

Editor:

Suwandi, S.E., M.Ak., C.G.L., C.PI., CNFW., C.FTax., CPABC., C.FR.,
C.AFE., CBPA., C.AP., C.CSR., C.RM., CQMS., CBSP., CFAP.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Teori dan Implementasi



Hermin Nainggolan | Zikriatul Ulya | R. Neny Kusumadewi | Dini Selasi
Rr. Sri Handari Wahyuningsih | Roy Setiawan | Dewi Andriani | Ana Rusmardiana
Srianti Permata | Abdullah | Wahidayanti | Devy Sofyanty | Nastiti Edi Utami
Baren Sipayung | Hardiyanti Ridwan

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Teori dan Implementasi

Pesatnya persaingan dunia bisnis mengakibatkan peranan Sumber Daya Manusia (SDM) kian penting dan strategis karena potensi besarnya untuk menunjang tercapainya tujuan suatu organisasi. Organisasi yang berorientasi pada profit maupun nirlaba untuk dapat bertahan harus dapat bekerja secara efektif dan efisien. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang cakap, berkualitas dan profesional. Salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah *staffing* dan *employee relations*.

Bab yang dibahas dalam buku ini, meliputi:

- Bab 1 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia
- Bab 2 Analisis dan Desain Pekerjaan
- Bab 3 Perencanaan Sumber Daya Manusia
- Bab 4 Rekrutmen dan Penempatan Karyawan
- Bab 5 Pengembangan Karyawan
- Bab 6 Penilaian Kinerja Karyawan
- Bab 7 Pengembangan Karir
- Bab 8 Kompensasi
- Bab 9 Produktivitas Kerja
- Bab 10 Kompetensi
- Bab 11 Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- Bab 12 Pemeliharaan Sumber Daya Manusia
- Bab 13 Pemutusan Hubungan Kerja
- Bab 14 Pengelolaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia
- Bab 15 Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Global



Pondok Berkarya Indonesia

☎ 0852 4179 6879

📍 BTN Puri Indah Permai Blok K No. 21, Kab. Bone, Sul-Sel



eureka
media aksara

Anggota IKAPI
No. 225/JTE/2021

- ☎ 0858 5343 1992
- ✉ eurekaediaaksara@gmail.com
- 📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-487-444-0



9 786234 874440

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TEORI DAN IMPLEMENTASI

**Hermin Nainggolan
Zikriatul Ulya
R. Neny Kusumadewi
Dini Selasi
Rr. Sri Handari Wahyuningsih
Roy Setiawan
Dewi Andriani
Ana Rusmardiana
Srianti Permata
Abdullah
Wahidayanti
Devy Sofyanty
Nastiti Edi Utami
Baren Sipayung
Hardiyanti Ridwan**



eureka
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TEORI DAN IMPLEMENTASI

Penulis : Hermin Nainggolan | Zikriatul Ulya | R. Neny
Kusumadewi | Dini Selasi | Rr. Sri Handari
Wahyuningsih | Roy Setiawan | Dewi Andriani |
Ana Rusmardiana | Srianti Permata | Abdullah |
Wahidayanti | Devy Sofyanty | Nastiti Edi Utami |
Baren Sipayung | Hardiyanti Ridwan

Editor : Suwandi, S.E., M.Ak., C.GL., C.PI., CNFW.,
C.FTax., CPABC., C.FR., C.AFE., CBPA., C.AP.,
C.CSR., C.RM., CQMS., CBSP., CFAP.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Rizki Rose Mardiana

ISBN : 978-623-487-444-0

Diterbitkan oleh: **EUREKA MEDIA AKSARA, DESEMBER 2022**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekaediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2022

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh
isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun,
termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman
lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR EDITOR

Bismillahir Rahmanir Rahim

Sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, tugas Editor adalah membantu dalam memperbaiki format dan sistematika penyusunan buku sehingga lebih menarik, terarah, dan mudah dipahami oleh semua kalangan pembaca. Editor tidak menekankan pada perbaikan-perbaikan yang sifatnya substansial kepada Tim Penulis, akan tetapi hanya memberikan masukan yang bertujuan agar tulisan lebih berbobot.

Editor mengucapkan terima kasih kepada penerbit Eureka Media Aksara yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah memberikan kepercayaan penuh kepada Editor untuk mengedit buku ini. Editor mengakui bahwa buku ini masih terdapat kekurangan. Untuk itu, sudilah kiranya para pembaca memberikan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi perbaikan buku ini pada edisi-edisi berikutnya. Kepada Tim Penulis, Editor menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya atas jerih payah untuk menuangkan hasil pemikirannya ke dalam sebuah tulisan ini; ke depannya diharapkan tetap produktif menulis dan menghasilkan karya-karya terbaik. Akhir kata, semoga buku ini memberikan manfaat bagi semua kalangan.

Bone, November 2022
Editor,

Suwandi

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Puji syukur kehadiran Allah Yang Maha Esa atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya, penulis akhirnya dapat menyelesaikan penyusunan dan penulisan buku yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Implementasi" ini dapat diselesaikan sesuai rencana. Buku ini ditulis dalam rangka melengkapi literatur perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia serta untuk memperluas cakrawala wawasan bahan bacaan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Buku ini terdiri atas 15 bab, cakupan materi yang dibahas meliputi: Bab 1 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Bab 2 Analisis dan Desain Pekerjaan, Bab 3 Perencanaan Sumber Daya Manusia, Bab 4 Rekrutmen dan Penempatan Karyawan, Bab 5 Pengembangan Karyawan, Bab 6 Penilaian Kinerja Karyawan, Bab 7 Pengembangan Karir, Bab 8 Kompensasi, Bab 9 Produktivitas Kerja, Bab 10 Kompetensi, Bab 11 Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Bab 12 Pemeliharaan Sumber Daya Manusia, Bab 13 Pemutusan Hubungan Kerja, Bab 14 Pengelolaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Bab 15 Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Global.

Pesatnya persaingan dunia bisnis mengakibatkan peranan Sumber Daya Manusia (SDM) kian penting dan strategis karena potensi besarnya untuk menunjang tercapainya tujuan suatu organisasi. Organisasi yang berorientasi pada profit maupun nirlaba untuk dapat bertahan harus dapat bekerja secara efektif dan efisien. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang cakap, berkualitas dan profesional. Salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah *staffing* dan *employee relations*.

Dengan mempelajari materi yang menyangkut pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah langkah awal yang sangat strategis, terutama dalam rangka memahami faktor utama dan sekaligus faktor kunci yang menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Manusia harus diatur atau dikelola dengan baik bahkan

suatu organisasi harus memelihara sumber daya manusia dikarenakan investasi bagi organisasi. Beberapa bidang ilmu orientasinya pada MSDM tidak hanya mengatur manusia agar bekerja produktif, namun bagaimana menjadikan manusia berharga bagi organisasi sehingga dapat menunjukkan kinerja unggul bagi organisasi.

Perlu penulis sampaikan bahwa buku ini, selain menyediakan *hardcopy* juga disediakan *E-book*. Harapan penulis, agar buku ini dapat menjadi bahan ajar atau pendamping bagi mahasiswa yang mengambil mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, karena itu penulis sangat berterima kasih bila ada kritik dan saran untuk perbaikan pada edisi berikutnya. Semoga buku ini memberikan manfaat bagi para pembacanya.

Aceh, November 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR EDITOR	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER	
DAYA MANUSIA	1
A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
B. Peran Penting Sumber Daya Manusia dalam Organisasi.....	3
C. Tantangan Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	7
DAFTAR PUSTAKA	11
BAB 2 ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN	12
A. Konsep dan Proses Analisis Pekerjaan.....	12
B. Pelaksanaan Analisis Pekerjaan.....	17
C. Desain Pekerjaan.....	18
DAFTAR PUSTAKA	22
BAB 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	23
A. Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	23
B. Proses dan Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	26
C. Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia.....	29
DAFTAR PUSTAKA	34
BAB 4 REKRUTMEN DAN PENEMPATAN	
KARYAWAN	35
A. Konsep dan Tujuan Rekrutmen Karyawan.....	35
B. Kendala Rekrutmen Karyawan.....	37
C. Prosedur, Prinsip dan Tujuan Penempatan Karyawan.....	41
DAFTAR PUSTAKA	46
BAB 5 PENGEMBANGAN KARYAWAN	48
A. Definisi dan Tujuan Pengembangan Karyawan.....	48
B. Metode Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	53
DAFTAR PUSTAKA	59

BAB 6	PENILAIAN KINERJA KARYAWAN	60
	A. Konsep Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan.....	60
	B. Metode Penilaian Kinerja Karyawan.....	61
	C. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan.....	64
	DAFTAR PUSTAKA	67
BAB 7	PENGEMBANGAN KARIER.....	68
	A. Konsep dan Tahapan Pengembangan Karier	68
	B. Faktor yang Berpengaruh pada Pengembangan Karir.....	72
	C. Kolaborasi Pelaksanaan Pengembangan Karir	75
	DAFTAR PUSTAKA	78
BAB 8	KOMPENSASI	79
	A. Definisi dan Kebijakan Kompensasi.....	79
	B. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	82
	C. Bentuk dan Sistem Kompensasi.....	84
	DAFTAR PUSTAKA	86
BAB 9	PRODUKTIVITAS KERJA.....	88
	A. Definisi dan Pengukuran Produktivitas Kerja.....	88
	B. Faktor Berpengaruh pada Produktivitas Kerja.....	93
	C. Motivasi Peningkatan Produktivitas Kerja	97
	DAFTAR PUSTAKA	100
BAB 10	KOMPETENSI.....	101
	A. Definisi dan Aspek-aspek Kompetensi	101
	B. Model Pengukuran Kompetensi	104
	C. Hubungan Kompetensi dan Kinerja.....	107
	DAFTAR PUSTAKA	108
BAB 11	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA.....	111
	A. Konsep Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	111
	B. Masalah Keselamatan dan Kesehatan Kerja	116
	C. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	119
	DAFTAR PUSTAKA	121
BAB 12	PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA	122
	A. Konsep dan Tujuan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia.....	122
	B. Asas dan Metode Pemeliharaan Sumber Daya Manusia.....	123

	C. Program Pemeliharaan Sumber Daya Manusia	132
	DAFTAR PUSTAKA	133
BAB 13	PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA	134
	A. Konsep Pemutusan Hubungan Kerja	134
	B. Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja	138
	C. Kewajiban Organisasi atas PHK Karyawan	141
	DAFTAR PUSTAKA	144
BAB 14	PENGELOLAAN AUDIT MANAJEMEN	
	SUMBER DAYA MANUSIA	145
	A. Konsep dan Prinsip Audit Manajemen	
	Sumber Daya Manusia	145
	B. Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya	
	Manusia	151
	C. Tahapan Pelaksanaan Audit Manajemen	
	Sumber Daya Manusia	153
	DAFTAR PUSTAKA	157
BAB 15	PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA	
	DALAM BISNIS GLOBAL	159
	A. Manajemen Sumber Daya Manusia Domestik	
	vs Internasional	159
	B. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pasar	
	Global	164
	C. Tantangan Sumber Daya Manusia dalam	
	Bisnis Internasional	167
	DAFTAR PUSTAKA	170
	TENTANG PENULIS	171

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1	Struktur/Komposisi Umur Pendidikan	3
Gambar 2. 1	Kegunaan dari Informasi Analisa Pekerjaan.....	15
Gambar 5. 1	Pergeseran Paradigma dalam Pelatihan.....	50
Gambar 5. 2	Tahapan Pelatihan	53
Gambar 14. 1	Tipe Audit, Auditor, dan Pekerjaan Mereka.....	148

DAFTAR TABEL

Tabel 5. 1	Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan	51
Tabel 13. 1	Uang Pesangon yang Wajib Dibayarkan kepada Karyawan.....	141
Tabel 13. 2	UPMK yang Harus Diterima Karyawan	141
Tabel 14. 1	Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	154

BAB

1

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Hermin Nainggolan, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan

A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Para Ahli di bidang ilmu manajemen memberikan penjelasan mengenai manajemen yang dideskripsikan sebagai keterampilan dan ilmu. Ilmu itu sendiri bersumber dari pengetahuan yang lahir dari belajar, sedangkan seni bersumber dari jiwa yang lahir dari pengalaman, lingkungan dan keyakinan yang bentuknya tidak dapat diuraikan secara spesifik, sehingga seni ini lebih bersifat pribadi, dan setiap pribadi memiliki seni yang berbeda pula. Pengalaman telah membuktikan bahwa perusahaan dengan sistem yang sama pada lingkungan yang sama tetapi hasil yang dicapai seringkali berbeda, inilah bagian dari seni *me-manage* manajemen itu sendiri. Sebab menurut Robbin dan Coulter bahwa disemua organisasi, para manajer harus menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, penataan, kepemimpinan, dan pengendalian. Namun, hal ini tidak berarti bahwa manajemen selalu dijalankan dengan cara yang sama (Robbin et al., 2018).

Sumber daya manusia merupakan kemampuan potensial yang dimiliki manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, komunikasi, bertindak dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan (bersifat teknis ataupun manajerial). kemampuan yang dimiliki tersebut akan mampu mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup, baik individual

manupun kelompok. Secara etimologis MSDM merupakan penggabungan dua konsep yang secara makna memiliki pengertian yang berbeda yaitu Manajemen dan Sumber daya manusia.

Manajemen merupakan proses POAC (*Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*) serta proses penggunaan sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan individu atau lembaga. Sumber daya manusia (SDM) merupakan daya (tenaga/power/kekuatan) yang bersumber dari manusia atau potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada diri seseorang yang mencakup potensi fisik dan non-fisik. Potensi fisik terdiri dari kemampuan fisik yang terakumulasi pada seseorang (pegawai/anggota organisasi). Potensi non-fisik terdiri dari kemampuan seseorang (pegawai/anggota organisasi) yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, keterampilan, *human relations*.

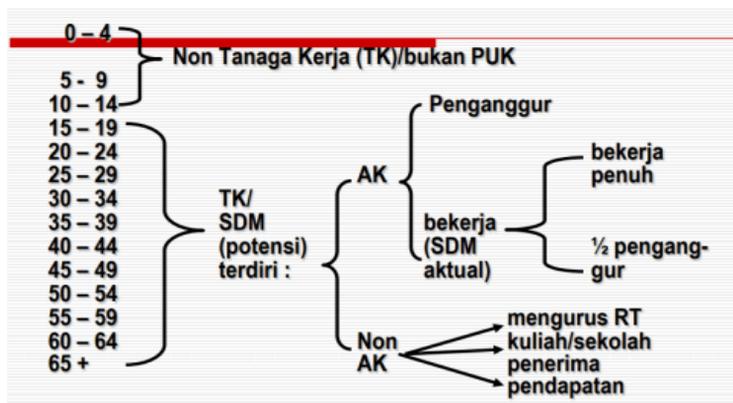
Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, SDM yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan harus dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. Pada awalnya, Manajemen Sumber Daya manusia merupakan terjemahan dari "*human resources*", namun beberapa pakar ahli menyamakan sumber daya manusia dengan "man power" atau tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia pada umumnya berfokus pada peningkatan perkembangan karyawan, menjaga hubungan yang serasi antara karyawan, atasan dan stakeholder sehingga tercapai hubungan kerjasama yang harmonis dengan harapan peningkatan produktivitas/kinerja karyawan dan organisasi. MSDM merupakan serangkaian kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Pandangan yang serupa bahwa, manajemen

sumber daya manusia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer, dan organisasi melalui antisipasi terhadap masalah-masalah yang akan timbul (Ani, 2017).

B. Peran Penting Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Secara konseptual, sumber daya manusia merupakan usaha untuk memproduksi barang/jasa yang dapat dilakukan oleh manusia dalam proses produksi. Arti sumber daya manusia (human resources) adalah mencari Manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa/usaha atau pekerjaan/nilai ekonomis. Konsepnya terdiri dari: Kualitas SDM (Non fisik) Kuantitas SDM (fisik) biasanya diukur dengan usia.

Aspek Kuantitas menyangkut jumlah (Tenaga Kerja), yang kontribusinya kurang penting dalam pembangunan, bahkan dapat menjadi beban pembangunan sdm bila kualitasnya rendah, Sumber Daya Manusia/ human resources dapat di lihat. Aspek Kualitas menyangkut mutu SDM, baik kemampuan fisik dan non fisik (kecerdasan dan mental spiritual) Oleh karena itu, untuk kepentingan akselerasi pembangunan maka peningkatan kualitas SDM merupakan prasyarat utama. Di lihat dari struktur/komposisi umur pendidikan, maka SDM dapat Anda lihat pada diagram/ gambar dibawah ini :



Gambar 1. 1 Struktur/Komposisi Umur Pendidikan

Setidaknya ada tiga konsep tentang Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu :

1. SDM sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut karyawan, pegawai, tenaga kerja, atau personil).
2. SDM sebagai potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. SDM merupakan potensi yang merupakan aset/harta yang berfungsi sebagai modal non material/non-finansial di dalam organisasi (baik organisasi bisnis, sosial, politik) yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata/kongrit secara fisik.

SDM pada dasarnya merupakan sumber daya (resources) yang sangat menentukan dan memiliki posisi strategis dalam organisasi, karena SDM memiliki akal, perasaan, keinginan, kebutuhan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, prestasi, dan sebagainya. Dalam manajemen SDM selain fungsi manajerial dan fungsi operasional di dalam penerapannya harus diperhatikan pula prinsip-prinsip manajemen SDM. Adapun prinsip-prinsip manajemen SDM yang perlu diperhatikan

Henri Fayol mengeksplorasi hal ini secara komprehensif, sebagai hasilnya dia berhasil merangkum 14 prinsip manajemen dasar. Prinsip-prinsip manajemen dan penelitian Henri Fayol diterbitkan dalam buku yang berjudul '*General and Industrial Management*' (1916), yang diuraikan berikut ini (Munandar et al., 2018).

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)

Pernah mendengar prinsip "*the right man in the right place?*". Tingkat keahlian yang berbeda dapat dibedakan dalam bidang pengetahuan mulai dari generalis hingga spesialis, pengembangan pribadi dan profesi harus saling mendukung. Meningkatkan efisiensi tenaga kerja dapat meningkatkan produktivitas, spesialisasi tenaga kerja meningkatkan akurasi dan kecepatan mereka.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)

Untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi, manajemen memiliki wewenang untuk memberi perintah kepada karyawan, dengan otoritas ini ada tanggung jawab. Kuasa atau kewenangan yang menyertainya memberi manajer hak untuk memberi perintah kepada bawahan.

3. Disiplin

Prinsip ketiga dari 14 prinsip manajemen adalah tentang kedisiplinan, menjadi bagian dari nilai inti (*core*) misi dan visi bentuk perilaku yang baik dan interaksi yang saling menghormati.

4. Kesatuan Komando (*Unity of Command*)

Prinsip manajemen 'Unity of command' atau kesatuan komando adalah bahwa setiap karyawan harus menerima perintah dari satu manajer sehingga karyawan memiliki tanggung jawab kepada manajer tersebut.

5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*)

Prinsip manajemen ini adalah tentang fokus dan kesatuan. Karyawan memberikan kegiatan yang sama yang dapat dikaitkan dengan tujuan yang sama, kegiatan harus dilakukan oleh satu kelompok yang membentuk tim. Kegiatan-kegiatan ini harus dijelaskan dalam rencana aksi. Area fokus adalah upaya yang dilakukan oleh karyawan dan koordinasi.

6. Subordinasi Kepentingan Individu

Kepentingan pribadi lebih rendah daripada kepentingan organisasi (etika). Fokus utamanya adalah pada tujuan organisasi dan bukan pada individu. Ini berlaku untuk semua tingkat dari seluruh organisasi, termasuk para manajer.

7. Penggajian (*Remuneration*)

Motivasi dan produktivitas adalah dua hal yang berkaitan dalam kelancaran organisasi, penggajian harus cukup untuk membuat karyawan termotivasi dan produktif. Ada dua jenis penggajian yaitu non-moneter (pujian,

tanggung jawab lebih, kredit) dan moneter (kompensasi, bonus atau kompensasi finansial lainnya).

8. Pemusatan (*The Degree of Centralization*)

Manajemen dan otoritas untuk memproses pengambilan keputusan harus seimbang dalam sebuah organisasi. Ini tergantung pada volume dan ukuran organisasi tersebut.

9. Hirarki (*Scalar Chain*)

Prinsip manajemen hierarki menyatakan bahwa harus ada garis yang jelas di bidang otoritas (dari atas ke bawah dan semua manajer di semua tingkatan dan divisi), sebagai tipe struktur manajemen.

10. Ketertiban (*Order*)

Menurut prinsip ini, karyawan dalam suatu organisasi harus memiliki sumber daya yang tepat sehingga mereka dapat berfungsi dengan baik dalam suatu organisasi.

11. Keadilan dan Kejujuran (*Equity*)

Karyawan harus berada di tempat yang tepat di organisasi untuk melakukan hal yang benar. Manajer harus mengawasi dan memantau proses ini dan mereka harus memperlakukan karyawan secara adil dan tidak memiliki hak.

12. Stabilitas Kondisi Karyawan (*Stability of Tenure of Personnel*)

Penempatan dan pengelolaan personil dan hal ini harus seimbang dengan layanan yang disediakan dari organisasi. Manajemen berusaha untuk meminimalkan perputaran karyawan dan memiliki staf yang tepat di tempat yang tepat dan waktu yang tepat.

13. Inisiatif (*Initiative*)

Karyawan harus diizinkan untuk mengungkapkan ide-ide baru. Ini mendorong minat dan keterlibatan dan menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Inisiatif karyawan adalah sumber kekuatan untuk organisasi, hal ini juga mendorong karyawan untuk terlibat dalam kemajuan organisasi.

14. Semangat Kesatuan (*Esprit de Corps*)

Prinsip manajemen '*esprit de corps*' adalah perjuangan untuk keterlibatan dan kesatuan karyawan. Manajer bertanggung jawab atas pengembangan moral di tempat kerja, baik secara individual dan dalam komunikasi. *Esprit de corps* berkontribusi pada pengembangan budaya dan menciptakan suasana saling percaya dan pengertian.

C. Tantangan Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Tantangan manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional Manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia tersebut terdiri dari :

1. Perencanaan (*planning*) kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian (*organization*) kegiatan untuk mengatur tenaga kerja untuk menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan (*directing*) kegiatan memberi petunjuk kepada tenaga kerja, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi
4. Pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan mengendalikan tenaga kerja agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*procurement*) merupakan proses peningkatan keterampilan teknis dan teoritis, konseptual, dan moral tenaga kerja melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Pengembangan (*development*) proses pendidikan jangka panjang dimana pegawai manajerial mempelajari konsep dan secara otomatis.

7. Kompensasi (*compensation*) merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
8. Pengintegrasian (*intergration*) yakni kegiatan menyatukan padukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Dimana karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan perusahaan memperoleh laba.
9. Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan tenaga kerja, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
10. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
11. Kedisiplinan (*discipline*) adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.
12. Pemberhentian (*separation*) merupakan putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi, hal ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun dan lain-lain.

Ada beberapa aspek tantangan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu :

1. Tantangan Pengelolaan Manajemen SDM dalam Organisasi

Setiap organisasi maupun perusahaan pasti telah menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai. Peran MSDM secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia.

 - a. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi proses perekrutan, seleksi, sistem insentif, serta pengembangan manajemen dan aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan perusahaan.
 - b. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi, karyawan sebagai *stakeholder* dalam perusahaan yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama.

- c. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua, artinya ada keterkaitan saling menguntungkan antara perusahaan dengan karyawan.
 - d. Memastikan bahwa karyawan dinilai serta dihargai atas apa yang telah dikerjakan dan dicapai.
 - e. Mempertahankan serta memperbaiki kesejahteraan fisik serta mental pegawai atau karyawan.
 - f. Menciptakan iklim yang humanis, harmonis, serta produktif yang dapat dipertahankan antara manajemen dengan karyawan.
 - g. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM.
 - h. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM.
 - i. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
 - j. Memeberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
 - k. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
 - l. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
 - m. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.
2. Tantangan Pengelolaan SDM dalam Aktivitas MSDM

Pada prinsipnya, fungsi MSDM meliputi berbagai aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu organisasi yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan; pengupahan dan pemberian tunjangan; penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karier; pelatihan dan pengembangan; keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas.

Berikut akan kita bahas satu persatu fungsi dan aktivitas MSDM, aktivitas utama perencanaan sumber daya manusia, meliputi:

- a. Penyelenggaraan analisis jabatan dan desain pekerjaan yang digunakan untuk menentukan persyaratan khusus dari jabatan individu di dalam organisasi;
- b. Memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya; dan
- c. Mengembangkan dan mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas.
- d. Pengangkatan dan Pemberhentian Karyawan Setelah kebutuhan sumber daya manusia ditentukan, langkah berikutnya adalah pengisian posisi/formasi.

Kegiatan pengisian posisi/formasi ini meliputi perekrutan pelamar, screening dan seleksi terhadap pelamar, serta penempatan atau pengisian posisi pada level-level atas melalui promosi. Proses pengisian posisi/formasi pada masa kini merupakan fungsi MSDM yang jauh lebih kompleks dibandingkan masa lalu (pada saat manajemen personalia masih bersifat tradisional), yaitu ketika manajer personalia hanya mengandalkan rekomendasi karyawan senior atau papan lowongan kerja yang sering kali dipasang di depan kantor perusahaan.

Dengan demikian, aktivitas utama dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan adalah:

- a. Merekrut sumber daya manusia organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi,
- b. Menyeleksi dan mengangkat sumber daya manusia untuk mengisi jabatan tertentu dalam organisasi (termasuk di dalamnya menyelenggarakan kegiatan orientasi kerja karyawan baru), dan
- c. Menyelenggarakan proses pemutusan hubungan kerja secara baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ani, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Munandar, J. M., Kartika, L., Permanasari, Y., Indrawan, R. D., Andrianto, M. S., Siregar, E., ... & Kusumawardhani, Y. (2018). *Pengantar Manajemen: Panduan Komprehensif Pengelolaan Organisasi*. PT Penerbit IPB Press.
- Robbins, S. P., Timothy, A., & Orga, J. (2018). *Riset Operasi (Terjemahan Sri Mulyon)*. Penerbit Mitra Wacana Media.

BAB 2

ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN

Zikriatul Ulya, S.E., M.Si.
IAIN Langsa

A. Konsep dan Proses Analisis Pekerjaan

Pada era perkembangan globalisasi seperti saat ini, peran Sumber Daya Manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh dunia kerja. Strategi formulasi kebutuhan dunia kerja yang merupakan suatu hal yang mesti dimiliki oleh setiap kelompok, organisasi, lembaga atau perusahaan dan telah menjadi syarat untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Setiap pekerjaan dan kegiatan yang akan dilaksanakan perlu memahami konsep manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia atau Human Resource Management, mencakup berbagai ranah manajemen yang dibutuhkan di dunia industri atau dunia pendidikan. Manajemen sumber daya manusia yang meliputi :

1. Manajemen tenaga kerja
2. Personil, karyawan, pegawai atau anggota, sehingga dapat lebih dengan mudah untuk mengidentifikasi sumber dari mana personil itu diperoleh,
3. Menentukan atau menghitung berapa karyawan yang dibutuhkan,
4. Merencanakan dan menganalisis pemenuhan kebutuhan sampai mengevaluasi hasil kerja.

Sebagai contoh sebagai berikut: Perusahaan yang masih fokus bersaing harga, maka akan cenderung pada sentralisasi sehingga banyak pekerja dengan gaji rendah. Sebaliknya perusahaan yang sudah fokus diferensiasi produk, maka akan cenderung pada desentralisasi sehingga banyak pekerja dengan gaji yang tinggi dan kemampuan yang tinggi pula. Satu hal yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan kualitas hasil kerja maka yang pertama-tama harus diketahui terlebih dahulu oleh organisasi itu adalah mengenali dan memahami tujuan struktur fungsi, tugas dan pekerjaan yang ada pada organisasi tersebut.

Satu hal yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan kualitas hasil kerja maka yang pertama-tama harus diketahui terlebih dahulu oleh organisasi itu adalah mengenali dan memahami tujuan struktur fungsi, tugas dan pekerjaan dan apa saja yang ada pada organisasi tersebut maka dari itu dalam bab ini akan dibahas tentang analisis dan desain pekerjaan.

Analisis pekerjaan secara sistematik mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasikan informasi tentang pekerjaan. Informasi pekerjaan yang dikumpulkan melalui analisis pekerjaan memainkan peranan yang sangat penting dalam departemen personalia, karena suplai data minimum untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan personalia.

Analisis jabatan atau pekerjaan (job analysis) adalah suatu proses untuk menjelaskan macam dan sifat pekerjaan/jabatan dan mengidentifikasi persyaratan SDM yang diperlukan untuk jabatan itu (Hasibuan, 2011). Proses analisis jabatan meliputi kegiatan-kegiatan pengumpulan dan pemeriksaan data mengenai aktivitas-aktivitas kerja pokok yang ada didalam suatu pekerjaan/jabatan, serta persyaratan keahlian, pengetahuan, keterampilan dan sifat-sifat individu yang cocok untuk melakukan pekerjaan itu.

Analisa pekerjaan adalah prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang terdapat di suatu perusahaan, dan karakteristik orang-orang yang bekerja

untuk posisi-posisi tersebut (Dessler, 2011). Lebih lanjut, analisa pekerjaan sebagai proses pengumpulan secara sistematis dan analisis informasi tentang pekerjaan (Gomes, 2003), mencakup pada :

1. Tugas yang merupakan unsur dasar pekerjaan sebagai langkah logis dan perlu untuk menjalankan kewajiban kerja
2. Kewajiban yang terdiri dari satu tugas atau lebih yang membentuk aktivitas yang berarti yang dilakukan dalam pekerjaan
3. Tanggung jawab yang merupakan satu atau beberapa kewajiban yang mengidentifikasi dan menjelaskan tujuan atau alasan utama adanya pekerjaan.

Analisa pekerjaan mengacu pada proses untuk mendapatkan informasi terperinci tentang berbagai pekerjaan. Bagi masyarakat atau organisasi harus memiliki informasi terperinci tentang berbagai persyaratan pekerjaan (melalui analisis pekerjaan) dan harus memastikan bahwa ada kesesuaian antara berbagai persyaratan pekerjaan dengan berbagai kecakapan individu. Menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. Analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Analisis pekerjaan adalah suatu konsep yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi.

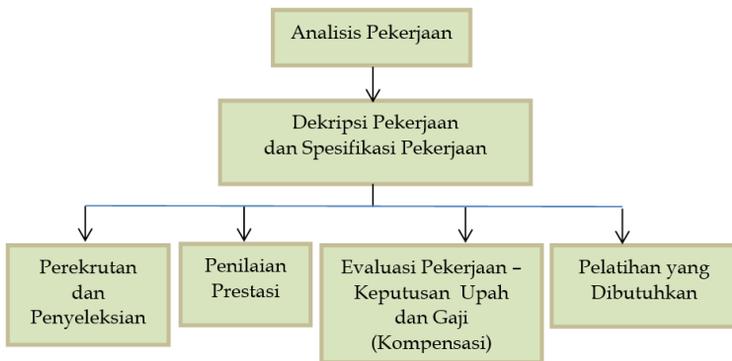
Organisasi merupakan sekumpulan pekerjaan yang dikerjakan oleh orang-orang yang bekerja sama, baik pada bidang yang sama maupun bidang yang berbeda, yang ada dalam suatu wadah untuk mencapai suatu tujuannya. Berdasarkan pengertian tersebut dalam organisasi terdiri dari banyak pekerjaan, orang-orang yang berkerja sama, dan sumberdaya lainnya dalam rangka mencapai tujuannya. Seluruh sumberdaya dan pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam organisasi akan diatur dan dilaksanakan oleh manusia untuk

mencapai tujuannya oleh sebab itu sumberdaya manusia memiliki peran yang besar dalam mencapai tujuan organisasi. Tugas manusia dalam organisasi adalah mengatur pekerjaan secara efisien dan efektif.

Tujuan dari analisa pekerjaan (*job analysis*) sebagai berikut:

1. Untuk menyediakan deskripsi objektif dari pekerjaan itu sendiri.
2. Memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut).
3. Spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut).

Tujuan dan kegunaan analisis pekerjaan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kegunaan dari Informasi Analisa Pekerjaan

Sumber: Dessler (2011)

Berdasarkan pada gambar di atas menunjukkan bahwa tujuan dan kegunaan dari analisis pekerjaan seperti berikut ini.

1. Perekrutan dan Penyeleksian

Analisis pekerjaan memberikan informasi mengenai kebutuhan pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas pekerjaan tersebut. Informasi tersebut dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang digunakan untuk membantu manajemen

dalam menentukan jenis orang yang akan direkrut dan dipekerjakan.

2. Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi dilakukan dengan membandingkan prestasi dari setiap karyawan dengan standar prestasi perusahaan. Para manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk menentukan aktivitas pekerjaan tersebut dan standar prestasinya.

3. Kompensasi

Informasi analisis pekerjaan sangat penting untuk memperkirakan nilai dari setiap pekerjaan dan kompensasi yang tepat. Kompensasi (gaji/upah/bonus) biasanya bergantung pada keterampilan dan tingkat pendidikan yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut, tingkat bahaya dan keamanan pekerjaan, dan tingkat tanggung jawab yang diperkirakan kedalam kelompok. Analisis pekerjaan memberikan informasi untuk menentukan nilai relatif dari setiap pekerjaan, kemudian kelompok yang tepat untuk mengerjakannya.

4. Pelatihan

Deskripsi pekerjaan harus memberi gambaran tentang aktivitas, keterampilan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.

Analisis pekerjaan memiliki manfaat dalam suatu organisasi dan pekerja misalkan sebagai berikut :

- a. Menetapkan dasar struktur gaji yang wajar.
- b. Kajian tantangan lingkungan yang memengaruhi pekerjaan pribadi.
- c. Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.
- d. Menentukan kebutuhan pelatihan karyawan baru dan lama.
- e. Mengatur pekerjaan karyawan sesuai dengan keahlian mereka.
- f. Mengembangkan standar kinerja kerja.
- g. Analisis elemen untuk membentuk posisi organisasi.

- h. Mendesain ulang pekerjaan untuk memperbaiki metode staf, mengurangi kesalahan, menghilangkan masalah yang tidak perlu, dan meningkatkan kinerja.

Aspek yang mendasar pada analisis pekerjaan adalah evaluasi pengalaman dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, keterampilan, kemampuan dan pelatihan yang direkomendasikan atau diminta untuk melaksanakan tugas pekerjaan dievaluasi. Dalam banyak kasus, pengetahuan yang diperlukan ini mudah dibangun dan dibentuk pada suatu organisasi. Aspek pekerjaan yg dianalisis meliputi: keluaran pekerjaan, aktivitas yg dilakukan, kemampuan/kompetensi, dan struktur imbalan/balas jasa.

B. Pelaksanaan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan pengumpulan data tentang pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi dan kemudian dianalisis untuk berbagai keperluan. Terdapat berbagai teknik dalam mengumpulkan informasi analisis pekerjaan, antara lain: observasi; analisis pekerjaan fungsional; kamus nama jabatan; wawancara; kuisioner; dan catatan kerja harian karyawan.

Analisis pekerjaan membantu manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi untuk menempatkan karyawan untuk memanfaatkan keterampilan dan bakat mereka dengan sebaik-baiknya, menentukan kebutuhan karyawan baru dalam organisasi, menghilangkan pekerjaan yang tidak dibutuhkan, menetapkan standar pengukuran kinerja yang realistis, mengidentifikasi pekerjaan dan menyiapkan rencana untuk mengisinya.

