



*Perencanaan & Pengembangan*  
**MANAJEMEN**  
**SUMBER DAYA MANUSIA**

Tim Penulis:

Anton Nurcahyo, Yoseph Darius Purnama Ranga, Mukhtadi,  
Munajat, Mulyadi, Ipah Masripah, Abdul Mutolib, Heni Ardianto,  
Amrin Mulia Utama, Fifian Permata Sari, Desi Asmaret, Acai Sudirman.



*Perencanaan & Pengembangan*  
**MANAJEMEN**  
**SUMBER DAYA MANUSIA**

**Tim Penulis:**

**Anton Nurcahyo, Yoseph Darius Purnama Ranga, Mukhtadi,  
Munajat, Mulyadi, Ipah Masripah, Abdul Mutolib, Heni Ardianto,  
Amrin Mulia Utama, Fifian Permata Sari, Desi Asmaret, Acai Sudirman.**



## **PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Tim Penulis:

Anton Nurcahyo, Yoseph Darius Purnama Rangga, Mukhtadi, Munajat, Mulyadi,  
Ipah Masripah, Abdul Mutolib, Heni Ardianto, Amrin Mulia Utama,  
Fifian Permata Sari, Desi Asmaret, Acai Sudirman.

Desain Cover:

**Ridwan**

Tata Letak:

**Handarini Rohana**

Editor:

**Dr. Drs. Mukhtadi, M.M**

ISBN:

**978-623-459-098-2**

Cetakan Pertama:

**Juni, 2022**

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

---

**Copyright © 2022**

**by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung**

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**

**WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG**

**(Grup CV. Widina Media Utama)**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020**

Website: [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

## PRAKATA

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain rasa syukur, karena berkat rahmat dan karuniaNya buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia ini telah dapat di terbitkan untuk dapat dikonsumsi oleh khalayak banyak. Pada dasarnya, tidak ada perusahaan yang tidak membutuhkan manajemen SDM atau istilah kerennya *Human Resource* (HR). Bagian *Human Resource* itulah yang bertanggung jawab untuk mengurus berbagai kebutuhan perusahaan yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk di dalamnya ada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sehingga semua kegiatan atau pekerjaan berjalan dengan lancar dan lebih efisien. Manajer sumber daya manusia merupakan bagian posisi di perusahaan yang melibatkan fungsi yang sama dengan manajemen sumber daya manusia, seperti menangani pelatihan dan orientasi, kebijakan dan prosedur, dan operasi.

Dalam menjalankan sebuah kegiatan baik itu perusahaan, lembaga, organisasi, komunitas atau lainnya dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. Tak hanya itu dalam menjalankan suatu kegiatan di perusahaan yang juga perlu diperhatikan. Salah satunya adalah bagaimana memanajemen sumber daya manusia (SDM) tersebut agar kegiatan yang akan dijalankan berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal. Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Divisi HR merupakan divisi yang mengelola manajemen SDM ini akan menyediakan pengetahuan (tentang perusahaan), peralatan yang dibutuhkan, pelatihan, layanan administrasi, pembinaan, saran hukum, serta pengawasan dan manajemen talenta. Semua hal tersebut dibutuhkan demi mencapai tujuan perusahaan. Tak hanya itu, divisi ini juga memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan

perusahaan dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Dan juga memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang baik dan solid dan memahami pemberdayaan karyawan. Tim manajemen sumber daya manusia dapat membantu memutuskan mengenai posisi kepemimpinan. Manajer SDM dan tim mereka merupakan bagian integral dari tugas departemen dan struktur perusahaan. Para profesional ini menulis deskripsi pekerjaan, memiliki pengetahuan tentang struktur gaji dan mendokumentasikan tindakan dan aktivitas karyawan untuk kepentingan-kepentingan perusahaan.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, karena sejatinya kesempurnaan hanyalah milik tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia, khususnya terkait Manajemen Sumber Daya Manusia.

Juni, 2022

**Tim Penulis**

# *DAFTAR ISI*

<b>PRAKATA</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB 1 PERSPEKTIF DAN KONSEP MANAJEMEN</b>	
<b>SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	<b>1</b>
A. Pendahuluan.....	2
B. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia .....	3
C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	3
D. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	4
E. Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
F. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi .....	14
G. Organisasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
H. Pendekatan-Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
I. Rangkuman Materi .....	23
<b>BAB 2 PERENCANAAN DAN FUNGSI MANAJEMEN</b>	
<b>SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	<b>27</b>
A. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	28
B. Tujuan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	29
C. Manfaat Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	31
D. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia.....	34
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	35
F. Dimensi dan Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	38
G. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	38
H. Rangkuman Materi .....	40
<b>BAB 3 PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN MANAJEMEN SDM</b> .....	<b>43</b>
A. Latar Belakang .....	44
B. Tujuan Pengembangan .....	52
C. Rangkuman Materi .....	54
<b>BAB 4 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI KERJA</b> .....	<b>57</b>
A. Pendahuluan.....	58
B. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	59

C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	60
D. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia .....	62
E. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	64
F. Organisasi .....	68
G. Tantangan Organisasi .....	69
H. Fungsi MSDM dalam Sebuah Organisasi .....	70
I. Peran MSDM dalam Organisasi .....	72
J. Rangkuman Materi .....	76
<b>BAB 5 SELEKSI DAN REKRUTMEN KARYAWAN .....</b>	<b>79</b>
A. Pendahuluan .....	80
B. Seleksi ( <i>Selection</i> ) .....	80
C. Rekrutmen Karyawan .....	87
D. Teknik Rekrutmen .....	89
E. Metode Perekrutmen .....	91
F. Alternatif Pengganti Rekrutmen .....	91
G. Rangkuman Materi .....	93
<b>BAB 6 DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA .....</b>	<b>97</b>
A. Pendahuluan .....	98
B. Pembahasan Materi .....	99
C. Disiplin .....	102
D. Pengertian Disiplin dan Kedisiplinan Kerja .....	102
E. Tujuan Kedisiplinan Kerja .....	105
F. Motivasi Kerja .....	107
G. Jenis-Jenis Motivasi .....	110
H. Berbagai Teori Motivasi .....	111
I. Tujuan Kedisiplinan Kerja .....	114
J. Indikator Kedisiplinan Kerja .....	115
K. Usaha Menegakan Kedisiplinan Kerja .....	116
L. Rangkuman Materi .....	116
<b>BAB 7 PRODUKTIVITAS KERJA .....</b>	<b>119</b>
A. Pendahuluan .....	120
B. Produktivitas Kerja .....	122
C. Motivasi dan Produktivitas Kerja .....	124
D. Disiplin Kerja dan Produktivitas Kerja .....	125
E. Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja .....	126

F. Tingkat Pendidikan dan Produktivitas Kerja .....	128
G. Usia Karyawan dan Produktivitas Kerja .....	129
H. Pengalaman Kerja dan Produktivitas Kerja .....	131
I. Kompensasi dan Produktivitas Kerja .....	133
J. Kajian Empiris Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja ...	134
K. Rangkuman Materi .....	137
<b>BAB 8 KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA.....</b>	<b>145</b>
A. Pendahuluan.....	146
B. Kompensasi.....	146
C. Kepuasan Kerja .....	155
D. Keterkaitan Kompensasi dan Kepuasan Kerja .....	161
E. Rangkuman Materi .....	162
<b>BAB 9 ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA .....</b>	<b>165</b>
A. Pengertian Etika.....	166
B. Etika Profesi .....	167
C. Pengertian Profesionalisme.....	171
D. Peranan Etika dalam Membentuk Sikap Profesionalisme.....	174
E. Rangkuman Materi .....	178
<b>BAB 10 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KETENAGAKERJAAN.....</b>	<b>183</b>
A. Pendahuluan.....	184
B. Perencanaan SDM .....	186
C. Pelaksanaan Rekrutmen SDM .....	188
D. Kompensasi dan Tunjangan Karyawan .....	189
E. Tantangan-Tantangan Baru di Lingkungan Kerja yang Terus Berubah .....	191
F. Pendidikan & Pelatihan .....	193
G. Rangkuman Materi .....	194
<b>BAB 11 MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA .....</b>	<b>201</b>
A. Pendahuluan.....	202
B. Definisi Tenaga Kerja dan Pekerja/Buruh Menurut Undang-Undang.....	203
C. Hak dan Kebutuhan Dasar Serta Bentuk-Bentuk Perlindungan Hukum Bagi Pekerja atau Buruh.....	205