Semua itu dapat dilakukan secara efektif dengan analisis pekerjaan yang tepat dan optimal. Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) menghadapi tantangan semacam itu dalam kegiatan perusahaan sehari-hari. Mereka perlu secara efektif dan efisien memenuhi persyaratan organisasi terkait dengan rekrutmen sumber daya manusia, seleksi, kinerja, kepuasan dan

pengurangan, serta menambahkan tanggung jawab dan tugas tambahan.

Proses yang efektif dan benar dalam analisis pekerjaan pasti sangat melegakan bagi pekerja (pegawai atau karyawan). Analisis pekerjaan juga membantu karyawan mempertahankan kualitas karyawan yang tepat, mengukur kinerja karyawan pada standar yang realistis, menilai pelatihan dan kebutuhan pengembangan mereka dan meningkatkan produktivitas mereka. Pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi perlu dianalisis terlebih dahulu agar dapat dikerjakan secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan organisasi. Menganalisis pekerjaan dalam organisasi dibutuhkan informasi-informasi tentang isi dan pernyataan dari pekerjaan tersebut.

Berikut ini adalah urutan proses yang harus dilakukan manajer SDM maupun organisasi untuk menjalankan analisis pekerjaan: identifikasi analisis pekerjaan tujuan; siapa yang akan melakukan analisis pekerjaan; bagaimana melakukan proses; pengambilan keputusan strategis; pelatihan analisis pekerjaan; persiapan proses analisis pekerjaan; pengumpulan data; dokumentasi, verifikasi dan peninjauan; dan mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

C. Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan adalah alat untuk mendorong dan memberikan tantangan kepada para staf pegawai atau karyawan. Agar desain pekerjaan dapat disusun dengan baik, diperlukan sistem kerja secara prosedural sehingga memudahkan pencapaian pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien. Melalui desain pekerjaan diharapkan terjadi peningkatan produktivitas, mengurangi timbulnya rasa bosan, dan menghasilkan kepuasan kerja. Apabila desain pekerjaan tidak dianalisis sesuai dengan tugas pokok dan tanggung jawab sesuai dengan desain kinerja pegawai atau karyawan, maka menyebabkan hambatan dan kendala pada bidang kerja masing-masing, bahkan menimbulkan kegaduhan

dan kegelisahan yang berakhir dengan lahirnya gejala “stres” di kalangan para pegawai atau karyawan.

Berdasarkan analisis tersebut di atas, maka diperlukan pentingnya desain dan analisis pekerjaan dalam manajemen personalia dalam satu instansi atau perusahaan. Menurut beberapa ahli, disimpulkan bahwa manajemen adalah desain dan analisis pekerjaan merupakan salah satu faktor utama yang akan memajukan produktivitas dan kinerja instansi atau perusahaan.

Desain pekerjaan pada hakikatnya adalah perincian tugas atau suatu cara pelaksanaan subjek yang mengerjakan tugas, cara pelaksanaan tugas, tempat pelaksanaan tugas, dan hasil yang diharapkan. Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan organisasional yang bertujuan mengatur penugasan kerja agar kebutuhan organisasi terpenuhi dengan baik (Yani, 2012).

Desain pekerjaan merupakan pernyataan tertulis tentang hal-hal yang harus dilaksanakan pegawai, cara pelaksanaan, dan penjelasan mengenai kondisi kerjanya. Desain pekerjaan meliputi: identifikasi pekerjaan; hubungan tugas dan tanggung jawab; standar wewenang pekerjaan; persyaratan kerja; dan struktur jabatan dalam organisasi yang menguraikan kedudukan jabatan terendah hingga tertinggi (Dessler, 2011).

Lebih lanjut, desain pekerjaan adalah fungsi penetapan tugas secara prosedural yang dibebankan kepada pegawai secara individu dan kelompok yang diorganisasikan secara struktural dengan tujuan mengatur penugasan tertentu bagi pegawai untuk memenuhi kebutuhan organisasi (Bangun, 2012). Hal yang serupa dikemukakan pula oleh Dwiningsih, bahwa; dalam desain pekerjaan terdapat metode dan pendekatan yang menentukan tugas suatu pekerjaan bagi pegawai dan hubungan antarpegawai dalam suatu instansi atau perusahaan. Hal ini bertujuan agar pencapaian kinerja dapat terwujud dengan baik, efektif serta efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapatlah ditetapkan bahwa desain pekerjaan bertujuan merakit

sejumlah perencanaan sebagai tugas pokok yang menjadi pekerjaan agar lebih terarah dan jelas. Secara umum pula dapat dikemukakan bahwa desain pekerjaan menghendaki agar:

1. Efisiensi operasional, produktivitas dan kualitas pelayanan menjadi optimal.
2. Fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja secara horizontal dan hierarki (struktural).
3. Minat, tantangan dan prestasi menjadi optimal
4. Tanggung jawab team ditetapkan sesuai standar tupoksi sehingga dapat meningkatkan kerjasama yang efektif dan efisien.
5. Integrasi kebutuhan individu, dan para pegawai (karyawan) dengan kebutuhan organisasi.

Kelima tujuan secara umum tersebut di atas merupakan prioritas utama, walaupun pada dasarnya jenis dan pembagian tugas pekerjaan tetap disesuaikan dengan keahlian. Desain pekerjaan memasukkan elemen tugas fungsi, hubungan, kompensasi, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan pada setiap pekerjaan. Terdapat tiga unsur didalam desain pekerjaan. Unsur-unsur ini sangat penting dan harus diperhatikan ketika akan merancang sebuah pekerjaan. Penyusunan personalia merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan-latihan dan pengembangan SDM organisasi (Bangun, 2012), olehnya itu tanpa adanya desain pekerjaan maka tidak akan mungkin ada penarikan tenaga kerja serta penempatannya.

Terdapat tiga elemen-elemen penting di dalam desain pekerjaan, meliputi :

1. Unsur organisasional, desain pekerjaan berkaitan dengan efisiensi kerja. Pekerjaan dirancang secara efisien untuk mendorong pegawai yang mampu mencapai output maksimal. Tiga unsur yang ada dalam desain pekerjaan secara organisasional, yaitu pendekatan mekanik, aliran kerja dan praktik praktik kerja.

2. Unsur lingkungan, di dalam manajemen kondisi lingkungan sangat menjadi tolak ukur manajer dalam menentukan pekerjaan sdm di dalam sebuah organisasi. Unsur lingkungan terdiri dari ruang lingkup pekerja dan sdm, sedangkan unsur lingkungan pokok dalam desain pekerjaan adalah kemampuan dan tersedianya pegawai potensial dan pengharapan sosial. Pengharapan sosial yaitu dengan adanya lapangan kerja, memperoleh kompensasi dan jaminan hidup yang layak.
3. Unsur keperilakuan, desain pekerjaan tidak bisa dikaitkan hanya dengan efisiensi kerja saja, meskipun disadari bahwa orientasi, efisiensi, kehidupan seseorang harus diperhatikan sesuai harkat dan martabat manusia. Desain pekerjaan erat hubungannya dengan kebutuhan manusia seutuhnya yang harus dipenuhi.

Perusahaan mengharapkan karyawan mampu memiliki kinerja yang maksimal untuk dapat mencapai tujuan dan dapat mempertahankan keberadaan perusahaan. Desain pekerjaan merupakan suatu aktivitas yang sangat penting dalam memaksimalkan kinerja. Terdapat lima syarat yang harus diperhatikan ketika akan mendesain sebuah pekerjaan karyawan, yaitu :

1. Desain pekerjaan diarahkan pada pekerjaan produktif dan memberikan kepuasan bagi pelaksananya.
2. Dalam mendesain sebuah pekerjaan haruslah memperhatikan terlebih dahulu metode yang digunakan. Metode dalam desain pekerjaan dibagi menjadi dua yakni, simpikasi pekerjaan dan perluasan kerja.
3. Dalam mendesain sebuah pekerjaan haruslah memiliki tujuan dan keluaran yang jelas dan memungkinkan sdm mendapatkan umpan balik langsung dari hasilnya.
4. Memberikan peluang untuk memberikan pendapat dan saran terhadap perubahan-perubahan pada proses pekerjaan personalia.
5. Memberikan berbagai macam jenis pekerjaan yang dilaksanakan, langkah, lokasi dan sebagainya.

Pada jantung desain pekerjaan adalah tujuan strategi bisnis perusahaan yang fokus pada aktivitas kinerja. Desain pekerjaan mutlak dimiliki oleh setiap lembaga karena dalam desain pekerjaan yang dilakukan adalah merakit sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan yang dilakukan menjadi terarah dan jelas. Desain pekerjaan mencakup beberapa hal antara lain: identitas pekerjaan, hubungan tugas dan tanggung jawab, standar wewenang dan pekerjaan, syarat kerja yang teruraikan dengan jelas, ringkasan pekerjaan, dan penjelasan tentang jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Aksara Pratama.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10 Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Hasibuan, M. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yani. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Mitra Wacana Media.

BAB 3

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

R. Neny Kusumadewi, S.E., M.M.
Universitas Majalengka

A. Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam menghadapi persaingan global dan seiring dengan kemajuan teknologi, mengharuskan perusahaan memproyeksikan sumber daya manusia yang dimiliki serta berkualitas yang disesuaikan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan saat ini dan di masa yang akan datang, sehingga seluruh organisasi harus dapat menentukan masa depannya dalam berbagai rencana yang sesuai dengan tuntutan zaman.

Sumber daya yang dimiliki lebih daripada sekedar raw material, akan tetapi merupakan asset baik perusahaan, sehingga mempunyai peran penting dalam pelaksanaan program kerja atau proses kerja yang konform kepada standar-standar dan mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Secara keseluruhan sumber daya dapat di kelompokkan atas sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya non manusia (*non human resources*) atau sumber daya material (*material resources*).

Sumber daya tersebut harus dirancang dan dikelola dengan baik dan tugas-tugas ditetapkan untuk berbagai unit-unit organisasi yang terbentuk dalam struktur organisasi. Sumber daya manusia (SDM) yang mengerjakan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Sedangkan sumberdaya lain (non manusia) yang mendukung pencapaian tujuan seperti

sumberdaya finansial, sumberdaya fisik, sumberdaya sistem dan teknologi.

Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan suatu aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia. Aktivitas tersebut menjadi penting karena bagian dari proses perencanaan strategis sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Dalam organisasi diperlukan perencanaan, karena perencanaan merupakan pedoman dalam pelaksanaan program kegiatan yang akan dilaksanakan di masa mendatang untuk mencapai suatu tujuan. Salah satu program kegiatannya yaitu perencanaan sumber daya manusia yang berguna untuk mengetahui dan menentukan kebutuhan jumlah pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang harus disesuaikan dengan jumlah penawaran tenaga kerja.

Staffing merupakan bagian dari fungsi manajemen untuk menyediakan SDM yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas yang sudah ditetapkan agar tujuan organisasi tercapai. Keberhasilan melaksanakan fungsi *staffing* sangat ditentukan oleh keberhasilan fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Staffing merupakan kegiatan untuk mengisi orang yang tepat dalam pekerjaannya atau tugas-tugasnya serta menempatkan orang yang tepat pada tempat atau jabatannya. Keefektifan suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuan organisasi untuk menyediakan SDM potensial untuk mengerjakan pekerjaan organisasional (Silalahi, 2017).

Dalam suatu organisasi harus memiliki jumlah sumber daya manusia, dan untuk menjalankan kegiatannya harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Dalam memenuhi jumlah sumber daya manusia, tentunya tidak terlepas dari pertimbangan kualitas SDM nya, agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Mendapatkan SDM yang berkualitas dimungkinkan bila organisasi melakukan perencanaan SDM yaitu proses penentuan kebutuhan SDM masa yang akan datang dan mengidentifikasi tindakan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Silalahi, 2017).

Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu proses untuk memperkirakan untuk memperkirakan dan menyediakan kebutuhan sumber daya manusia, baik secara kuantitas maupun secara kualitas sekarang dan dimasa yang akan datang. Perencanaan diakibatkan adanya oleh berbagai sebab dan untuk mengantisipasi kekurangan dan kelebihan karyawan (Kasmir, 2016).

Perencanaan SDM adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/ perusahaan sekarang dan pengembangannya dimasa depan (Nawawi, 2017).

Dalam Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, disebutkan bahwa perencanaan tenaga kerja merupakan proses penyusunan rencana ketenaga kerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi dan pelaksanaan program pembangunan ketenaga kerjaan yang berkesinambungan.

Perencanaan SDM/perencanaan tenaga kerja adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, serta penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis (Sedarmayanti, 2017).

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat ahli maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses penentuan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam organisasi baik secara kuantitas ataupun kualitas yang disesuaikan dengan jumlah kebutuhan sehingga tepat orang, tempat dan pekerjaannya.

Perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk meramalkan permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*). SDM di masa depan (I Gede Putu, 2020).

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki dua komponen, yaitu :

1. Peramalan Kebutuhan (*Requirement Forecast*)

Peramalan kebutuhan (*requirement forecast*) adalah aktivitas penentuan jumlah, keterampilan dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya. Peramalan tersebut mencerminkan berbagai faktor, seperti perencanaan produksi dan perubahan produktivitas. Peramalan kebutuhan akan menentukan besarnya permintaan akan SDM (*the demand for human resources*).

2. Peramalan Ketersediaan (*Availability Forecast*)

Peramalan ketersediaan (*availability forecast*) adalah aktivitas untuk memperkirakan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan-karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan dan darimana sumbernya. Dalam rangka meramalkan ketersediaan (penawaran SDM), manajemen sumber daya manusia mengamati sumber-sumber internal (para karyawan yang dipekerjakan saat ini) dan sumber-sumber eksternal (pasar tenaga kerja). Estimasi penawaran internal berdasarkan: audit SDM, rencana suksesi dan bagan penggantian. Sedangkan estimasi penawaran eksternal berdasarkan: kebutuhan eksternal, analisis pasar tenaga kerja, sikap masyarakat dan demografi.

B. Proses dan Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tahapan dalam proses perencanaan SDM dimulai dari arah strategi perusahaan. Arah strategi perusahaan akan memberikan acuan mengenai profil dan kebutuhan pegawai yang perlu dipenuhi.

Dengan demikian, diharapkan akan muncul adanya koneksi antara strategi bisnis di masa depan dengan strategipengembangan SDM yang akan dijalankan. Dengan kata lain, strategi dan program perencanaan SDM hanya akan memiliki makna jika ia selalu diintegrasikan dengan kebutuhan strategis perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis yang

makin berat, baik dari sisi ekonomi makro maupun persaingan antar perusahaan. Dalam proses ini, kebijakan dan roadmap strategi perusahaan akan menjadi sumber masukan bagi para pengelola SDM dalam merumuskan rangkaian program perencanaan SDM yang akan dijalankan (Taufiqurokhman, 2008).

Beberapa tahap yang terkait dengan perencanaan SDM antara lain sebagai berikut :

1. Tahap peramalan kebutuhan SDM di masa depan kebutuhan atau permintaan SDM dimasa yang akan datang merupakan titik utama kegiatan perencanaan SDM. Hampir semua organisasi harus membuat prediksi atau perkiraan kebutuhan SDM-nya di masa datang. Prakiraan kebutuhan (*Needs Forecasting*) secara garis besar terbagi atas empat kelompok yaitu: kondisi eksternal; persyaratan SDM di masa mendatang; ketersediaan SDM di masa mendatang; dan prakiraan kebutuhan SDM.
2. Tahap perencanaan program rancangan atau rencana program tersebut meliputi dua hal besar, yaitu:
 - a. Manajemen Kinerja, meliputi tiga hal: (1) Hal-hal yang berkaitan dengan keorganisasian seperti aktifitas kerja, hubungan kerja, tanggung jawab kerja, standar kerja, kualitas kehidupan kerja dan lain-lain, (2) Penilaian kinerja yang terdiri dari perencanaan dan tujuan kinerja, bimbingan, evaluasi kinerja dan lain-lain, dan (3) Struktur imbalan seperti kompensasi dan pembagian keuntungan.
 - b. Manajemen Karier, meliputi empat hal: (1) Sistem dan kebijakan perusahaan yang terdiri dari analisis jabatan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, promosi dan transfer, pengembangan, pendidikan serta pemberhentian atau pensiun suksesi manajemen yang meliputi kajian individu, persyaratan posisi, peta suksesi kepemimpinan, rencana penggantian dan perjalanan kemajuan karier, (2) Kesempatan berkariyer yang meliputi syarat jabatan, pola karier dan komunikasi karier, dan (3) Rencana karier individu yang terdiri atas analisis diri sendiri, rencana

karier perorangan dan rencana aksi pengembangan perorangan.

Dalam melakukan proses perencanaan SDM, terdapat tiga faktor utama yang perlu diperhatikan, yakni :

1. Estimasi jumlah pekerja yang keluar (baik karena pensiun atau mengundurkan diri). Data mengenai jumlah pegawai yang keluar (pensiun atau mengundurkan diri) merupakan variabel utama dalam menentukan kebutuhan jumlah SDM di masa mendatang
2. Kebutuhan perusahaan karena akan melakukan ekspansi atau pemekaran organisasi. Rencana pengembangan organisasi atau adanya unit usaha baru di masa depan memberikan informasi mengenai berapa jumlah pegawai baru yang diperlukan, dan bagaimana kebutuhan kualifikasinya.
3. Sumber daya keuangan perusahaan. Rencana SDM selalu harus memperhatikan dan disesuaikan dengan sumber daya keuangan perusahaan. Dalam hal ini diharapkan perencanaan SDM akan mampu memberikan solusi penggunaan biaya tenaga kerja yang paling optimal (efisien dan efektif).

Perencanaan SDM perusahaan memberikan manfaat-manfaat sebagai berikut :

1. Perencanaan SDM merupakan sumber informasi penting bagi manajemen untuk menyusun strategi bisnis dan proyek-proyek inisiatif yang sesuai dengan kemampuan perusahaan untuk menyediakan SDM yang memadai (sufficient). Pengertian memadai dimaksudkan bahwa ketersediaan sumber daya manusia dalam perusahaan setiap saat berada dalam kondisi relatif sesuai dengan kebutuhan riil sehingga tidak mengalami deviasi baik dalam arti kekurangan atau kelebihan. Tanpa memperhitungkan dan melibatkan perencanaan SDM, penyusunan strategi bisnis dan program kerja perusahaan menjadi tidak realistis dan akan mengalami

berbagai kesulitan untuk di implementasikan dengan baik pada waktunya.

2. Perencanaan SDM menjadi kerangka kerja sekaligus panduan bagi departemen yang bertanggung jawab mengelola SDM untuk melaksanakan program dan kegiatan lanjutan pada subsistem manajemen SDM lainnya, seperti proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, promosi, penetapan imbalan/kompensasi, proses pengembangan pegawai dalam rangka suksesi kepemimpinan, dan proses-proses lainnya sesuai dengan rencana dan waktu yang ditetapkan. Program-program dan kegiatan semua subsistem tersebut memberikan kontribusi yang sangat diperlukan bagi satuan-satuan kerja dan unit-unit bisnis dalam melaksanakan kegiatan proses bisnis secara efektif dan produktif.
3. Secara agregat perencanaan SDM dari seluruh perusahaan pada suatu industri menjadi sumber informasi tentang aspek-aspek ketenagakerjaan dan pasar tenaga kerja yang lebih luas, misalnya jumlah tenaga kerja berdasarkan jenis industri atau sektor ekonomi, jumlah dan pertumbuhan tenaga kerja berdasarkan keahlian dan latar belakang pendidikan formal dan nonformal, dan berbagai informasi relevan lainnya (Taufiqurokhman, 2008).

C. Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi akan selalu membutuhkan SDM, namun tidak berarti setiap organisasi dapat memenuhi kebutuhan SDM nya dengan begitu mudah sesuai dengan jumlah dan kualifikasi yang direncanakan tanpa mempertimbangkan faktor lain seperti kesiapan organisasi untuk membayar kompensasi kepada SDM yang dimiliki.

Pemenuhan jumlah SDM untuk sebuah organisasi harus menghasilkan SDM yang mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk memberikan kontribusi pada organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, kebutuhan jumlah SDM harus didasari pada kebutuhan jumlah SDM yang merupakan

kebutuhan obyektif dan bukan disebabkan karena ketidakmampuan organisasi dalam mengoptimalkan SDM yang sudah ada.

Kebutuhan (*demand*) atau permintaan akan sumber daya manusia oleh suatu organisasi adalah merupakan ramalan kebutuhan akan sumber daya manusia ini bukan sekedar kuantitas atau jumlah saja tetapi juga menyangkut soal kualitas. Dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang perlu memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi itu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi dan harus di perhitungkan dalam membuat ramalan kebutuhan sumber daya manusia pada waktu yang akan datang, antara lain :

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada diluar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategic dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan SDM. Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan SDM dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Sebab atau alasan terdiri dari :

- a. Ekonomi Nasional dan Internasional (Global) faktor ini pada dasarnya berupa kondisi dan kecendrungan pertumbuhan ekonomi dan moneter nasional dan/atau Internasional yang berpengaruh pada kegiatan bisnis setiap dan semua organisasi atau perusahaan.
- b. Sosial, politik dan budaya. Faktor ini tercermin dalam kondisi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara di wilayah Negara tempat operasional sebuah organisasi atau perusahaan menjalankan operasional bisnisnya.
- c. Perkembangan ilmu dan teknologi perkembangan dan kemajuan Ilmu dan Teknologi berpengaruh pada kecepatan dan kualitas proses produksi dalam bentuk teknologi untuk mendesain produk, meningkatkan

efisiensi kerja, produktivitas dan kualitas produk, termasuk juga teknologi pemberian pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Organisasi yang tidak mampu mengadaptasi kemajuan dan perkembangan teknologi baru yang canggih dalam melaksanakan pekerjaan, akan ditinggalkan atau tersisih dalam berkompetisi.

- d. Pasar tenaga kerja dan perusahaan pesaing pasar tenaga kerja adalah areal geografi yang memiliki persediaan tenaga kerja yang dibutuhkan (demand) sebuah perusahaan. Dan perusahaan pesaing adalah hal yang harus dipertimbangkan dalam memprediksi kebutuhan SDM.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya dimasa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan SDM didalam organisasi/perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM. Alasan ini terdiri dari:

- a. Faktor rencana strategik dan rencana operasional. Faktor ini merupakan penyebab utama yang terpenting dalam memprediksi kebutuhan SDM.
- b. Faktor prediksi produk dan penjualan Sebuah organisasi atau perusahaan harus melakukan prediksi produk yang akan dihasilkannya dan memprediksi pula produk yang bisa dipasarkan. Prediksi ini pada dasarnya merupakan prediksi laba yang dapat diraih, dengan mempergunakan jumlah dan kualitas SDM yang sudah dimiliki oleh organisasi/perusahaan. Kemungkinan meningkat dan menurunnya produk dan pemasaran atau laba perusahaan, sangat besar pengaruhnya pada prediksi kebutuhan SDM.

- c. Faktor Pembiayaan SDM dalam memprediksi kebutuhan SDM sekurang-kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi/perusahaan membayar upah/gaji tetap sebagai bagian pembiayaan SDM dari presentase laba yang dapat diraih organisasi/perusahaan secara berkelanjutan.
- d. Faktor pembukaan bisnis baru. Pengembangan produk baru akan berdampak diperlukannya penambahan SDM, karena terjadi penambahan pekerjaan dan bahkan mungkin bertambahnya jabatan baru. Untuk itu perlu dilakukan prediksi kebutuhan SDM dalam perencanaan SDM, baik jumlah maupun kualitasnya, yang disebabkan oleh pengembangan bisnis baru dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan.
- e. Faktor desain organisasi dan desain pekerjaan semakin banyak unit kerja dalam struktur organisasi, maka semakin banyak dan semakin bervariasi kualifikasi permintaan dalam perencanaan SDM sebuah organisasi/perusahaan.
- f. Faktor keterbukaan dan keikutsertaan para manajer pada dasarnya faktor ini berkenaan dengan keterbukaan dan kebijaksanaan manajer puncak. Kebijaksanaan tanpa diskriminasi dengan nilai-nilai demokratis memungkinkan perencanaan SDM memprediksi jumlah dan kualifikasi permintaan SDM secara akurat dan obyektif.

3. Persediaan Karyawan

Faktor ini adalah kondisi tenaga kerja (SDM) yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksinya dimasa depan yang berpengaruh pada permintaan tenaga kerja baru. Kondisi tersebut dapat diketahui dari hasil audit SDM dan Sistem Informasi SDM (SISDM) sebagai bagian dari Sistem Informasi manajemen (SIM) sebuah organisasi/perusahaan. Beberapa dari faktor ini adalah:

- a. Karyawan yang akan pension, jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang akan pension, yang harus dimasukkan dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai

- pekerjaan atau jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.
- b. Pengunduran diri karyawan, prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti atau keluar dan pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang harus diprediksi oleh penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik dari sumber internal maupun eksternal.
 - c. Kematian, dan sebagainya. Prediksi yang meninggal dunia. Prediksi ini perlu dilakukan di lingkungan organisasi atau perusahaan yang telah memiliki SDM dalam jumlah besar yang seharusnya memiliki Sistem Informasi SDM yang akurat. Prediksi yang meninggal dunia dilakukan karena kemungkinan terjadi diluar kekuasaan manusia atau tidak tergantung usia, sehingga mungkin saja dialami oleh pekerja yang usianya relative masih muda.

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan. Peramalan kebutuhan tenaga kerja ini harus dapat didasarkan kepada informasi factor internal dan eksternal perusahaan.

Peramalan (*forecast*) kebutuhan sumber daya manusia secara logis dapat dibagi menjadi tiga, yakni :

1. Ramalan Permintaan Sumber Daya Manusia

Ramalan akan kebutuhan permintaan ini sebaiknya dibagi ke dalam permintaan jangka panjang dan permintaan jangka pendek. Dalam membuat ramalan permintaan ini perlu mempertimbangkan atau memperhitungkan: rencana strategis organisasi, perkembangan penduduk, perkembangan ekonomi, perkembangan teknologi, serta kecenderungan perubahan-perubahan sosial di dalam masyarakat.

2. Ramalan Persediaan Sumber Daya Manusia

Dalam membuat ramalan persediaan sumber daya manusia ini perlu memperhitungkan antara lain: persediaan sumber daya manusia yang sudah ada sekarang ini baik jumlah maupun kualifikasinya, tingkat produksi atau efektivitas kerja sumber daya yang ada tersebut, tingkat pergantian tenaga, angka absensi karyawan atau tenaga kerja, dan tingkat rotasi atau perpindahan kerja

3. Perlakuan atas Sumber Daya Manusia

Berdasarkan perhitungan atau ramalan kebutuhan di suatu pihak, dan ramalan persediaan sumber daya manusia yang ada saat ini maka perlu tindak lanjut yaitu perlakuan (tindakan) yang akan di ambil. Ramalan perlakuan ini misalnya: pengangkatan pegawai baru, penambahan kemampuan terhadap pegawai yang sudah ada melalui pelatihan, pengurangan pegawai, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Nawawi, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Pres.
- I Gede Putu, K. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. Denpasar: UNHI Press.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Medan: Rajagrafindo Persada
- Sedarmayanti. (2017). *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Universitas DR. Soetomo Surabaya. http://repository.unitomo.ac.id/525/1/bedah_buku_perencanaan_%26_pengembangan_sumber_daya_manusia.pdf
- Taufiqurokhman. (2008). *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*. Jakarta: FISIP Universitas Prof. Dr. Moestopo Baragama.
- Silalahi, U. (2017). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.

BAB 4

REKRUTMEN DAN PENEMPATAN KARYAWAN

Dini Selasi, S.E., M.M.

Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon

A. Konsep dan Tujuan Rekrutmen Karyawan

Faktor penentu pembangunan salah satunya adalah bagaimana kualitas sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dalam pengelolaannya harus dilakukan dengan baik salah satu unsur terpenting dalam manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen yakni menyiapkan karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjawab seluruh kebutuhan perusahaan. Rekrutmen menjadi sangat penting keberadaannya, dapat dikatakan bahwa keberhasilan rekrutmen maka proses seleksi, penempatan, peningkatan dan pengembangan serta evaluasi akan berhasil juga.

Perusahaan yang baik harus dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik. Sumber daya manusia (SDM) menjadi unsur penting dan menjadi kunci utama untuk menciptakan tenaga profesional dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam menciptakan SDM profesional terletak pada proses recruitment karyawan adalah menjadi sebuah kewajiban dalam perusahaan untuk melakukan penyaringan para pekerja baru, rekrutmen menjadi proses penting dalam menentukan seorang pelamar tersebut layak atau tidak untuk menjadi karyawan pada sebuah perusahaan. Rekrutmen karyawan sebagai proses untuk mencari dan menemukan karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan,

memenuhi persyaratan yang ditentukan sesuai dengan jumlah dan jenis pekerjaan yang ditawarkan, sebagai proses pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan kualitas perusahaan baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang

Rekrutmen calon karyawan pada perusahaan mempunyai tujuan yang berbeda-beda namun demikian secara umum adalah untuk mendapatkan karyawan yang tepat untuk menempati jabatan tertentu sesuai dengan kualifikasi sehingga dapat bekerja dengan efektif dan efisien dan dapat bertahan pada perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Hal yang perlu di perhatikan dalam sistem perekrutan, perusahaan sebaiknya memperhatikan daya saing dunia usaha sehingga perusahaan mampu mewujudkan tujuan perusahaan (Aziz, et al., 2017). Ada beberapa tujuan dalam rekrutmen karyawan :

1. Sebelum melaksanakan rekrutmen, perusahaan menetapkan program dan strategi dalam mendapatkan sasarannya dalam hal ini adalah karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.
2. Untuk mendapatkan karyawan yang mampu bersaing, kreatif serta inovatif dalam perusahaan.
3. Untuk menentukan kebutuhan karyawan dalam jangka pendek dan jangka panjang
4. Untuk meningkatkan kualitas calon karyawan yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan.
5. Untuk menentukan kebutuhan karyawan sekarang dan masa depan.
6. Ada konsistensi yang berkaitan dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan.
7. Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program pelatihan serta pengembangan karyawan.
8. Untuk mengantisipasi dalam mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan dalam waktu singkat.
9. Membantu dalam meningkatkan keberhasilan proses pemilihan tenaga kerja dengan mengurangi calon karyawan yang jelas tidak memenuhi syarat menjadi karyawan.

10. Untuk mendukung program pemerintah dalam mengurangi pengangguran.

Rekrutmen merupakan proses mendapatkan sumber daya manusia yang professional yang akan ditempatkan sebagai karyawan sebuah perusahaan untuk menempati sebuah jabatan atau pekerjaan yang disesuaikan dengan kualifikasi, pengetahuan, kemampuan serta keahlian yang diperlukan. Optimalisasi dalam rekrutmen dilakukan karena pentingnya peranan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga dalam pengelolaannya harus maksimal. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam rekrutmen karyawan (Sari, 2022), yakni :

1. Menentukan kebutuhan karyawan dalam jang pendek, jangka menengah bahkan jangka panjang pada perusahaan dengan berbagai klasifikasi, jenis pekerjaan serta level yang dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Selalu memperhatikan dan mencari informasi pada perkembangan pasar tenaga kerja.
3. Menyediakan dan menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif.
4. Membuat dan menyusun program recruitment yang efektif dan secara sistematis yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia.

Keberhasilan dalam sistem rekrutmen menjadi point penting untuk memiliki kinerja yang berkualitas dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan namun demikian ada beberapa hal yang menjadi prosedur dalam sistem rekrutmen yakni dentifikasi jabatan, analisis jabatan, sumber rekrutmen, metode rekrutmen, pemanggilan, kandidat, seleksi, dan penawaran kerja (Iskarim, 2017).

B. Kendala Rekrutmen Karyawan

Karyawan menjadi nyawa dari sebuah perusahaan oleh sebab itu untuk mendapatkan karyawan dengan kualitas yang baik serta dapat bekerja secara efisien dan efektif sesuai dengan prinsip "*the right man in the right place*". Perusahaan harus

mempunyai strategi tertentu dalam merekrut karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diinginkan oleh perusahaan, ada beberapa metode yang bisa dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan. Ada beberapa cara dalam memperoleh karyawan (Mentari, 2018), yakni :

1. Sumber internal, calon internal yang diperoleh dengan cara manajer memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosi.
 - a. Metode ini bersifat tertutup, dimana pegawai tidak mengetahui jabatan yang kosong dengan jelas, sehingga pegawai yang memiliki persyaratan tidak memiliki kesempatan untuk melamar secara formal.
 - b. Metode ini disebut dengan metode tertutup.
 - c. Kelemahan metode ini adalah munculnya aspek-aspek nepotisme, kelebihanannya mungkin lebih cepat.
2. Sumber eksternal, metode untuk perekrutan sumber eksternal diantaranya adalah:
 - a. *Walk-in and write-in* (inisiatif pelamar)
 - b. *Employee referral* (rekomendasi pegawai)
 - c. *Advertising* (iklan).
 - d. *State employment security agencies* (lembaga pemerintahan).
 - e. *Private placement agencies* (lembaga swasta).
 - f. *Professional search firms* (perusahaan penyedia tenaga ahli).
 - g. *Educational institution* (lembaga pendidikan)

Rekrutmen sudah menjadi bagian dari perusahaan dalam mencari karyawan atau pekerja yang diharapkan oleh perusahaan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, bagi para pekerja atau pelamar menjadi proses yang sangat sulit karena mereka harus menyesuaikan dengan spesifikasi yang diinginkan oleh perusahaan namun demikian walaupun pelamar sudah memenuhi kualifikasi yang diinginkan perusahaan banyak dari mereka tidak diterima. Hal ini disebabkan oleh beberapa factor yang menjadi penyebabnya begitupun dari sisi perusahaan dimana perusahaan harus mencapai target mencari karyawan yang sesuai dengan kualifikasi dan di dalam prosesnya masih menemui berbagai

hambatan diantaranya adalah proses perekrutmen tersebut tidak berjalan secara efektif ataupun salah rekrut karyawan dalam menempati posisi tertentu sehingga akibat dari semua itu akan berdampak pada perusahaan diantaranya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan menjadi rendah. Ada beberapa hal yang menjadi kendala dalam rekrutmen (Mentari, 2018), seperti:

1. Karakteristik Organisasional

Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen. Sebagai contoh, organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara tersentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar.

2. Citra Organisasional

Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja di dalam organisasi tertentu. Citra organisasi, dengan demikian, hendaknya dipertimbangkan pula sebagai kendala potensial. Sekiranya citra organisasi dianggap rendah kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang.

3. Kebijakan Organisasional

Kebijakan Organisasional, informasi analisis pekerjaan dan perencanaan kepegawaian mengarahkan perekrutan dalam mengambil keputusan mengenai sumber dan saluran rekrutmen yang tepat serta mengevaluasi proses rekrutmen. Dipengaruhi oleh beberapa hal:

- a. Kebijakan promosi internal; kebijakan promosi dari dalam dimaksudkan untuk menawarkan kesempatan pertama atas lowongan kerja kepada karyawan internal saat ini yang ada.
- b. Kebijakan kompensasi, organisasi bersama dengan departemen sumber daya manusia biasanya menetapkan kisaran gaji untuk pekerjaan yang berbeda guna memastikan gaji dan upah yang adil. Perekrut jarang

mempunyai otoritas untuk melebihi kisaran gaji yang sudah dipatok sebelumnya;

- c. Kebijakan status kepegawaian, beberapa perusahaan menganut kebijakan pengangkatan karyawan paruh waktu dan karyawan sementara;
- d. Kebijakan pengangkatan internasional, kebijakan bisa saja menghendaki lowongan kerja asing harus diisi oleh karyawan lokal. Meskipun demikian, penggunaan tenaga kerja lokal akan mengurangi biaya relokasi bagi tenaga kerja asing, mengurangi kemungkinan nasionalisasi perusahaan, dan seandainya manajemen puncak dipegang oleh staf lokal, akan meredam tudingan eksploitasi ekonomi.