D. Pengertian dan Urgensi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Bagi Perusahaan dan Pekerja .....	207
E. Sistem Manajemen K3 dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor: PER.05/MEN/1996 di Lokasi Kerja .....	209
F. Rangkuman Materi .....	213
<b>BAB 12 MSDM PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL .....</b>	<b>217</b>
A. Pendahuluan .....	218
B. Perencanaan SDM dan Pengembangan SDM .....	221
C. Rintangan dalam Perencanaan SDM .....	225
D. Pengembangan SDM dan Digitalisasi <i>Human Resources</i> .....	235
E. Rangkuman Materi .....	236
<b>GLOSARIUM .....</b>	<b>241</b>
<b>PROFIL PENULIS .....</b>	<b>249</b>



# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## BAB 1: PERSPEKTIF DAN KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Anton Nurcahyo, S.E., M.M  
Politeknik Negeri Samarinda

# BAB 1

## **PERSPEKTIF DAN KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

---

### **A. PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan membahas pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Selain itu dalam bab ini akan membahas fungsi-fungsi manajerial dan fungsi-fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi. Dalam bab ini juga akan kita pelajari tentang peranan-peranan penting Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi.

Setelah melakukan pengkajian bab ini secara menyeluruh, diharapkan para pembaca mampu:

1. Mengetahui pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi
2. Mengetahui Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Mendeskripsikan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Mengidentifikasi Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia
5. Menjelaskan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia
6. Menjelaskan organisasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia
7. Mengidentifikasi pendekatan-pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

## **B. PENTINGNYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Salah satu unsur yang paling penting dalam organisasi adalah manusia. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam kegiatan berorganisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan Organisasi tidak akan mungkin dicapai apabila tidak memiliki karyawan yang baik, meskipun dalam organisasi memiliki peralatan yang canggih dan modal yang cukup. Jika karyawan tidak berperan aktif dan tidak memiliki karakter yang baik maka tujuan organisasi tidak akan dapat tercapai. Manusia adalah sumber daya yang istimewa karena memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak mudah diatur seperti sumber daya-sumber daya yang lainnya seperti mengatur mesin, modal, gedung dan peralatan. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam organisasi harus di kelola dengan baik agar tujuan organisasi data tercapai dengan efektif dan efisien.

## **C. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.**

Agar pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia lebih jelas, maka diambil beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007:2) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Wilson B, 2012:6)

Sedangkan menurut Hasibuan (2007:10) Manajemen Sumber Daya Manusia Adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Kemudian menurut Husein Umar (dalam Sunyoto D, 2012:1) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengaturan peranan manusia mewujudkan tujuan yang optimal. Dimana pengaturan ini meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu tercapainya tujuan yang direncanakan

Manajemen Sumber Daya Manusia memfokuskan atau mengkaji masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Selain itu dalam Manajemen Sumber Daya Manusia karyawan adalah perencana, pelaku, dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas dalam organisasi.

#### **D. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Fungsi-fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu Pengadaan Sumber Daya Manusia, Pengembangan Sumber Daya Manusia, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan Sumber Daya Manusia. Berikut penjelasan secara komprehensif mengenai fungsi-fungsi tersebut:

##### **1. Pengadaan Sumber Daya Manusia**

**Pengadaan (*Procurement*)** merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Hasibuan, 2007:22). Fungsi ini merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan harus disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan/jabatan yang sudah ditentukan

sebelumnya. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, *rekrutment* sumber daya manusia dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia.

**Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*).** Analisis pekerjaan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh informasi tentang suatu pekerjaan. Dari kegiatan Analisis pekerjaan maka akan menghasilkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan tugas-tugas dan tanggung jawab serta keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai macam pekerjaan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan dasar bagi setiap kegiatan manajemen sumber daya manusia pada setiap bidang dalam suatu organisasi.

**Perencanaan Sumber Daya Manusia.** Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan proses sistematis untuk menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan dengan ketersediaan sumber daya manusia yang baik yang bersumber dari dalam maupun luar organisasi yang diperkirakan pada periode tertentu. Informasi ini akan bermanfaat untuk *rekrutment* sumber daya manusia dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya. Perencanaan sumber daya manusia dilakukan untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

***Rekrutment.*** Menurut Husein Umar (Umar, 2008:8) *Rekrutment* merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia. Jadi dalam kegiatan *rekrutment* ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mengisi kekosongan-kekosongan pada posisi-posisi tertentu dalam organisasi. Semakin banyak pelamar maka akan organisasi memiliki kesempatan untuk memilih yang terbaik dari yang terbaik.

**Seleksi Sumber Daya Manusia.** Seleksi merupakan proses sistematis untuk memilih calon tenaga kerja yang paling sesuai menempati posisi tertentu dalam organisasi. Karyawan merupakan *asset* utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perusahaan haruslah selalu

berusaha untuk memperoleh karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik dan berhasil dalam mencapai tujuan. Dengan melakukan seleksi yang baik maka akan lebih mudah melakukan pembinaan, pengembangan dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.

**Penempatan Sumber Daya Manusia.** Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Dengan demikian calon karyawan tersebut akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan. Penempatan yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya akan mampu menciptakan kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga produktivitas kerja akan lebih baik

## **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development/HRD*).**

Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2007:69). Pada tahap ini ada dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Pendidikan untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

**Perencanaan Karier (*Career Planning*).** Perencanaan karier merupakan usaha-usaha pengembangan Sumber Daya Manusia ke jenjang yang lebih tinggi. Dalam perencanaan karier maka akan dilakukan rangkaian pekerjaan yang akan dilakukan oleh seseorang dalam hidupnya untuk mencapai sasaran karier yang akan dicapai. Seseorang akan menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menempati posisi demi posisi yang berkaitan dengan pekerjaannya untuk mencapai sasaran kariernya. suatu kesulitan yang dihadapi oleh banyak orang untuk mencapai sasaran karier, karena terdapat perubahan-perubahan tugas akibat perubahan *system* dan teknologi.

**Pengembangan Karier (*Career Development*).** Menurut Andrew J. Fubrin (dalam Mangkunegara, 2007:77) Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri dengan maksimum.

**Pengembangan Organisasi (*Organisation Development*)** merupakan suatu proses perubahan yang terencana dengan melakukan perubahan-perubahan pada sistem, dan struktur organisasi. Pengembangan organisasi dapat diterapkan pada berbagai bentuk dan jenis organisasi dan bagian dalam suatu organisasi. Perluasan atau penyempitan organisasi tergantung pada banyaknya kegiatan untuk merealisasikan dan pemenuhan kebutuhan organisasi.

**Manajemen dan penilaian kinerja.** Manajemen kinerja adalah serangkaian dari berbagai aktivitas organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas individu dan kelompok dalam organisasi. Penilaian kinerja adalah proses dalam menilai hasil kerja individu dan kelompok dalam suatu organisasi.