4. Rencana Strategi dan Rencana Sumber Daya Manusia

Rencana strategik (strategic plans) menunjukkan arah perusahaan dan menetapkan jenis tugas dan pekerjaan yang perlu dilaksanakan. Rencana sumber daya manusia menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal dan mana yang akan diisi secara internal;

5. Kebiasaan Perekrut

Kesuksesan perekrut di masa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan. Memang kebiasaan dapat menghilangkan keputusan yang memakan waktu yang membutuhkan jawaban yang sama. Sekalipun demikian, kebiasaan dapat pula meneruskan kesalahan di masa lalu atau menghindari alternatif yang lebih efektif;

6. Kondisi Eksternal

Kondisi pasar tenaga kerja merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan. Batasan-batasan dari pemerintah dan serikat pekerja juga mempengaruhi rekrutmen, contohnya upah minimum regional (umr), anti diskriminasi, dan larangan mempekerjakan anak-anak dibawah umur. Lingkungan perekonomian sangat berpengaruh dan perlu dicermati dalam perencanaan sumber daya manusia. Sikap sosial

terhadap jenis lapangan kerja tertentu dapat pula mempengaruhi suplai tenaga kerja;

7. Daya Tarik Perkerjaan

Seandainya posisi yang akan diisi bukanlah pekerjaan yang menarik, perekrutan sejumlah pelamar yang berbobot akan menjadi tugas yang sulit. Setiap pekerjaan yang dianggap membosankan, berbahaya, menimbulkan kegelisahan, bergaji rendah, atau tidak memiliki potensi promosi jarang yang mampu memikat banyak pelamar;

8. Persyaratan pekerjaan

Perusahaan menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe orang-orang yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya. Kecocokan terjadi manakala ada kaitan yang memadai dari dua pengharapan ini (perusahaan dan pelamar). Proses rekrutmen biasanya membutuhkan beberapa modifikasi dan kompromi di kedua belah pihak.

C. Prosedur, Prinsip dan Tujuan Penempatan Karyawan

1. Prosedur Rekrutmen Karyawan dan Penempatan Karyawan

Prosedur ini menjadi acuan bagi terlaksananya proses rekrutmen karyawan bagi lowongan pekerjaan yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan yang sudah di tentukan. Rekrutmen merupakan proses pengadaan karyawan melalui beberapa tahap seleksi untuk mendapatkan kulifikasi atau standar. Adapun beberapa langkah prosedur secara umum yang biasa dilaksanakan oleh suatu perusahaan (Admin SOP Perusahaan, 2019), di antaranya:

- a. Pengisian Form Usulan Penambahan Karyawan (UPK).
Merupakan form yang harus diisi oleh calon karyawan yang disetujui oleh Kepala Divisi.
- b. Seleksi administrasi atas surat lamaran. Tes seleksi ini biasanya diperoleh dari berbagai informasi melalui iklan

yang mengharuskan karyawan untuk memenuhi berbagai persyaratan seleksi administrasi yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Staff Rekrutmen akan melakukan seleksi administratif terhadap aplikasi lamaran yang masuk. Seleksi dilakukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan oleh Manajemen.

- c. Tes wawancara. Tes wawancara dilakukan jika seorang calon karyawan sudah dinyatakan lulus seleksi administrasi, kemudian tes wawancara dilakukan oleh staff di Divisi Human Resources dan atasan langsung sebagai perwakilan divisi yang bersangkutan. Ada beberapa kriteria yang biasa dilakukan dalam tes wawancara, yakni: 1) Wawancara level klerikal dan officer; wawancara i oleh user dan head dari divisi yang bersangkutan. waktu wawancara ditentukan oleh user, wawancara ke 2 oleh staf rekrutmen dan *head of human resources*, wawancara level manajer- VP 2 atau wawancara ii oleh head of human resources, wawancara ke 3 oleh minimal 2 orang direksi, yaitu *human resources director* dan direktur dari unit terkait, 2) Proses tes wawancara untuk setiap calon karyawan adalah paling lama 7 (tujuh) hari kerja untuk level klerikal dan officer, serta 10 (sepuluh) hari kerja untuk level manajer dan VP, dan 3) Perhitungan hari dimulai sejak wawancara pertama dilakukan dan dihitung termasuk hari pada saat wawancara dilakukan kemudian dituangkan dalam formulir wawancara yang diserahkan kepada staff tidak lebih dari 3 hari setelah wawancara dilakukan.
- d. Tes tertulis. Setelah dinyatakan lolos dari tes wawancara maka selanjutnya adalah dengan mengikuti tes tertulis dimana dalam pelaksanaannya dilakukan secara parallel dengan waktu wawancara. Pelaksanaan tes tulis ini dilaksanakan secara internal maupun eksternal. Jenis tes tertulis secara umum adalah Tes Inteligensi; Tes Sikap Kerja; Tes Kepribadian.

- e. Pengecekan referensi calon karyawan yang telah dinyatakan lolos tes wawancara dan tes tertulis, khususnya untuk jabatan Manajer – Vice President.
- f. Negosiasi remunerasi. Penawaran remunerasi yang diajukan kepada calon karyawan meliputi: gaji pokok, tunjangan kesehatan rawat jalan, tunjangan kesehatan rawat inap, upah lembur (bagi level klerikal), jamsostek.
- g. Tes kesehatan. Untuk menjalani tes kesehatan pada laboratorium yang bersangkutan, tes kesehatan yang dijalani meliputi: Pemeriksaan fisik oleh dokter, imonologi/darah lengkap, urine lengkap, fungsi liver, hbs ag dan anti hbs ag, gula, darah puasa, rongent thorax, EKG, audiometri, spirometri, HCG Tes (bagi calon karyawan wanita).
- h. Penanda tanganan surat penawaran kerja dan penempatan. calon karyawan yang lolos tahap selanjutnya harus memenuhi beberapa ketentuan, diantaranya adalah karyawan kontrak; karyawan dengan perjanjian kerja waktu tertentu (KKWT) akan menjalani proses selama 12 bulan, karyawan tetap; karyawan dengan perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT) ini harus menjalani masa percobaan selama 3 (tiga) bulan. Bila hasil penilaian atasan menyatakan bahwa karyawan dipandang memenuhi standard yang ditetapkan oleh manajemen, maka karyawan tersebut dapat diangkat sebagai karyawan tetap melalui surat keputusan direksi. Selama masa KKWT 12 bulan dan masa percobaan 3 bulan, baik karyawan maupun perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja dan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Pemutusan hubungan kerja tersebut tidak mewajibkan perusahaan untuk membayar uang pesangon atau uang ganti rugi.
- i. Surat pemberitahuan staff rekrutmen akan membuat surat pemberitahuan kepada calon karyawan yang dinyatakan tidak lolos pada tahap-tahap seleksi di atas. surat

pemberitahuan disampaikan kepada calon karyawan melalui surat elektronik (*e-mail*).

2. Prinsip Penempatan Karyawan

Karyawan menjadi nyawa dalam perusahaan dan keberhasilan perusahaan terletak dalam pengaduan dan penempatan karyawan sebagai proses dalam mendapatkan karyawan yang kompeten seseuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan karena penemmpatan karywan yang tepat akan membantu mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan sebuah seni yang mengatur antara hubungan dan peran dalam mewujudkan perusahaan, karyawan serta masyarakat. Sementara itu, penempatan merupakan keberadaan atau posisi seseorang untuk posisi kerja yang telat yang akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan (Fachriansyah, 2021). Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh karyawan dalam penempatan karyawan (Suwatno, 2003), sebagai berikut :

- a. Prinsip kemanusiaan, prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak dan tidak dianggap mesin.
- b. Prinsip demokrasi, prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
- c. Prinsip *the right man on the right place*, prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
- d. Prinsip *equal pay for equal work*, pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas prestasi kerja yang didapat oleh karyawan yang bersangkutan.
- e. Prinsip kesatuan arah, prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas dibutuhkan ke satu arah,

kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

- f. Prinsip kesatuan tujuan, prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.
- g. Prinsip kesatuan komando, karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu atasan.
- h. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja, prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Sementara itu, dalam penempatan karyawan harus memperhatikan beberapa hal (Mangkunegara, 2007), sebagai berikut :

- a. Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan minimum yang disyaratkan meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif.
- b. Pengetahuan kerja yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- c. Keterampilan kerja atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktik, keterampilan kerja ini dapat dibedakan; keterampilan mental seperti menganalisa data, dan membuat keputusan; keterampilan fisik seperti membetulkan listrik, mekanik; keterampilan sosial seperti memengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa.
- d. Pengalaman kerja pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan

3. Tujuan Penempatan Karyawan

Dalam penempatan karyawan setiap perusahaan memiliki cara atau metode tertentu yang disesuaikan dengan

budaya kerja masing-masing namun demikian secara umum dapat dikatakan bahwa penempatan seseorang pada perusahaan disesuaikan dengan jabatan atau posisi pekerjaan sebagai cara dalam mengoptimalkan kemampuan, keterampilan untuk mencapai prestasi dan kinerja karyawan. Rekrutmen dan penempatan mejadi merupakan usapa dalam mencari, menemukan, menarik serta mempengaruhi calon karyawan untuk melamar pekerjaan pada perusahaan dengan ketentuan tertentu, maka dari itu pentingnya menjalankan tahapan pada proses rekrutmen harus dilaksanakan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Admin SOP Perusahaan. (2019). *SOP HRD Rekrutmen Karyawan*. Retrieved November 6, 2022, from <https://www.sop-perusahaan.com/contoh-sop-hrd-rekrutmen-karyawan/>
- Aziz, T. A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2017). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 3(2), 246-246.
- Fachriansyah, F. (2021). Studi Tentang Prinsip-Prinsip Penempatan Pegawai Pada Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Kutai Timur. *ADMINISTRASI PUBLIK*, 1(1), 266-279.
- Iskarim, M. (2017). Rekrutmen Pegawai: Starting-Point menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dan Islam. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 307-327.
- Mangkunegara, A. A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mentari, L. (2018). Strategi Rekrutmen Karyawan Di PT. INTI. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*, 1, 74-79.
- Sari, A. P. (2022). Proses Rekrutmen SDM. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 27.

Suwatno. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:
Erlangga.

BAB 5

PENGEMBANGAN KARYAWAN

Dr. Rr. Sri Handari Wahyuningsih, S.E., M.Si.
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

A. Definisi dan Tujuan Pengembangan Karyawan

Saat ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan yang mengarahkan pada upaya melakukan perubahan. Berbagai perubahan pada lingkungan eksternal seperti teknologi baru, perkembangan pengetahuan, hilangnya batas antara negara karena globalisasi serta pesatnya platform digital harus mampu direspon secara cepat agar organisasi mampu mempertahankan daya saing bisnis dan memiliki ketahanan organisasi yang kuat.

Daya saing bisnis dicirikan dengan kemampuan yang dimiliki dalam mempertahankan posisi organisasi, misalnya dari sudut pandang pangsa pasar yang dikuasai. Sementara ketahanan organisasi menggambarkan kemampuan organisasi untuk bertahan menghadapi berbagai perubahan eksternal. Salah satu program MSDM yang mendukung hal ini adalah meningkatkan kompetensi dan kapasitas sumber daya manusia (SDM) melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan yang efektif diharapkan mampu memfasilitasi pembelajaran karyawan sehingga mendorong kinerja yang secara agregatif mendukung daya saing dan ketahanan organisasi secara berkesinambungan.

Dalam mengelola karyawan saat ini, manajer SDM menghadapi beberapa isu, antara lain :

1. Globalisasi, yang menghilangkan batas antar negara. Sistem kerja jarak jauh atau yang dikenal dengan *remote working* saat ini semakin marak telah membuktikan nyatanya efek globalisasi.
2. Meningkatnya kebutuhan menempatkan aset tak berwujud yaitu karyawan yang diposisikan sebagai modal intelektual penting selain sumberdaya lainnya.
3. Kebutuhan menyiapkan talenta, untuk kepemimpinan organisasi jangka Panjang.
4. Tuntutan peran MSDM sebagai partner strategis perusahaan yang harus memiliki program terintegrasi dengan Rencana Strategis Bisnis.
5. Meningkatnya kebutuhan untuk menempatkan layanan pelanggan sebagai kunci menciptakan nilai bagi perusahaan.
6. Perubahan demografis dan keragaman angkatan kerja yang mempengaruhi dinamika organisasi
7. Teknologi yang semakin berkembang, antara lain teknologi informasi, mengembangkan platform digital dalam pemasaran.
8. Sistem kerja yang menuntut kinerja tinggi dari para karyawan.
9. Perubahan ekonomi yang memberikan konsekuensi pada perubahan sistem dan tata kelola bisnis.

Tantangan dan kebutuhan tersebut perlu direspon secara aktif oleh manajer SDM, salah satunya dengan menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan. Seiring tuntutan untuk merespon tantangan yang dihadapi, manajer SDM perlu memahami pergeseran paradigma dalam kebutuhan penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan, seperti digambarkan berikut ini.



Gambar 5. 1 Pergeseran Paradigma dalam Pelatihan
Sumber: Noe (2020)

Gambar di atas menjelaskan bahwa tuntutan program pelatihan dan pengembangan tidak cukup hanya diarahkan pada mengurangi gap antara kompetensi karyawan dengan persyaratan jabatan, namun juga sebagai upaya strategis menyiapkan kebutuhan kompetensi SDM di waktu yang akan datang. Berdasar pemahaman ini, maka istilah yang digunakan dalam Pelatihan dan beberapa istilah terkait juga bergeser seperti pemaknaan berikut ini.

Pelatihan merupakan usaha terencana yang dilakukan oleh setiap organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran yang berhubungan dengan kompetensi karyawan (Noe, 2020). Selain itu, pelatihan berkaitan proses yang dilakukan organisasi dalam memberikan pembelajaran kepada karyawan baru atau karyawan lama tentang keterampilan yang diperlukan untuk

mendukung pekerjaan mereka (Desler, 2018). Kompetensi mencakup pengetahuan, ketrampilan, atau perilaku yang penting untuk mencapai kinerja prima.

Pembelajaran merupakan perolehan pengetahuan oleh karyawan individu atau kelompok karyawan yang bersedia menerapkan pengetahuan itu dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan menyelesaikan tugas untuk perusahaan. Pembelajaran juga dapat dipahami sebagai Perubahan kapabilitas SDM yang relatif permanen, yang tidak dihasilkan dari proses pertumbuhan, tetapi dari hasil pembelajaran spesifik (Informasi verbal, ketrampilan intelektual, ketrampilan motorik, sikap

Pengetahuan menggambarkan apa yang individu atau tim/karyawan ketahui atau pengetahuan tentang bagaimana melakukannya (pengetahuan akan manusia dan sosial) serta aturan, proses, alat, dan rutinitas perusahaan (pengetahuan terstruktur). Pengetahuan, mencakup aspek *Explicit knowledge* dan *General knowledge*.

Tabel 5. 1 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan	Pengembangan
Pelatihan diarahkan untuk membantu kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dihadapi saat ini.	Pengembangan diarahkan pada penyelenggaraan pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan masa depan.
Merupakan program yang direncanakan oleh organisasi bagi seluruh karyawan sesuai hasil analisis kebutuhan.	Disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan talenta, pengembangan organisasi, dan tidak wajib bagi semua karyawan.

Sumber: Noe et al. (2015)

Berdasar dua pengertian tersebut, perusahaan dapat menyelenggarakan program pelatihan atau pengembangan disesuaikan dengan sasaran yang diharapkan, apakah memprioritaskan pada peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja bagi karyawan yang mendukung pelaksanaan tugas jabatan, atau program diarahkan pada pengembangan bakat dan kompetensi untuk menghadapi karir dan pemenuhan organisai jangka panjang.

Program pelatihan dan pengembangan memberikan manfaat antara lain :

1. Membantu karyawan mengembangkan ketrampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Memberikan kesempatan karyawan untuk belajar dan membangun lingkungan kerja positif yang mendukung strategi bisnis dan menarik, mempertahankan karyawan yang memiliki talenta.

Untuk dapat mencapai tujuan pelatihan secara efektif maka Manajer SDM memiliki peran strategis dalam menyusun desain pelatihan, seperti diuraikan sebagai berikut :

1. Menentukan jumlah pelatihan yang akan diselenggarakan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan jangka pendek maupun jangka Panjang.
2. Menentukan jenis pelatihan spesifik pada setiap jenis pekerjaan, didasarkan pada kebutuhan tim, unit, atau divisi.
3. Menentukan apakah pelatihan secara efektif di selenggarakan untuk seluruh karyawan atau untuk karyawan pada jabatan tertentu.
4. Menentukan apakah pelatihan diselenggarakan secara rutin, atau sebagai upaya reaktif pada saat organisasi menghadapi masalah, atau spontan sebagai reaksi tindakan pesaing.
5. Manajer SDM perlu menempatkan program pelatihan seperti program MSDM lainnya.

B. Metode Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Manajer SDM perlu melakukan perencanaan program pelatihan secara tepat. Beberapa tahapan dalam pelaksanaan program pelatihan disajikan sebagai berikut (Noe, 2020).



Gambar 5. 2 Tahapan Pelatihan

Sumber: Noe (2020)

Berdasar gambar di atas dapat dijelaskan bahwa proses pelatihan dan pengembangan dimulai dari tahap analisis kebutuhan pelatihan, yaitu tahapan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang tepat bagi organisasi. Tahapan ini bertujuan untuk menemukan kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki karyawan dengan

yang seharusnya dimiliki dan persyaratan persyaratan yang seharusnya dipenuhi karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan mencakup tiga proses yang dilakukan (Noe, 2020), yaitu :

1. Analisis organisasi, merupakan tahapan untuk menentukan pelatihan yang tepat, yang memperhatikan strategi bisnis, sumberdaya yang dimiliki, dan didukung oleh manajer serta rekan kerja.
2. Analisis tugas, merupakan tahapan untuk mengidentifikasi pentingnya tugas, pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang diperlukan dalam pelatihan. Manajer sdm dapat melakukan analisis tugas dengan menelaah deskripsi dan spesifikasi jabatan.
3. Analisis individu, mencakup proses menentukan apakah kinerja yang belum optimal disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, atau karena motivasi atau masalah disain kerja. Selain itu tahap ini dilakukan untuk identifikasi siapa yang harus mengikuti pelatihan dan memastikan kesiapan karyawan dalam pelatihan. Salah satu cara yang dapat dilakukan pada tahap ini adalah menilai kinerja karyawan. Dengan penilaian kinerja maka dapat diketahui karyawan yang hasil kerjanya mencapai target atau melebihi, dan hasil kerja yang berada di bawah target, sehingga dapat dilakukan tindak lanjut salah satunya melalui program pelatihan.

Metode yang bisa digunakan untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan antara lain observasi, survei, *interview*, *Focus Group Discussion* (FGD), dokumentasi, atau dokumentasi.

Tahapan kedua dari desain pelatihan adalah memastikan kesiapan karyawan untuk mengikuti pelatihan. Tahapan ini penting dilakukan mengingat kondisi dan aktifitas kerja setiap karyawan sebagai konsekuensi tuntutan tugas adalah berbeda. Untuk memastikan kesiapan karyawan, organisasi dapat melakukan sosialisasi sebelumnya sehingga karyawan dapat mengelola jadwal tanpa mengganggu target kerja mereka.

Tahap ini juga ingin memastikan kesiapan sikap dan motivasi selama pelatihan diselenggarakan. Tahap identifikasi kesiapan juga mencakup identifikasi ketrampilan yang telah dimiliki karyawan sebagai dasar menentukan perencanaan metode dan materi pelatihan. Tahapan berikutnya adalah menciptakan lingkungan pembelajaran, yang mencakup penentuan sasaran pembelajaran, materi, jadwal pelaksanaan, metode evaluasi, dan menyiapkan administrasi pelaksanaan program. Tahap keempat, adalah memastikan terjadinya transfer pembelajaran dari program pelatihan yang diselenggarakan. Tahap kelima adalah mengembangkan rencana evaluasi, menentukan sasaran pembelajaran, melakukan evaluasi, merencanakan analisis biaya-manfaat. Tahap ketujuh memilih metode pelatihan, dan tahap terakhir adalah melakukan monitoring dan evaluasi.

Sebelum membahas tentang metode pelatihan dan pengembangan, perlu dikaji beberapa pertimbangan penting agar program dapat mendorong kinerja bisnis (Pollock et al., 2015) :

1. Menetapkan sasaran bisnis, dengan cara mengidentifikasi apa tujuan yang diharapkan dalam program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan.
2. Merancang pengalaman yang lengkap, organisasi secara eksplisit perlu menetapkan langkah langkah yang diperlukan agar pelatihan efektif.
3. Memilih metode yang tepat, apakah akan menggunakan metode instruksional, atau dengan memanfaatkan teknologi, atau metode lainnya agar efektif.
4. Mendorong transfer pembelajaran, dengan cara menyusun sistem untuk menetapkan, mengukur, memantau, dan menilai pencapaian tujuan.
5. Memfasilitasi dukungan kinerja, yaitu menyediakan fasilitas yang mendukung peningkatan kinerja.
6. Mengukur kinerja, sebagai dampak dari program yang telah dijalankan.

Berdasar pertimbangan diatas, menetapkan metode atau pendekatan dalam program pelatihan dan pengembangan

merupakan tahapan urgent bagi pengelola atau manajer SDM. Pendekatan yang tepat akan meningkatkan motivasi, sikap, dan keterlibatan karyawan sehingga mendorong tercapainya sasaran program yang telah ditetapkan, dan sebaliknya.

Metode pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dapat diuraikan sebagai berikut (Dessler, 2018) :

1. *On The Job Training* (OJT), yaitu pelatihan yang diikuti karyawan sambil menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai posisi jabatan. Beberapa model ojt adalah coaching, rotasi kerja, penugasan khusus, dan peer-training. *Coaching*, melibatkan salah karyawan berpengalaman untuk menjadi mentor karyawan. Rotasi kerja, dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang memiliki level tanggung jawab yang sama. Penugasan khusus, diberikan atasan dengan cara memberikan tugas khusus misalnya dibentuk panitia ad hoc untuk menyelesaikan tugas khusus. Peer-training, dilakukan oleh sesama karyawan untuk meningkatkan kapasitas diri, misalnya dengan merencanakan tugas bersama sampai melakukan evaluasi.
2. Magang, yaitu model pelatihan terstruktur yang mengkombinasikan antara pelatihan di tempat kerja dengan instruksi kelas. Model ini banyak digunakan untuk karyawan baru yang memerlukan orientasi kerja dan kesiapan mental yang lebih baik.
3. Pembelajaran informal, memberikan peningkatan ketrampilan kepada karyawan dengan cara menghadiri konferensi, memberi pelatihan kepada orang lain, belajar dari media internet, bermain video, dan lainnya.
4. Instruksi kerja, pelatihan dengan menyediakan instruksi kerja yang cukup, dan menyediakan tahapan pelaksanaan pekerjaan dengan jelas
5. Ceramah, dilakukan dengan metode transfer pengetahuan searah yang diberikan oleh instruktur kepada peserta.

6. Model perilaku, yang mengenalkan kepada peserta teknik pemain peran dalam sebuah film atau simulasi yang diberikan, untuk diberikan umpan balik yang diperlukan.
7. Pelatihan dengan audio visual, dilakukan dengan menyediakan video, film, power point untuk mensimulasikan problem solving di tempat kerja.
8. Vestibule training, peserta mengikuti program pelatihan dengan menggunakan peralatan kerja, namun dilaksanakan di luar tempat kerja, atau di ruang simulasi.
9. Computer-based training, pelatihan secara interaktif dengan menggunakan media computer, misalnya dengan menggunakan animasi, video, dan lainnya.
10. Pelatihan dengan memanfaatkan media internet, antara lain virtual classroom. Metode ini merupakan pelatihan dengan menggunakan kelas virtual, yang saat ini marak digunakan setelah memasuki adaptasi covid-19.
11. Online training, menyediakan fasilitas akses online atau fitur yang dapat digunakan karyawan untuk mempelajari hal hal baru.
12. Pembelajaran jangka panjang, dilakukan dengan memberikan pengalaman kepada karyawan untuk mempelajari ketrampilan dalam belajar jangka panjang yang mendukung pekerjaan dan memperluas wawasan yang dimiliki.
13. Pelatihan tim, dilakukan untuk meningkatkan kohesifitas, ketrampilan komunikasi antar anggota, atau dengan cross training dengan mempelajari hal baru.

Beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam program pengembangan karyawan (Noe, 2015), antara lain :

1. Pendidikan formal, merupakan program yang diberikan oleh perusahaan dengan cara mengirimkan karyawan mengikuti pendidikan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi, seperti studi lanjut, pendidikan profesi, atau skema lainnya. Model ini biasanya diberikan untuk memfasilitasi pengembangan karir karyawan.

2. Assessment, dilaksanakan untuk mengukur bakat (talent) karyawan sebagai dasar dalam melakukan pemetaan dan pengembangan bagi karir yang akan datang.
3. Pengalaman kerja, yang diperoleh berdasarkan pada hubungan, tuntutan tugas, dan pekerjaan yang ditugaskan.
4. Hubungan interpersonal, diperoleh di tempat kerja bersama dengan rekan kerja atau atasan, antara lain dapat diperoleh melalui coaching dan mentoring.

Seiring dengan perubahan saat ini, pendekatan yang digunakan dalam pengembangan SDM juga semakin bervariasi. Salah satu contoh adalah *Virtual Art-Based Learning* sebagai pendekatan yang mampu mendorong perhatian dan meningkatkan kehadiran peserta, serta meningkatkan kesadaran peserta dalam menghadapi situasi kompleks yang dihadapi (Sandberg et al., 2022).

Program pelatihan memberikan manfaat signifikan bagi peningkatan kinerja bisnis. Untuk itu Manajer SDM perlu melakukan pengelolaan dengan seksama, salah satunya adalah mengukur efektifitas program. Evaluasi pelatihan pada dasarnya merupakan tahapan untuk mengukur apakah cost and benefit pelatihan masuk dalam kriteria yang disyaratkan.

Terdapat empat pendekatan dalam mengukur efektifitas pelatihan (Dessler, 2018; Noe et al., 2015; Noe, 2020), yaitu :

1. Reaksi. Evaluasi ini dilakukan dengan cara memberikan umpan balik secara langsung sesaat setelah pelatihan diselenggarakan. Aspek aspek yang dievaluasi antara lain tentang apakah peserta menyukai rangkaian pelatihan, mencakup pelatih, ruangan, waktu, fasilitas, materi yang disampaikan.
2. Belajar. Evaluasi dilakukan untuk mengukur apakah peserta dapat mempelajari prinsip, skills, dan kebutuhan materi belajar.
3. Perilaku. Evaluasi dilakukan untuk mengukur apakah pelatihan yang diberikan memberikan dampak positif pada perilaku di tempat kerja. Evaluasi ini dilaksanakan setelah karyawan Kembali ke tempat kerja selang beberapa bulan,

sehingga dapat diukur perubahan perilaku yang ditunjukkan.

4. Hasil. Evaluasi ini biasanya dilakukan setelah karyawan Kembali ke tempat kerja dalam beberapa waktu, untuk mengukur dampak. Sebagai contoh, apakah pelatihan memberikan manfaat pada peningkatan pemasaran, peningkatan jumlah pelanggan, atau penjualan meningkat. Evaluasi efektifitas pelatihan dengan pendekatan ini paling sulit dilaksanakan karena karyawan telah kembali bekerja, dan menghadapi beberapa situasi serta kemungkinan perubahan kebijakan yang dapat juga mempengaruhi perilaku dan kinerja. Untuk menghindari bias, maka Manajer SDM perlu merencanakan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2018). *Human Resources Management, Sixteenth Edition*, Pearson, Florida.
- Noe A. R. (2020). *Employee Training & Development, Eighth Edition*. New York: Mcgraw-Hill Education.
- Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., & Gerhart Barry, W. M. P. (2015). *Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage, Tenth Edition*. Mcgrawhill, United States.
- Pollock, R. V. H., Jefferson, A., & Wick, C. W. (2015). [*The Six Disciplines Of Breakthrough Learning: How To Turn Training And Development Into Business Results*](#). Wiley and Son.
- Sandberg, B. S., Elena, & Jochen, P. (2022). Skills Development through Virtual Art-Based Learning: Learning Outcomes of an Advanced Training Program for Project Managers. *Education Sciences*, 12, 1-16.

BAB 6

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Dr. Roy Setiawan
Universitas Kristen Petra

A. Konsep Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan dari karyawan. Kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan akan menunjukkan keefektifitasan dari organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2016). Selain itu, kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil dari kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Gomes, 2003).

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja (Sedarmayanti, 2017), adalah :

1. sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja);
2. pendidikan;
3. keterampilan;
4. manajemen kepemimpinan;
5. tingkat penghasilan;
6. gaji dan kesehatan;
7. jaminan sosial;
8. iklim kerja;

9. sarana dan prasarana;
10. teknologi; dan
11. kesempatan berprestasi.

Ada tiga jenis perilaku utama yang membentuk kinerja disebut tempat kerja :

1. Kinerja tugas melakukan tugas dan tanggung jawab yang dapat berupa pada produksi barang atau jasa atau tugas administratif. Ini juga mencakup sebagian besar tugas dalam deskripsi pekerjaan konvensional.
2. *Citizenship* (kewarganegaraan) contohnya adalah tindakan yang berkontribusi pada lingkungan psikologis organisasi, seperti membantu orang lain ketika tidak diperlukan, mendukung tujuan organisasi, memperlakukan rekan kerja dengan hormat, memberikan saran yang membangun, dan mengatakan hal-hal positif tentang tempat kerja.
3. Kontra produktivitas contohnya adalah tindakan-tindakan yang dapat merusak organisasi, seperti mencuri, merusak properti perusahaan, berperilaku agresif terhadap rekan kerja, dan mengambil absen yang dapat dihindari.

B. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa hal yang perlu dilakukan agar penilaian kinerja dapat berlangsung secara efektif, yaitu :

1. Tentukan dulu kriteria suatu tugas pekerjaan. Misalnya, salah satu kriteria tugas dari sales yang dinilai adalah bagaimana ia akan melakukan pemasaran produk kepada konsumen. Setelah menentukan kriteria, perlu juga menentukan standar kinerja yang ingin dicapai. Misalkan seorang karyawan bidang sales dapat dikatakan sangat bagus jika ia telah mencapai target penjualan yang telah ditentukan.
2. Melakukan penilaian kinerja secara berkala. Misalnya dengan menentukan jadwal penilaian kinerja, bisa sebulan sekali, 6 bulan sekali, atau bahkan setahun sekali. Selain itu perusahaan juga harus menentukan dengan cara apa mereka akan menilai kinerja karyawan.

3. Harus memberikan umpan balik. Salah satu bentuk umpan balik contohnya bisa dalam bentuk pemberitahuan bahwa kinerja karyawan tersebut telah baik, dan sebaliknya jika kinerja karyawan tersebut buruk dan perlu ditingkatkan lagi.

Ada beberapa cara dalam melakukan pengukuran kinerja diantaranya adalah *making comparisons* (membuat perbandingan), *rating individuals* (menilai individu), *measuring results* (menilai hasil), dan *total quality management*.

1. **Making Comparisons (Membuat Perbandingan)**

Ada tiga cara dalam membuat perbandingan yaitu peringkat sederhana (*simple ranking*), metode distribusi paksa (*forced distribution method*), dan metode perbandingan berpasangan (*paired comparison method*).

- a. *Simple ranking*, manajer memberikan peringkat kepada karyawan dari yang berkinerja terbaik sampai yang terburuk. Cara kerjanya adalah pertama, manajer memutuskan karyawan mana yang terbaik dan mencoret nama orang itu dari daftar. Kemudian, dari nama yang tersisa manajer memilih lagi untuk kinerja yang paling buruk. Hal tersebut dilakukan berulang-ulang dengan manajer memilih yang terbaik kedua, terburuk kedua, terbaik ketiga, dan seterusnya, sampai semua karyawan telah diberi peringkat. Kelemahan mengenai pemeringkatan ini adalah valid atau tidaknya pemeringkatan tersebut belum tentu benar.
- b. *Forced distribution method* dalam metode ini manajer membuat dan menetapkan persentase untuk kategori karyawan tertentu. contoh: Luar biasa: 5%, melebihi standar: 25%, memenuhi standar: 55%, butuh peningkatan: 10%, tidak dapat diterima: 5%. Penelitian menemukan bahwa metode ini dapat meningkatkan performa bila digabung dengan penghargaan, terutama dalam beberapa tahun pertama. Kelemahan metode ini adalah manajer dapat kesulitan menugaskan karyawan dalam kategori bawah. Dalam hal tersebut, manajer akan mengatakan bahwa karyawan memerlukan peningkatan

atau tidak dapat bekerja yang dimana hal tersebut tidak hanya tidak akurat namun dapat merusak moral.

- c. Paired comparison method dalam metode ini manajer akan saling membandingkan sekelompok karyawan antara yang satu dengan yang lainnya. Kelemahan metode ini memakan waktu yang banyak.

2. *Rating Individuals (Menilai Individu)*

Metode pengukuran kinerja ini dapat mengidentifikasi apakah atribut dan perilaku karyawan sesuai dengan yang diinginkan.

- a. *Rating attributes* untuk menilai atribut dapat dilakukan grafis skala penilaian yaitu dengan menilai dengan skor 1-5 beberapa jenis performa atau sifat karyawan. Namun hasilnya belum tentu dapat dipercaya karena manajer akan lebih sering memberi nilai yang salah. Untuk mengatasi hal ini, organisasi dapat menggunakan skala standar campuran. Sifat yang relevan dengan skala standar campuran adalah inisiatif, kecerdasan, dan hubungan dengan orang lain. Di dalam skala standar campuran manajer akan menambahkan pernyataan mengenai sifatsifat tersebut. Namun hal ini dapat membuat karyawan merasa tidak enak. Seperti kita dinilai misalnya kita dikasih nilai 1 dari 5 untuk kemampuan berkomunikasi kita.
- b. *Rating behaviors* untuk menilai perilaku, manajer dapat menggunakan metode *behavioral observation scale* (BOS) atau skala observasi perilaku. Hal ini dilakukan dengan mencatat peristiwa penting karyawan, seperti apakah selalu datang tepat waktu, ramah terhadap customer, dll. Peristiwa-peristiwa tersebut diberi nilai bisa dari 1-5 dan diakumulasikan untuk menilai performa mereka.

3. *Measuring Results (Menilai Hasil)*

Kinerja dapat dilihat dari hasil pekerjaan karyawan karena hal tersebut mencerminkan kinerja mereka. Hasil pekerjaan dapat berupa penjualan, biaya, dan produktivitas yang dapat diukur. Menilai hasil dapat dilakukan

menggunakan sistem *Management By Objectives* (MBO). Dalam sistem ini organisasi membuat standar berupa goals untuk setiap tingkat organisasi.