### 3. Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik berarti harus menggunakan asas layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas pekerjaannya. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial baik yang dibayarkan secara langsung berupa gaji/upah dan insentif serta kompensasi *non* finansial berupa keuntungan dan kesejahteraan karyawan, maupun kompensasi *non* finansial.

### 4. Pengintegrasian

Setelah kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, dan pemberian kompensasi sumber daya manusia dilakukan maka muncul masalah baru yang sangat penting dan harus diperhatikan yaitu pengintegrasian. Integrasi adalah menyesuaikan keinginan karyawan dan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan.



**Motivasi Kerja.** Motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

**Kepuasan Kerja.** Kepuasan kerja adalah cara karyawan untuk merasakan pekerjaannya. Menurut Moh. As'ad (dalam sunyoto: 2012:26) Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya.

**Kepemimpinan.** Kepemimpinan adalah Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin akan menetapkan arah melalui suatu visi, kemudian menyatukan dan menyelaraskan sumber daya-sumber daya organisasi secara tepat.

## 5. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia.

Pemeliharaan (*maintenance*) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensi dan *turn over* meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Bentuk pemeliharaan adalah komunikasi kerja dan keselamatan dan kesehatan kerja.

**Komunikasi kerja.** Komunikasi kerja adalah pemindahan informasi dari seseorang kepada orang lain agar suatu pekerjaan dapat dipahami secara lebih jelas. Dengan komunikasi yang efektif maka fungsi-fungsi manajemen akan dapat dilaksanakan dengan baik terutama fungsi pengendalian, pengawasan, pengungkapan emosi dan informasi. Komunikasi harus disampaikan dengan efektif agar pelaksanaan tugas oleh bawahan dapat dijalankan sesuai dengan perintah, sehingga kekeliruan pelaksanaan kegiatan dapat dihindari.

**Keselamatan dan Kesehatan Kerja.** Keselamatan merupakan menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian ditempat kerja. Kesehatan adalah menunjukkan

kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi, atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (KKK) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. KKK ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan. Apabila banyak terjadi kecelakaan, karyawan banyak yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun, dan biaya pengobatan semakin besar. Ini semua akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun perusahaan bersangkutan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja sebab cacat dan perusahaan kehilangan karyawannya. Hal inilah yang mendorong pentingnya KKK ditanamkan pada diri pada karyawan, bahkan perlu diberikan hukuman bagi karyawan yang tidak memakai alat-alat pengaman (seperti masker, sarung tangan, tutup mulut, dan hidung) saat bekerja. KKK ini merupakan tindakan kontrol preventif yang mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik.

## **E. LINGKUNGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Faktor-faktor di luar organisasi (Faktor eksternal) dapat mempengaruhi pengelolaan sumber daya manusia terutama terhadap kelima fungsi manajemen sumber daya manusia. Keadaan ini dapat mengubah pengaturan kegiatan sumber daya manusia untuk mencapai hasil kerja yang efektif. Kesalahan dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia dapat merugikan organisasi. Beberapa faktor-faktor eksternal dimaksud adalah sebagai berikut:

### **1. Teknologi**

Perubahan dalam bidang teknologi akan berpengaruh terhadap aktivitas organisasi. Tingkat teknologi masyarakat dan *industry* tertentu akan berpengaruh terhadap barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Dalam beberapa tahun terakhir terjadi perubahan teknologi pada berbagai bidang dalam industri. Perubahan teknologi mengakibatkan tuntutan masyarakat semakin menjadi berubah pula. Hal ini menuntut organisasi agar cepat memenuhi tuntutan tersebut.

## 2. Ekonomi

Kegiatan organisasi dapat dipengaruhi oleh Kondisi ekonomi suatu negara. Termasuk dalam variabel ini adalah tingkat suku bunga, inflasi, pengangguran, dan kebijakan moneter yang ditetapkan pemerintah, yang berpengaruh terhadap kegiatan-kegiatan ekonomi. Tingkat suku bangsa yang tinggi akan mempersulit perusahaan dalam menjalankan usahanya. Apabila terdapat Kenaikan harga-harga secara agregat dan kebijakan fiskal pemerintah akan mempengaruhi biaya produksi, sehingga berdampak pada jumlah penawaran barang atau jasa. Daya beli masyarakat yang rendah akan berakibat pada semakin rendahnya pendapatan nasional, sehingga dapat mengancam tingkat pertumbuhan ekonomi. Semua indikator dalam variabel ini berjalan sepanjang waktu sesuai dengan kondisinya, oleh karena itu manajer dituntut agar tanggap dan dapat mengatasi atas perubahan-perubahan yang diakibatkannya. Masalah ekonomi baik secara mikro maupun makro harus dapat diatasi oleh manajer untuk mencapai keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Variabel ekonomi dapat menimbulkan ketidakpastian (*uncertainty*) bagi usaha organisasi. Masalah ekonomi akan kompleks dengan semakin eratnya hubungan antarnegara dalam bidang perdagangan. Hal ini akan memperbesar unsur ketidakpastian yang dihadapi oleh sebuah organisasi.

Kegiatan perekonomian pada suatu negara dalam berbagai aspek merupakan faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Kondisi perekonomian suatu negara dalam keadaan baik, akan lebih sulit untuk merekrut sumber daya manusia karena mereka dapat beraktivitas pada berbagai kegiatan lain. Pada situasi ini, lebih banyak perusahaan yang mempekerjakan orang-orang karena kegiatan usaha berjalan dengan lancar. Keadaan sebaliknya, ketika terdapat krisis ekonomi yang dialami suatu negara, biasanya lebih banyak pelamar yang tersedia karena dalam kondisi seperti ini banyak usaha yang berhenti memproduksi sehingga banyak pekerja yang berhenti dan mencari pekerjaan lain.

### 3. Politik dan Hukum

Penetapan undang-undang dan peraturan-peraturan yang ditetapkan pemerintah dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kegiatan organisasi, sehingga dapat menentukan keberhasilan organisasi. Peraturan pemerintah dapat mengurangi keleluasaan para manajer dalam mengambil kebijakan. Dengan kata lain, peraturan pemerintah akan mengurangi ruang gerak manajer dalam mengambil suatu tindakan. Meski karyawan malas dan produktivitas kerjanya rendah, tidak semudah itu manajer untuk memecatnya. Perusahaan tidak semudah itu mendirikan pabrik atau perluasan usahanya di sembarang tempat, karena ada ketentuannya atau undang-undang tentang pendirian usaha yang ditetapkan pemerintah. Di sisi lain, kondisi politik suatu Negara di mana organisasi itu beroperasi harus ada penyesuaian dengan kegiatan usahanya. Kondisi politik sangat berpengaruh dalam kegiatan organisasi. Perubahan kondisi politik merupakan tantangan bagi organisasi dalam menjalankan usahanya, karena manajer harus menyesuaikan perubahan tersebut. Oleh karena itu, manajer harus dapat meramalkan perubahan politik di suatu negara di mana mereka beroperasi karena kondisi politik dapat mempengaruhi keputusan dan tindakan

### 4. Sosial Budaya

Karakteristik demografi, norma, nilai-nilai dan kebiasaan masyarakat pada tempat organisasi berada merupakan variabel yang harus diperhatikan. Karakteristik yang demikian akan dapat memengaruhi organisasi secara tidak langsung. Karakteristik demografi yang paling penting adalah distribusi dan kepadatan penduduk, usia, dan tingkat pendidikan. Profil demografi akan menentukan tersedia atau tidaknya tenaga kerja sesuai jumlah dan kualitas yang dibutuhkan organisasi. Banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi atas kebutuhannya.

Karakteristik demografi merupakan sasaran pasar dari produk yang dipasarkan suatu perusahaan. Setiap orang tentunya mempunyai kebutuhan yang berbeda akan produk yang ditawarkan perusahaan, ini bergantung pada perbedaan usia, jenis kelamin, dan selera masing-masing. Para manajer harus dapat menyesuaikan kegiatannya dengan kebutuhan

masyarakat yang berubah-ubah hampir pada setiap saat. Oleh karena nilai-nilai, kebiasaan, dan selera yang berubah, maka manajer dituntut oleh berubah pula.

## 5. Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja atau bursa tenaga kerja merupakan pasar yang mengadakan pertemuan untuk permintaan dan penawaran tenaga kerja. Tujuan dibentuknya pasar tenaga kerja adalah mengatasi permasalahan tenaga kerja di suatu negara. Pengelola pasar tenaga kerja umumnya adalah pemerintah Negara.

Penyedia tenaga kerja adalah kelompok masyarakat yang menerima permintaan untuk mempekerjakan seseorang pada sebuah organisasi. Setiap organisasi memerlukan tenaga kerja yang terlatih dan berkualitas. Setiap karyawan sangatlah berpengaruh terhadap penyediaan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi. Adapun kekuatan yang dimiliki penyedia tenaga kerja yang dapat memengaruhi organisasi adalah tiga yaitu:

- a. Kebutuhan akan tenaga kerja yang mengerti tentang teknologi informasi,
- b. Melakukan investasi terhadap sumber daya manusia melalui penarikan, pendidikan dan pelatihan
- c. Pengaruh adanya wilayah-wilayah perdagangan internasional, otomatisasi, pemindahan lokasi pabrik, dan perluasan perusahaan yang mengakibatkan perpindahan karyawan, serta munculnya kelompok kerja yang tidak termanfaatkan disuatu daerah yang dapat mengakibatkan kurangnya tenaga kerja diwilayah lain.

## 6. Pesaing

Pesaing (*competitor*) merupakan organisasi atau perusahaan lain yang menghasilkan barang atau jasa yang sama. Untuk mencapai tujuan organisasi seperti yang direncanakan tentunya tidak mudah. Salah satu yang mempengaruhi gerak organisasi adalah para pesaing-pesaing. Mereka juga akan berusaha menerapkan berbagai macam strategi dalam mencapai tujuan mereka dan menguasai pasar.

## 7. Pelanggan

Pelanggan (*Customer*) merupakan orang atau organisasi lain yang menggunakan atau memakai barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi. Pelanggan berpengaruh langsung pada keberhasilan suatu organisasi. Pelanggan selalu berharap barang atau jasa yang dibeli mampu memuaskan harapan mereka. Selera atau keinginan para pelanggan bisa berubah-ubah, karena itu organisasi harus mampu mengikuti perubahan-perubahan itu sehingga mampu mewujudkan keinginan mereka. Jika kita tidak mampu melakukannya maka akan berpengaruh *negative* terhadap perkembangan organisasi.

## 8. Demografi

Masalah demografi juga akan mempengaruhi perkembangan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dikarenakan faktor demografi ini bersifat dinamis. Angkatan kerja mengalami perubahan menurut tingkat kelahiran dan tersedianya lapangan kerja. Jika tingkat kelahiran tinggi maka jumlah penduduk juga akan meningkat. Dan beberapa tahun kemudian akan meninggalkan usia kerja. Sehingga harus ada keseimbangan antara pertumbuhan penduduk dan pertumbuhan lapangan kerja, yang dikemudian hari akan mampu menyerap tenaga kerja. Apabila pertumbuhan penduduk lebih tinggi maka akan menciptakan peningkatan pengangguran.

## 9. Pemilik Perusahaan (*Owner*)

Pemilik perusahaan *public* adalah para pemegang saham, mereka akan berpengaruh terhadap perusahaan ketika mereka menggunakan hak suaranya. Para pemilik menginvestasikan dananya dengan harapan mendapatkan keuntungan. Untuk hal itu, mereka memberikan kekuasaan sepenuhnya kepada manajer yang diyakini mampu mengelola usahanya. Perkembangan perusahaan sangat dipengaruhi oleh jumlah dana pemilik. Ketika mau mengembangkan usaha misalnya membuka cabang dengan tujuan memperluas pasar maka akan membutuhkan tenaga kerja untuk kelancaran aktivitasnya sehingga ini akan membutuhkan dana yang cukup besar.

## 10. Serikat Pekerja

Serikat pekerja merupakan wadah bagi para pekerja untuk menyampaikan aspirasinya kepada pihak pemberi kerja. Serikat pekerja menampung segala keluhan pekerja berkaitan dengan *system* dan kompensasi yang adil. Salah satu fungsi lain dari serikat pekerja adalah memperbaiki kesejahteraan pekerja. Berkaitan dengan itu, perusahaan merasa ada keterbatasan atas ruang geraknya dalam melakukan kegiatan bisnisnya karena sejumlah aturan yang telah disepakati oleh kedua belah pihak harus dipenuhi. Dengan kata lain, dengan serikat pekerja akan diperoleh suatu jaminan bekerja oleh pekerja. Semakin kuatnya serikat pekerja akan memberikan daya tarik bagi para pekerja.

## F. PERANAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

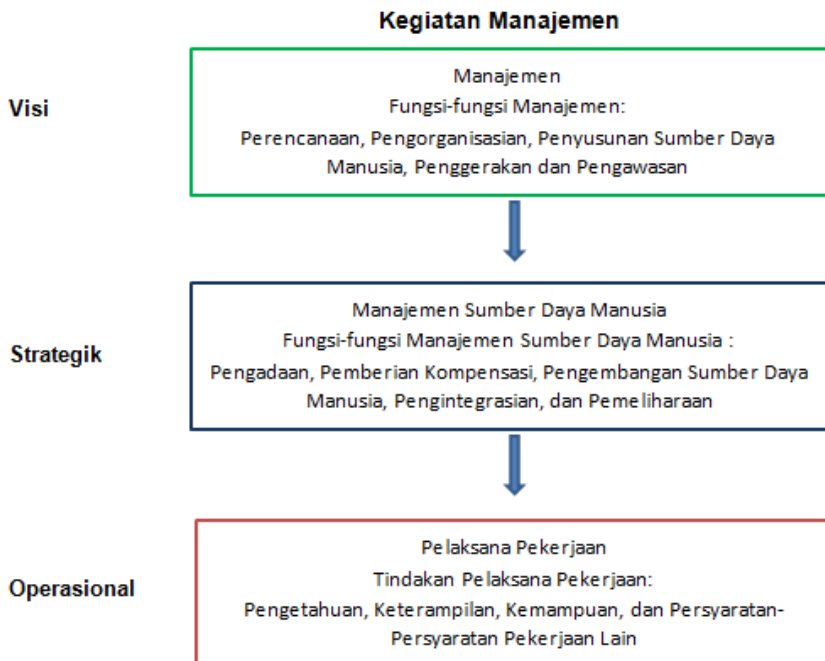
Peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen Sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job deskriptor*, *Job Specification*, *Job Recruitment*, dan *Job Evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the Right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat Undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi kerja karyawan

9. Mengatur mutasi karyawan baik *vertical* maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi haruslah mampu, cakap dan terampil dalam menjalankan tugasnya. Selain itu juga haruslah memiliki kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Dan juga mereka harus memiliki moral kerja dan kedisiplinan dalam bekerja.