4. Total Quality Management

Total quality management adalah sebuah sistem organisasi yang berfokus kepada feedback dari pelanggan (dari dalam organisasi maupun luar organisasi). *Feedback* digunakan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Ada dua jenis *feedback* dalam TQM adalah:

- a. *Feedback subjektif*, berasal dari manajer, rekan kerja, dan pelanggan tentang kualitas pribadi karyawan seperti apakah mau berkerjasama dengan orang lain dan apakah karyawan tersebut inisiatif.
- b. *Feedback objektif*, berasal dari proses kerja. *Feedback* ini menggunakan metode *statistical quality control*. Metode ini menggunakan grafik yang berisi detail mengenai penyebab masalah, dan pengukuran kinerja.

5. Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat

Metode penilaian umpan balik 360-derajat adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini, orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bias ikut serta memberikan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim. Dan pelanggan internal atau eksternal.

C. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja memiliki beberapa tujuan, yaitu :

1. Membantu manajemen membuat keputusan umum sumber daya manusia tentang promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja.
2. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
3. Menunjukkan dengan tepat keterampilan dan kompetensi karyawan yang program remedialnya dapat dikembangkan.

4. Memberikan feedback kepada karyawan tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka dan menjadi dasar untuk alokasi penghargaan, termasuk kenaikan gaji berdasarkan prestasi yang telah dicapai.

Ada beberapa kriteria yang dapat dipilih manajemen untuk melakukan pengukuran kinerja dan akan memiliki pengaruh besar pada apa yang akan dihasilkan oleh karyawan, seperti berikut ini.

1. Hasil Pekerjaan Individu

Manajemen dapat melakukan pengukuran terhadap kuantitas produk atau jasa yang dihasilkan, sisa yang dihasilkan, dan biaya produksi per unit.

2. Perilaku

Perilaku seorang karyawan dapat dijadikan bahan untuk mengukur kinerja. Contohnya adalah membantu orang lain, membuat saran untuk peningkatan, dan menjadi sukarelawan dalam tugas tambahan.

3. Sifat

Yang dinilai dalam kriteria ini adalah sifat-sifat dari karyawan, seperti sikap yang ramah terhadap karyawan lainnya, percaya diri, disiplin, terlihat sibuk, dan memiliki pengalaman yang banyak.

Banyak sekali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor ini.

1. Efektifitas dan Efisiensi

Kita dapat mengatakan bahwa kegiatan itu efektif jika suatu tujuan dapat dicapai pada akhirnya, tetapi jika hasilnya tidak dicari, kegiatan tersebut mengevaluasi pentingnya hasil yang dicapai sehingga meskipun efektif, itu membawa kepuasan, yang disebut inefisiensi.

2. Otoritas atau Wewenang

Otoritas adalah sifat suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal, yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi itu, kepada anggota lain untuk melakukan kegiatan kerja berdasarkan kontribusinya.

3. Disiplin

Disiplin merupakan taat atau menaati peraturan yang ada. Ini merupakan hal yang perlu dan wajib dihormati di dalam perjanjian kerja perusahaan dimana ia bekerja.

4. Inisiatif

Ini berkaitan dengan kreativitas karyawan dalam membentuk suatu ide yang berkaitan terhadap tujuan perusahaan.

5. Fasilitas dan Peralatan Barang

Dibutuhkan fasilitas yang memadai untuk membantu karyawan melaksanakan tugasnya dengan baik, misalnya menyediakan mesin untuk membantu proses produksi suatu perusahaan.

6. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja juga harus diperhatikan karena karyawan akan selalu mencari kenyamanan. Jika karyawan menyukai atau nyaman dengan lingkungan kerja perusahaan tersebut maka kinerja karyawan pun pasti akan meningkat.

7. Job Description

Perusahaan perlu menentukan job desk yang jelas kepada karyawan, banyak sekali kasus kasus karyawan yang jenuh dan burn out dengan pekerjaannya dikarenakan job desk dan tanggung jawab yang didapatkan tidak sesuai atau kelebihan.

8. Program Pelatihan Kerja

Perusahaan perlu memberikan program pelatihan kerja kepada karyawan, perusahaan dapat meningkatkan tingkat produktivitas karyawan mereka dengan memberikan pelatihan kepada mereka sehingga kinerja mereka akan semakin baik.

9. Bonus atau Insentif

Tujuan utama karyawan tentu saja adalah mendapatkan keuangan, dengan adanya perusahaan memberikan bonus atau insentif dapat meningkatkan motivasi karyawan perusahaan untuk bekerja lebih produktif dan lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah Edisi Ke-7*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti, S. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama.

BAB 7

PENGEMBANGAN KARIER

Dewi Andriani, S.E., M.M.

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

A. Konsep dan Tahapan Pengembangan Karier

Karyawan merupakan salah satu faktor yang paling esensial dalam perusahaan (kongsi), karena karyawan merupakan faktor penentu berhasil atau tidaknya dalam mencapai tujuan dan sasaran dari organisasi tersebut. Setelah itu karyawan harus mengembangkan karier yang sudah didapatkannya agar prestasi kerjanya semakin meningkat.

Pengertian dari pengembangan karier merupakan proses kegiatan yang telah dilakukan pihak personalia terhadap karyawannya, hal ini bisa ditunjukkan dengan adanya perkembangan yang meningkat pada status karyawan dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dicapainya dan sudah sesuai dengan jalur karier (*career paath*) yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasinya.

Karyawan adalah salah satu faktor yang paling penting dalam perusahaan, karena karyawan itu merupakan faktor penentu berhasil atau tidaknya dalam mencapai tujuan dan sasaran dari organisasi tersebut. Tujuan dari pengembangan karier adalah :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Karena dengan adanya pengembangan karier sangat membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan dengan adanya perencanaan pengembangan karier karyawan yang diadakan oleh perusahaan maka akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan harapan agar karyawan juga akan meningkatkan loyalitasnya.
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karier sangat membantu menyadarkan karyawannya akan kemampuan yang dimilikinya untuk menduduki suatu jabatan atau kedudukan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Untuk memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan. Pengembangan karier akan memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan serta sikap karyawan dan perusahaan.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karier menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawannya akan menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Dengan diadakannya pengembangan karier diharapkan dapat membantu pelaksanaan program-program dan tercapainya tujuan perusahaan.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya ke karyawannya. Dengan dilaksanakan pengembangan karier menjadikan *turnover* (perputaran) rendah atau turun begitu pula biaya ke karyawannya akan menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keuangan profesi dan manajerial. Pengembangan karier dapat menghindarkan dari jenis pekerjaan dan pemimpin yang ketinggalan jaman dan membosankan.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kekaryawannya.
10. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang. Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini disebabkan adanya penempatan suatu

posisi jabatan yang memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Pengembangan karier yang di program oleh perusahaan sangat bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan. Manfaat bagi karyawan adalah dapat membuka kesempatan untuk berkarya lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan, sedangkan manfaat yang diperoleh bagi perusahaan adalah adanya peningkatan kinerja karyawan dan meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari perusahaan tersebut. Adapun manfaat dari pengembangan karir berikut ini.

1. Meningkatkan Kemampuan Karyawan

Pengembangan karier karyawan dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara melalui pendidikan dan pelatihan, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya untuk disumbangkan kepada perusahaan .

2. Meningkatkan Suplai Karyawan yang Berkemampuan

Semakin banyak jumlah karyawan yang mengikuti pengembangan karier maka semakin bertambah banyak pula yang mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya dari sebelumnya, dengan adanya ini akan memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam pekerjaan atau (*job*) yang berkemampuan bertambah dan perusahaan dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

Karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi tidak secara otomatis mendapatkan karier yang tinggi, tetapi dengan melalui suatu proses atau tahapan atau jenjang diharapkan akan berdampak baik pada jenjang karier bagi karyawan, bisa membantu karyawan dalam menemukan tujuan kehidupan untuk berkarier dan mendapatkan posisi jabatan seperti yang diinginkannya, untuk selanjutnya karyawan harus segera menyusun program pengembangan karier terlebih dahulu. Misalnya karyawan harus bisa menciptakan ide baru yang dapat

mendukungnya untuk memasuki posisi jabatan atau kedudukan pada masa yang akan datang.

Tahapan atau jenjang dari perjalanan Karier seorang karyawan secara garis besar dapat dibagi menjadi lima bagian, yaitu :

1. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Tahapan yang merupakan proses perkembangan menuju kedewasaan dimulai dari usia 0-14 tahun. Seseorang selain berinteraksi dengan lingkungan keluarganya sendiri, mereka juga sudah mulai mengenal dunia luar dan mulai menimbulkan rasa ingin tahu dengan keadaan yang ada dilingkungannya.

2. Tahap Eksplorasi (*Exploration*)

Tahapan yang dimulai pada usia 15-24 tahun, seseorang yang sudah mendapatkan pendidikan dan sudah bisa membandingkan antara satu dengan yang lainnya dan kemudian mengembangkan beberapa alternatif satu dengan alternatif yang lainnya berdasarkan informasi atau penjelasan dari sumber yang dapat dipercaya serta seseorang yang sudah mulai berpikir untuk mencari pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang ditekuni.

3. Tahap Penetapan (*Establishment*)

Tahapan ini dimulai saat usia 25-44 tahun. pada usia 25-30 tahun seseorang mulai untuk memikirkan dan merencanakan jenis pekerjaan atau bidang yang dipilihnya itu sudah sesuai atau tidak dengan dirinya, setelah itu mereka menentukan pilihannya. Menginjak usia 30-40 tahun ketika mereka sudah bekerja maka mereka merencanakan untuk berkarier, yaitu dengan menentukan urutan promosi agar segera dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, dan menempuh pendidikan yang diperlukan agar memenuhi persyaratan yang dibuat organisasi itu. Pada usia 40-44 tahun seseorang akan menilai dirinya sendiri apakah hasil yang dicapai saat ini sesuai dengan yang diharapkan atau tidak, apakah sesuai dengan ambisi dan tujuan semula yang sudah direncanakannya.

4. Tahap Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pada tahap usia 45-60 tahun, dimana keadaan seseorang yang sudah tidak muda lagi sering terjadi kesalah pahaman dengan rekan kerja, pimpinan dan masalah dalam menjalankan pekerjaan ditempat kerja. Meskipun sering terjadi konflik ditempat kerja mau tidak mau pada usia ini kita akan tetap bertahan dan tidak pindah bekerja ketempat perusahaan lain., selain itu pada usia ini mereka sudah tidak lagi mencari peluang karier ditempat kerja yang lainnya. Karena itu sangat penting untuk menjaga hubungan kerja sama yang baik dengan rekan kerja kita maupun dengan pimpinan.

5. Tahap Kemunduran (*Decline*)

Tahap ini usianya 60 ke atas, merupakan tahap yang sudah mulai mengalami banyak penurunan, baik fisik maupun berpikirnya, dan mengharuskan mereka untuk menempuh masa pensiunnya. oleh karena itu mereka harus menyerahkan kekuasaan dan tanggung jawab pada yang lebih muda.

B. Faktor yang Berpengaruh pada Pengembangan Karir

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karier karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu :

1. Kinerja (*Performance*)

Kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang baik kualitas maupun kwantitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang memiliki kinerja yang baik tentu akan berdampak baik juga pada kariernya yaitu naiknya jabatan maupun kepangkatan. demikian pula sebaliknya jika dalam kinerjanya tidak bekerja secara baik maka karier dan kinerjanya akan turun. Artinya kedisiplinan dapat mempengaruhi karier baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain seperti contohnya variabel kinerja.

2. **Motivasi (*Motivation*)**

Motivasi (*motivation*) merupakan suatu rangsangan yang diberikan kepada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. yang berasal dari dalam diri sendiri maupun dari luar. Ketika seseorang memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja maka akan berdampak pada kariernya baik itu meningkat secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain. demikian pula sebaliknya bagi mereka yang memiliki dorongan yang lemah, juga akan mempengaruhi kariernya baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. **Komitmen (*Commitment*)**

Komitmen (*commitment*) adalah sebuah keadaan kepatuhan yang dilakukan oleh seseorang terhadap ucapan, tindakan, peraturan, ataupun kebijakan yang dibuat perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi tentu akan bersungguh-sungguh dan profesionalisme dalam menyelesaikan pekerjaannya yang pada akhirnya akan meningkatkan kariernya.

4. **Kepuasan Kerja (*Satisfaction*)**

Kepuasan kerja (*satisfaction*) merupakan tingkat kepuasan seseorang atas suatu yang telah dilakukannya. Jika seseorang merasa puas terhadap apa yang dilakukannya, biasanya secara tidak langsung akan mempengaruhi pengembangan kariernya. Saat seseorang mencapai kepuasan, maka mereka akan bersungguh-sungguh untuk bekerja, sehingga kinerjanya akan meningkat dan pada akhirnya kariernya juga akan ikut meningkat. Begitu juga sebaliknya saat karyawan tidak mencapai kepuasan maka mereka akan malas bekerja yang berakibat turunnya kinerja dan kariernya juga turun.

5. **Kedisiplinan (*Discipline*)**

Kedisiplinan (*discipline*) merupakan tindakan seseorang untuk mengikuti seluruh peraturan yang dibuat dan dikeluarkan oleh perusahaan tempat mereka bekerja.

6. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi (*compensation*) merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik yang berbentuk finansial maupun non finansial. Kompensasi dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap karier. Misalnya kompensasi yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu pada saat kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan semakin besar maka akan meningkatkan kinerja sekaligus akan berpengaruh pada kariernya.

7. Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas (*loyalty*) adalah kesetiaan seseorang kepada perusahaan, seseorang yang loyal kepada perusahaan. Loyalitas mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kariernya, demikian pula sebaliknya loyalitas dapat mempengaruhi karier baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain.

8. Pendidikan dan Pelatihan (*Education and Training*)

Pendidikan dan pelatihan (*education and training*) merupakan kegiatan seseorang untuk mengasah dan menambah ilmu pengetahuan, serta kemampuan dan keterampilannya agar nantinya bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pendidikan dan pelatihan sangat mempengaruhi karier seseorang baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain. Setelah menyelesaikan pendidikan dan pelatihan tertentu karyawan akan mampu meningkatkan prestasinya sehingga kariernya akan meningkat demikian pula sebaliknya.

9. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan atasan yang diberikan tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada seseorang diantaranya adalah memberikan penilaian. Kepemimpinan dapat mempengaruhi karier seseorang, karena dari pertimbangan dan penilaian pemimpin akan sangat menentukan karier seseorang. Artinya untuk menilai dan memutuskan karier karyawan tentu salah satunya harus melalui pertimbangan dari atasannya.

10. Upaya Kerja (*Work Effort*)

Upaya kerja (*work effort*) merupakan usaha atau upaya seseorang untuk mencapai sesuatu secara sungguh-sungguh. Dalam praktiknya upaya kerja dapat meningkatkan karier seseorang, karena dengan upaya kerja yang keras akan menghasilkan kinerja yang baik sehingga secara tidak langsung berpengaruh terhadap karier.

11. Semangat Kerja (*Spirit*)

Seseorang yang bekerja dengan semangat Kerja yang tinggi secara tidak langsung akan mempengaruhi perkembangan kariernya. Artinya ketika seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi maka akan dapat meningkatkan kinerja atau produktivitasnya. Dari hasil yang dicapainya maka karyawan bisa meningkatkan kariernya, demikian juga sebaliknya.

C. Kolaborasi Pelaksanaan Pengembangan Karir

Definisi kolaborasi menurut para ahli, antara lain :

1. Kolaborasi adalah hakikat untuk bekerja bersama khususnya dalam usaha penggabungan pemikiran (Kamus Heritage Amerika, 2006).
2. Kolaborasi adalah proses interaksi di antara beberapa orang yang berkesinambungan (Jonathan, 2004).
3. Secara umum kolaborasi atau kerja sama berasal dari bahasa Inggris "*Cooperation*" yang memiliki arti kerja sama.
4. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kerja sama di artikan sebagai kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang (lembaga, pemerintah, dan sebagainya) untuk mencapai tujuan bersama.

Pelaksanaan pengembangan karir karyawan biasanya dilakukan oleh divisi sumber daya manusia atau departemen personalia. Kolaborasi diperlukan agar pelaksanaan kegiatan pengembangan karier karyawan sesuai dengan harapan.

Karyawan sangat membutuhkan teman dalam menyelesaikan pekerjaan, karena itu sebelum terjun ke dunia kerja mereka harus mempelajari dan menguasai tentang kerja

sama atau kolaborasi di dunia kerja, untuk mencapai tujuan dan sasaran dari perusahaan, baik karyawan maupun perusahaan harus bisa melakukan kolaborasi atau kerja sama dalam dunia kerja. Karena itulah sangat penting untuk mengetahui jenis-jenis dari kolaborasi di dunia kerja agar nantinya bisa membantu untuk menentukan pilihan yang tepat dengan kondisi kita. Melansir dari Indeed, dibawah ini adalah artinya dari beberapa jenis kolaborasi atau kerja sama yang biasa dilakukan karyawan baik secara individu maupun kelompok di dunia kerja.

1. Kolaborasi internal (*internal collaboration*)

Kolaborasi internal merupakan kerja sama yang dilakukan oleh karyawan baik secara Individu atau grup yang tergabung dalam satu perusahaan yang sama. Jenis kolaborasi ini dilakukan oleh berbagai tingkatan jabatan manajemen, ada tiga tingkatan dari manajemen yaitu manajemen tingkat atas atau manajemen puncak (*Top management*), manajemen tingkat tengah (*middle management*), dan manajemen tingkat bawah (*lower management*) atau manajemen lini pertama (*first line management*) manfaat dari kolaborasi ini adalah untuk menambah informasi, gagasan baru atau ide, menyelesaikan pekerjaan dan pada akhirnya tercapai tujuan dari perusahaan kolaborasi internal ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu: (a) kolaborasi tim (*team collaboration*), merupakan kerja sama yang dilakukan dalam satu perusahaan yang sama, di mana setiap individu yang berada dalam satu tim atau kelompok orang bekerja sama satu sama lain; dan (b) kolaborasi lintas departemen (*cross departmental collaboration*), yaitu kerja sama yang dilakukan oleh satu departemen dalam perusahaan yang sama berkerja sama dengan departemen lain.

2. Kolaborasi eksternal (*external collaboration*)

Kolaborasi eksternal yaitu : kerja sama karyawan baik secara individu atau grup dengan perusahaan berbeda. Yang termasuk kolaborasi eksternal yaitu aliansi strategi (*strategic*

alliance) adalah di mana dua perusahaan berkolaborasi atau bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

3. **Kolaborasi komunitas (*community collaboration*)**

Kolaborasi komunitas adalah kerja sama yang terjadi ketika individu bekerja sama dengan orang lain yang memiliki ketertarikan pada hal serupa.

4. **Kolaborasi virtual (*virtual collaboration*)**

Kolaborasi virtual adalah sebuah bentuk kerja sama yang menggunakan aplikasi untuk individu dan tim, tidak berada dalam satu lokasi yang sama, biasanya kolaborasi ini dilakukan pada saat karyawan bekerja dirumah atau disebut juga secara WFH (*work form home*), kolaborasi awan (*cloud collaboration*) merupakan bagian dari kolaborasi virtual karena menekankan pada kolaborasi yang menggunakan *software* berbasis *cloud* atau disebut juga dengan istilah *cloud computing*, artinya adalah kolaborasi yang menggabungkan antara penggunaan komputer dan internet.

5. **Kolaborasi jaringan (*network collaboration*)**

Kolaborasi jaringan adalah bentuk kolaborasi di mana seseorang bekerja sama dengan orang lain untuk meraih tujuan pribadi.

Adapun manfaat dari kolaborasi diuraikan berikut ini.

1. **Membantu memecahkan masalah**

Kolaborasi memungkinkan hasil yang lebih maksimal karena melibatkan berbagai profesional dengan keterampilan dan pengetahuan yang beragam. Ketika kita mendapatkan masalah, maka kita dapat memanfaatkan keahlian yang dimiliki dari banyak orang, karena kemungkinan besar kita bisa menyelesaikan masalah lebih cepat dan mendorong hasil yang lebih baik dalam jangka panjang.

2. **Mengetahui dan menganalisis potensi diri**

Bekerja secara kolaboratif dapat membantu kita untuk lebih sadar akan kekuatan dan juga kelemahan yang dimiliki. Kolaborasi atau kerja sama akan membantu meningkatkan keterampilan dan mengidentifikasi bagian mana yang memerlukan bantuan dari orang-orang dengan keahlian

berbeda. Hasilnya, kita dan rekan tim dapat melakukan kerja sama yang lebih baik dan bermanfaat untuk mengisi kesenjangan kompeten

3. Saling berbagi ilmu

Kamu dapat belajar banyak hal dari anggota tim lain setiap kali berkumpul untuk berkolaborasi. Sebuah perusahaan yang menghargai kolaborasi akan dengan terbuka mendorong karyawannya untuk saling berbagi ilmu. Karyawan merasa aman mengetahui tempat kerja menghargai peluang untuk tumbuh dan berkembang, dan kita juga akan merasa termotivasi untuk memperluas keahlian kita di luar tugas pekerjaan saat ini.

4. Meningkatkan efisiensi pekerjaan

Ketika kita mendapat dukungan dari tim kita lebih baik bekerja bersama dalam menyelesaikan proyek agar memenuhi tenggat waktu. Beberapa orang yang bekerja bersama dapat membagi tugas dengan cara memanfaatkan kekuatan terbesar masing-masing individu. Alih-alih berjuang menyelesaikan tugas-tugas yang tidak nyaman dilakukan, lebih baik memfokuskan energi di bidang yang kita kuasai dan mendapatkan umpan balik langsung dari anggota tim lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Jonathan. (2004). *Peranan Koordinasi dan Kolaborasi*. Jakarta: Prenada Media Grup.

Kamus Heritage Amerika. (2000). *The American Heritage Dictionary Of English Language*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

BAB

8

KOMPENSASI

Ana Rusmardiana, S.Pd., M.Si.
Universitas Indraprasta PGRI

A. Definisi dan Kebijakan Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia, yakni salah satu kunci utama pendorong produktivitas tenaga kerja dalam sebuah perusahaan. Prinsip dasar yang digunakan adalah pertukaran antara tenaga kerja dengan perusahaan. Dimana tenaga kerja menggunakan keterampilan, pengetahuan maupun berkompeterisi untuk membantu perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan agar mencapai keunggulan bersaing dalam mewujudkan visi perusahaannya. Di lain pihak perusahaan menyediakan gaji, tunjangan, bonus, lingkungan kerja yang nyaman, peluang mengikuti pendidikan maupun pelatihan, yang kesemuanya ditujukan untuk membantu tenaga kerja dalam menyeimbangkan aktivitas pekerjaan dengan aktivitas-aktivitas lainnya.

Dalam hal pemberian kompensasi hendaknya diatur dengan sistem yang baik sesuai dari tujuan dari kompensasi yang dimaksud. Adapun tujuan pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan (Sudaryo, Aribowo, & Sofianti, 2019). Lebih lanjut, tujuan kompensasi adalah menghargai prestasi kerja, menjamin keadilan, mempertahankan tenaga kerja, memperoleh tenaga kerja dan pengadilannya (Notoatmodjo, 2019).

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan (Enny, 2019). Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Kompensasi adalah semua pendapatan berupa uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2019). Lebih lanjut, kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) (Sutrisno, 2020).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan fungsi manajemen yang penting dan harus dilakukan oleh perusahaan atas pengembalian jasa yang dilakukan oleh tenaga kerja berdasarkan kinerja maupun kontribusi yang dilakukan tenaga kerja tersebut terhadap suatu perusahaan, dimana dalam pemberian kompensasi bisa bersifat langsung maupun tidak langsung.

Sistem kompensasi yang baik harus dapat menciptakan keadilan baik dilihat dari sisi tenaga kerja maupun dari sisi manajemen. Tenaga kerja menilai bahwa kompensasi yang diterima sebanding dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, dan perusahaan menilai bahwa kontribusi tenaga kerja terhadap pencapaian sasaran perusahaan cukup memadai, sebanding dengan kompensasi yang dibayar perusahaan. Oleh karenanya agar diperoleh sistem yang baik, sistem kompensasi perlu dirancang dengan cermat dan mempertimbangkan banyak hal. Dalam menetapkan kebijakan kompensasi perlu memperhatikan beberapa kriteria (Iswanto, 2019), sebagai berikut :

1. Adequate (Memadai/Pantas)

Kompensasi yang baik harus dinilai pantas dan wajar oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Sekurang-kurangnya ada tiga pihak yang berkepentingan dalam menentukan kepastian sistem kompensasi yaitu pemerintah, manajemen

dan tenaga kerja. Oleh karenanya dalam proses penetapan kebijakan dan besaran kompensasi, manajemen/perusahaan tidak dapat bertindak sepihak dengan hanya memperhatikan kepentingan perusahaan. Disamping memperhatikan kepentingan perusahaan seperti kemampuan keuangan, manajemen juga harus mempertimbangkan kebijakan-kebijakan pemerintah.

2. *Equitable* (Keadilan)

Sistem kompensasi setiap tenaga kerja harus diperlakukan secara adil (*fair*). Setiap tenaga kerja harus dibayar sesuai atau sebanding dengan tanggung jawab dan kontribusinya.

3. *Balanced* (Keseimbangan)

Perbandingan antara gaji, *benefits* dan bonus harus proporsional. Gaji minimal yang merupakan penghasilan tetap (bulanan) perlu mengacu kepada ketentuan dari yang berwenang setempat. Besaran dan *benefits* unsur kompensasi lainnya ditetapkan sebanding dengan gajinya.

4. *Cost Effective* (Hemat Biaya)

Besaran kompensasi yang dibayarkan kepada tenaga kerja tidak boleh terlalu tinggi, sehingga melebihi kemampuan keuangan perusahaan. Demikian juga sebaiknya, perusahaan tidak boleh membayar kompensasi kepada tenaga kerjanya terlalu rendah

5. *Secure* (Keamanan)

Kompensasi harus dapat menjadikan tenaga kerja merasa aman dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Sekurang-kurangnya kompensasi yang dibayarkan kepada tenaga kerja harus mampu memenuhi kebutuhan pokok (*basic need*) tenaga kerja dan keluarganya. Dalam menentukan besaran kompensasi, perusahaan perlu mempertimbangkan ketentuan upah minimal yang ditetapkan pemerintah.

6. *Incentif Providing* (Pemberian Insentif)

Dalam sistem kompensasi perlu terdapat komponen insentif yang dapat dijadikan alat untuk mendorong motivasi dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Komponen ini

dibayarkan sesuai dengan tingkat pencapaian kinerja tenaga kerja yang bersangkutan.

7. *Acceptable To The Employee (Dapat Diterima Pegawai)*

Tenaga kerja perlu juga memahami dan juga memaklumi mengapa perusahaan menetapkan kebijakan kompensasi yang demikian. Apabila unsur-unsur kesemuanya diatas dipenuhi, sudah dipastikan tenaga kerja akan menerimanya.

B. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Setiap karyawan memiliki besaran kompensasi yang berbeda-beda. Penentuan dan perbedaan upah dipengaruhi oleh beragam faktor, baik dari dalam perusahaan maupun dari luar. Menurut Prof. H. Edy Sutrisno dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" mengemukakan bahwa besar kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor (Sutrisno, 2020), diantaranya :

1. Tingkat Biaya Hidup

Dikota mana tenaga kerja/perusahaan berada akan mempengaruhi berapa besar biaya hidup yang harus dikeluarkan. Maka dari itu, tidak mengherankan apabila salah satu faktor yang mempengaruhi kompensasi tenaga kerja adalah biaya hidup. Jika tenaga kerja tinggal di kota besar yang biaya hidupnya tinggi seperti Jakarta, Bandung dan sebagainya, maka tuntutan kompensasi serta gaji tenaga kerja akan lebih tinggi.

Dengan gaji yang sesudah disesuaikan dengan biaya hidup di daerah masing-masing, dimaksudkan untuk menjamin tenaga kerja agar dapat hidup layak sambil tetap bekerja. Perusahaan dapat memberikan gaji pokok yang lebih besar ditambah kompensasi dalam bentuk lainnya, misalnya uang transport dan uang makan tambahan.

2. Tingkat Kompensasi yang Berlaku di Perusahaan Lain

Besarnya kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja, juga ditentukan oleh kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain pada posisi pekerjaan ataupun sektor yang

sama. Sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi tenaga kerja, HRD/personalia biasanya akan melakukan survei gaji di beberapa perusahaan dengan sektor yang sama. Kemudian, hasil survei gaji tersebut dapat dijadikan dasar untuk menentukan besaran gaji serta kompensasi yang akan didapatkan tenaga kerja. Apakah gaji tersebut lebih besar atau lebih rendah, itu semua ditentukan oleh perusahaan selama tetap mematuhi peraturan yang ada.

3. Tingkat Kemampuan Perusahaan

Selain faktor eksternal, faktor internal juga merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi serta gaji karyawan. Yang dimaksud faktor internal adalah kemampuan perusahaan dalam membayar gaji tenaga kerja. Apakah kondisi finansial perusahaan memang baik sampai bisa memberikan gaji yang tinggi, atau hanya mampu membayar tenaga kerja sebatas UMR yang berlaku di kota tersebut. Ketika perusahaan memiliki reputasi yang bagus, kondisi keuangan yang baik, mereka dapat memberikan kompensasi yang sangat layak bagi tenaga kerjanya, misalnya gaji pokok yang besar, beragam tunjangan yang menjamin kesejahteraan tenaga kerja dan lain sebagainya.

Perusahaan juga tetap harus bisa realistis, jangan sampai karena ingin memberikan yang terbaik untuk tenaga kerjanya, perusahaan sampai lupa untuk memper-hitungkan arus kas perusahaan hingga merugi.

4. Jenis Pekerjaan dan Besar Kecilnya Tanggung Jawab

Jenis pekerjaan, tanggung jawab, serta pengalaman tenaga kerja adalah sebagian dari faktor-faktor penting yang mempengaruhi besarnya kompensasi dan gaji tenaga kerja. Semakin kompleks dan besar tanggung jawab dari satu posisi tenaga kerja, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan perusahaan.

Misalnya, seorang manajer yang memiliki beberapa anak buah tentu akan memiliki kompensasi yang lebih besar dibandingkan seorang staf biasa. Orang yang ada pada level

manajer memiliki pengalaman yang lebih banyak dibanding seorang staf, tentu akan lebih adil jika ia yang memiliki upah lebih besar.

5. Peraturan Perundang-Undangan yang Berlaku

Penentuan maupun perbedaan upah dan kompensasi selanjutnya dipengaruhi oleh peraturan pemerintah dalam hal ini UU Ketenagakerjaan. Contohnya saja, besaran gaji tenaga kerja harus mengacu pada upah minimum yang berbeda-beda disetiap daerah. Dalam UU Ketenagakerjaan, pemerintah melarang perusahaan untuk menggaji tenaga kerjanya lebih rendah dari UMR yang ditetapkan pemerintah di daerah masing-masing.

6. Peranan Serikat Buruh

Tidak jarang, peranan serikat buruh juga menjadi faktor perusahaan menentukan besarnya kompensasi tenaga kerja. Misalnya, disaat ada tuntutan terkait besaran upah/gaji yang dilakukan serikat buruh karena mereka merasa upahnya kurang adil, dalam hal ini perusahaan harus dapat mempertimbangkan tuntutan tersebut untuk meningkatkan gaji serta kompensasi tenaga kerja.

C. Bentuk dan Sistem Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi kepada tenaga kerja yang diberikan oleh beberapa perusahaan tidaklah selalu sama baik ditinjau dalam jumlah yang bayar maupun pemberian kompensasinya, baik dalam jumlah yang dibayar maupun komponen kompensasinya, namun demikian umumnya bentuk kompensasi yang diberikan biasanya sama. Ada banyak jenis kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Secara garis besar kompensasi dibagi ke dalam dua macam (Mahmudah, 2019), yaitu :

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)
 - a. Gaji balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja secara periodek serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b. Upah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian harus berpedoman atas perjanjian yang disepakati.

Jumlahnya dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

- c. Insentif imbalan langsung yang diberikan kepada tenaga kerja karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan.
2. Kompensasi tidak langsung (indirect compencation) kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua tenaga kerja sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan pada tenaga kerjanya. Kompensasi tidak langsung dapat berupa asuaransi, tunjangan, uang pensiun, fasilitas dan lain-lain.

Selanjutnya, sistem kompensasi merupakan sistem yang dirancang oleh perusahaan yang terdiri dari komponen-komponen kompensasi mulai dari penentuan besaran kompensasi hingga cara pemberiannya (Suwatno & Priansa, 2019). Sistem kompensasi harus dapat menampung pengaruh faktor luar, sehingga terjadi keseimbangan.

Beberapa metode pemberian kompensasi yang biasa digunakan (Akbar et al., 2021) adalah :

1. Sistem prestasi kompensasi dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya kompensasi dengan prestasi kerja yang ditujukan oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Sedikit banyaknya kompensasi tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai tenaga kerja dalam waktu tertentu dimaksudkan untuk mendorong tenaga kerja yang kurang produktif menjadi lebih produktif, dimana secara tidak langsung akan sangat menguntungkan bagi tenaga kerja yang bisa bekerja cepat dan berkemampuan tinggi, hal ini dikenal dengan cara hasil kerja diukur secara kuantitatif.
2. Sistem waktu besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, hari, minggu, bulan. Besarnya kompensasi ditentukan oleh lamanya tenaga kerja melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara kompensasi berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah: (a) tidak membedakan usia/umur, pengalaman, maupun kemampuan tenaga kerja; (b) membutuhkan pengawasan yang ketat agar tenaga kerja sungguh-sungguh bekerja; dan (c) kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai. Adapun kelebihan sistem waktu adalah: (a) dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi, maupun kompetisi yang kurang sehat; (b) menjamin kepastian penerimaan kompensasi secara periodik; dan (c) tidak memandang rendah tenaga kerja yang cukup lanjut usia.

3. Sistem kontrak/borongan penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh tenaga kerja tetap atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh tenaga kerja tetap.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. F. et al. (2021). *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Solok :Insan Cendekia Mandiri.
- Enny. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Hasibuan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iswanto, Y. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Mahmudah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.

- Notoatmodjo. (2019). *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bandung: Rineka Cipta.
- Sudaryo, Aribowo, & Sofiati. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: ANDI.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno & Priansa, D. J. (2019). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

BAB 9

PRODUKTIVITAS KERJA

Srianti Permata, S.Pd., M.Pd.

Institut Agama Islam Muhammadiyah Sinjai

A. Definisi dan Pengukuran Produktivitas Kerja

Perkembangan di era globalisasi saat ini, masalah sumber daya manusia menjadi tumpuan bagi perusahaan yang utamanya menjaga produktivitas kerja karyawan itu sendiri. Segala tuntutan perusahaan dalam mempertahankan dan mengelola sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak oleh adanya dinamika lingkungan yang berubah (Baiti, 2022). Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategis dalam organisasi harus diakui dan diterima manajemen dan peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia (Sutrisno, 2009).

Produktivitas mencakup sikap mental yang patriotik yang memandang dari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Jadi produktivitas tersebut adalah pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan, agar keadaannya makin lama makin bertambah baik dan berkualitas. Karena produktivitas merupakan efektivitas dan efisiensi hasil kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan/tugasnya. Baik tidaknya hasil kerja yang dicapai sangat tergantung pada kemampuan pemimpin terhadap pemberdayaan sumber daya manusia dalam bekerja harus produktif melainkan secara

kelembagaan pun perlu diperhatikan juga agar produktivitas kerja lembaga secara keseluruhan dapat meningkat (Nasution, 2014).