Manajemen sumber daya manusia adalah pelaksana dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan sumber daya manusia mulai dari pengadaan, pelatihan dan pengembangan, sampai pemisahan tenaga kerja. Kegiatan-kegiatan ini sangat penting karena sebagai penentu dalam pencapaian tujuan-tujuan strategis. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dilaksanakan sesuai dengan arahan dan visi organisasi untuk kepentingan para anggota organisasi dan masyarakat lainnya. Untuk melihat aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam organisasi dapat dilihat pada Gambar dibawah ini:





Kegiatan manajemen sumber daya manusia mencakup suatu strategi yang ditetapkan dan dijalankan oleh pengambil keputusan untuk dapat memberikan hasil kerja yang efektif. Pada tingkat strategik, pengelola sumber daya manusia harus dapat merancang kegiatan-kegiatan sumber daya manusia untuk kepentingan berkelanjutan kegiatan organisasi dimasa yang akan datang. Para ahli manajemen sumber daya manusia akan menyusun pedoman dan sistem yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Ketentuan dan persyaratan pekerjaan merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan. Pekerja yang memenuhi persyaratan akan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan harapan pemberi kerja.

## **G. ORGANISASI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Eksekutif bidang sumber daya manusia adalah pejabat tertinggi yang menangani kegiatan sumber daya manusia dan melaporkan kegiatannya langsung kepada *chief executive officer* (CEO). Pelaksana tugas di sini adalah manajer sumber daya manusia yang bertanggung jawab atas seluruh kegiatan sumber daya manusia dalam perusahaan. Spesialis sumber daya manusia adalah seorang yang menangani hanya satu kegiatan bidang manajemen sumber daya manusia, misalnya manajer unit pengadaan SDM, unit pengembangan, unit kompensasi, dan lain sebagainya.

Secara tradisional, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti pengadaan sumber daya manusia, pengembangan, kompensasi, hubungan perburuhan, dan keselamatan kerja berada dibawah pembinaan manajer atau eksekutif sumber daya manusia. Kebanyakan perusahaan besar memiliki kepala atau manajer unit untuk setiap fungsi sumber daya manusia yang melapor kepada manajer atau eksekutif sumber daya manusia untuk tujuan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan. Manajer sumber daya manusia akan mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas sumber daya manusia kepada manajer umum dan CEO yang bertanggung jawab secara keseluruhan atas kinerja perusahaan. Tentu, manajer sumber daya manusia akan tetap bekerja sama dengan manajer umum dalam merumuskan seluruh kebijakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Teknologi selalu berkembang dan akan menuntut perubahan sistem, Perusahaan-perusahaan akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang berbeda pada masa lalu. Perubahan ini akan merubah cara kerja yang dituntut kepada setiap pemangku pekerjaan untuk pencapaian tujuan efektif, sehingga terdapat perampingan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Dalam kaitannya, manajemen sumber daya manusia harus merasuk pada manajemen sumber daya manusia strategis yang mengarah pada perkembangan teknologi untuk mencapai tujuan yang efisien.

Telah dijelaskan sebelumnya, bagaimana fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tradisional dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam perkembangannya, sebagian fungsi manajemen sumber daya manusia telah dikerjakan oleh pihak lain sehingga sistem yang berlaku dalam organisasi akan berubah sesuai kebutuhannya. Kebanyakan perusahaan pada berbagai ukuran telah menciptakan sistemnya secara terpisah menurut kepentingannya masing-masing dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Sebagai contoh, sebuah perusahaan akan memisahkan unit keselamatan dan kesehatan kerja dari berbagai sumber daya manusia dengan meletakkannya pada bagian yang berbeda. Pengembangan organisasi seperti ini dilakukan karena semakin luasnya cakupan kegiatan organisasi. Sebuah perusahaan besar akan mengalami permasalahan yang rumit tentang keselamatan dan kesehatan kerja. Berdasarkan pertimbangan dan analisis yang cermat kegiatan ini akan menambah beban bagian sumber daya manusia sehingga dapat membuat tidak tercapainya tujuan yang efektif. Direktur keselamatan dan kesehatan akan bertanggung jawab atas permasalahan dan tugas-tugas yang berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja pada suatu perusahaan tertentu.

Pada perkembangan lain, sistem dapat berubah karena sebagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia dialihkan kepada pihak lain. Perusahaan mengalihdayakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia kepada pihak lain (*outsourcing*) yang sebelumnya berada dalam bagian pengembangan yang dikelola perusahaan. Unit kompensasi dijalankan oleh pusat layanan terpadu, sementara tugas-tugas pengadaan sumber daya manusia masih tetap berada dalam bagian sumber daya

manusia. Dalam contoh ini, karena perusahaan tidak memiliki serikat pekerja maka tidak ada manajer unit hubungan industrial.

Dalam kenyataannya, sebagian perusahaan besar telah melimpahkan sebagian aktivitasnya kepada pihak lain untuk kepentingan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan. Semakin beragamnya kepentingan masyarakat dan didukung oleh perkembangan teknologi, banyak perusahaan telah memikirkan ke arah tindakan yang memberikan keuntungan pada berbagai pihak dalam organisasi. Suatu perusahaan tertentu mungkin memilih *outsourcing*, sedangkan perusahaan lainnya melakukan pilihan lain yang menurutnya dapat memberikan keuntungan. Kebanyakan bagian sumber daya manusia melakukan pemantauan setiap saat untuk menyusun strategi manajemen sumber daya manusia bagi kepentingan perusahaan di masa akan datang.

## **H. PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dalam mengelola organisasi tentunya banyak sekali kendala-kendala yang dihadapi. Ada yang mampu mengatasi permasalahannya dengan berhasil dan ada juga yang mengalami kegagalan. Sehingga pengalaman-pengalaman dimasa lampau bermanfaat untuk menentukan arah di masa depan. Kejadian dimasa lampau bisa kita jadikan landasan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas untuk mempertahankan atau meningkatkan serta mengurangi kegagalan di masa akan datang. Suatu keberhasilan dimasa lampau dapat dijadikan contoh untuk mempertahankan atau meningkatkan keberhasilan dimasa depan. Kegagalan dimasa lampau bisa kita jadikan sebagai pelajaran untuk menemukan metode-metode baru untuk memperbaikinya. Terdapat tiga pendekatan atau metode perkembangan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, yaitu pendekatan Mekanis, pendekatan paternalis dan pendekatan *system social*. Pendekatan tersebut masing-masing memiliki keunggulan dan kekurangan. Para Manajer harus mampu menerapkan dengan efektif dan selektif pendekatan mana yang paling sesuai dalam menangani situasi dan keadaan yang dihadapinya. Pendekatan yang paling tepat tergantung dari situasi atau keadaan yang dihadapi manajer. Sejarah

pendekatan masa lalu kita gunakan sebagai cermin yang akan diimplementasikan kepada masa yang akan datang.

### **1. Pendekatan mekanis**

Saat ini Negara-negara maju dalam aktivitas produksinya banyak menggunakan tenaga mesin. Jika permintaan tinggi, maka tingkat produksi akan ditingkatkan dan ini akan mempengaruhi tenaga kerja yang digunakan. Kendala Negara maju biasanya kesulitan mendapatkan tenaga kerja manusia dalam jumlah yang besar sehingga mereka lebih cenderung memilih tenaga kerja mesin. Jika mereka mendatangkan tenaga kerja asing tentunya tidak mudah karena akan dihadapkan dengan masalah biaya yang tinggi dan masalah perizinan.

Mekanisasi merupakan peranan tenaga kerja manusia digantikan dengan mesin untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan. Perusahaan melakukan penggantian berdasarkan pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik.

Fokuskan analisis pendekatan ini adalah spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin spesifik ini dikarenakan perusahaan yang semakin berkembang dan teknologi yang semakin maju. Seorang karyawan hanya bekerja dengan satu jenis pekerjaan saja.

Keuntungan spesialisasi ini, karyawan semakin terampil dan efektivitas semakin besar. Kekurangannya, pekerjaan membosankan para pekerja, mematikan kreativitas, dan kebanggaan mereka dalam bekerja semakin berkurang.

Standardisasi diterapkan sehingga terjadi pemindahan pekerjaan dari manusia kepada mesin antara komponen yang satu dengan komponen yang lain dapat saling dipertukarkan serta spesialisasi mesin-mesin, peralatan, tata letak, dan pabrik pada umumnya.

Standardisasi diterapkan cukup mendalam dan jika ada suku cadang mesin yang rusak dapat diganti serta penggantian ini dapat dikuasai sepenuhnya.

Disisi lain, pendekatan ini juga dapat menimbulkan masalah-masalah ketenagakerjaan antara lain, Pengangguran Teknologis, keamanan ekonomis, Serikat buruh, Menurunnya kebanggaan dalam bekerja.

a. Pengangguran Teknologis

Tenaga kerja mesin dan elektronik akan menggantikan fungsi tenaga kerja manusia, ini mengakibatkan para karyawan akan kehilangan pekerjaan dan mereka pun akan kesulitan mencari pekerjaan sehingga ini mengakibatkan munculnya pengangguran teknologi. Bagi Negara-negara yang memiliki jumlah penduduk besar, penerapan padat modal akan menimbulkan suatu dilema. Perusahaan akan dihadapkan pada pilihan mengurangi tingkat pengangguran atau memperoleh keuntungan yang besar.

Untuk itu perkembangan teknologi harus diikuti oleh kemampuan karyawan yang baik sehingga mampu mengikuti perkembangan teknologi.

b. Keamanan Ekonomis

Keamanan ekonomis dimaksudkan ketika seseorang karyawan takut di-PHK, sehingga dia kehilangan pekerjaan yang mengakibatkan kehilangan pendapatannya. Ketidakpastian pekerjaan karena mekanisasi, apalagi usia dan tanggungannya yang semakin berat maka perasaan semakin tidak aman dalam arti ekonomi. Jelasnya keamanan ekonomis ini selalu menghantui perasaan kurang aman, takut di-PHK akibat dari mekanisasi ini.

c. Organisasi Buruh

Terbentuknya serikat buruh banyak diakibatkan oleh tidak harmonisnya hubungan antara pemberi kerja dengan karyawan. Dalam kaitan ini, karyawan selalu berada pada *bargaining position* yang lemah sehingga selalu merugikan pihak pekerja itu sendiri. Serikat pekerja berfungsi untuk menerima aspirasi para pekerja sehingga dapat meningkatkan martabat karyawan. Pada umumnya semakin besar serikat pekerja akan memperkuat posisi pekerja, sehingga akan merugikan pihak pemberi kerja. Dengan kata lain pihak pemberi kerja tidak menginginkan serikat pekerja tumbuh dan berkembang karena akan mengurangi posisi tawarnya pada perusahaan. Karena hal itu perusahaan cenderung menginginkan penggunaan mesin dibandingkan dengan penggunaan tenaga kerja manusia.

d. Menurunnya Kebanggaan dalam Pekerjaan

Sistem organisasi yang dirancang dengan baik akan melahirkan pembagian kerja secara jelas, membuat para pemangku pekerjaan hanya terpusat pada bidang pekerjaannya saja. Para pekerja akan memiliki keahlian khusus pada bidang pekerjaan tertentu, itu merupakan kebanggaan pada setiap pekerja. Untuk mencapai efisiensi, sering perusahaan melakukan pengalihan sebagian besar pekerjaan pada tenaga mesin membuat tenaga manusia hanya merawat mesin saja. Seorang manajer, dengan diperkenalkannya *computer* dan sistem pemrosesan data akan membuat hilangnya sebagian tugas penting dan wewenang pada pekerjaannya. Sebagai contoh tenaga akunting dalam perusahaan, diperkenalkannya komputer akuntansi akan membuat sebagian pekerjaan mereka akan dikerjakan oleh tenaga mesin. Suatu keprihatinan para pekerja adalah hilangnya kebanggaan terhadap prestasi kerja mereka, karena mereka bekerja menurut sistem yang ditentukan. Kebebasan bekerja akan semakin berkurang karena mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan sistem pada mesin.

## 2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis (*paternalistic approach*), yang dilakukan seorang manajer dalam memberikan arahan kepada bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya. Tegasnya karyawan dianggap serta diperlakukan oleh manajer sebagai anak-anaknya saja. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas sehingga produktivitas kerjanya turun. Akhirnya laba berkurang bahkan perusahaan bisa rugi dan kelangsungan hidupnya terancam. Hal ini mendorong timbulnya pendekatan sistem sosial.

## 3. Pendekatan sistem sosial

Pada Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar.

Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi/perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan, serta terjadi interaksi yang baik di antara semua karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan di antara sesama karyawan.

Setiap karyawan betapapun rendah kedudukannya dan kecil jasanya harus tetap mendapat penghargaan yang baik agar tujuan perusahaan tercapai. Karena pada hakikatnya ego manusia selalu menganggap dirinya adalah penting.

Sistem adalah suatu proses yang terdiri dari berbagai unsur atau komponen yang satu sama lain berkaitan secara struktural dan fungsional, saling menunjang dan mengisi, sesuai dengan peran dan kedudukan masing-masing namun keseluruhannya secara mutlak didukung oleh setiap komponen, betapapun kecil nilainya.

Jadi setiap sistem mengandung masukan (*input*), proses, keluaran (*output*), dan merupakan sebuah kesatuan yang bekerja sendiri.

Akan tetapi, setiap sistem senantiasa berkaitan, baik dengan sebuah sistem yang lebih luas dan lebih tinggi tingkatnya, maupun dengan subsistem-subsistemnya sendiri yang mewakili integrasi berbagai sistem dari tingkat yang lebih rendah. Organisasi/perusahaan akan tumbuh dan berkembang jika sistem sosial terintegrasi dalam satu sistem yang harmonis serta berinteraksi dengan baik. Sistem sosial yang dimaksud adalah satuan sistem internal maupun sistem eksternal (serikat buruh, pemerintah, dan berbagai kelompok masyarakat).

Untuk mencapai tujuan yang baik, hendaknya manajer menyadari bahwa dia membutuhkan bantuan, loyalitas, dan partisipasi dari karyawan (bawahannya). Sebaliknya karyawan pun harus menyadari bahwa kebutuhannya akan dapat terpenuhi jika perusahaan mendapatkan keuntungan. Jadi, adanya saling membutuhkan dan ketergantungan yang istilah populernya hidup berdampingan secara baik.

Pendekatan sistem sosial ini hendaknya menekankan kepada kesadaran atas tugas dan tanggung jawab setiap individu maupun kelompok agar kepuasan kerja karyawan dan tujuan perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Pendekatan sistem sosial ini akan dapat berkembang dengan baik, interaksi vertikal dan horizontal yang mulus, partisipasi dan loyalitas karyawan yang tinggi, hanya akan tercapai jika komunikasi formal dan informal sering dilakukan dalam organisasi.

Komunikasi yang diterapkan hendaknya komunikasi dua arah (*two way traffic*), dan umpan balik (*feed back*) yang positif. Dengan komunikasi dua arah maka akan terbina saling pengertian, yang akhirnya terbentuk suatu hubungan sosial yang baik dan menguntungkan.