Produktivitas kerja dapat dimaksudkan dengan hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh seseorang ataupun kelompok selama waktu tertentu dalam proses kerja. Dengan demikian, apabila produksi yang dihasilkan semakin tinggi dalam waktu yang pendek, dapat dikatakan produktivitasnya memiliki nilai yang besar, serta begitu pula kebalikkannya. Dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan, aspek sumber daya manusia di dalam perusahaan memegang peranan penting, yaitu sebagai salah satu tolak ukur gagal atau berhasilnya perusahaan. Apabila tingkatan kualitas sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan tersebut tinggi, maka akan tercermin pada tingkat produktivitas kerjanya. Demikian juga sebaliknya apabila tingkat sumber daya manusia itu rendah dan manajerial tidak mampu memperbaikinya maka tingkat produktivitas kerja karyawan juga rendah (Kurniawan, 2021).

Produktivitas kerja adalah rasio dari keseluruhan hasil kerja yang telah ditentukan untuk menghasilkan suatu produk dari tenaga kerja (Baiti, 2020). Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai (Sutrisno, 2009).

Di bidang industri, produktivitas mempunyai arti ukuran yang relatif, nilai atau ukuran yang ditampilkan oleh daya produksi, yaitu sebagai campuran dari produksi dan aktivitas, sebagai ukuran yaitu seberapa baik kita menggunakan sumber daya dalam mencapai hasil yang diinginkan (Sutrisno, 2009).

Ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi, yaitu: (1) aspek kemampuan manajemen tenaga pekerjaan, (2) aspek efisiensi tenaga kerja, dan (3) aspek kondisi lingkungan pekerjaan. Ketiga

aspek tersebut saling terkait dan terpadu dalam suatu system dan dapat diukur dengan berbagai ukuran yang relative sederhana.

Selanjutnya dijelaskan bahwa orang yang mempunyai sikap tersebut terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka namun tetap kritis dan tanggap terhadap ide-ide baru dan perubahan-perubahan. Dalam kaitannya dalam tenaga kerja maka produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.

Alat pengukuran produktivitas dibedakan menjadi dua macam, yaitu: (1) *physical productivity*, yaitu produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (*size*) panjang, berat, banyaknya unit, waktu dan banyaknya tenaga kerja; dan (2) *value productivity* yaitu ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, won, dan dollar. Berdasarkan pendapat ini, maka pengukuran produktivitas dapat dilihat dari dua komponen yaitu: (1) efisiensi kerja, dalam hal ini efisiensi kerja dapat dilihat dari ketercapaian terget, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja, dan (2) produksi, dalam hal ini berkaitan dengan produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan setiap bulan dan persentase kesesuaian dengan harapan (Candra Wijaya, 2021).

Produktivitas sering diukur dalam bentuk masukan dan keluaran ekonomi. Akan tetapi, masukan dan keluaran sumber daya manusia dan sosial juga merupakan faktor penting. Jika perilaku organisasi lebih baik, dapat memperbaiki kepuasan kerja sehingga terjadi peningkatan hasil sumber daya manusia. Produktivitas suatu kegiatan dikatakan meningkat apabila pengembangan program memberikan hasil tambahan sebagai produk sampingan. Misalnya penataan ruang pemukiman, di samping dapat menambah jumlah rumah yang dapat dibangun, tersedia fasilitas sosial yang memungkinkan warga perumahan melakukan interaksi sosial sehingga terjadi hasil sosial yang lebih baik (Muliadi, 2019).

Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke-satuan fisik, bentuk, dan nilai. Suatu institusi resmi milik pemerintah yang berkompeten terhadap persoalan ketenaga kerjaan memberikan pengertian tentang produktivitas itu dari berbagai sudut (Nasution, 2014), sebagai berikut :

1. Dari sudut filosofis. Produktivitas adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.
2. Dari sudut teknis. Produktivitas adalah perbandingan antara hasil (output) dan keseluruhan sumber daya yang dipengaruhi (*input*).
3. Dari sudut ukuran tingkat efisiensi dan efektivitas dari setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung. Produktivitas dikatakan sebagai perbandingan efektivitas menghasilkan keluaran (output) dengan efisiensi penggunaan sumber-sumber masukan (*input*).

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlakukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan suatu indikator (Sutrisno, 2009), sebagai berikut :

1. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2. Meningkatkan Hasil yang Dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan

tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat Kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hasil hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan Diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada kegiatan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem basis fisik perorangan/per orang atau per jam kerja orang diterima secara luas. Dari sudut pengawasan harian, pengukuran-pengukuran basis pada umumnya tidak memuaskan (Busro, 2018), dikarenakan :

1. Adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda; dan

2. Setiap orang terspesialisasi pada bidangnya masing-masing, sehingga dalam memproduksi barang bisa jadi hanya bagian kecil dari suatu produk.

Metode pengukuran produk dikaitkan dengan banyaknya produk per jam, atau hari atau bulan/tahun. Pengeluaran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang biasanya diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang terpercaya yang bekerja menurut pelaksanaan standar.

Untuk mengukur suatu produktivitas perusahaan dapatlah digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni :

1. Jam-jam kerja yang harus dibayar. Jam kerja yang harus dibayar meliputi semua jam kerja yang harus dibayar, ditambah jam-jam yang tidak digunakan, liburan, cuti, libur karena sakit, tugas luar dan sisa lainnya.
2. Jam-jam kerja yang digunakan untuk bekerja.

Jadi, bagi keperluan pengukuran umum produktivitas tenaga kerja memiliki unit-unit yang diperlukan, yakni: kuantitas hasil; dan kuantitas penggunaan tenaga kerja (SDM).

Produktivitas juga bisa dihitung dengan melihat jumlah tenaga kerja, jumlah biaya variabel yang digunakan, waktu pengerjaan, kualitas barang/jasa, dan harga barang dan jasa yang dihasilkan. Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui pengukuran produktivitas dihitung dengan melihat: jumlah karyawan yang terlibat langsung; waktu yang dibutuhkan; jumlah barang/jasa yang dihasilkan; kualitas barang/jasa yang diproduksi; dan harga barang/jasa yang dijual (Busro, 2018).

B. Faktor Berpengaruh pada Produktivitas Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan (Sutrisno, 2009), yaitu :

1. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi

sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

2. Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan Antara Atasan dan Bawahan

Hubungan atasan dan abwahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja (Busro, 2018), meliputi :

1. Motivasi kerja karyawan. Pimpinan organisasi perlu mengetahui dan selalu memacu motivasi kerja anggota organisasi (karyawan). Dengan mengetahui dan memacu motivasi akan dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik.
2. Pendidikan. Semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin tinggi pula produktivitas. Pada umumnya, seseorang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai produktivitas kerja yang lebih baik. Tanpa bekal pendidikan, mustahil orang akan mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru di dalam cara atau suatu sistem kerja.
3. Disiplin kerja. Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk

mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Seseorang yang mempunyai disiplin tinggi, akan datang dan pulang tepat waktu. Beristirahat pun akan tepat waktu. Di dalam mengerjakan tugas juga akan dapat selesai tepat waktu. Jadi, disiplin kerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, kedisiplinan dengan suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

4. Keterampilan. Seseorang yang mempunyai keterampilan tinggi akan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, dan akan lebih banyak dalam menghasilkan produk. Jadi, keterampilan banyak pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan, keterampilan karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui training, kursus-kursus, dan lain-lain. Dengan keterampilan yang tinggi, seseorang akan sedikit membuat kesalahan, meninggalkan sedikit limbah.
5. Sikap etika kerja. Sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras, dan seimbang di dalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain. Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan yang selaras dan serasi serta seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan produktivitas kerja. Ketika seseorang dapat bersikap baik dalam bekerja, akan mempunyai teman kerja yang banyak, dan akan mampu menghasilkan produk yang lebih banyak dibandingkan karyawan yang egois, tidak bisa bekerja sama.
6. Kemampuan kerja sama. Kemampuan kerja sama akan mampu meningkatkan produktivitas. Semakin tinggi kemampuan kerja sama seseorang, semakin tinggi pula produktivitasnya, karena pada dasarnya seluruh pekerjaan akan menjadi semakin mudah, ringan, cepat, teliti, dan baik manakala dikerjakan secara bekerja sama.
7. Gizi dan kesehatan. Daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang didapat, hal itu

akan mempengaruhi kesehatan karyawan, dengan semua itu akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang kurang gizi akan mudah capek dan mudah sakit, sehingga sering istirahat dan produktivitas kerja menurun.

8. Tingkat penghasilan. Penghasilan termasuk di dalamnya tunjangan kinerja, remunerasi, dan pendapatan sah lainnya yang cukup berdasarkan prestasi kerja karyawan akan mampu meningkatkan produktivitas kerja, karena semakin tinggi prestasi karyawan akan makin besar upah yang diterima. Dengan begitu, maka akan memberikan semangat kerja tiap karyawan untuk memacu prestasi sehingga target produktivitas kerja karyawan akan tercapai.
9. Lingkungan kerja dan iklim kerja. Lingkungan fisik dan sosial tempat bekerja akan sangat memengaruhi produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang nyaman akan mampu meningkatkan produktivitas karyawan dan sebaliknya.
10. Kecanggihan teknologi yang digunakan. Dengan adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih akan dapat mendukung tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.
11. Faktor-faktor produksi yang memadai. Faktor produksi yang memadai dan saling mendukung dalam proses produksi; semakin baik dan lengkap sarana produksi yang dibutuhkan dalam proses produksi, maka akan semakin tinggi pula produktivitasnya.
12. Jaminan sosial. Semakin baik jaminan sosial yang diterima oleh karyawan, semakin bersemangat pula karyawan tersebut dalam bekerja. Ketika jaminan sosial dalam bentuk asuransi, jaminan hari tua dalam bentuk tunjangan pensiun, dan jaminan kesehatan sudah dipenuhi oleh perusahaan, maka karyawan tersebut akan tenang dalam bekerja sehingga mampu meningkatkan produktivitas karyawan.

13. Manajemen dan kepemimpinan. Dengan adanya manajemen yang baik, maka karyawan akan berorganisasi dengan baik, dengan demikian produktivitas kerja karyawan akan lebih baik.
14. Kesempatan berprestasi. Setiap orang dapat mengembankan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi, maka karyawan akan meningkatkan produktivitas. Semakin baik kesempatan berprestasi yang disediakan oleh perusahaan, semakin tinggi pula produktivitas karyawan, dan sebaliknya.

C. Motivasi Peningkatan Produktivitas Kerja

Untuk meningkatkan produktivitas kerja ada beberapa cara yang umumnya diterapkan oleh badan usaha, instansi pemerintah maupun usaha swasta nasional. Upaya terhadap peningkatan produktivitas kerja secara keseluruhan baik pegawai maupun lembaga harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: Kejelasan tujuan, Fungsionalisasi, Pembagian tugas Penempatan yang tepat, Koordinasi, Departementalisasi, Kesatuan arah, Kesatuan komando, Rentang kendali, Pola pengambilan keputusan (Nasution, 2014).

Peningkatan suatu produktivitas kerja dapat dilihat dari perilaku karyawan, serta mengandung aspek-aspek teknis. Dengan adanya pemahaman mengenai unsur yang meningkatkan produktivitas, yaitu dengan etos kerja yang dipegang teguh karyawan. Produktivitas yang tinggi diperlukan adanya upaya dan usaha yang mempengaruhi semangat karyawan. Adapun upaya peningkatan produktivitas kerja (Musarifah Ikhwana, 2021), di antaranya :

1. Perbaikan dengan cara terus-menerus. Perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus merupakan suatu keinginan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pandangan ini penting suatu karyawan supaya memperbaiki diri maupun etos serta sikap dalam bekerja. Edy Sutrisno berpendapat bahwa etos kerja dapat diartikan sebagai perilaku kehidupan, karyawan diterima serta diakui sebagai kebiasaan yang wajar

dan bersifat mengikat. Dengan adanya kemajuan teknologi menuntut seseorang guna lebih menambah pengetahuan sehingga etos kerja memerlukan perbaikan secara terus menerus walaupun berkala.

2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan suatu upaya dalam meningkatkan kualitas perusahaan juga dapat dilihat dari produktivitas kerja. Dimana perbaikan secara terus-menerus dapat melalui peningkatan kualitas hasil pekerjaan. Mutu disini berkaitan dengan segala hal, baik kualitas ataupun kuantitas dengan apa yang dihasilkan perusahaan atau instansi. Peningkatan mutu pun dilakukan dengan segala aspek, terutama dengan sumber daya manusia.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia cara peningkatan produktivitas kerja paling strategis yaitu dengan memberdayakan sumber daya manusia yang berada di perusahaan atau instansi. Dimana perusahaan dalam menggerakkan manajemen membutuhkan sumber daya manusia. Pada dasarnya memberdayakan sumber daya manusia adalah etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua karyawan. Pemberdayaan sumber daya manusia dengan melalui pelatihan maupun pendidikan pegawai supaya menunjang kemampuan yang dimiliki karyawan.

Meningkatkan produktivitas kerja dengan cara menggunakan empat pendekatan yang dapat digunakan di antaranya :

1. Meningkatkan keluaran dan mempertahankan pemasukan.
2. Pengeluaran tetap, tetapi menurunkan pemasukan.
3. Keluaran semakin besar, pemasukan semakin kecil.
4. Keluaran turun, pemasukan semakin turun lebih besar.

Ada beberapa cara meningkatkan produktivitas karyawan (Busro, 2018), sebagai berikut :

1. Tuliskan rencana kerja. Sebaiknya tulis di kertas atau papan yang mudah terlihat. Bukan di alat elektronik seperti *handphone*. Dan, dalam setiap daftar rencana kerja, tentukan

- prioritas kerja. Buat prioritas dari yang paling penting sampai yang kurang penting.
2. Tuliskan aktivitas yang harus dihindari. Selain memiliki daftar pekerjaan yang harus dilakukan, tuliskan juga aktivitas tidak produktif yang harus dihindari. Misalkan nonton televisi tanpa kenal waktu.
 3. Lakukan pemanasan. Sebagian orang kadang memerlukan pemanasan sebelum bekerja. Misalnya, dengan minum kopi atau teh terlebih dahulu. Bila termasuk orang yang memerlukan pemanasan sebelum beraktivitas, lakukan saja.
 4. Fokus pada apa yang dikerjakan. Sulit kalau melakukan banyak hal dalam waktu bersamaan. Sebab fokus akan terbagi. Mulai dari tugas prioritas. Pusatkan perhatian dan konsentrasi untuk mengerjakan pekerjaan tersebut sebaik-baiknya. Jangan berpindah ke pekerjaan lain sebelum selesai.
 5. Tetapkan batas waktu. Ini akan mendorong untuk mengerjakan se tiap pekerjaan dengan cepat.
 6. Tandai pekerjaan yang selesai. Setiap daftar pekerjaan yang sudah selesai, tandailah. Boleh dengan memberi centang atau mencoretinya. Ini akan memacu untuk segera menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan berikutnya.
 7. Ambil istirahat. Tentukan waktu untuk beristirahat. Misalkan setiap dua jam sekali kita mengambil istirahat 15 menit. Ini bisa digunakan untuk meregangkan otot atau meminum teh hangat.
 8. Belajar membaca cepat. Tingkatkan terns kecepatan membaca.
 9. Mengetik lebih cepat. Maksimalkan kesepuluh jari dan hapalkan *shortcut* khusus yang akan membantu mengetik lebih cepat.
 10. Patuhi peraturan. Rencana-rencana kerja yang sudah dibuat tadi bukan hanya untuk dipajang. Patuhi dan lakukanlah dengan sebaik-baiknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Baiti, K. N. D. E. (2020). Produktivitas Kerja Karyawan ditinjau dari Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Edunomika*, 4(1), 72-73.
- Busro, D. M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenamedia Group
- Candra Wijaya, H. O. (2021). *Produktivitas Kerja "Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja dan Motivasi kerja untuk Hasil Kerja Optimal"*. Jakarta: Kencana Prenamedia Group.
- Kurniawan, I. S. M. H. (2021). Memperkuat Produktivitas: Peran Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan pada PT. Naga Semut Kebumen. *Jurnal Manajemen* , 1-2.
- Muliadi. (2019). Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Semangat Kerja. *Jurnal Studi Islam*, 11(1), 95.
- Musarifah Ikhwana, Y. A. (2021). Analisis Motivasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Magetan MT Haryono 01. *Journal of Economics and Business Research*, 222-223.
- Nasution, E. (2014). Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Fakultas Dakwah IAIN AR-RANIRY. *Al-Bayan*, 6-7.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

BAB 10 | KOMPETENSI

Dr. Abdullah, S.E., M.M.
Politeknik Negeri Pontianak

A. Definisi dan Aspek-aspek Kompetensi

Di era globalisasi saat ini, perusahaan dihadapkan pada kompetisi bisnis yang semakin ketat. Hal ini dikarenakan perkembangan informasi dan teknologi yang menuntut perusahaan harus beralih pada perkembangan yang ada. Dalam menghadapi perubahan globalisasi dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang andal. SDM tersebut menjadi bagian terpenting dalam menggerakkan roda operasi perusahaan. Sehingga demikian, pengelolaan SDM yang semakin baik sangat dibutuhkan guna menghadapi kompetisi bisnis yang semakin ketat (Mutafi, 2020). Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan berupaya untuk menetapkan kompetensi SDM yang sesuai dengan latar belakang bidangnya. Oleh karena itu, dibutuhkan tenaga kerja yang berkompoten dan memiliki motivasi tinggi dalam melakukan pekerjaannya.

Kompetensi erat kaitannya dengan profesionalisme seorang pekerja (Komara, 2019). Profesionalisme seorang pekerja ditunjukkan oleh keterampilan dan pengetahuan pekerja tersebut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Lebih lanjut, kompetensi lebih ditunjukkan oleh sikap kerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Rosmaini & Tanjung, 2019).

Kompetensi merupakan bentuk karakteristik seorang karyawan yang secara efisien dan efektif mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya (Rohida, 2018). Kompetensi menunjukkan karakteristik dasar seorang karyawan yang berkaitan dengan kepribadiannya menghadapi tanggung jawab yang akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Lebih detailnya, kompetensi berkaitan dengan kapasitas diri seorang karyawan yang menggambarkan karakteristik unggul yang ada dalam dirinya (Mardan, 2020). Sehingga diharapkan dengan kompetensi yang tinggi dimiliki para karyawan dapat mencapai hasil kerja yang baik dan mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.

Sumber daya perusahaan yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif harus memiliki empat keunikan, di antaranya: (1) sumber daya yang bernilai tinggi; (2) sumber daya langka; (3) sumber daya yang sulit ditiru secara sempurna; dan (4) sumber daya substitusi (Hertina & Hidayat, 2019). Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat dikatakan bernilai tinggi apabila memiliki kemampuan teknis yang memadai dan sesuai kompetensi di bidangnya.

Kompetensi karyawan merupakan faktor utama keberhasilan operasi perusahaan. Dengan kompetensi yang dimiliki karyawan memungkinkan segala tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dapat dijalankan dan diselesaikan secara lebih optimal (Ansar, 2022). Kompetensi tersebut dapat diperoleh dari pendidikan formal maupun non-formal. Selain itu, sumber peningkatan kompetensi karyawan juga dapat berasal dari pengalaman-pengalaman dalam bidangnya. Pengalaman ini diperoleh secara bertahap, misalnya dari pelaksanaan tugas-tugas diluar tanggung jawabnya, pelatihan-pelatihan ataupun aktivitas lainnya yang bersesuaian dengan pengembangan kompetensi karyawan.

Seorang karyawan dalam mencapai kompetensi yang optimal, maka harus memenuhi aspek-aspek dari kompetensi itu sendiri. Aspek-aspek tersebut (Sunge, 2018) meliputi :

1. Knowledge. Knowledge atau pengetahuan karyawan dapat diperoleh dari proses belajar secara formal atau dari pelatihan-pelatihan serta kursus-kursus yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya.
2. Skill. Skill atau keahlian karyawan ditunjukkan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaannya. Meski demikian, selain ahli, karyawan tersebut harus memiliki kemampuan dalam memecahkan dan menyelesaikan masalah dengan cepat dan efisien.
3. Attitude. Attitude atau sikap karyawan tercermin dalam menjunjung etika organisasi, ramah serta sopan dalam bertindak. Sikap ini menjadi bagian penting dari tugas-tugas seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar. Sikap ini juga menjadi elemen penting bagi keberlanjutan operasi perusahaan sebab berpengaruh terhadap citra perusahaan itu sendiri.

Selain aspek-aspek di atas, pendapat lain mengemukakan bahwa terdapat empat aspek kompetensi karyawan (Erawati, Darwis, & Nasrullah, 2017; Saputra, Bagia, & Suwendra, 2016), di antaranya :

1. Kompetensi meliputi karakteristik keseluruhan individu karyawan yang berkaitan dengan kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif yang dibebankan kepadanya.
2. Kompetensi merupakan perwujudan perilaku individu seorang karyawan yang dapat diamati dan diukur berdasarkan pencapaian hasil kerjanya.
3. Kompetensi memediasi upaya pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.
4. Kompetensi merupakan sumber daya perusahaan yang dapat ditumbuhkan dan dikembangkan.

Berbagai aspek-aspek di atas dibutuhkan dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM). Aspek-aspek kompetensi tersebut mendasari seorang karyawan untuk bekerja secara efektif. Oleh karena itu, setiap organisasi

harus mempunyai sifat atau karakter khas untuk menentukan kompetensi andal setiap karyawan. Tujuannya agar mampu menjawab setiap perubahan global yang selalu berkembang (Hasibuan et al., 2021). Dengan demikian, apabila perusahaan memfokuskan diri pada kompetensi karyawannya maka tentu akan didapatkan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.

B. Model Pengukuran Kompetensi

Setiap perusahaan memerlukan tindakan-tindakan inovatif untuk dapat bertahan di era persaingan bisnis yang ketat. Tindakan tersebut dapat dilakukan melalui upaya peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM). Dengan begitu, penguatan kompetensi SDM diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan (Raharjana & Putra, 2020). Selain itu, karakteristik kompetensi SDM mampu membangun jejaring bisnis secara global melalui akses teknologi (Dhamayantie & Fauzan, 2017).

Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah komponen yang sering dibicarakan dalam literatur manajemen. Kompetensi SDM terbagi ke dalam dua sifat, yaitu: kompetensi natural dan non-natural (Setiawati & Ahdiyawati, 2021).

1. Kompetensi natural merupakan kompetensi yang bersumber dari sifat alami seorang karyawan, meliputi: karakteristik, sikap, citra diri, dan peran sosial karyawan.
2. Kompetensi non-natural merupakan kompetensi yang berdasarkan pembelajaran. Kompetensi ini dicapai setelah seorang karyawan menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Artinya, berbagai pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman didapatkan setelah melakukan suatu pekerjaan.

Kompetensi karyawan merupakan perwujudan dari orientasi, motivasi, dan komitmen karyawan untuk membangun sistem kerja yang lebih baik (Ceonraad, 2016; Ernawan & Wahidin, 2017; Hartono & Anshori, 2019).

1. Orientasi dimaknai sebagai kapabilitas karyawan dalam memberdayakan nilai-nilai kepribadiannya dan

memanfaatkan kreativitas dan inovasinya guna melakukan berbagai aktivitas yang ditugaskan kepadanya. Orientasi adalah tindakan unggul seorang karyawan dalam menciptakan strategi-strategi andal guna mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Lebih lanjut, orientasi seorang karyawan yang tinggi lebih berani mengambil risiko apapun yang terjadi dalam pekerjaan.

2. Motivasi dimaknai sebagai suatu cara memfokuskan daya dan segala potensi karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi meliputi tingkah laku, respon, dan kegigihan seorang karyawan yang mengarahkan aktivitasnya pada pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Dengan demikian, seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung akan memenuhi segala kebutuhannya melalui tindakan yang berorientasi hasil.
3. Komitmen dimaknai sebagai suatu tekad seorang karyawan untuk bekerja lebih giat demi pencapaian tujuan perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen berarti memiliki rasa keterlibatan dan rasa kesetiaan kepada perusahaan. Sehingga demikian, karyawan tersebut selalu bersedia dan mengupayakan pekerjaannya selesai tepat waktu demi lancarnya pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap perusahaan perlu mengidentifikasi kompetensi karyawannya guna mengetahui sejauhmana pengetahuan, keahlian, dan sikap dari karyawan tersebut. Terdapat tiga cara dalam penentuan kompetensi karyawan (Elizar & Tanjung, 2018), di antaranya :

1. Studi kelayakan kompetensi. Tahap awal penentuan kompetensi karyawan adalah meneliti layak atau tidak karyawan tersebut. Kinerja karyawan perlu ditentukan kriterianya berkaitan dengan pekerjaan karyawan tersebut. Selanjutnya, menilai prestasi kerja mereka.
2. Perbandingan dan analisis kompetensi. Tahap ini akan dinilai kompetensi masing-masing karyawan, dengan membandingkan mana kinerja paling baik dan kinerja rata-

rata. Selanjutnya, deskripsikan masing-masing kompetensi karyawan tersebut.

3. Validasi kompetensi. Validasi dimaksudkan untuk mendapatkan data kompetensi karyawan. Berdasarkan identifikasi kompetensi, selanjutnya menerapkan model pengukuran kompetensi untuk menentukan kompetensi karyawan secara akurat sesuai kebutuhan dan kondisi perusahaan.

Kompetensi karyawan dapat diukur melalui tiga model yang berbeda, yaitu: *self evaluation*, *third-party evaluation*, dan *peer evaluation* (Rusmulyani, 2021).

1. *Self evaluation* atau evaluasi diri berkaitan dengan penilaian terhadap peningkatan dan penurunan kompetensi karyawan dalam suatu waktu tertentu. Dalam evaluasi ini, karyawan dapat menilai pencapaian hasil kerjanya sendiri.
2. *Third-party evaluation* atau evaluasi pihak ketiga berkaitan penilaian dari perkembangan pembelajaran atau akuisisi kompetensi individual karyawan melalui tim penilai independen.
3. *Peer evaluation* atau evaluasi rekan kerja berkaitan dengan penilaian kompetensi karyawan melalui rekan kerjanya.

Selain model penilaian kompetensi di atas, model lain dari pengukuran kompetensi menggunakan metode *assessment center*. Metode ini merupakan suatu prosedur yang digunakan untuk mengukur tingkat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan setiap individu karyawan (Meutia & Liu, 2019). Satu metode lagi dalam menilai kompetensi karyawan yakni metode *quasi*. Metode ini merupakan pengukuran terstandar (melibatkan tim penilai atau *assessor*) yang dilakukan untuk menilai kompetensi karyawan dan memprediksi keberhasilan pekerjaan karyawan tersebut (Suprapti, 2019).

C. Hubungan Kompetensi dan Kinerja

Kompetensi berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan seorang karyawan untuk mencapai kinerja perusahaan. Kompetensi karyawan perlu dilatih dan dikembangkan agar mampu mencapai kinerja terbaik dalam mengelola perusahaan. Selain itu, kompetensi karyawan dibutuhkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan upaya pengembangan kompetensi karyawan (Nadella & Rahadi, 2020).

Pengembangan kompetensi karyawan dapat dilakukan melalui pembinaan kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki karyawan tersebut. Peningkatan kemampuan kerja sendiri dilakukan melalui upaya peningkatan aspek-aspek kompetensi karyawan, seperti pengetahuan, keahlian, dan sikap karyawan. Sehingga demikian, kinerja karyawan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut (Ardiansyah & Sulistiyowati, 2018).

Seorang karyawan yang berkompeten tinggi selalu termotivasi untuk bekerja secara produktif (Zakaria & Herawati, 2021). Kompetensi karyawan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan kompetensi karyawan bersangkutan mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan serta tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kompetensi karyawan merupakan wujud dari pencapaian kinerja karyawan bersangkutan. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi yang terampil akan menghasilkan kinerja karyawan secara optimal (Azis, 2018).

DAFTAR PUSTAKA

- Ansar, T. (2022). Dampak Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Menunjang Keberhasilan Kerja Pegawai Di Kantor Lurah Kadia Kecamatan Kadia Kota Kendari. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(4), 910-925.
- Ardiansyah, Y., & Sulistiyowati, L. H. (2018). Pengaruh kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 91-100.
- Azis, M. D. (2018). Pengaruh motivasi kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 1-11.
- Coenraad, D. P. (2016). Pengaruh kemampuan, motivasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship (e-Journal)*, 10(1).
- Dhamayantie, E., & Fauzan, R. (2017). Penguatan Karakteristik dan Kompetensi Kewirausahaan untuk meningkatkan kinerja UMKM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 11(1), 80-91.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46-58.
- Erawati, I., Darwis, M., & Nasrullah, M. (2017). Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa. *Jurnal Office*, 3(1), 13-18.
- Ernawan, Y., & Wahidin, N. (2017). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Jiwa Intrapreneurship Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian Pada Karyawan Senior Staff PT. Indo-Rama Synthetics Tbk Divisi Polyester). *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 26-40.
- Hartono, R., & Anshori, M. I. (2019). Peran Kerja Keras dan Kerja Cerdas Melalui Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja

- Karyawan Agent Asuransi (Studi Pada PT. Prudential Life Assurance Surabaya). *Competence: Journal of Management Studies*, 13(2), 99-112.
- Hasibuan, A., Sari, A. P., Simarmata, N. I. P., Harizahayu, H., Estiani, E., Muadzah, M. & Munthe, R. N. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Yayasan Kita Menulis.
- Hertina, D., & Hidayat, M. B. H. (2019). Pilar-pilar Keunggulan Kompetitif: Sebuah Pandangan Berbasis Sumber Daya. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 3(2), 119-124.
- Komara, E. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *Mimbar Pendidikan*, 4(1), 73-84.
- Mardan, M. S. (2020). Moh. Subchan Mardan Analisis Kompetensi Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seram Bagian Timur. *HIPOTESA-Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 14(1), 92-106.
- Meutia, I. F., & Liu, T. A. (2019). Polisi Dan Sumber Daya Manusia: Studi Assesment Centre Berbasis Merit System Di Polda Lampung. *Jurnal Administrativa" Jurnal Birokrasi, Kebijakan dan Pelayanan Publik"*, 1(1), 7-18.
- Mutafi, A. (2020). Pilar-pilar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Menghadapi Era Global. *Manarul Qur'an: Jurnal Ilmiah Studi Islam*, 20(2), 106-125.
- Nadella, N., & Rahadi, D. R. (2020). Pengembangan Kompetensi Di Masa Pandemi COVID 19. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 72-83.
- Raharjana, D. T., & Putra, H. S. A. (2020). Penguatan SDM dalam e-Marketing untuk Promosi Desa Wisata di Kabupaten Malang. *Jurnal Nasional Pariwisata*, 12(2), 140-151.
- Rohida, L. (2018). Pengaruh era revolusi industri 4.0 terhadap kompetensi sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114-136.

- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1-15.
- Rusmulyani, R. (2021). Technical Vocational Education and Training (TVET) Innovation Dengan Model Pelatihan Berbasis Kompetensi Dalam Pengembangan Soft-Skill Sumber Daya Manusia. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(8), 1495-1506.
- Saputra, I. P. A., Bagia, I. W., & Suwendra, I. W. (2016). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1).
- Setiawati, C. I., & Ahdiyawati, S. I. (2021). Kompetensi Kewirausahaan Para Knitting Entrepreneur Terhadap Kinerja Usaha (Kasus pada Sentra Industri Rajut Binong Jati Bandung). *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 25-40.
- Sunge, A. S. (2018). Prediksi Kompetensi Karyawan Menggunakan Algoritma C4. 5 (Studi Kasus: PT Hankook Tire Indonesia). *Semin. Nas. Teknol. Inf. dan Komun. 2018 (SENTIKA 2018)*, 2018, 23-24.
- Suprapti, S. (2019). Analisis dampak model pelatihan klasikal dan preseptorsip terhadap kompetensi serta perbedaan capaian kompetensinya (studi kuasi eksperimental di RSAB Harapan Kita). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(2), 205-215.
- Zakaria, Y. A., & Herawati, J. (2021). Strategi Peningkatan Produktivitas Kerja Dengan Kompetensi Dan Kompensasi Melalui Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Bumdes Panggungharjo, Panggungharjo, Sewon, Bantul. *JBE (Jurnal Bingkai Ekonomi)*, 6(1), 25-36.

BAB 11 | KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Wahidayanti, S.Pd., M.Pd.

Institut Agama Islam Muhammadiyah Sinjai

A. Konsep Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja merupakan serangkaian usaha untuk menciptakan suasana kerja yang aman dan tentram bagi karyawan yang kerja di suatu perusahaan. Keselamatan kerja menunjukkan pada keadaan yang selamat dan aman dari kerugian bagi pekerja dan perusahaan. Keselamatan kerja adalah keselamatan yang berhubungan dengan peralatan tempat bekerja dan lingkungan, serta cara-cara melakukan pekerjaan (Ridley, 2014). Arti dan tujuan keselamatan kerja untuk menjamin keadaan, keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani dan rohani manusia serta hasil karya dan budayanya, tertuju pada kesejahteraan masyarakat pada umumnya dan manusia pada khususnya.

Keselamatan kerja merupakan keselamatan yang berhubungan dengan tempat kerja, mesin-mesin dan lingkungan yang berhubungan dengan Kesehatan baik fisik maupun rohani pekerja selama berada di lingkungan kerja.

Adapun fungsi dari keselamatan kerja, yaitu :

1. Identifikasi dan melakukan penilaian terhadap risiko dari bahaya kesehatan di tempat kerja.
2. Memberikan saran terhadap perencanaan, pengorganisasian dan praktek kerja termasuk desain tempat kerja.

3. Memberi saran, informasi, pelatihan dan edukasi tentang kesehatan kerja dan APD.
4. Melaksanakan surveilans terhadap kesehatan kerja.
5. Terlibat dalam proses rehabilitasi.
6. Mengelola tindakan P3K dan tindakan darurat.
7. Antisipasi, identifikasi dan evaluasi kondisi praktek yang berbahaya.
8. Membuat desain pengendalian bahaya, metode, prosedur dan program.
9. Menerapkan pengendalian bahaya dan program pengendalian bahaya.
10. Mengukur dan memeriksa kembali keefektifan pengendalian bahaya dan program pengendalian bahaya.

Sehat dapat dideskripsikan suatu keadaan seorang yang secara fisik, mental dan sosial yang bebas dari penyakit atau gangguan kesehatan yang juga menunjukkan kemampuan dalam berinteraksi pekerjaan dan lingkungan tempat kerjanya. Kesehatan di sini tidak hanya di maknai dengan mengobati, merawat atau menyembuhkan gangguan kesehatan atau penyakit, akan tetapi juga berkaitan dengan pencegahan penyakit dan pemeliharaan kesehatan. Status Kesehatan seseorang dapat ditentukan oleh empat faktor (Blum, 1981), sebagai berikut :

1. Lingkungan, berupa lingkungan fisik (alami, buatan), kimia (organic/anorganik, logam berat, debu), biologic (virus, bakteri, mikroorganisme), dan sosial budaya (ekonomi, pendidikan, pekerjaan).
2. Perilaku yang meliputi sikap, kebiasaan, tingkah laku.
3. Pelayanan Kesehatan: promotive, perawatan, pengobatan, pencegahan, kecacatan, dan rehabilitasi.
4. Genetik, yang merupakan faktor bawaan setiap manusia.

Kesehatan kerja secara umum dapat diartikan sebagai kondisi dimana pekerja selalu sehat tanpa ada hal yang menyebabkan cedera, penyakit atau kerusakan pada anggota tubuh selama berada dilingkungan kerja. Kesehatan kerja adalah suatu keadaan yang aman dan selamat dari penderitaan dan

kerusakan serta kerugian di tempat kerja, baik pada saat memakai alat, bahan, mesin-mesin dalam proses pengolahan, teknik pengepakan, penyimpanan, maupun menjaga dan mengamankan tempat serta lingkungan kerja (Kuswana, 2014). Keselamatan kerja adalah sarana utama untuk pencegahan kecelakaan, "cacat dan kematian sebagai akibat kecelakaan kerja. Keselamatan kerja yang baik adalah pintu gerbang bagi keamanan tenaga kerja. "Kecelakaan selain menjadi hambatan langsung, juga merugikan secara tidak langsung yakni kerusakan mesin dan peralatan kerja, terhentinya proses produksi untuk beberapa saat, kerusakan pada lingkungan kerja, dan lain-lain

Kesehatan kerja adalah suatu kondisi kesehatan yang bertujuan agar masyarakat pekerja memperoleh derajat kesehatan setinggi-tingginya, baik jasmani, rohani dan sosial, dengan usaha pencegahan dan pengobatan terhadap penyakit atau gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerja dan lingkungan kerja maupun penyakit umum (Buntarto, 2015). kesehatan kerja dewasa ini semakin berubah, bukan hanya sekedar

Jadi dapat didefinisikan bahwa kesehatan kerja adalah suatu keadaan dimana kita merasa aman dan selamat serta terbebas dari gangguan fisik, emosi, mental dan rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja agar masyarakat pekerja memperoleh jaminan kesehatan terbaik.

Kesehatan dan keselamatan kerja merupakan suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan maupun kesempurnaan baik rohani dan jasmani. Keselamatan dan Kesehatan kerja merupakan suatu usaha dan upaya untuk menciptakan perlindungan dan keamanan dari resiko kecelakaan kerja dan bahaya baik fisik, mental maupun emosional terhadap pekerja baik perusahaan, masyarakat dan lingkungan. Keselamatan dan Kesehatan kerja dapat dimaknai sebagai serangkaian upaya dan usaha menciptakan suasana kerja yang aman dari resiko kecelakaan baik fisik, mental maupun emosional sehingga memberikan perlindungan kepada

tenaga kerja yang menyangkut Kesehatan dan keselamatan kerja.

Keselamatan dan kesehatan kerja diartikan sebagai bidang kegiatan yang ditujukan untuk mencegah semua jenis kecelakaan yang ada kaitannya dengan lingkungan dan situasi kerja. "kesehatan dan keselamatan kerja (K3) difilosofikan sebagai suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani" tenaga kerja pada khususnya dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budayanya menuju masyarakat "makmur dan sejahtera.

Tujuan keselamatan dan Kesehatan kerja, antara lain :

1. Menjaga lingkungan kerja yang sehat dan aman.
2. Mencegah dan mengobati kecelakaan yang terjadi di lingkungan kerja pada waktu bekerja.
3. Jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan Kesehatan bagi pekerja.
4. Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja dimanfaatkan sebaik-baiknya dan selektif mungkin.
5. Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 50 tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja, keselamatan dan kesehatan kerja adalah segala kegiatan untuk menjamin dan melindungi keselamatan dan kesehatan tenaga kerja melalui upaya pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja (Peraturan Pemerintah No. 50 Tahun 2021). Keselamatan dan kesehatan kerja harus diterapkan di semua tempat kerja.

Adapun manfaat atau fungsi Keselamatan dan kesehatan kerja untuk pekerja, antara lain :

1. Pekerja mamahami bahaya dan risiko dari pekerjaannya.
2. Pekerja memahami tindakan pencegahan agar tidak terjadi kecelakaan.
3. Pekerja memahami hak dan kewajibannya khususnya dalam peraturan terkait dengan Keselamatan dan kesehatan kerja.

4. Pekerja mengetahui bagaimana bertindak dalam keadaan darurat seperti kebakaran, gempa, kecelakaan, dan sebagainya.
5. Pekerja mampu berpartisipasi untuk membuat tempat kerjanya lebih aman.
6. Pekerja dapat melindungi rekan kerjanya dari risiko kecelakaan kerja.
7. Pekerja mampu untuk menghindarkan keluarganya dari penyakit-penyakit yang mungkin bisa tertular dari tempat kerja.
8. Pekerja mampu untuk tetap memiliki penghasilan.
9. Pekerja mampu untuk tetap berkontribusi terhadap perekonomian keluarganya.

Adapun manfaat atau fungsi keselamatan dan kesehatan kerja untuk industri adalah :

1. Perusahaan dapat melindungi pekerjanya dan fasilitas produksi dari kecelakaan kerja ataupun penyakit akibat kerja.
2. Perusahaan dapat mengurangi loss time yang terjadi karena kecelakaan kerja.
3. Perusahaan dapat mengurangi dari tingginya biaya atau tagihan asuransi.
4. Perusahaan dapat patuh terhadap regulasi terkait dengan keselamatan dan kesehatan kerja.
5. Perusahaan mendapatkan citra positif karena penerapan keselamatan dan kesehatan kerja baik dari pekerja, keluarga pekerja, masyarakat, dan juga negara.
6. Perusahaan dapat memperoleh berbagai penghargaan terkait keselamatan dan kesehatan kerja.
7. Perusahaan mampu tetap melanjutkan bisnis dan melindungi nilai saham dari dampak yang ditimbulkan akibat kecelakaan ataupun penyakit akibat kerja.
8. Perusahaan dapat terlindungi dari denda yang muncul akibat kecelakaan kerja.
9. Menurunkan biaya kesehatan dan asuransi yang timbul.
10. Meningkatkan produktivitas barang dan jasa.

11. Perusahaan dapat memperoleh kontrak kerja yang baik dengan penerapan keselamatan dan kesehatan kerja.
12. Munculnya peluang bisnis terkait dengan penerapan keselamatan dan kesehatan kerja.

B. Masalah Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Masalah keselamatan dan kesehatan kerja (K3) secara umum di Indonesia masih sering terabaikan. Hal ini ditunjukkan dengan masih tingginya angka kecelakaan kerja. Kondisi keselamatan dan kesehatan kerja (K3) perusahaan di Indonesia secara umum diperkirakan termasuk rendah, padahal tenaga kerja adalah faktor penting bagi kegiatan perusahaan, karena perusahaan tidak mungkin bisa lepas dari yang namanya tenaga kerja. Dimana seharusnya, perusahaan yang baik adalah perusahaan yang benar-benar menjaga keselamatan dan kesehatan kerja yang dilaksanakan oleh seluruh pekerja dan pimpinan perusahaan. Perlindungan tenaga kerja dari bahaya dan penyakit akibat kerja atau akibat lingkungan kerja sangat dibutuhkan oleh pekerja agar pekerja merasa aman dan nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Perusahaan perlu melaksanakan program keselamatan dan kesehatan kerja yang diharapkan dapat menurunkan tingkat kecelakaan kerja, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan produktivitas kerja karyawan (Sastrohadiwiryono, 2002).

Kesehatan dan keselamatan kerja tidak hanya menjadi salah satu unsur perlindungan tenaga kerja yang bertujuan untuk menjamin keselamatan bagi para pekerja saja, namun juga untuk menjamin agar sumber-sumber produksi dapat digunakan secara aman dan efisien serta menjamin kelancaran proses produksi yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan produksi dan produktivitas.

1. Potensi Bahaya yang Mengakibatkan Dampak Risiko Jangka Panjang pada Kesehatan

- a. Bahaya faktor kimia risiko kesehatan timbul dari paparan berbagai bahan kimia. Banyak bahan kimia yang memiliki sifat beracun dapat memasuki aliran darah dan

menyebabkan kerusakan pada sistem tubuh dan organ lainnya. Bahan kimia berbahaya dapat berbentuk padat, cairan, uap, gas, debu, asap atau kabut dan dapat masuk ke dalam tubuh

- b. Bahaya faktor fisik adalah faktor di dalam tempat kerja yang bersifat fisika antara lain kebisingan, penerangan, getaran, iklim kerja, gelombang mikro dan sinar ultra ungu. Faktor-faktor ini mungkin bagian tertentu yang dihasilkan dari proses produksi atau produk samping yang tidak diinginkan.
- c. Bahaya faktor biologi penyakit akibat kerja sangat beragam jenisnya. Seperti pekerja di pertanian, perkebunan dan kehutanan termasuk di dalam perkantoran yaitu indoor air quality, banyak menghadapi berbagai penyakit yang disebabkan virus, bakteri atau hasil dari pertanian, misalnya tabakosis pada pekerja yang mengerjakan tembakau, bagasosis pada pekerja-pekerja yang menghirup debu-debu organik misalnya pada pekerja gandum (*aspergillus*) dan di pabrik gula.
- d. Bahaya faktor ergonomi dan pengaturan kerja industri barang dan jasa telah mengembangkan kualitas dan produktivitas. Restrukturisasi proses produksi barang dan jasa terbukti meningkatkan produktivitas dan kualitas produk secara langsung berhubungan dgn disain kondisi kerja pengaturan cara kerja dapat memiliki dampak besar pada seberapa baik pekerjaan dilakukan dan kesehatan mereka yang melakukannya. Semuanya dari posisi mesin pengolahan sampai penyimpanan alat-alat dapat menciptakan hambatan dan risiko.

2. Potensi Bahaya yang Mengakibatkan Risiko Langsung Pada Keselamatan

Masalah berkaitan dengan kejadian yang memiliki potensi menyebabkan cedera dengan segera. Cedera tersebut biasanya disebabkan oleh kecelakaan kerja. Ini biasanya terjadi ketika risiko yang tidak dikendalikan dengan baik. Saat prosedur kerja aman tidak tersedia atau sebaliknya

tetapi tidak diikuti. Berikut beberapa masalah yang sering terjadi yang dapat beresiko langsung pada keselamatan, antara lain: Keselamatan listrik; Penanggulangan kebakaran; dan Keselamatan kerja pada pesawat, peralatan, atau permesinan produksi.

3. Risiko Terhadap Kesejahteraan atau Kenyamanan

Fasilitas yang berhubungan dengan kesehatan kerja sering diabaikan karena tidak dipandang memiliki dampak langsung pada produktivitas. Namun, untuk tetap sehat, pekerja membutuhkan fasilitas di tempat kerja yang memadai seperti air minum yang bersih, toilet, sabun dan air untuk mencuci dan tempat untuk makan dan istirahat. Jika mereka tidak memiliki ini, produktivitas dapat memburuk. Begitu pula semangat dan kenyamanan pekerja.

Dengan menyediakan fasilitas yang berhubungan dengan kesehatan, perusahaan mendapatkan manfaat yang nyata untuk perusahaan sehingga memiliki dampak langsung pada produktivitas. Ini juga merupakan cara sederhana bagi manajemen untuk menunjukkan bahwa fasilitas yang disediakan itu bermanfaat untuk kesehatan pekerja, khususnya ketika pekerja diberi kesempatan untuk mendapatkan fasilitas yang penting bagi mereka. Pekerja umumnya mampu memprioritaskan kebutuhan mereka sendiri, sehingga semua inisiatif kesehatan akan lebih berhasil jika pihak manajemen mereka memakai ide-ide dari pekerja. Namun, berikut ini hal-hal yang diperlukan:

- a. akses untuk air minum, toilet dan tempat cuci;
- b. ruang kantin atau tempat makan yang bersih dan terlindungi dari cuaca;
- c. P3K di tempat kerja; dan
- d. ruang di mana ibu bisa menyusui dan anak-anak bisa menunggu orangtuanya menyelesaikan pekerjaan.

4. Risiko pribadi dan psikologis

Jika suatu perusahaan ingin memaksimalkan produktivitas, perlu menciptakan tempat kerja di mana pekerja merasa aman dan dihormati. Isu ini melampaui

keselamatan fisik dan termasuk melindungi kesejahteraan diri, martabat dan mental pekerja. Intimidasi atau pelecehan sering mengancam rasa kesejahteraan dan keamanan pekerja di tempat kerja, berupa pelecehan dan penganiayaan; pelecehan seksual; HIV/AIDS di tempat kerja; dan narkoba di tempat kerja.

C. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Program keselamatan dan kesehatan kerja merupakan salah satu program yang wajib ada di setiap perusahaan karena pentingnya program ini untuk menjamin keselamatan dan kesehatan para pekerja di bidang perusahaan. Mengutamakan keselamatan dan kesehatan dalam bekerja, bukan hal yang bisa dilakukan dengan sederhana. Terlebih, bila anda bekerja dilingkungan yang dalam tanda kutip, kurang aman dan nyaman. Seperti misalnya lingkungan kerja dengan suhu dan kualitas udara buruk, bising, dengan peralatan tidak memadai dan pekerjaan yang cukup rawan terjadi kecelakaan. Namun berbagai kendala dan tantangan di lingkungan kerja, sebenarnya bisa diatasi dengan menerapkan berbagai cara yang bermuara pada terjadinya keselamatan dan kesehatan kerja.

Biasanya dalam sebuah industri atau perusahaan, telah mengaplikasikan sebuah sistem keamanan tertentu, termasuk sistem keselamatan dan kesehatan kerja. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh stakeholder aman dilingkungan kerja. juga, memastikan semua proses produksi berjalan lancar tanpa harus terkendala faktor faktor kesehatan dan keselamatan.

Terkait keselamatan dan kesehatan kerja, pemerintah juga telah membuat aturan dan undang undang tentangnya. Undang undang dan peraturan ini bahkan wajib dilaksanakan setiap industri demi keamanan dan kenyamanan semua pihak. Tentu, hal ini sangat bagus demi tercapainya kondusifitas lingkungan kerja perusahaan. Satu sisi, dengan diterapkannya aturan dan undang undang, tentang K3, mau tidak mau, perusahaan harus mematuhi, di sisi lain, para tenaga kerja akan merasa aman

dari ancaman kerja seperti gangguan kesehatan maupun ancaman keselamatan saat bekerja. Pihak perusahaan sebaiknya menyusun program program K3 untuk diterapkan, meski perusahaan skala kecil tetap memerlukanya.

Adapun program keselamatan dan Kesehatan kerja (Prawirosentono, 2002), sebagai berikut :

1. Mencegah, mengurangi, dan meminimkan kemungkinan terjadinya kecelakaan.
2. Mencegah, mengurangi dan memadamkan kebakaran, bahaya peledakan.
3. Membuat sarana sebagai jalan untuk menyelamatkan diri pada saat terjadi kebakaran atau kejadian lain yang membahayakan.
4. Memberikan pertolongan pada kecelakaan (PPK).
5. Memberikan alat pelindung bagi karyawan.
6. Mencegah dan mengendalikan timbulnya atau menyebarkan suhu, kelembapan, debu kotoran, asap, uap, gas, embusan angin, radiasi, suara dan getaran.
7. Mencegah dan mengendalikan timbulnya penyakit akibat pekerjaan, baik secara fisik (keracunan, infeksi dan penularan) maupun psikis (kelelahan mental, depresi, dan sebagainya).
8. Memperoleh penerapan cahaya yang cukup dan sesuai.
9. Mengatur suhu dan kelembapan udara dengan baik.
10. Memelihara kebersihan lingkungan dan ketertiban.
11. Menciptakan keserasian dalam proses kerja.
12. Memperlancar bongkar muat dan penyimpanan barang/bahan.
13. Mencegah aliran listrik yang berbahaya.
14. Menyempurnakan pengawasan atas pekerjaan yang mempunyai potensi kecelakaan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Blum, H. L. (1981). *Planning for Health, Second Editio*. Human Science Press.
- Buntarto. (2015). *Panduan Praktis Keselamatan & Kesehatan Kerja untuk Industri*. Pustaka Baru Press.
- Kuswana, W. S. (2014). *Erkonomi Dan K3: Kesehatan Keselamatan Kerja*. PT Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Pemerintah No. 50 *tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Keselamatan dan kesehatan kerja*.
- Prawirosentono, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan (1st ed.)*. Yogyakarta: BPFE.
- Ridley, J. (2014). *Buku Kesehatan dan Keselamatan (3rd ed.)*. Erlangga.
- Sastrohadiwiryono, S. (2002). *Manajemen tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bumi Aksara.

BAB 12 | PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Devy Sofyanty, S.Psi., M.M.

Universitas Bina Sarana Informatika

A. Konsep dan Tujuan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Kompetisi bisnis yang semakin ketat, menuntut perusahaan untuk mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, terlebih di era revolusi industri 4.0 teknologi akan menjadi suatu hal yang sia-sia tanpa Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten. Mengingat peran penting SDM dalam menunjang aktivitas perusahaan maka pemeliharaan SDM yang serasi dan harmonis perlu ditumbuhkan, dijaga dan dipelihara demi kepentingan bersama.

Pemeliharaan SDM merupakan suatu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik dan mental agar karyawan bekerja secara produktif, loyal untuk tercapainya tujuan perusahaan. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan akan berpengaruh terhadap motivasi kerja, sikap, disiplin, loyalitas dan kinerja karyawan akan menurun. Absensi dan turnover meningkat bahkan intensi turnover terjadi, menyebabkan ketidakpuasan kerja dan berdampak pada kualitas kerja bahkan kebahagiaan di tempat kerja.

Pemeliharaan SDM merupakan tanggung jawab manajemen dan pimpinan. Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk membuat karyawan yang ada dalam organisasi dapat bekerja secara optimal, loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara akan

merasa bahwa karyawan tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut untuk resign dari perusahaan atau bekerja tidak optimal.

Tujuan pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan kinerja karyawan.
3. Meningkatkan loyalitas karyawan.
4. Meningkatkan motivasi dan etos kerja karyawan.
5. Meningkatkan rasa aman, kebanggaan, ketenangan dan kesehatan karyawan.
6. Meningkatkan disiplin karyawan.
7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
8. Menurunkan absensi karyawan.
9. Menurunkan tingkat pergantian karyawan.
10. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan.
11. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
12. Menumbuhkan budaya kolaborasi dan harmoni di tempat kerja.
13. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

B. Asas dan Metode Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa asas dalam pemeliharaan SDM (Aljabar, 2020), yaitu :

1. Asas manfaat dan efisiensi artinya pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya dapat meningkatkan prestasi kerja, kesehatan, keamanan dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus di program dengan baik supaya tidak sia-sia.
2. Asas kebutuhan dan kepuasan artinya pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap karyawan

baik sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan perusahaan.

3. Asas keadilan dan kelayakan diperlukan agar menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerja sama antar karyawan dan semangat kerja karyawan dapat meningkat.
4. Asas peraturan legal, dalam melaksanakan pemeliharaan sumber daya manusia, perusahaan harus bersumber dari undang-undang, keputusan presiden, keputusan menteri dan hukum-hukum yang berlaku di negara tersebut. Pedoman tersebut sebagai peraturan legal diperlukan untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.
5. Asas kemampuan perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam menjalankan pemeliharaan kerja menjadi pedoman, jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

Metode pemeliharaan karyawan yang tepat sangat penting agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Metode pemeliharaan karyawan, di antaranya :

1. Komunikasi

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan secara singkat, jelas, dapat dipahami dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator. Melalui komunikasi yang efektif maka tercipta suasana harmonis di kantor, timbul sikap saling menghargai antar karyawan dan menimbulkan kesan nyaman pada diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya, permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan dapat diselesaikan dengan baik. Komunikasi efektif dapat dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Komunikator harus bisa menghargai setiap individu yang dijadikan sasaran komunikasi, komunikator harus

mampu menempatkan diri pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh orang lain.

- b. Kejelasan pesan; dalam komunikasi kita harus bisa menyampaikan informasi secara jelas, penggunaan kata-kata yang mudah dimengerti, tuntas, singkat (tidak bertele-tele) dan lengkap.
- c. Sikap terbuka dan mudah beradaptasi. Dalam hal berkomunikasi kita juga harus memiliki sikap terbuka dan mudah berkomunikasi.

Cara komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan atau pihak manajemen kepada karyawannya merupakan salah satu strategi pemberdayaan dan pemeliharaan SDM. Pola komunikasi antara pimpinan dengan karyawan perlu memperhatikan aspek *human relations*, kunci dari *human relations* adalah bagaimana metode komunikasi mampu menimbulkan motivasi yang berkaitan dengan kooperatif, kedisiplinan, etos kerja, produktivitas dan kepuasan kerja bagi kedua belah pihak baik karyawan maupun perusahaan.

2. **Konseling**

Konseling adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan dengan maksud membantu karyawan tersebut agar dapat mengatasi permasalahan secara lebih baik. Konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah-masalah baik pribadi atau pekerjaan yang dapat mengakibatkan stres dan mengganggu pekerjaan mereka. Adapun tujuan konseling, yaitu:

- a. Membantu karyawan untuk lebih memahami diri sendiri.
- b. Mengembangkan seluruh potensi dan kekuatan yang dimilikinya seoptimal mungkin.
- c. Membangun atau meningkatkan keterampilan karyawan.
- d. Mengembangkan solusi yang efektif untuk masalah yang dihadapi karyawan.
- e. Belajar melihat masalah dengan pandangan yang lebih positif dari perspektif yang berbeda.

- f. Mampu mengatasi hambatan serta kesulitan yang dihadapi dalam penyesuaian dengan lingkungan.
- g. Memelihara dan mencapai kesehatan mental yang positif, menyelesaikan segala sesuatu dengan bijaksana.

3. Insentif

Insentif (*incentive*) merupakan tambahan-tambahan di luar gaji yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kinerja karyawan. Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan SDM, dengan pemberian insentif pekerja merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat, loyalitas dan kinerja karyawan akan lebih baik. Bentuk-bentuk insentif, yaitu:

- a. Non material insentif; insentif berbentuk penghargaan atau pengukuhan. Misalnya piagam, piala, medali.
- b. Sosial insentif; insentif berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan atau naik haji.
- c. Material insentif; insentif berbentuk uang dan barang, material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan SDM dan keluarganya.

Selain di atas, bentuk-bentuk insentif lainnya adalah:

- a. *Placework* (upah potong) adalah sistem insentif yang memberikan imbalan bagi pekerja atas tiap unit keluaran yang dihasilkan, upah harian atau mingguan ditentukan dengan mengalikan jumlah unit yang dihasilkan dengan tarif per unit.
- b. *Production bonus* adalah sistem insentif yang *dibayarkan* kepada pekerja yang melebihi sasaran keluaran (*output*) yang ditetapkan. Para pekerja biasanya menerima upah pokok dan jika mereka dapat menghasilkan *output* dari target yang sudah ditentukan, maka ia akan mendapat bonus.
- c. *Commission* adalah sistem insentif dalam bentuk komisi yang diberikan atas dasar jumlah unit yang terjual. Sistem

- ini biasanya diberlakukan untuk pekerjaan seperti wiraniaga dan agen *real estate*.
- d. *Maturity curve* (kurva kematangan). Sistem insentif ini diberikan untuk mengakomodasi para pekerja yang memiliki *kinerja* tinggi yang dilihat dari aspek produktivitasnya.
 - e. *Merit raise*; sistem *insentif* ini adalah kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja.
 - f. *Non monetary incentives*; sistem insentif ini biasanya berarti uang, tetapi insentif bagi kinerja bisa juga diberikan dalam bentuk lain.
 - g. *Executives incentives*; adalah bentuk-bentuk insentif bagi eksekutif antara lain bonus uang tunai, *stock options* (hak untuk membeli saham perusahaan dengan harga tertentu di masa yang akan datang dalam periode waktu yang ditentukan), *stock appreciation* (pemberian uang tunai kepada karyawan yang didasarkan atas peningkatan nilai saham).

4. Kesejahteraan karyawan

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) serta pemberian fasilitas dan pelayanan guna meningkatkan semangat kerja karyawan. Kesejahteraan yang diberikan sangatlah berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Program kesejahteraan karyawan diantaranya adalah:

- a. Program asuransi bertujuan untuk melindungi setiap karyawan dari hal-hal yang tidak diinginkan yang dapat terjadi ketika bekerja ataupun sedang tidak bekerja. Asuransi yang diberikan perusahaan biasanya asuransi jiwa, kesehatan dan kecelakaan. Dengan adanya asuransi diharapkan para karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
- b. Pemberian fasilitas diperlukan karyawan sebagai penunjang aktivitasnya, fasilitas memberikan kesan nyaman dan membuat karyawan lebih loyal terhadap

pekerjaannya. Fasilitas yang diberikan haruslah mempertimbangkan mengenai kebutuhan dan urgensi dari fasilitas tersebut bagi karyawan. Jika fasilitas yang diberikan oleh perusahaan tanpa mempertimbangkan kebutuhan fasilitas tersebut, maka akan merugikan perusahaan karena dana yang dikeluarkan tidak dimaksimalkan. Fasilitas yang diberikan perusahaan dapat berbentuk:

- 1) Kantin; penyediaan kantin dimaksudkan untuk mempermudah karyawan untuk mendapatkan makanan dan minuman, selain itu diharapkan dengan penyediaan kantin ini perusahaan bisa memperbaiki gizi yang disajikan.
- 2) Perumahan; dapat diberikan dalam bentuk rumah dinas, asrama atau memberikan tunjangan perumahan. Dari berbagai penelitian disimpulkan bahwa karyawan yang mempunyai rumah sendiri lebih stabil dalam perputaran tenaga kerja, oleh karena itu beberapa perusahaan memberikan bantuan keuangan kepada karyawan untuk memperoleh rumah.
- 3) Fasilitas kesehatan; fasilitas kesehatan ini bisa berupa poliklinik yang lengkap dengan dokter dan perawatnya atau sekedar memberikan tunjangan kesehatan yang bisa digunakan untuk berobat pada rumah sakit yang ditunjuk.
- 4) Pendidikan; menyediakan perpustakaan yang dapat digunakan oleh karyawan untuk menambah pengetahuan mereka, mengadakan pelatihan kerja oleh trainer yang ahli pada bidangnya dan memberikan biaya pendidikan untuk karyawan yang berprestasi dengan tujuan akan meningkatkan kemampuan.
- 5) Fasilitas ibadah; fasilitas ibadah bukan hanya mengenai fasilitas tempat yang diberikan namun waktu juga menjadi peranan penting untuk

melaksanakan ibadah tersebut. Dalam memberikan tempat dan waktu kepada karyawan, telah membuat karyawan menilai bagaimana toleransi beragama yang dilakukan perusahaan tersebut. Diberikannya fasilitas ibadah juga diharapkan dapat meningkatkan moral karyawan di dalam bekerja.

- 6) Fasilitas pembelian; fasilitas dimana para karyawan dapat membeli berbagai barang dengan harga yang lebih terjangkau, salah satunya adalah koperasi. Koperasi bisa menyediakan barang yang dibutuhkan karyawan dengan cara pembayaran tunai atau cicilan.
- 7) Pensiun; perusahaan memberikan sejumlah tunjangan kepada karyawan di masa purna waktu ia bekerja, sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan selama karyawan tersebut bekerja.
- 8) Program rekreasi atau hiburan dalam menjalankan aktivitas yang menunjang kegiatan perusahaan, para karyawan mencapai titik jenuh dimana ia merasa bosan atau malas dalam mengerjakan sesuatu yang bersifat rutinitas. Berdasarkan hal tersebut perusahaan melakukan rekreasi atau hiburan untuk menyegarkan pikiran atau refreshing. Kegiatan yang dilakukan adalah kegiatan olahraga dan kegiatan sosial.

5. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja adalah suatu kondisi dalam pekerjaan yang sehat dan aman baik itu bagi pekerjaannya, perusahaan maupun bagi masyarakat dan lingkungan sekitar pabrik atau tempat kerja tersebut. Keselamatan dan kesehatan kerja juga merupakan suatu usaha untuk mencegah setiap perbuatan atau kondisi tidak selamat, yang dapat mengakibatkan kecelakaan. Disamping itu, tujuan K3 juga untuk mengendalikan resiko terhadap peralatan, aset dan sumber produksi sehingga dapat digunakan secara aman dan efisien agar terhindar dari kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di tempat kerja merupakan tanggung

jawab bersama. Dengan saling menunaikan kewajiban di tempat kerja, maka diharapkan penerapan keselamatan dan kesehatan kerja dapat dilaksanakan dengan baik. Perusahaan dan tenaga kerja sama-sama memiliki kewajiban terhadap penerapan K3 di tempat kerja (Rommy et al., 2019).

Keselamatan dan Kesehatan Kerja akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik oleh sebab itu harus ditanamkan pada karyawan agar muncul kesadaran pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan. Keselamatan dan Kesehatan Kerja merupakan tindakan kontrol preventif yang mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik, dengan melakukan penyuluhan dan pembinaan.

Dalam melaksanakan pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja terdapat beberapa teknik yang dapat dilakukan, antara lain : perkuliahan dan percakapan, video dan film, peran yang langsung dimainkan oleh peserta pelatihan, studi kasus, diskusi kelompok, latihan dan praktek di luar kelas, pelatihan langsung di tempat kerja. Untuk mengetahui efektivitas dari pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja dapat diukur dengan memperhatikan indikator keberhasilan pelatihan, yaitu: prestasi kerja karyawan, kedisiplinan karyawan, absensi karyawan, tingkat kerusakan produksi (alat-alat dan mesin), tingkat kecelakaan karyawan, tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu, tingkat kerjasama karyawan, tingkat upah karyawan, prakarsa karyawan, kepemimpinan dan kepuasan manajerial.

6. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)

Hubungan industrial merupakan hubungan antara semua pihak terkait dalam proses produksi suatu barang dan jasa di suatu organisasi atau perusahaan, yang melibatkan pekerja/buruh dan pengusaha serta pemerintah. Hubungan industrial menjadi salah satu aspek penting dalam kaitan dengan hubungan tenaga kerja, yang harus senantiasa dijaga dan dipelihara dengan baik demi menciptakan

keharmonisan antar pegawai maupun manajer agar tercapai iklim organisasi kondusif, yang mendukung aktivitas operasional perusahaan. Hubungan industrial di Indonesia dikenal sebagai hubungan industrial pancasila, bermakna bahwa hubungan para pihak yang terlibat dalam pembuatan barang dan jasa, meliputi pemerintah, pengusaha dan karyawan didasarkan pada nilai-nilai luhur bangsa Indonesia dari Pancasila. Hubungan industrial Pancasila memiliki karakteristik, yaitu:

- a. Mengakui dan meyakini bahwa pekerja bukan sekedar mencari nafkah saja, melainkan juga sebagai pengabdian manusia kepada tuhan, sesama manusia, masyarakat, bangsa dan negara.
- b. Menganggap pekerja bukan hanya sekedar faktor produksi belaka melainkan sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya.
- c. Melihat antara pekerja dan pengusaha bukan mempunyai kepentingan yang bertentangan, melainkan mempunyai kepentingan yang sama untuk memajukan perusahaan.
- d. Setiap perbedaan pendapat antara pekerja dan pengusaha harus disesuaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat yang dilakukan secara kekeluargaan
- e. Adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban untuk kedua belah pihak atas dasar rasa keadilan dan kepatutan.

Tujuan hubungan industrial Pancasila dapat terwujud melalui usaha, kerjasama, pemahaman di antara tiga unsur pendukung yaitu pemerintah, pengusaha dan pekerja/karyawan sehingga dengan iklim usaha yang tenang, mendukung, membuat semangat bekerja lebih produktif yang juga berimbas meningkatnya tingkah kesejahteraan baik dalam lingkup nasional, provinsi, kota maupun di lingkup perusahaan. Selain itu melalui hubungan industrial Pancasila maka hak dan kewajiban pengusaha maupun pekerja dapat lebih terjamin implementasinya. Tujuan hubungan industrial Pancasila dapat terwujud melalui norma-norma sebagai berikut :

- a. Mikro minimal; ketentuan normatif yang harus diikuti mengatur tentang hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha, berupa Undang-Undang.
- b. Ketenagakerjaan; peraturan pemerintah dan turunannya. Mikro minimal wajib dilakukan, sebagai contoh mikro minimal adalah aturan tentang upah minimum, waktu istirahat.
- c. Mikro kondisional: kesepakatan/aturan antara perusahaan dan pekerja yang mengatur pola hubungan kerja. Sebagai contoh : seragam, jam kerja, jam libur.
- d. Penerapan mikro minimal maupun kondisional dalam hubungan industrial disesuaikan dengan situasi dan kondisi, sistem operasional yang berlaku di dalam perusahaan terutama jika ada perbedaan pendapat, misalnya syarat kerja seperti seragam, jam kerja, waktu libur (Meilani & Nurpatricia, 2021).

C. Program Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah saling melengkapi, terdapat beberapa cara untuk menciptakan hubungan baik antara perusahaan dengan karyawan melalui program pemeliharaan karyawan, di antaranya :

1. Outbond management training; kegiatan ini bertujuan untuk menjalin hubungan yang baik antara karyawan dengan perusahaan dan juga menjalin hubungan baik antara karyawan dengan karyawan. Kegiatan ini dilakukan dalam bentuk permainan yang nantinya akan membantu karyawan dalam pengembangan diri, kepemimpinan, komunikasi serta kerja sama tim.
2. Berlibur bersama; merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melupakan rasa jenuh dan bosan dengan pekerjaan, berlibur bersama dapat dilakukan seperti pergi ke puncak, pantai atau tempat hiburan lainnya.
3. Makan siang bersama; selain karyawan dapat menghemat uang makannya serta kegiatan ini dirasa dapat membuat karyawan merasa dihargai oleh perusahaan.

4. Penghargaan; pemberian penghargaan untuk karyawan berprestasi penting dilakukan untuk menghargai hasil kerja karyawan yang berimbas pada peningkatan kinerja karyawan (Agustiawan et al., 2022).

DAFTAR PUSTAKA

- Agustiawan et al. (2022). *Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Aljabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Meilani, Y. C. P., & Suryawan, I. N. (2021). *Manajemen Hubungan Industrial di Indonesia*. Solok: CV Insan Cendekia Mandiri.
- Rommy, D. et al. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Klaten: Lakeisha.

BAB

13

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Dra. Nastiti Edi Utami, M.M.

Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

A. Konsep Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) selalu mejadi hal yang sulit baik bagi pengusaha maupun pekerja/buruh. Pengusaha menganggap terjadinya PHK merupakan hal yang wajar di dalam kegiatan perusahaan.

Bagi pekerja/buruh, terjadinya PHK berdampak sangat luas bagi kehidupannya tidak hanya bagi dirinya pribadi namun juga keluarganya. PHK jelas akan menyebabkan seorang pekerja/buruh kehilangan mata pencahariannya. Demikian juga pada waktu pekerja tersebut berhenti atau adanya pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan, perusahaan mengeluarkan dana untuk pensiun atau pesangon atau tunjangan lain yang berkaitan dengan pemberhentian, sekaligus memprogramkan kembali penarikan pekerja baru yang sama halnya seperti dahulu harus mengeluarkan dana untuk kompensasi dan pengembangan pekerja.

Peristiwa Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan berakhirnya suatu hubungan kerja antara buruh dengan pengusaha yang disebabkan karena salah satu pihak tidak dapat memenuhi kewajibanya atau karena berakhirnya suatu perjanjian kerja antara buruh dengan pengusaha.

Pengertian pemutusan hubungan kerja adalah keputusan untuk menghentikan hubungan kerja karena isu-isu tertentu

yang melibatkan kehilangan hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan (Sabrina, 2021). Ini mungkin berlaku karena peletakan jabatan, penghentian oleh perusahaan atau pengakhiran kontrak.

Sedangkan Siswanto Sastrohadiwiryono dalam bukunya *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia* mengatakan: Pemutusan hubungan kerja adalah suatu proses pelepasan keterikatan kerja sama antara perusahaan dengan tenaga kerja, baik atas permintaan tenaga kerja yang bersangkutan maupun atas kebijakan perusahaan yang karenanya tenaga kerja tersebut dipandang sudah tidak mampu lagi atau karena perusahaan yang tidak memungkinkan (Sastrohadiwiryono, Siswanto, & Syuhada, 2021).