## I. RANGKUMAN MATERI

1. Salah satu unsur yang paling penting dalam organisasi adalah manusia. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam kegiatan berorganisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.
2. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengaturan peranan manusia mewujudkan tujuan yang optimal. Dimana pengaturan ini meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu tercapainya tujuan yang direncanakan.
3. Fungsi-fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Pengadaan Sumber Daya Manusia, Pengembangan Sumber Daya Manusia, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan Sumber Daya Manusia
4. Faktor-faktor di luar organisasi (Faktor eksternal) dapat mempengaruhi pengelolaan sumber daya manusia yaitu: Teknologi, ekonomi, Politik dan hukum, Sosial budaya, Pasar Tenaga Kerja, Pesaing, Pelanggan, Demografi, Pemilik Perusahaan (*Owner*) dan Serikat pekerja.
5. Peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen Sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang baik agar operasional pengelolaan sumber daya manusia bisa dijalankan dengan baik. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi haruslah mampu, cakap dan terampil dalam menjalankan tugasnya.



Selain itu juga haruslah memiliki kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Dan juga mereka harus memiliki moral kerja dan kedisiplinan dalam bekerja

6. Dalam mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia ada 3 pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu pendekatan Mekanis, pendekatan paternalis dan pendekatan *system social*. Ketiga metode ini sama-sama memiliki kebaikan dan kelemahan. Dalam pendekatannya seorang manajer harus dapat menerapkan secara efektif dan selektif metode pendekatan mana yang paling tepat dalam mengatasi situasi dan keadaan yang dihadapinya. Pendekatan yang paling efektif tergantung dari situasi atau keadaan yang dihadapi manajer.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Mengapa MSDM sangat penting dalam organisasi ?
2. Jelaskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia !
3. Sebutkan dan jelaskan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia!
4. Sebutkan dan jelaskan Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia!
5. Sebutkan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi!
6. Sebutkan dan jelaskan pendekatan-pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Willson (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Erlangga.
- Hasibuan, Malayu SP, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu.2007. *Manajemen Sumber Dyaa Manusia Perusahaan”* Remaja Rosdakarya Bandung.
- Sunyoto Danang, 2012. *Teori, Kuisisioner, dan Analisis data Sumber Daya Manusia(Praktik dan Penelitian)*. CAPS(Center For Academic Publishing Service), Yogyakarta.
- Umar Husein. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Ikrar Mandiriabadi, Jakarta.





# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## BAB 2: PERENCANAAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Yoseph Darius Purnama Rangga, S.E., M.M

Universitas Nusa Nipa Indonesia

## BAB 2

# PERENCANAAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

---

### A. PENGERTIAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dari lingkungan kepada organisasi di waktu yang akan datang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan sumber daya manusia akan ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi dalam merancang pemberdayaan sumber daya manusia perusahaan dan memprediksi kebutuhan dimasa depan sesuai dengan dinamika pertumbuhan dan perkembangan bisnis perusahaan (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 44).

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya - sumber daya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif. Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan sdm dimasa mendatang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu, sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan

rekrutmen, seleksi serta pendidikan dan pelatihan. Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh:

Menurut Gomes (2003:83), perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.

Menurut Mondy & Noe (2013:33) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan keterampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan.

Selain itu menurut Nawawi (2017:44) bahwa: “Perencanaan SDM adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya dimasa depan.”

Sedangkan Ahli lain yaitu Kasmir dan Jakfar (2004:258) mendefinisikan pengadaan tenaga kerja (*procurement*) merupakan upaya untuk memperoleh jumlah dan jenis kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengadaan tenaga kerja meliputi penarikan, seleksi dan penempatan.

Berdasarkan pengertian perencanaan sumber daya manusia menurut para ahli di atas, maka penulis sampai pada pemahaman bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja serta strategi yang tepat, baik dari internal maupun eksternal sebuah perusahaan untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja sehingga tujuan perusahaan atau organisasi tersebut dapat tercapai.

## **B. TUJUAN PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Adapun tujuan dilakukan perencanaan manajemen sumber daya manusia secara garis besar adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan tenaga kerja manusia yang ada di dalamnya, yang bukan

hanya cakap, terampil, namun juga harus memiliki kemauan serta kesungguhan dalam bekerja secara efektif dan efisien. Menurut Maulidyah Amanila Rizqi (2020), perlunya dilakukan perencanaan manajemen sumber daya manusia ini karena memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi proses perekrutan, seleksi, sistem insentif, serta pengembangan manajemen dan aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan perusahaan.
2. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan atau pegawai adalah *stakeholder* dalam perusahaan yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan Bersama.
3. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua, artinya ada keterkaitan saling menguntungkan antara perusahaan dengan karyawan.
4. Memastikan bahwa karyawan atau pegawai dinilai serta dihargai atas apa yang telah dikerjakan dan dicapai.
5. Mempertahankan serta memperbaiki kesejahteraan fisik serta mental pegawai atau karyawan.
6. Menciptakan iklim yang humanis, harmonis, serta produktif yang dapat dipertahankan antara manajemen dengan karyawan atau pegawai.

Sedangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:44) yaitu:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan/atau kelebihan karyawan.

6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Menurut Sutrisno (2017:34), Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu dan organisasi.

- a. **Kepentingan individu**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan karyawan dapat dicapai melalui perencanaan karier.

- b. **Kepentingan organisasi,**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

## **C. MANFAAT PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya akan sangat bermanfaat ketika perencanaan bisnis sebagai implementasi visi dan misi perusahaan telah ditetapkan. Visi perusahaan sebagai pemandu arah sebuah bisnis kemana, akan menuju dan dengan strategi apa bisnis tersebut akan dijalankan. Berawal dari strategi bisnis tersebut kemudian strategi perencanaan sumber daya manusia apa yang akan dipilih. Strategi sumber daya manusia yang dipilih dan ditetapkan sangat menentukan kebutuhan sumber daya manusia seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. (Alwi, (2001:143).

Beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari manajemen sumber daya manusia menurut P. Siagian (2010) antara lain:

- a. Perusahaan dapat memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sudah ada secara baik  
Manajer sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan perlu memperhatikan kelebihan serta kekurangan yang dimiliki perusahaan seperti, jumlah karyawan yang tersedia, masa kerja masing-masing,



pengetahuan serta *skills* yang dimiliki, bakat yang perlu dikembangkan, serta minat karyawan yang bersangkutan.

- b. Produktivitas dari karyawan yang sudah ada semakin meningkat  
Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik tentu akan proporsionalitas dalam penempatan formasi karyawan. Terlalu banyak karyawan juga tidak baik untuk perusahaan dan bisa berdampak penurunan semangat karyawan. Kekurangan karyawan juga tidak baik untuk perusahaan karena akan mengakibatkan pekerjaan terhambat, jadi harus tepat.
- c. Penentuan kebutuhan tenaga kerja atau karyawan  
Kebutuhan akan tenaga kerja di masa mendatang baik dalam arti jumlah maupun kualifikasinya untuk mengisi formasi tertentu dan menyelenggarakan aktivitas baru. Perusahaan yang sudah besar perlu memiliki perencanaan yang strategik. Pemanfaatan serta kebutuhan sumber daya manusia pada masa mendatang bisa meliputi, jumlah karyawan yang dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi, berapa lowongan yang kosong, jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam waktu tersebut, hingga jumlah kebutuhan pegawai yang berkualitas.
- d. Penanganan informasi ketenagakerjaan  
Penanganan informasi sumber daya manusia yang dimiliki bisa meliputi, masa kerja setiap karyawan, status perkawinan, tunjangan, jumlah penghasilan, Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, keterampilan khusus yang dimiliki karyawan, dan jabatan yang pernah diduduki.
- e. Penelitian  
Sebelum melakukan perencanaan, maka diperlukan penelitian. Termasuk penelitian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini dilakukan guna mendapatkan gambaran serta keterangan yang akurat untuk menjadi landasan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan manfaat perencanaan strategis manajemen sumber daya manusia menurut Hadari Nawawi (2017:70) adalah sebagai berikut:

# 1. Meningkatkan Sistem Informasi SDM

Bertolak dari manfaat di atas, berarti juga Perencanaan sumber daya manusia bermanfaat untuk:

- a. Meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia. Dengan perencanaan yang cermat harus diusahakan agar setiap tenaga kerja memperoleh peluang dalam memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.
  - b. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi secara lebih efisien. Perencanaan SDM harus mampu mengidentifikasi potensi dan prestasi kerja setiap tenaga kerja, untuk diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas di dalam volume kerja perusahaan, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
  - c. Menghemat tenaga, waktu, dan dana, serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja.
2. Perencanaan sumber daya manusia bermanfaat untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi sumber daya manusia oleh Manajer sumber daya manusia.
  3. Perencanaan sumber daya manusia jangka panjang bermanfaat bagi organisasi/perusahaan untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan SDM, selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang.
  4. Perencanaan SDM Jangka Pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi/jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang. Dengan demikian dapat dilakukan proses untuk mengisi kekosongan itu, baik dengan memanfaatkan sumber tenaga kerja di dalam atau di luar perusahaan.