Dalam Undang-Undang Tenaga Kerja No. 13 tahun 2003 dirumuskan bahwa pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha (Undang-Undang Tenaga Kerja No. 13 Tahun 2003).

Dalam Undang-Undang Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020, pada Pasal 151 ayat (1) (kluster ketenagakerjaan) menyebutkan agar PHK harus diupayakan untuk tidak terjadi mulai dari pengusaha, karyawan, serikat pekerja hingga pemerintah. Apabila PHK tidak dapat dihindari, berdasarkan UU Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020 pada Pasal 151 ayat (2) (kluster ketenagakerjaan), pengusaha harus menyampaikan maksud dan alasan PHK tersebut kepada pekerja/atau serikat pekerja (Undang-Undang Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020).

Terdapat bermacam-macam alasan PHK, dari mulai pekerja pengundukan diri, tidak lulus masa percobaan hingga perusahaan pailit. Alasan lain PHK (Sumanto, 2020) adalah :

1. Selesainya PKWT (perjanjian kerja waktu tertentu).
2. Pekerja melaukan kesalahan berat.
3. Pekerja melanggar perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perusahaan, PHK oleh hakim, dan PHK karena peraturan perundang-undangan.

4. Pekerja mengajukan PHK karena pelanggaran pengusaha.
5. Pekerja menerima PHK meski bukan karena kesalahannya (PHK suka rela).
6. Pernikahan antar pekerja (jika diatur oleh perusahaan).

Dalam Undang-Undang Cipta Kerja terbaru dalam pasal 154 A, berikut beberapa alasan terjadinya pemutusan hubungan kerja (Sabrina, 2021) dapat :

1. penggabungan, peleburan, pengambil alihan, atau pemisahan perusahaan;
2. efisiensi perusahaan;
3. penutupan karena kerugian;
4. penutupan karena keadaan yang memaksa (*force majeure*);
5. dalam keadaan penundaan kewajiban pembayaran utang;
6. perusahaan pailit;
7. melakukan tindakan merugikan pekerja/buruh;
8. pengunduran diri pekerja/buruh dengan inisiatif sendiri;
9. pekerja/buruh mangkir;
10. pelanggaran pekerja/buruh terhadap ketentuan dalam kontrak kerja, peraturan perusahaan atau kesepakatan kerjasama;
11. penahanan pekerja/buruh oleh pihak berwajib;
12. sakit berkepanjangan atau cacat karena kecelakaan kerja dan tidak dapat bekerja lebih dari dua belas bulan;
13. memasuki masa pensiun pekerja/buruh; atau
14. pekerja/buruh meninggal dunia.

Jenis-jenis pemutusan hubungan kerja telah banyak disampaikan oleh para ahli. Dalam literatur hukum ketenagakerjaan (Widianti, 2022) dikenal ada beberapa jenis PHK, yaitu :

1. Pemutusan hubungan kerja oleh majikan / pengusaha, yaitu PHK oleh pengusaha yang terjadi karena keinginan dari pihak pengusaha dengan alasan, persyaratan, dan prosedur tertentu.

2. Pemutusan hubungan kerja oleh pekerja/buruh, yaitu PHK oleh pihak pekerja/buruh yang terjadi karena keinginan dari pihak pekerja/buruh dengan alasan dan prosedur tertentu
3. Pemutusan hubungan kerja demi hukum, yaitu PHK yang terjadi tanpa adanya suatu tindakan, tetapi terjadi dengan sendirinya, misalnya karena berakhirnya waktu atau karena pekerja meninggal dunia.
4. Pemutusan hubungan kerja oleh pengadilan (PPHI), yaitu PHK oleh putusan pengadilan yang terjadi karena alasan-alasan tertentu yang mendesak dan penting, misalnya terjadinya pengalihan kepemilikan, peralihan aset atau pailit.

Berdasarkan sifatnya, pemutusan hubungan kerja dapat dibedakan (Sastrohadwiryono, Siswanto, & Syuhada, 2021), menjadi :

1. Pemutusan hubungan kerja secara hormat. pemutusan hubungan kerja antara perusahaan dengan tenaga kerja terjadi karena hal berikut: keinginan tenaga kerja yang bersangkutan; telah mencapai batas waktu kontrak kerja; terjadi perekrutan tenaga kerja baru; dan tenaga kerja yang bersangkutan meninggal dunia.
2. Pemutusan hubungan kerja sementara. pemutusan hubungan kerja sementara antara perusahaan dengan tenaga kerja terjadi manakala tenaga kerja yang bersangkutan dikenakan tahanan sementara oleh yang berwenang karena diduga melakukan sesuatu tindak pidana kejahatan.
3. Pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat. pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat dikatakan pemutusan hubungan kerja tanpa kompromi. pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat secara terpaksa harus dilakukan oleh manajemen, karena hal-hal berikut: tenaga kerja yang bersangkutan melanggar kerja serta janji yang telah disepakati pada saat mengadakan ikatan kerja bersama; bertindak dan berperilaku yang merugikan perusahaan baik dalam kuantum besar maupun kecil; tenaga kerja yang bersangkutan dinyatakan melakukan tindak pidana; dan

kemangkiran yang terus dilakukan dan telah diperingatkan beberapa kali oleh manajemen.

B. Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja

Berakhirnya suatu hubungan kerja antara buruh dengan pengusaha dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Dalam bukunya manajemen sumber daya manusia (Sabrina, 2021), faktor-faktor terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Mengundurkan Diri atas Kemauan Karyawan Sendiri

Karena pemutusan hubungan kerja terjadi atas keinginan/permintaan dari karyawan itu sendiri, maka tidak akan ada uang pesangon bagi karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan ketentuan dari UU pasal 156 ayat 2 yang menyatakan bahwa pihak terkait tidak berhak menerima uang pesangon kerja yang diatur pada pasal 156 ayat 3. Namun, sesuai dengan pasal 156 ayat 4, karyawan tersebut tetap memiliki hak untuk mendapatkan uang penghargaan kerja sebanyak satu kali.

2. Pengunduran Diri Tertulis dengan Inisiatif Sendiri Setelah Kontrak Berakhir

Tertuang pada pasal 154 ayat-ayat bahwasanya karyawan kontrak yang telah habis masa kerjanya dan menyerahkan surat tertulis tetap dapat menerima uang pesangon. Selain itu uang penghargaan kerja sesuai dengan pasal 156 ayat 3 berikut pasal 156 ayat 4 tentang uang pisah.

3. Pengunduran Diri pada Usia Pensiun

Pensiun terjadi di saat semakin tua usia karyawan dan kinerja mereka yang semakin menurun. Pengunduran diri karena telah mencapai usia pensiun, sesuai dengan pasal 154 ayat 2 mereka berhak atas pesangon, pasal 156 ayat 3 atas uang penghargaan, dan uang pisah seperti dalam pasal 156 ayat 4.

4. Karyawan Melakukan Kesalahan di Perusahaan

Banyak contoh faktor kesalahan karyawan yang dapat menyebabkan pemutusan hubungan kerja. Kesalahan berat seperti mencuri, penggelapan, tindak ancaman kepada rekan

kerja, perjudian di lingkungan kerja, konsumsi miras, memberikan rahasia perusahaan kepada perusahaan saingan hingga keterangan palsu yang berdampak pada kerugian perusahaan.

5. Perusahaan Mengalami Bangkrut

Ketika sebuah perusahaan mengalami kerugian selama dua tahun berturut dan dinyatakan bangkrut, maka penutupan terpaksa dilakukan yang menyebabkan hilangnya kemampuan untuk membayar gaji karyawan. Sehingga pemutusan hubungan kerja karyawan perlu dilakukan. Hal ini memerlukan adanya bukti-bukti dimana perusahaan mengalami kerugian. Ketika bukti telah diterima dan dinyatakan benar, pemutusan hubungan kerja dapat dilakukan dan perusahaan wajib memberikan setiap hak karyawan, termasuk uang pesangon serta biaya penggantian lainnya.

Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) harus dilakukan melalui beberapa tahapan. Terdapat enam tahapan yang dapat diikuti oleh perusahaan ketika mengambil keputusan pemutusan hubungan kerja (Sabrina, 2021), yaitu :

1. Menyiapkan Data Pendukung Lengkap

Perusahaan harus memiliki data atau dokumen pendukung lengkap sebelum melakukan PHK berkaitan dengan mengapa pemutusan/pemberhentian karyawan harus dilaksanakan. Salah satunya yaitu data tentang pelanggaran yang sudah dilakukan oleh karyawan tersebut. Dapat juga berupa penjelasan kondisi perusahaan yang mengharuskan terjadi PHK. Serta persyaratan/data lain diperlukan untuk memenuhi prosedur PHK.

2. Pemberitahuan Karyawan Bersangkutan

Sebagai sebuah hubungan industrial dua arah, karyawan berhak untuk mendapatkan pemberitahuan tentang pemutusan hubungan kerja yang terjadi sebelum pelaksanaannya itu sendiri. Apabila dalam suatu perusahaan terdapat serikat pekerja, rencana mengenai PHK harus dikomunikasikan terlebih kepada mereka. Keputu-san

PHK menjadi kebijakan perusahaan ketika tidak terdapat serikat pekerja di dalamnya.

3. Musyawarah

Musyawarah kedua belah pihak sebagai langkah selanjutnya dalam prosedur ini bertujuan untuk mendapatkan kemufakatan atau lebih dikenal dengan istilah bipartit. Pembicaraan antara karyawan dan perusahaan bertujuan untuk mencari solusi terbaik bagi kedua belah pihak. Kesepakatan yang dicapai dalam musyawarah ini harus dibuatkan sebuah Perjanjian Bersama.

4. Bantuan Pihak Ketiga Seperti dari Dinas Tenaga Kerja

Ketika permusyawaratan tidak dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi, maka sah-sah saja meminta bantuan dari pihak ketiga, seperti dinas tenaga kerja (disnaker) setempat. Kehadiran pihak ketiga ini diharapkan dapat membantu menemukan penyelesaian yang adil dan objektif, baik secara mediasi atau rekonsiliasi.

5. Melakukan Mediasi Hukum

Ketika penyelesaian masalah belum dicapai meski telah menggunakan bantuan dari Disnaker, maka upaya hukum dapat diambil hingga ke pengadilan. Apabila PHK tetap harus terjadi, permohonan tertulis yang ditujukan kepada Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) harus dilengkapi dengan dasar-dasar yang membenarkan pemberhentian pegawai perlu diambil.

6. Persiapan Uang Kompensasi

Setelah PHK menjadi keputusan akhir dari perusahaan, maka mereka memiliki kewajiban untuk membayarkan uang kompensasi, yang dapat berupa uang pesangon atau uang penghargaan atas masa kerjanya di perusahaan yang sudah sepatutnya mereka terima.

C. Kewajiban Organisasi atas PHK Karyawan

Bila terjadi PHK ada kompensasi yang harus dibayar oleh pengusaha kepada pekerja yang ter-PHK. Pegawai yang terkena PHK berhak mendapatkan kompensasi sesuai dengan jasa yang telah diberikan, demikian juga perusahaan wajib memenuhi hak-hak pegawai yang di PHK. Seperti beberapa ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja (UU Cipta Kerja), yang sebelumnya adalah UU Ketenagakerjaan, tentang pemberian pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja (UPMK) serta Uang Penggantian Hak (UPH) yang wajib diberikan saat PHK terjadi (Sabrina, 2021).

Tabel 13. 1 Uang Pesangon yang Wajib Dibayarkan kepada Karyawan

Masa Kerja	Besaran Upah
< 1 tahun	1 bulan upah
1 tahun atau lebih namun <2 tahun	2 bulan upah
2 tahun atau lebih namun < 3 tahun	3 bulan upah
3 tahun atau lebih namun < 4 tahun	4 bulan upah
4 tahun atau lebih namun < 5 tahun	5 bulan upah
5 tahun atau lebih namun < 6 tahun	6 bulan upah
6 tahun atau lebih namun < 7 tahun	7 bulan upah
7 tahun atau lebih namun < 8 tahun	8 bulan upah
Lebih dari/atau 8 tahun	9 bulan upah

Tabel 13. 2 UPMK yang Harus Diterima Karyawan

Masa Kerja	Besar Upah
3 tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 tahun	2 bulan upah
6 tahun atau lebih tetapi kurang dari 9 tahun	3 bulan upah
9 tahun atau lebih tetapi kurang dari 12 tahun	4 bulan upah

Masa Kerja	Besar Upah
12 tahun atau lebih tetapi kurang dari 15 tahun	5 bulan upah
15 tahun atau lebih tetapi kurang dari 18 tahun	6 bulan upah
18 tahun atau lebih tetapi kurang dari 21 tahun	7 bulan upah
21 tahun atau lebih tetapi kurang dari 24 tahun	8 bulan upah
Lebih dari 24 tahun	10 bulan upah

Ketentuan Uang Penggantian Hak (UPH) yang Wajib diterima Karyawan, meliputi :

1. Cuti tahunan yang belum sempat dipakai namun masih berlaku.
2. Biaya transportasi pekerja ke tempat kerja.
3. Berbagai hal yang telah disepakati sebelumnya di dalam.
4. kontrak kerja, peraturan organisasi/perusahaan, maupun kesepakatan kerja sama.

Pekerja berhak atas uang pesangon 1 kali ketentuan uang pesangon, UPMK 1 kali ketentuan UPMK, dan UPH, apabila di-PHK dengan alasan :

1. Perusahaan melakukan penggabungan, peleburan atau pemisahan perusahaan dan pekerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja atau pengusaha tidak bersedia menerima pekerja.
2. Pengambilalihan perusahaan.
3. Perusahaan melakukan efisiensi untuk mencegah kerugian.
4. Perusahaan tutup bukan karena mengalami kerugian.
5. Perusahaan dalam keadaan penundaan kewajiban pembayaran utang bukan karena mengalami kerugian.
6. Adanya permohonan PHK yang diajukan oleh pekerja dengan alasan Pengusaha melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 huruf g PP 35/2021.

Pekerja berhak atas uang pesangon 0,5 kali ketentuan uang pesangon, UPMK 1 kali ketentuan UPMK, dan UPH, apabila di-PHK dengan alasan :

1. Pengambilalihan perusahaan yang mengakibatkan terjadinya perubahan syarat kerja dan pekerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja.
2. Perusahaan melakukan efisiensi yang disebabkan perusahaan mengalami kerugian.
3. Perusahaan tutup akibat mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 tahun atau tidak secara terus menerus selama 2 tahun.
4. Perusahaan tutup disebabkan keadaan memaksa (*force majeure*).
5. Perusahaan dalam keadaan penundaan kewajiban pembayaran utang yang disebabkan perusahaan mengalami kerugian.
6. Perusahaan pailit.
7. Pekerja melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan (PP), atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan sebelumnya telah diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut.

Pekerja berhak atas uang pesangon 0,75 kali ketentuan uang pesangon, UPMK 1 kali ketentuan UPMK, dan UPH, apabila perusahaan mengalami keadaan memaksa (*force majeure*) yang tidak menyebabkan perusahaan tutup.

Pekerja berhak atas uang pesangon 1,75 kali ketentuan uang pesangon, UPMK 1 kali ketentuan UPMK, dan UPH, apabila memasuki usia pensiun.

Pekerja berhak atas uang pesangon 2 kali ketentuan uang pesangon, UPMK 1 kali ketentuan UPMK, dan UPH, apabila :

1. Pekerja meninggal dunia.
2. Pekerja sakit berkepanjangan atau cacat akibat kecelakaan kerja dan tidak dapat melakukan pekerjaannya setelah melampaui batas 12 bulan.

Pekerja berhak atas UPH dan uang pisah yang besarnya diatur dalam perjanjian kerja, PP, atau PKB apabila di-PHK dengan alasan :

1. Adanya putusan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang menyatakan pengusaha tidak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 huruf g PP 35/51 terhadap permohonan yang diajukan oleh pekerja.
2. Mengundurkan diri atas kemauan sendiri dan memenuhi syarat.
3. Pekerja mangkir selama 5 hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan secara tertulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah dan telah dipanggil oleh Pengusaha 2 kali secara patut dan tertulis.
4. Pekerja melakukan pelanggaran bersifat mendesak yang diatur dalam perjanjian kerja, PP, atau PKB.
5. Pekerja tidak dapat melakukan pekerjaan selama 6 bulan akibat ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana.
6. Pekerja dinyatakan bersalah melakukan tindak pidana berdasarkan putusan pengadilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Sabrina, R. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: Unggul, Kreatif, dan Inovatif di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 22(2), 216-222.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto, & Syuhada, A. H. (2021). *Manajemen tenaga kerja Indonesia*. Bumi aksara.
- Sumanto, M. A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia–Memasuki Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: ANDI.
- Undang-Undang No. 11 Tahun 2020 *tentang Cipta Kerja*.
- Undang-Undang Tenaga Kerja No. 13 Tahun 2003 *tentang Ketenagakerjaan*.
- Widianti, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Nasya Expanding Management.

BAB

14

PENGELOLAAN AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Baren Sipayung, S.H., M.A.P., C.L.A., CRMP.
Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

A. Konsep dan Prinsip Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen dilakukan dalam proses yang sistematis dan berurutan yang melibatkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) (Terry, 2013). Manajemen juga dapat diartikan sebagai suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan seperti: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Untuk mencapai hasil yang maksimal, manajer harus mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada. Lebih lanjut, siklus akhir dari proses bisnis manajemen adalah fungsi pengawasan yang diperlukan untuk menjamin tercapainya tujuan dari organisasi dan memastikan efektivitas fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Kemudian, fungsi pengawasan juga berkaitan apakah terdapat *gap* antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan, melalui proses audit (*auditing*) yang dijalankan oleh seseorang independen dan kompeten. Berkaitan dengan pelaksanaan pengawasan dalam suatu organisasi, maka dapat dikatakan bahwa audit adalah salah satu biaya yang dikeluarkan dengan bantuan penggunaan organisasi untuk mengurangi masalah perusahaan bisnis dan

asimetri data (Dewi & Yuyetta, 2014). Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia atau personalia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Wahjono, 2015).

Pengertian “audit” dapat ditelusuri dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) online adalah: (1) pemeriksaan pembukuan tentang keuangan (perusahaan, bank, dan sebagainya) secara berkala; (2) pengujian efektivitas keluar masuknya uang dan penilaian kewajaran laporan yang dihasilkannya.

Pengertian audit adalah suatu proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan (Arens & Loebbecke, 2003). Secara umum audit adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Mulyadi, 2014). Kemudian, audit merupakan cara yang efisien untuk mendapatkan dan menilai bukti sehubungan dengan pernyataan tentang kegiatan keuangan dan kesempatan untuk mempelajari tingkat kesamaan antara pernyataan ini dan menetapkan aturan dan menyampaikan hasil kepada individu yang terlibat secara dekat (Aryaningsih & Budiarta, 2014). Dari beberapa definisi yang telah disebutkan di atas, dapat dirangkumkan bahwa unsur-unsur audit, di antaranya :

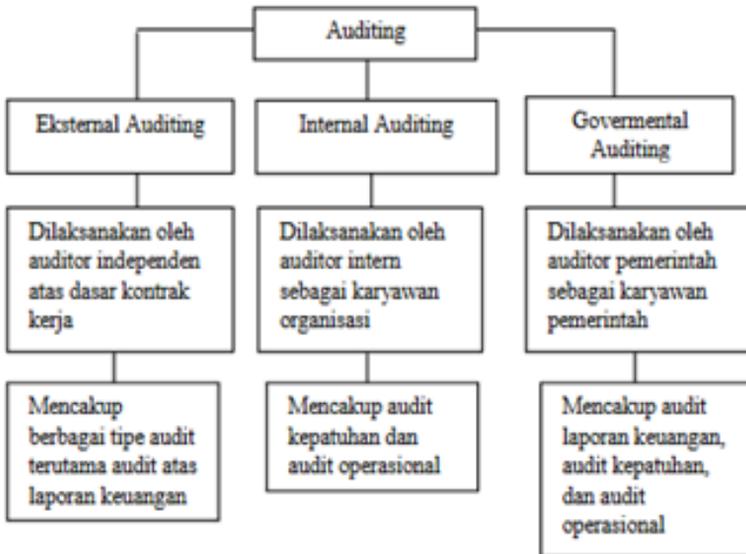
1. Proses sistematis audit merupakan aktivitas terstruktur yang mengikuti suatu urutan yang logis.
2. Objektivitas hal ini berkaitan dengan kualitas informasi yang disediakan dan juga kualitas orang yang melakukan audit.

Secara esensial, objektivitas berarti bebas dari prasangka (*freedom from bias*).

3. Penyediaan dan evaluasi bukti-bukti hal ini berkaitan dengan pengujian yang mendasari dukungan terhadap asersi ataupun representasi.
4. Asersi tentang kegiatan dan kejadian ekonomi hal ini merupakan suatu deskripsi luas tentang subyek permasalahan yang diaudit. Asersi merupakan suatu proporsi yang secara esensial dapat dibuktikan atau tidak dapat dibuktikan.
5. Derajat hubungan kriteria yang ada hal ini artinya suatu audit memberikan kecocokan antara asersi dengan kriteria yang ada.
6. Mengomunikasikan hasil secara sederhana, agar bermanfaat, hasil audit perlu dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Komunikasi dapat dilakukan secara lisan maupun tertulis.

Pengertian audit tersebut di atas hampir serupa dengan peraturan perundang-undangan, yaitu proses identifikasi masalah, analisis, dan evaluasi bukti yang dilakukan secara independen, obyektif dan profesional berdasarkan standar audit, untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, efektifitas, efisiensi, dan keandalan informasi pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. PER/05/M.PAN/03/2008).

Kemudian, Mulyadi membedakan tiga tipe auditor, yaitu: auditor independen, auditor pemerintah, dan auditor intern (Mulyadi, 2014). Lebih lanjut, berikut ini bagan penjelasan dimaksud.



Gambar 14. 1 Tipe Audit, Auditor, dan Pekerjaan Mereka
 Sumber: Mulyadi (2014)

Lebih lanjut, *auditing* umumnya dibagi menjadi tiga (Mulyadi, 2014), yaitu :

1. *Financial Statement Audit* (Audit Laporan Keuangan), adalah audit oleh auditor independen atas laporan keuangan yang disajikan oleh klien untuk menyatakan pendapat atas kecukupan laporan keuangan.
2. *Compliance Audit* (Audit Kepatuhan), adalah audit yang bertujuan untuk menentukan apakah objek yang diaudit sesuai dengan kondisi dan peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan biasanya dilaporkan kepada personel yang berwenang untuk mengembangkan standar. Audit kepatuhan adalah hal biasa di pemerintahan.
3. *Operational Audit* (Audit Operasional), adalah tinjauan sistematis terhadap kegiatan organisasi atau bagian-bagiannya yang terkait dengan tujuan tertentu. Tujuan audit operasional adalah sebagai berikut: evaluasi kinerja; identifikasi peluang untuk perbaikan; dan membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut

pihak yang meminta tinjauan operasional adalah manajemen atau pihak ketiga.

Adapun tujuan dilakukannya audit dapat dilihat dari prinsip-prinsip di antaranya :

1. *Completeness (Kelengkapan)*

Kelengkapan diperlukan untuk tujuan audit karena merupakan faktor dalam memastikan bahwa semua peristiwa transaksi dicatat dengan benar dan dimasukkan ke dalam jurnal.

2. *Accuracy (Ketepatan)*

Keakuratan untuk tujuan audit adalah untuk memastikan bahwa transaksi dan perkiraan saldo dicatat sesuai dengan perhitungan dan klasifikasi mata uang yang tepat.

3. *Existence (Eksistensi)*

Keberadaan untuk tujuan audit adalah untuk mengkonfirmasi bahwa semua kewajiban dan aset yang diakui ada atau tidak fiktif pada tanggal dan waktu tertentu.

4. *Valuation (Penilaian)*

Tujuan evaluasi adalah untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip yang diterapkan konsisten dengan aturan yang berlaku umum.

5. *Classification (Klasifikasi)*

Klasifikasi untuk tujuan audit dimaksudkan untuk memastikan bahwa semua transaksi yang dicatat dalam jurnal diklasifikasikan atau dikelompokkan dengan benar ke dalam kelas akun yang sesuai.

6. *Cut-Off (Pisah Batas)*

Diperuntukkan audit karena memastikan bahwa dalam tanggal referensi transaksi yang mendekati tanggal neraca dicatat dalam periode yang benar. Ini sangat penting. Tidak jarang terjadi kesalahan saat memposting transaksi, terutama menjelang akhir periode akuntansi.

7. *Disclosure (Pengungkapan)*

Tujuan pengungkapan dalam hal ini adalah untuk memastikan bahwa isi laporan keuangan dan catatan kaki

atas laporan keuangan secara akurat mewakili dan menjelaskan saldo akun dan persyaratan pengungkapan terkait.

Lalu, setelah memahami konsep terkait audit sebagaimana tersebut di atas, maka perlu untuk memahami definisi perihal audit manajemen sumber daya manusia (SDM). Audit SDM merupakan suatu proses sistematis dan formal yang didesain untuk mengukur biaya dan manfaat keseluruhan program manajemen SDM dan untuk membandingkan efisiensi dan efektivitas keseluruhan program manajemen SDM tersebut dengan kinerja organisasi di masa lalu, kinerja organisasi lain yang dapat dibandingkan efektivitasnya, dan tujuan organisasi, merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi SDM dengan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi SDM, kebijakan dan prosedur SDM, serta kinerja setiap program SDM (Tati, 2018).

Pendapat lain mengemukakan bahwa audit SDM adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan (Rivai, 2009).

Berdasarkan pengertian di atas, terdapat beberapa butir penting mengenai audit SDM, antara lain :

1. Di artikan sebagai kegiatan pemeriksaan dan penilaian artinya merupakan sebuah proses mencari dan mengumpulkan data beserta informasi faktual, signifikan, serta relevan sampai pada tahap pengambilan keputusan yang didasarkan pada hasil verifikasi dan penilaian auditor.
2. Di perlukan data dalam mengaudit, yaitu fakta/realita atau keadaan yang sebenarnya yang ada atau dapat dibuktikan benar-benar ada atau terjadi. Data yang diperlukan juga harus relevan dan signifikan, artinya data tersebut berhubungan dengan permasalahan SDM atau kepentingan perusahaan secara keseluruhan dan dapat menjelaskan permasalahan secara lebih terarah dan mendalam.

3. Di lakukan secara sistematis, artinya dilakukan dengan pola logika dan menetapkan asas-asas manajemen. Audit manajemen SDM direncanakan, dievaluasi dan hasilnya ditindaklanjuti.
4. Di lakukan secara objektif, artinya auditor sedapat mungkin meminimalkan unsur subjektivitas dalam interaksi pemeriksaan tidak mencampur aduk fakta dengan opini.
5. Di dokumentasikan dengan memadai atas kegiatan audit tersebut, artinya semua yang dilakukan dalam proses audit secara keseluruhan mulai dari perencanaan audit, pelaksanaan, pelaporan dan hasil tindak lanjut hasil audit oleh auditee harus dicatat dan catatan dikelola dengan baik sehingga mudah ditemukan sewaktu-waktu diperlukan.
6. Di hasilkan berupa informasi yang disimpulkan dari data dan fakta yang telah dikumpulkan dan diolah sehingga menjadi lebih informatif dan mengandung informasi penting untuk diberikan perhatian dan ditindaklanjuti oleh auditee atau oleh manajemen.
7. Di lakukan untuk mengetahui dipenuhi tidaknya asas kesesuaian, artinya audit diarahkan untuk mengetahui tingkat ketaatan terhadap persyaratan-persyaratan yang wajib dipenuhi dalam pengelolaan SDM.
8. Di lakukan untuk memeriksa efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan SDM, artinya diarahkan selain pada aspek ketaatan asas dan pencapaian tujuan juga diarahkan untuk menilai tingkat efisiensi dalam pengelolaan SDM.
9. Dimaksudkan untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan.

B. Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi pengawasan mencakup dua jenis, yaitu dari segi positif yaitu menelusuri apakah tujuan organisasi tercapai efektif dan efisien. Sedangkan dari segi negatif, mencoba menelusuri apakah suatu kejadian (risiko) yang tidak diinginkan tidak akan terulang kembali. Lebih lanjut, pengawasan

bertujuan agar mencegah dan menghindari penyimpangan, penyelewengan, pemborosan dan kebocoran dalam pengelolaan keuangan dan menjamin agar seluruh kegiatan yang dijalankan oleh organisasi dapat mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi pengawasan tidak hanya ada di organisasi swasta saja melainkan juga di instansi pemerintah. Berkaca dari pengawasan internal yang dilakukan di dalam instansi Pemerintah, maka pengawasan yang dilakukan oleh inspektorat memiliki dua segi, yaitu segi positifnya adalah akan menimbulkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) karena adanya sanksi yang diberikan oleh pemerintah terhadap pegawai yang indisipliner, namun di sisi lain dapat juga menjadi dampak negatif bagi beberapa pihak khususnya inspektorat itu sendiri, adalah memungkinkan peluang untuk adanya pembayaran uang *under table* tutup mulut antara ASN dengan staf yang melakukan pengawasan dari Inspektorat karena tidak semua tindakan indisipliner atau tindakan menyalahi kode etik aturan ASN dipublikasi ke umum selain ini dampak negatifnya adalah memungkinkan peluang adanya celah untuk menutupi kesalahan sendiri dikarenakan inspektorat merupakan lembaga pemerintah yang ditunjuk untuk melakukan pengawasan (Lubis, 2019).

Di dalam pembahasan kali ini, mengapa fungsi pengawasan diarahkan ke aspek SDM atau personalia karena sebagai sumber daya utama yang menopang keberhasilan tujuan dari suatu organisasi. Efektivitas dan efisiensi perusahaan dipengaruhi secara signifikan oleh SDM, karena walaupun sebaiknya visi, misi, serta program kegiatan yang perusahaan adakan, akan menjadi kurang optimal apabila tidak dikendalikannya sumber daya manusianya. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM perlu pengaturan secara efektif dengan memperhatikan kompetensi sosio kultural supaya bisa mencapai keseimbangan antara kepentingan SDM dengan standar operasional prosedur dan perkembangan usaha perusahaan guna peningkatan nilai tambah perusahaan.

Sehubungan dengan hal tersebut, pentingnya audit Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah demi kelangsungan hidup perusahaan, contohnya adalah selain produk yang berkualitas, harga yang bersaing, distribusi yang mudah dijangkau, maupun keberhasilan dalam pemasaran dan penjualan. Sekalipun suatu bisnis dibangun dengan memanfaatkan teknologi informasi yang bisa didukung dengan pendanaan yang cukup, tentu bisnis tersebut akan sulit untuk berkembang secara efisien tanpa instruksi manusia sebagai operatornya.

Dapatlah dikatakan bahwa audit MSDM adalah penilaian dan pemeriksaan ekstensif terhadap program sumber daya manusia meskipun secara khusus, audit ini dilakukan pada sumber daya manusia tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada organisasi secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh manajer dan para supervisor (Tama, 2022).

Setelah mengetahui fungsi dari audit MSDM baik dari instansi pemerintah atau swasta, maka dapat diintisarikan bahwa manfaat dari audit MSDM (Wahjono, 2015), di antaranya:

1. Mengidentifikasi kontribusi departemen personalia terhadap perusahaan.
2. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme karyawan departemen personalia yang lebih besar
3. Memperjelas tugas dan tanggung jawab departemen personalia
4. Menemukan masalah-masalah personalia yang kritis.
5. Mengurangi biaya SDM melalui prosedur personalia yang lebih efektif.
6. Menyelesaikan keluhan-keluhan lama dengan aturan legal.

C. Tahapan Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan audit MSDM tentu harus melalui proses tahapan-tahapan audit MSDM, diantaranya: penyusunan rencana kerja audit; perencanaan audit; pelaksanaan audit; pelaporan hasil audit; pemantauan tindak lanjut hasil audit; dan

evaluasi audit. Pelaksanaan audit MSDM harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur operasional standard (POS) sehingga audit MSDM diselenggarakan sesuai dengan sistem pengendalian mutu (quality assurance systems) dan terdokumentasikan secara memadai. Penyelenggaraan sistem pengendalian mutu selain berdasarkan POS juga dapat mengacu pada petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis).

Audit MSDM adalah audit kualitas semua aktivitas personel di departemen atau perusahaan. Inspeksi dapat dilakukan setelah semua kegiatan utama staf selesai, atau bahkan ketika salah satu sub-kegiatan staf sedang berlangsung. Seperti kita ketahui kegiatan utama SDM dibagi menjadi empat, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Adapun dalam melakukan audit, cakupan audit MSDM dapat dijelaskan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 14. 1 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

<i>Planning</i>		
Desain dan Analisis jabatan	Perencanaan SDM	Rancangan Kompensasi
1. <i>Job description</i>	1. Estimasi suplai dan kebutuhan	1. Tingkat upah dan gaji
2. <i>Job specification</i>	2. <i>Stock</i> karyawan	2. Paket pelayanan karyawan
3. <i>Job standard</i>	3. Bagan penempatan	3. <i>Fringe benefit</i>
<i>Organizing</i>		
Rekrutmen	Seleksi	
1. Sumber-sumber penarikan	1. <i>Ratio</i> seleksi	
2. Jumlah pelamar	2. Prosedur seleksi	
3. Jenis lowongan pekerjaan	3. Kesempatan seleksi secara adil	

<i>Actuating</i>		
Orientasi dan Latihan	Pengembangan Karier	
1. Program orientasi	1. Program perencanaan karier	
2. Sasaran dan prosedur latihan	2. Promosi, demosi dan transfer	
3. Teknik latihan	3. Usaha pengembangan SDM	
<i>Controlling</i>		
Performance appraisal	Hubungan serikat karyawan	Pengawasan SDM
1. Standar dan ukuran kinerja	1. Pelaksanaan aturan ketenagakerjaan	1. Disiplin karyawan
2. Teknik penilaian	2. Perimbangan hak manajemen dan karyawan	2. Komunikasi karyawan
3. Wawancara evaluasi	3. Penyelesaian perselisihan	3. Konseling

Sumber: Wahjono (2015)

Lebih lanjut, tahapan-tahapan pelaksanaan kegiatan audit MSDM meliputi enam tahap, di antaranya :

1. Komunikasi Awal

Komunikasi awal dengan pimpinan entitas yang diaudit bertujuan untuk menjelaskan audit yang dilakukan yang meliputi tujuan, lingkup, jadwal waktu, dan kebutuhan dokumen yang diaudit, serta menjelaskan komposisi tim auditor yang tercantum dalam surat tugas. Komunikasi tersebut dilaksanakan dalam bentuk pertemuan awal dengan pimpinan entitas yang diaudit.

2. Pelaksanaan Program Audit

Pelaksanaan program audit dilakukan oleh tim auditor sesuai pembagian tugas dan program kerja audit. Pelaksanaan program audit ditujukan untuk memperoleh bukti audit yang cukup dan kompeten. Bukti audit merupakan dokumen pendukung yang dimuat dalam kertas kerja audit. Selama audit, ketua tim mengawasi dan menilai

pelaksanaan program audit yang dilakukan oleh anggota tim apakah telah sesuai dengan langkah-langkah yang dimuat dalam program kerja audit dan telah di dokumentasikan dalam kertas kerja audit. Pengendali teknis bertanggung-jawab atas kesesuaian antara seluruh pelaksanaan program audit dengan kertas kerja audit tim auditor.

3. Penyusunan Kertas Kerja Audit

Kertas kerja audit adalah catatan yang diselenggarakan oleh auditor tentang prosedur audit yang dilaksanakan, pengujian yang dilakukan, informasi yang diperoleh, dan kesimpulan yang dibuat sehubungan dengan penugasan audit. Kertas kerja audit berfungsi untuk membuktikan bahwa auditor telah melaksanakan audit sesuai dengan standar audit dan untuk membantu pelaksanaan revidu oleh pengendali teknis dan/atau penanggung jawab audit.

4. Penyusunan Temuan Audit

Temuan audit merupakan temuan atau indikasi permasalahan yang diperoleh selama audit. Pada dasarnya, temuan audit terkait dengan: Ketidak patuhan terhadap ketentuan peraturan perundangundangan, penyimpangan, dan ketidakpatutan yang material untuk dilaporkan; Kelemahan sistem pengendalian intern yang material untuk dilaporkan; Kegagalan suatu program yang diaudit; dan Ketidaksesuaian kondisi dengan kriteria yang ditetapkan.

5. Komunikasi Akhir (Penyampaian Temuan Audit)

Apabila masih terdapat hal yang belum selesai didiskusikan atau masih terdapat permasalahan yang belum jelas, maka tim auditor dapat melakukan pembahasan akhir. Hasil pembahasan akhir didokumentasikan dalam notulen pembahasan akhir yang ditandatangani oleh ketua tim. Pembahasan akhir dilaksanakan paling lambat tiga hari kerja sebelum penyerahan temuan audit kepada pimpinan entitas yang diaudit.

6. Pengakhiran Audit.

Pengakhiran audit meliputi kegiatan dalam rangka mengakhiri tahapan pelaksanaan audit sebagai bentuk pertanggungjawaban tim auditor baik secara teknis maupun administratif. Tahapan pelaksanaan audit mulai beralih kepada tahap pelaporan, apabila tim auditor telah menyampaikan laporan akhir pelaksanaan audit lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, L., & Loebbecke, J. K. (2003). *Audit Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Aryaningsih, N. N. D., & Budiarta, I. K. (2014). Pengaruh Total Aset, Tingkat Solvabilitas, dan Opini Audit pada Audit Delay. *E-Jurnal Akuntansi*, 7(3), 747-760.
- Dewi, S. G. P., & Yuyetta, E. N. A. (2014). Pengaruh Kualitas Audit dan Tenure Audit terhadap Audit Repot Lag (ARL) dengan Spesialisasi Auditor Industri sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Perusahaan–Perusahaan Manufaktur yang Listing di BEI Tahun 2010–2012). *Diponegoro Journal of Accounting*, 3(2), 1023-1033.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. PER/05/M.PAN/03/2008 *tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah*.
- Lubis, R. A. (2019). Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Inspektorat terhadap Disiplin PNS Dilingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru Ditinjau dari Perspektif Hukum Administrasi Negara. (Skripsi). *Universitas Islam Riau*.
- Mulyadi. (2014). *Auditing Buku 2 Edisi 6*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Tama, P. S. (2022). Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Tania Selatan. *(Skripsi). STIE Multi Data Palembang.*
- Tati, S. (2018). Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Waskita Karya Pekanbaru. *(Skripsi). Universitas Islam Riau.*
- Terry, G. R. (2008). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjono, S. I. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

BAB

15

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BISNIS GLOBAL

Hardiyanti Ridwan, S.Pd., M.Pd.

Institut Agama Islam Muhammadiyah Sinjai

A. Manajemen Sumber Daya Manusia Domestik vs Internasional

Manajemen merupakan suatu ilmu atau seni yang digunakan untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan manajemen yang ingin direalisasikan yang menggambarkan campuran tertentu dan menyarankan pengarahannya kepada usaha seorang manager, dimana ada 4 elemen yang dimaksud yaitu sesuatu yang ingin direalisasikan (*goal*), cakupan (*scope*), ketepatan (*definiteness*), dan pengarahannya (*direction*) (Siswanto, 2005). Dalam ilmu manajemen terdapat pula beberapa unsur yang biasa disebut 6 M, yakni *Men, Money, Method, Materials, Machines, dan Market*. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari *Men* atau Manusia.

Konsep manajemen sumber daya manusia telah diperkenalkan pada pertengahan tahun 1980-an dan memikat perhatian para akademisi dan praktisi. Menurut Fambrun et al., fungsi SDM harus dikaitkan dengan prosedur organisasi dengan memberikan data dasar SDM bagi bisnis, dengan memastikan bahwa manajer senior memberikan perhatian mengenai permasalahan SDM sebagaimana memberikan perhatian untuk fungsi yang lain dan dengan mengukur kontribusi fungsi SDM pada tingkat stratejik, manajerial dan operasional (Astrie

Novianti Situmorang, 2016). Namun, seiring perkembangan teknologi, kini banyak perusahaan-perusahaan lokal melakukan proses bisnisnya diluar negara asal mulai dari proses produksi, distribusi, dan penjualannya sehingga diperlukan sumber daya manusia yang baik dan mampu berkembang. Oleh karena itu, manajemen dalam perusahaan terus berupaya melakukan pelatihan dan mendapatkan sumber daya manusia yang mampu berkompetisi, maka diperlukanlah manajemen sumber daya internasional.

Manajemen sumber daya manusia internasional merupakan penggunaan sumber daya Internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Bidang MSDM internasional dikarakteristikkan oleh tiga pendekatan (Barsah, 2022), yaitu :

1. MSDM internasional menekankan manajemen lintas budaya (*cross-cultural management*) yaitu melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional.
2. Dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan literature-literatur MSDM dan berusaha untuk menggambarkannya, membandingkan dan menganalisis sistem SDM di beberapa Negara.
3. Berusaha untuk memberikan fokus pada aspek MSDM di perusahaan-perusahaan multinasional.

Dari penjelasan diatas, manajemen sumber daya manusia internasional dapat pula diartikan sebagai proses mempekerjakan, mengembangkan, dan memberikan penghargaan kepada orang lain dalam suatu organisasi atau perusahaan internasional, dimana melibatkan sumber daya manusia secara internasional baik karyawan mancanegara maupun karyawan lokal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan manajemen sumber daya manusia domestic dengan manajemen sumber daya internasional (Helmi, 2014), sebagai berikut :

1. Perbedaan pasar tenaga kerja. Setiap negara memiliki pasar tenaga kerja yang berbeda satu sama lain. Terdapat

perbedaan dalam ketersediaan tenaga kerja dan perbedaan campuran biaya tenaga kerja.

2. Problem-problem mobilitas internasional. Terdapat hambatan hukum, ekonomi, fisik, dan budaya yang harus diatasi dalam perpindahan pekerja dari satu negara ke negara lain. Perusahaan perlu melakukan rekrutmen khusus, training, kompetensi dan praktik transfer.
3. Gaya dan praktik manajemen. Sikap terhadap gaya manajemen yang berbeda dan beragam dari satu negara ke negara lainnya yaitu norma di antara praktik-praktik manajemen dan hubungan tenaga kerja manajemen menguji akan hal ini.
4. Orientasi nasional. Sekalipun tujuan perusahaan adalah untuk global, tetapi personelnya (tenaga kerja dan manajemen) mungkin lebih memperhatikan kepentingan nasional daripada global.
5. Kontrol. Jarak dan keragaman membuat sulit mengontrol operasi luar negeri daripada operasi domestik; dan kebijakan personal seringkali digunakan untuk memperoleh kontrol atas operasi diluar negeri.

Dalam kegiatan operasi, perusahaan-perusahaan diberbagai negara memiliki perbedaan dalam mempekerjakan karyawan merupakan kunci utama perbedaan antara manajemen sumber daya manusia domestik dengan manajemen sumber daya manusia internasional. Indikator-indikator dalam manajemen sumber daya manusia internasional dihubungkan dengan enam faktor (Barsah, 2022), yakni :

1. Lebih banyak aktivitas sumber daya manusia beroperasi dalam suatu lingkungan, departemen sumber daya manusia harus memasukkan sejumlah aktivitas yang tidak perlu dilingkungan domestik, seperti perpajakan internasional, relokasi dan orientasi internasional dan membangun hubungan dengan pemerintah tuan rumah.
2. Kebutuhan untuk perspektif yang lebih luas para manajer sumber daya manusia internasional harus mengembangkan bidang-bidang keahlian mereka meliputi keahlian mereka

dalam bidang pengetahuan dalam beberapa budaya asing, praktik sumber daya manusia dan kerangka hukum. Demikian pula dengan isu-isu bisnis global, ekonomi dan politik yang akan mempengaruhi keputusan dan praktik-praktik sumber daya manusia.

3. Keterlibatan lebih banyak dalam kehidupan pribadi karyawan dalam manajemen sumber daya manusia domestic, keterlibatan departemen sumber daya manusia dengan keluarga sangat terbatas. Sedangkan dalam sumber daya manusia global departemen sumber daya manusia harus lebih banyak tentang kehidupan karyawan, seperti diberberapa negara mewajibkan penyertaan surat pernikahan sebelum memebrikan visa untuk pasangan yang menjadi karyawan pada perusahaan multinasional.
4. Pengungkapan resiko seringkali, kegagalan sumber daya manusia dan keuangan dalam area internasional lebih hebat daripada bisnis domestik. Misalnya kegagalan ekspatriat dan rendahnya kinerja dalam penugasan internasional merupakan masalah-masalah potensial yang berbiaya sangat tinggi, aspek lainnya resiko keamanan, banyak perusahaan multinasional harus mempertimbangkan resiko politik dalam keamanan penugasan internasional.
5. Pengaruh faktor eksternal lebih luas dan lebih utama mempeangruhi majamene sumber daya manusia internasional adalah tipe pemerintah, keadaan ekonomi dan praktik ketenagakerjaan di setiap negara berbeda.
6. Perubahan-perubahan dalam penekanan pekerjaan seperti campuran antara gugus kerja ekspatriat dengan karyawan lokal. Pada awalnya perkemabngan perusahaan cenderung lebih mengutamakan penggunaan PNCs dalam posisi kunci material, teknikal dan pemasaran. Namaun ketika aktivitas luar negeri meningkat perusahaan cenderung mengutamakan penggunaan HCNs dan TCNs.

Selain, indikator-indikator ada pula variabel lain yang menonjol dalam perbedaan-perbedaan antara manajemen

sumber daya manusia internasional dengan sumber daya domestik (Faris Naufal, 2015), sebagai berikut :

1. Lingkungan kebudayaan. Kebudayaan merupakan salah satu karakteristik penting dari budaya. Budaya merupakan suatu proses yang tidak begitu kentara sehingga seseorang tidak terlalu sadar akan efeknya terhadap nilai, sikap, dan perilaku. Seseorang harus menghadapi budaya yang berbeda agar mereka mengetahui efek dari budaya tersebut seutuhnya. Seseorang yang harus tinggal dan menetap di suatu daerah yang baru perlu melakukan penyesuaian dengan guncangan budaya dalam waktu relative singkat. Bisnis internasional yang melibatkan interkasi dan perpindahan orang-orang melewati batas-batas nasional, pemahaman akan perbedaan-perbedaan kebudayaan dan kapan perbedaan kebudayaan ini penting merupakan hal yang penting dipahami.
2. Tipe industri. Porter menyatakan bahwa industri dimana perusahaan multinasional terlibat adalah sangat penting, karena pola-pola persaingan internasional bervariasi secara luas dari satu industri ke industri lainnya. Pada satu sisi kontinum industri multi domestik adalah persaingan internasional, dimana setiap negara tidak bergantung pada persaingan dinegara lain. Pada kontinum lainnya adalah industri global, dimana posisi persaingan dalam suatu negara secara signifikan dipengaruhi oleh posisi negara lain. Perbedaan kunci antara industri muldomestik dengan industry global yang digambarkan oleh Porter adalah: industri global tidak hanya sekumpulan industry domestic, tetapi serangkaian industry domestic yang berkaitan dengan pesaing-pesaing yang bersaing satu dengan lainnya atas suatu dasar yang benar-benar mendunia. Selanjutnya dalam industri multidomestik, strategi internasional mengesampingkan serangkaian strategi domestik. Dalam suatu industry global, mengelola aktivitas internasional seperti suatu portofolio akan menggali kemungkinan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Dalam suatu industry global, sebuah perusahaan harus

mengintegrasikan aktivitas-aktivitasnya di seluruh dunia dalam beberapa cara untuk menangkap hubungan antara Negara-negara) (Porter & Heppelmann, 2017).

3. Keyakinan perusahaan multinasional terhadap pasar domestik negara asal merupakan variabel yang sering diabaikan. Misalnya ketika kita memeriksa daftar perusahaan-perusahaan yang amat besar, biasanya diasumsikan bahwa perspektif pasar global akan dominan dalam budaya dan pemikiran perusahaan.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pasar Global

Dalam persaingan global, perusahaan atau organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan bukan hanya dilihat dari satu bagian yang berdiri sendiri, namun harus dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh untuk membentuk suatu sinergi. Sumber daya manusia pada pasar global dibutuhkan karena adanya pengaruh globalisasi ekonomi yang menyebabkan terjadinya persaingan dalam penjualan produk yang masuk kesuatu negara, selain itu adanya perluasan aktifitas organisasi global baik dalam bentuk organisasi bisnis maupun organisasi politik dibawah naungan PBB maupun organisasi lainnya yang sifatnya lebih mengglobal dan juga adanya kebutuhan dari suatu negara untuk memasarkan produknya dinegara lain agar produk tersebut dikenal oleh calon konsumen, kemudian dibeli oleh konsumen hingga aktivitas bisnisnya meluas secara global.

Sumber daya manusia dalam pasar global harus memiliki kemampuan global, tidak hanya mampu mengandalkan kemampuan lokal saja. Kompetensi global yang harus dimiliki seorang ekspatriat (Romli, 2018), sebagai berikut.

1. Kemampuan Berbahasa

Seorang ekspatriat setidaknya harus mampu menguasai berbagai Bahasa seperti bahasa inggris secara lisan maupun tulis.

2. Intelegensi atau Kecerdasan Sosial

Kecerdasan ini sangat diperlukan agar sebagai sumber daya manusia global mampu bergaul dan berbaur dengan orang lain tempat dimana ia ditugaskan, mudah mengambil keputusan, dan mudah menempatkan dirinya didalam masyarakat tempata dimana ia ditugaskan, maupun bergaul dengan sesama sumber daya manusia global.

3. Kemampuan Menghadapi Konflik

Sumber daya manusia global harus dibekali dengan kemampuan untuk menghadaoi konflik atau pertentangan karena konflik dapat saja terjadi dengan karyawan atau antar karyawan, secara horizontal maupun vertical. Oleh karena itu SDM yang akan bertugas secara global atau internasional harus dibekali dengan kemampuan untuk menghadapi konflik yang mungkin dapat terjadi. Kemampuan atau keterampilan menghadapi konflik ini sangat penting diberikan kepada calon sumber daya manusia global. Pada organisasi global atau perusahaan internasional itu, tentu banyak sekali SDM globalnya dengan budaya mereka yang berbeda, sehingga diperlukan kemampuan mengatasi konflik antar budaya yang disesuaikan dengan budayanya masing-masing negara tersebut. Tentu sangat sulit menjadi manajer di perusahaan global yang seperti ini, namun ini tantangan yang harus dihadapi.

4. Fleksibilitas

Fleksibilitas menyebabkan seseorang itu tidak selalu terikat, sehingga dengan sifat ini seseorang dapat lebih mudah menyesuaikan dirinya dengan lingkungan kerja yang dihadapinya, termasuk dengan karyawan baru atau sesama karyawan di Negara lain. Dengan adanya sifat fleksibilitas, tidak terikat atau tidak kaku, maka seseorang dapat lebih mudah dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya, mereka itu lebih mudah berbaur, bergaul.

5. Stabilitas Emosi dan Adaptabilitas

Stabilitas atau kemantapan emosi sangat diperlukan karena ini menunjukkan kedewasaan dalam berpikir,

bertindak atau berbuat, sehingga stabilitas emosi ini akan menunjukkan kemampuan seseorang untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang lain atau lingkungan. Apalagi pada perusahaan global, sumber daya manusianya berasal dari berbagai Negara, sehingga menunjukkan adanya keragaman budaya pada sumber daya manusia di perusahaan/organisasi global tersebut, sehingga stabilitas emosi pada setiap SDM globalnya sangat diperlukan supaya mampu menyesuaikan diri atau beradaptasi kepada semua SDM yang memang sudah global itu. Dengan adanya stabilitas emosi, maka penyesuaian diri menjadi lebih baik, maka setiap SDM mampu bekerja dengan baik, saling membantu dan menyenangkan sehingga diharapkan kinerja mereka menjadi baik.

6. Kemampuan Mendengarkan dengan Baik

Setiap SDM, apalagi yang sudah mendapat kedudukan sebagai manajer, harus memiliki kemampuan mendengarkan (listening respon) dengan baik. Dengan kemampuan ini setiap SDM dapat saling mendengarkan dengan baik, sehingga mereka dapat bekerja dengan baik dan saling membantu diantara mereka bila menemui kesulitan.

7. Sensivitas atau Kepekaan

SDM global harus memiliki sifat sensitive atau peka terhadap lingkungan, dalam hal ini termasuk dengan teman-teman yang berada dalam lingkungan kerjanya. Adanya sifat sensitive ini akan menyebabkan mereka mudah merasakan apa yang dirasakan oleh rekan sesama kerjanya, sehingga mereka itu lebih mudah begaul.

8. Perbedaan Nilai

Dalam organisasi atau perusahaan global, perbedaan nilai diantara anggota organisasi itu sudah biasa terjadi karena mereka itu berasal dari latar belakang budaya dan nilai. Tetapi perbedaan nilai itu harus diusahakan dapat dikurangi dengan saling hormat-menghormati agar konflik dapat dihindari.

9. Kemampuan Mengerti Komunikasi Nonverbal

Komunikasi non verbal merupakan komunikasi tidak menggunakan kata-kata, ucapan, atau berbicara. Tetapi komunikasi ini menggunakan simbol-simbol/tanda-tanda atau isyarat-isyarat. Kemampuan komunikasi nonverbal ini harus diketahui diantara para SDM global sehingga mereka mampu berkomunikasi, dan tidak menimbulkan kesalahpahaman atau kesalah pengertian di dalam komunikasi, yang akhirnya dapat menimbulkan konflik diantara SDM tersebut.

10. Kesadaran Lintas Budaya

Setiap negara memiliki budaya dan nilai yang berbeda. Nilai yang dianggap positif atau dibolehkan disuatu tempat, tetapi dianggap negatif atau dilarang di tempat lain. Oleh karena itu setiap SDM global harus mengetahui budaya, nilai atau kebiasaan ditempat dimana dia bekerja agar terjadi kesalahan persepsi yang dapat memacu timbulnya konflik diantara mereka maupun deng warga setempat dimana perusahaan global itu beroperasi. Misalnya kebiasaan memotong hewan yang penduduknya mayoritas muslim dengan non muslim mungkin saja berbeda. Masih bayak lagi contoh yang lain.

C. Tantangan Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Internasional

Di era globalisasi, kesulitan-kesulitan yang dihadapi sumber daya manusia tentu tidak akan sama dengan kondisi dimasa lalu. Kesulitannya adalah bagaimana perusahaan menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efektif, efisien dan produktif. Ditengah persaingan bisnis yang sekarang ini yang tidak dapat lagi terelakkan, tentunya mendapatkan perbedaan sikap dalam mengadapinya. Persaingan yang semakin ketat dan luas ini sanga ditopang oleh perkembangan teknologi, khususnya teknologi informasi dan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan kunci utama

untuk bisa terlihat aktif dalam meraih keunggulan memenangkan persaingan.

Sumber daya manusia tentunya menghadapi tantangan, kesempatan, dan dan juga frustrasi dalam menciptakan dan mengelola perusahaan. Dalam menghadapi tantangan tersebut, ada tujuh hal yang harus diperhatikan yaitu *employed security, selective hiring, self management teams and decentralization are basic elements of organization design, comparatively high compensation contingent on organizational performance, extensive training, reduced differences in status, sharing of information* (Gea, 2014). Peran sumber daya manusia ini juga sangat penting dalam mengelola perusahaan, maka dari itu manajer bertanggung jawab atas tersedianya sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, pihak manager perlu memperhatikan beberapa tingkatan yang meliputi lima kegiatan yaitu :

1. *Staffing* adalah mendata kebutuhan pekerjaan di dalam organisasi; menentukan jumlah tenaga kerja beserta kemampuan dan keterampilan yang diperlukan sesuai pekerjaan yang ada; merekrut, menyeleksi, dan mempromosikan kandidat yang *qualified*.
2. *Retention* adalah memberi imbalan kepada karyawan berprestasi, *memastikan* hubungan kerja yang harmonis antara pekerja dan pimpinan, memelihara keselamatan dan kesehatan kerja.
3. *Development meningkatkan* kompetensi karyawan atas pekerjaan mereka dengan cara memperbaiki *knowledge, skill* dan *ability* mereka serta berbagai kemampuan lain yang butuh untuk dikembangkan.
4. *Adjustment* adalah berusaha agar kebijakan manajemen sumber daya manusia bisa berjalan dengan baik, seperti: penerapan kedisiplinan, pengaturan pembiayaan, dsb.
5. *Managing change* adalah meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengantisipasi dan merespons perubahan/*perkembangan* yang terjadi di dalam dan di luar

lingkungan organisasi/perusahaan, dan memampukan para pekerja untuk menghadapi perubahan-perubahan yang ada.

Mengacu pada karakteristik bisnis masa depan (bisnis internasional), beberapa tantangan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan juga perlu dirumuskan dan diimplementasikan strategi sumber daya manusia yang tepat dengan mempertimbangkan beberapa aktivitas-aktivitas manajemen (Sutrisno, 2012), antara lain :

1. Prediksi sumber daya manusia perlu dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif melalui penelitian sumber daya manusia.
2. Rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada factor kemampuan, kepribadian yang positif, bermotivasi tinggi, nilai-nilai yang menunjang misi, visi serta strategi masa depan, misalnya kreativitas, kemampuan berubah cepat, potensi berkembang, serta berkemampuan dan kemauan belajar terus-menerus.
3. Orientasi perlu dilakukan dengan mendasarkan pada budaya perorangan.
4. Pelatihan serta pengembangan perlu mengacu pada kompetensi, motivasi, dan nilai-nilai yang diharapkan serta hasilnya harus dapat diukur.
5. Pemeliharaan perlu dilakukan dengan memerhatikan hak dan kewajiban karyawan secara saksama. Kompensasi yang didasarkan pada suatu pertimbangan yang efektif dan adil. Insentif harus dipertimbangkan dengan saksama dan berdasarkan prestasi.
6. Penilaian prestasi perlu benar-benar menilai prestasi karyawan secara tepat dan berorientasi pada pengembangan karyawan.
7. Penanaman nilai yang menekankan pada paradigma learning organization, dan budaya organisasi pada professional.
8. Memerhatikan factor-faktor eksternal, strategi perusahaan yang berorientasi global, lingkungan bisnis, dan lain-lain.
9. Jalur karier karyawan perlu direncanakan dengan saksama dan secara transparan dikomunikasikan.

10. Struktur organisasi seyogyanya cenderung ramping dan fleksibel dan mendorong komunikasi lateral dan *empowerment*.

DAFTAR PUSTAKA

- Astrie Novianti Situmorang, D. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia "Msdm Internasional"*. Retrieved Oktober 26, 2022, from <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2016/02/Kel-12-MSDM-Internasional.pdf>
- Barsah, A. (2022). *Manajemen Sumber daya Internasional*. Bandung: Widina Media Utama.
- Faris Naufal, N. M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional*. Retrieved Oktober 30, 2022, from <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/06/MAKA LAH MSDM internasional klompok 6.pdf>
- Gea, A. A. (2014). Sumber Daya Manusia Dalam Lingkungan Bisnis Global Kompetitif . *Humaniora*, 5 (1), 52-61.
- Helmi, A. (2014). *Manajemen SDM Internasional*. Retrieved Oktober 30, 2022, from <https://andrihelmi.files.wordpress.com/2014/09/pertemuan-10-manajemen-sdm-internasional.pdf>
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2017). PERSPEKTIF PRODUK-SENTRIS: KETERHUBUNGAN DALAM PENGEMBANGAN PRODUK. *Marketing for Competitiveness*, 58.
- Romli, H. M. (2018). Sumber daya manusia berdimensi global. *Media Wahana Ekonomika*, 15(1), 68-76.
- Siswanto. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

TENTANG PENULIS

PENULIS 1

Hermin Nainggolan, S.E., M.M.



Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan sejak tahun 2015 sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/ seminar/ lokakarya tertentu. Email: herminnainggolan@stiebalikpapan.ac.id

PENULIS 2

Zikriatul Ulya, S.E., M.Si.



Penulis merupakan Dosen Ilmu Manajemen pada Program Studi Ekonomi Syariah IAIN Langsa sejak tahun 2016. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Brand Islamic Branding & Rebranding, manajemen Pembiayaan dan Lembaga Keuangan Islam dan Konsep dan Teori Etika Bisnis. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi

pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: zikriatululya@gmail.com; zikriatululya@iainlangsa.ac.id

PENULIS 3

R. Neny Kusumadewi, S.E., M.M.



Penulis lahir di Majalengka dan telah menempuh pendidikan Strata-1 di STIE YPKP Bandung pada jurusan Manajemen Keuangan dan Perbankan lulus tahun 1995, dan pendidikan Magister di IKOPIN Sumedang pada jurusan Manajemen Perusahaan lulus tahun 2010. Penulis merupakan Dosen pada Program Studi Manajemen serta merangkap jabatan-jabatan pada Universitas Majalengka sejak tahun 1999 (sejak mulai berdiri STIE YPPM). Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen profesional yang telah bersertifikat, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga pernah menjabat terakhir sebagai Kepala Pusat Penelitian (LPPM) pada tahun 2018 di Universitas Majalengka. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun Internasional.

Email: kusumadewi_neny@gmail.com

PENULIS 4



Dini Selasi, S.E., M.M.

Penulis merupakan Dosen Ekonomi pada Program Studi Ekonomi Syariah di Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon sejak tahun 2020 namun menjadi dosen sejak tahun 2008 sampai sekarang. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk

meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Telah menghasilkan beberapa buku dan book chapter serta aktif di bidang pasar modal syariah. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: diniselasi1980@gmail.com

PENULIS 5

Dr. Rr. Sri Handari Wahyuningsih, S.E., M.Si.



Penulis merupakan Dosen Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sejak Tahun 1994. Selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis belajar selalu terbuka dengan mengikuti berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi untuk meningkatkan karir dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa sertifikasi kompetensi yang diikuti adalah Sertifikat HR Manager, Serifikat Risk Management, Sertifikat Asesor. Penulis juga belajar dengan berkontribusi dalam dunia praktis sebagai Trainer, dan Konsultan. Beberapa Program Konsultasi yang diberikan antara lain tata kelola organisasi, penyusunan sistem penilaian kinerja karyawan, penyusunan sertifikasi kompetensi, penyusunan sistem penggajian. Penulis juga belajar dengan berkiprah secara aktif pada pendampingan Koperasi, BUMDes, Kelompok Usaha, untuk membatu penataan kelembagaan dan penguatan usaha.

Email: ndari_moehdam@yahoo.com; handari@umy.ac.id

PENULIS 6

Dr. Roy Setiawan



Roy Setiawan menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) nya di Program Studi Teknik Informatika Universitas Kristen Petra pada tahun 2004. Selama menyelesaikan S1 nya, juga aktif sebagai Ketua Himpunan Mahasiswa (HIMA) Teknik Informatika periode 2002 – 2003, dan pernah dipercaya menjadi Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas Kristen Petra periode 2003 – 2004. Selain itu pernah menjabat sebagai koordinator forum komunikasi lembaga kemahasiswaan Perguruan Tinggi Kristen Indonesia. Pengalaman kepemimpinannya menjadi semakin terampil ketika mengabdikan sebagai ketua pengurus daerah departemen pemuda dan anak Kota Surabaya periode 2009 – 2017 di salah satu organisasi non profit. Pendidikan Magister (S2) diselesaikan di Universitas Airlangga pada Program Magister Sains Manajemen (M.SM.), dan lulus cumlaude pada saat menempuh Pendidikan Doktor (S3) di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya tahun 2021 dengan Beasiswa Pascasarjana Dalam Negeri (BPPDN) dari Kementerian Ristekdikti Republik Indonesia. Selain pendidikan formal, juga berhasil menyelesaikan sertifikasi di bidang Human Resources and Behavior yaitu Certified Professional Human Resources (CPHR), Certified Behavioral Analyst (CBA), Certified Behavior Consultant (CBC), dan Certified International Trainer (CIT). Tulisan-tulisannya banyak dimuat di jurnal internasional bereputasi mulai dari jurnal terindeks Scopus Q1 hingga Web of Science (Wos) dengan topik-topik seputar manajemen, kepemimpinan, perilaku keorganisasian, dan teknologi, selain juga menjadi reviewer pada jurnal-jurnal Scopus. Saat ini mengabdikan sebagai dosen tetap di Program Business Management, School of Business and Management, Universitas Kristen Petra Surabaya, juga mengajar di Program Studi Magister Manajemen, serta pernah menjabat sebagai ketua program business management serta kepala laboratorium leadership. saat ini terdaftar

sebagai anggota Insan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI) dan Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (FAME).

Email: roy@petra.ac.id

PENULIS 7

Dewi Andriani, S.E., M.M.



Penulis merupakan Dosen Fakultas Bisnis Manajemen di Hukum dan Sosial pada Program Studi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo sejak tahun 1995. Mata Kuliah yang saat ini dipegang adalah MSDM, Ekonomi Makro dan Manajemen Perubahan. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Pengantar Manajemen, dan Ekonomi Mikro. Selain itu, penulis juga melakukan penelitian yang sudah diterbitkan jurnal nasional maupun internasional.

Email: dewiandriani@umsida.ac.id

PENULIS 8

Ana Rusmardiana, S.Pd., M.Si.



Penulis merupakan Dosen Manajemen Proyek dan Kewirausahaan pada Program Studi Teknik Informatika Universitas Indraprasta PGRI Jakarta sejak tahun 2005. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun

internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: ana.irawan93@gmail.com

PENULIS 9

Srianti Permata, S.Pd., M.Pd.



Penulis merupakan Dosen Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perekonomian Indonesia pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Hukum Islam Institut Agama Islam Muhamma diyah Sinjai sejak tahun 2018. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah di tempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal lokal, nasional maupun internasional yang tersinta maupun belum tersinta. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: permatasri23@gmail.com

PENULIS 10

Dr. Abdullah, S.E., M.M.



Penulis merupakan Dosen Jurusan Administrasi Bisnis pada Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif Politeknik Negeri Pontianak sejak tahun 1998. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya yaitu S1 Sarjana Ekonomi (SE) Universitas Tanjungpura Pontianak (1989), S2 Magister manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak (2005), dan S3 Program Doktor Ilmu

Manajemen (PDIM) Universitas Brawijaya Malang (2012). penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga pernah bekerja di perusahaan Bumi Raya Utama Group (BRU GROUP) dari tahun 1989-2000. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Simulasi Bisnis, Manajemen Keuangan, Ekonomi Lanjutan, dan Manajemen Proyek. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga mengajar diperguruan tinggi swasta di Pontianak.

Email: abdul_polnep2@yahoo.co.id

PENULIS 11

Wahidayanti, S.Pd., M.Pd.



Penulis merupakan Dosen Ekonomi Politik Dan Internasional pada Program Studi Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Muhammadiyah Sinjai sejak tahun 2020. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: wahidayantifehi@gmail.com

PENULIS 12

Devy Sofyanty, S.Psi, M.M.



Penulis merupakan Dosen Tetap pada Program Studi Sistem Informasi Akuntansi Universitas Bina Sarana Informatika sejak tahun 2011. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Pengantar Manajemen, Etika Bisnis, Akuntansi Biaya, Perilaku Organisasi, Pengetahuan Dasar Pasar Modal dan Investasi. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional.

Email: Devy.dyy@bsi.ac.id

PENULIS 13

Dra. Nastiti Edi Utami, M.M.



Penulis merupakan Dosen Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Studi Manajemen Universitas Persada Indonesia Y.A.I sejak tahun 2001. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Buku lain yang penulis telah hasilkan adalah Cakrawala Islam, Perilaku Organisasi. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional.

Email: nastitsem@gmail.com

PENULIS 14

Baren Sipayung, S.H., M.A.P., C.L.A., CRMP.



Penulis bernama lengkap Yusuf Baren Sipayung lahir di Jakarta, 17 Februari 1985. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di SD Strada Vanlith II Jakarta pada tahun 1997, lulus SLTP Strada Santa Anna Jakarta pada tahun 2000, dan lulus SMU Negeri 12 Jakarta pada tahun 2003. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan S-1 Ilmu Hukum di Universitas Gadjah Mada lulus tahun 2008 berpredikat Cumlaude dan S-2 Magister Administrasi Publik pada Universitas Terbuka lulus tahun 2022 berpredikat Dengan Pujian sebagai salah satu penyandang IPK tertinggi yaitu 3,89. Penulis juga telah lulus sertifikasi Ahli Pengadaan Nasional dari LKPP pada Tahun 2012, Certified Legal Auditor (C.L.A.) pada tahun 2018 dan Certified Risk Management Professional (CRMP) pada tahun 2022. Saat ini, penulis sedang menempuh program Magister Hukum pada Universitas Mulawarman. Sejak lulus S-1 tahun 2008 hingga awal tahun 2011, penulis telah memiliki sejumlah pengalaman bekerja mulai dari Asisten Advokat di Iqbal & Rekan Law Office, Legal Staff di PT. Dwikarya Langgeng Sukses, KYC Staff di Deutsche Bank Ag Jakarta Branch, dan Legal Officer di PT. Commerce Finance. Selanjutnya sejak Mei 2011 hingga sekarang bekerja sebagai abdi negara pada Badan pemeriksa keuangan dan meraih penghargaan satya lancana karya satya x tahun berdasarkan keputusan Presiden Nomor 92/TK/TAHUN 2021 tanggal 13 September 2021. Penulis juga telah mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan (diklat), workshop, focus group discussion (FGD), seminar, sosialisasi, dan knowledge transfer forum (KTF) di bidang pemeriksaan dan pembangunan zona integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan/atau Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Semenjak tahun 2013, penulis berpengalaman dalam pemeriksaan atas keuangan, kinerja, penghitungan kerugian negara, dan pertanggung jawaban bantuan keuangan partai politik, serta pemantauan penyelesaian kerugian daerah pada beberapa entitas

diantaranya Kementerian PAN.RB, DPR, ANRI, Kemendikbud, Pemkab Berau, Pemkab Kutim, Pemprov Kaltim, Desa Tanjung Aru, Pemkot Balikpapan, Pemkab Kukar, dan PPU. Penulis sejak 2017 sampai dengan saat ini masih aktif menulis karya ilmiah yang dipublikasikan dalam berbagai website dan jurnal akademik. Selain itu, penulis juga telah berhasil menyelesaikan karya tulis buku “Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Auditor: Teori dan Studi Kasus” yang pertama dipublikasikan, “Perlindungan Hukum terhadap HKI”, dan sejumlah buku yang berkolaborasi dengan penulis lainnya yang masih dalam proses penerbitan di kemudian hari.

Email: baren.sipayung@bpk.go.id

PENULIS 15

Hardiyanti Ridwan, S.Pd., M.Pd.



Penulis merupakan Dosen Pengantar Manajemen dan Bisnis dan Etika Bisnis Islam pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Hukum Islam Institut Agama Islam Muhamma diyah Sinjai sejak tahun 2018. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah di tempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal lokal, nasional maupun internasional yang tersinta maupun belum tersinta. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: hardiyantiridwan65@gmail.com