Adapun pendapat yang sedikit berbeda dikemukakan oleh Hasibuan (2017:147), dimana manfaat dilakukan perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, serta untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

3. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
4. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
5. Untuk pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian serta pedoman melaksanakan mutasi dan pensiun karyawan.

#### **D. RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.**

Berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, sebagaimana di ketahui bahwa manajemen itu sendiri dikenal sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain” atau untuk saat ini pengertian itu lebih ditekankan pada arti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola sehingga dalam arti yang lebih luas manajemen ini dihadapkan pada kenyataan bahwa yang ditangani itu adalah sumber daya manusia bukan material ataupun finansial yang berarti memerlukan suatu strategi dengan pertimbangan yang diselaraskan dengan nilai-nilai manusiawi (*Human values*) yang dikembangkan dalam melaksanakan suatu aktivitas.

Menurut Flippo (Handoko, 2014) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia, adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya manajemen sumber daya manusia, mempunyai ruang lingkup:

1. Mengatur mengenai pembagian tugas dalam melaksanakan pekerjaan dimana para pimpinan harus mengarahkan para karyawan agar mereka bekerja dengan efisien dan efektif.
2. Meningkatkan prestasi kerja yang dicapai oleh setiap karyawan sehingga tercapai peningkatan produktivitas organisasi.
3. Mengatur manusia dalam fungsinya sebagai pelaksanaan dan penggerak organisasi.

Ruang lingkup dari divisi Human Resources Development sangatlah luas, dimana mereka memiliki tanggung jawab serta tugas sebagai bagian personalia serta perusahaan, dan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan tenaga kerja. Ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia menurut Maulidyah Amanila Rizqi (2020) yakni proses yang perlu dilakukan oleh manajer sumber daya manusia yang meliputi:

1. Mendesain serta mengorganisasikan pekerjaan serta mengalokasikan kepada karyawan atau pegawai.
2. Merencanakan, melakukan perekrutan, seleksi, pelatihan, serta mengembangkan karyawan atau pegawai secara efektif dan efisien supaya bisa melakukan pekerjaan secara totalitas sesuai yang telah dirancang.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, yang dapat memberikan kenyamanan untuk karyawan atau pegawai sehingga menimbulkan kepuasan untuk karyawan dan dapat meningkatkan produktivitasnya serta bisa mengembangkan kariernya.
4. Mempertahankan serta menjamin efektivitas serta etos kerja yang tinggi dalam jangka waktu yang lama bagi karyawan.

## **E. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Perencanaan Sumber Daya Manusia tidak dapat dilihat sebagai suatu pekerjaan yang tiada arti, sasaran, strategi, dan lingkungan perusahaan sangat ditentukan oleh prioritas manajemen dan keperluan sumber daya manusia. Menurut Siagian (2014:44), faktor perencanaan sumber daya manusia terdiri dari faktor eksternal dan internal dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor Eksternal  
Faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya yang meliputi: situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing.
2. Faktor-faktor Internal  
Faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, antara lain: rencana strategik, anggaran,

estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Hal yang serupa dikemukakan oleh Sutrisno (2017:37), dimana Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi baik oleh faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal).

### **1. Faktor-Faktor Internal**

Faktor Internal yaitu berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti: Rencana strategis, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, perluasan usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Di samping itu, faktor-faktor internal juga dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya, seperti: Sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem *marketing* dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan.

### **2. Faktor-Faktor Eksternal**

Merupakan berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan seperti : Situasi ekonomi, Sosial-Budaya, Politik, Peraturan perundang-undangan, Teknologi, dan Pesaing.

Sedangkan menurut Rivai (2004: 43) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia, antara lain:

#### **1. Perubahan Demografi**

Adapun hal-hal yang mempengaruhi perubahan demografi menyangkut perencanaan sumber daya manusia adalah: a) Jumlah penduduk b) Perluasan tenaga kerja c) Tenaga kerja perempuan, dan d) Tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga kerja

#### **2. Perubahan Ekonomi**

Kondisi ekonomi mempengaruhi manajemen sumber daya manusia, inflasi sebagai kenyataan hidup merusak perencanaan biaya hidup seseorang. Resesi ekonomi memaksa perubahan pada praktek manajemen paksaan yang sering membawa ketidaksesuaian. Dalam

dua kondisi tersebut, produktivitas merupakan hal yang diperhatikan secara serius dalam manajemen. Sebagaimana adanya persoalan biaya wawancara, pengangkatan dan penempatan tenaga kerja, pelatihan dan penggajian karyawan. Sebagai akibatnya, biaya hidup mengalami peningkatan dalam anggaran seorang karyawan.

### 3. Perubahan Teknologi

Pengembangan dan penerapan teknologi baru berpengaruh besar terhadap praktik organisasi dan manajemen. Pengembangan teknologi canggih dibidang produksi dan transportasi, komunikasi, komputer, farmasi dan ilmu tentang kehidupan dan penggunaan sumber daya alam, telah membawa perubahan terhadap fungsi dari sebuah organisasi. Dengan penggunaan teknologi canggih menyebabkan keterasingan diantara karyawan, ketertinggalan pengetahuan/keterampilan, dan kesulitan penyesuaian terhadap proses baru dalam lingkungan organisasi.

### 4. Kondisi Peraturan dan Perundang-undangan

Praktik manajemen sumber daya manusia semakin dipengaruhi oleh hukum. Undang-undang diskriminasi kerja mempunyai hambatan yang sangat besar terhadap kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Demikian halnya dengan peraturan perpajakan negara, undang-undang buruh, undang-undang kesehatan dan keselamatan kerja, kesemuanya itu sangat mempengaruhi dunia manajemen sumber daya manusia.

### 5. Perubahan Perilaku Terhadap Karier dan Pekerjaan

Pekerjaan dalam komposisi demografi tenaga kerja kita mengalami perubahan dalam ekonomi, teknologi, perubahan terhadap kondisi peraturan perundangan, diikuti dengan perubahan sikap tenaga kerja. Dalam kenyataannya kebanyakan peraturan yang mempengaruhi sumber daya manusia bersentuhan dengan perubahan perilaku terhadap pekerjaan, manajemen dan intervensi pemerintah. Ada 4 perubahan yang berlangsung dalam perilaku terhadap karier dan pekerjaan, antara lain a) Perebutan karier dan tuntutan pekerja perempuan, b) pola mobilitas c) perubahan sikap kerja, d) aspirasi karyawan.

## F. DIMENSI DAN INDIKATOR PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Nawawi (2017:189) perencanaan sumber daya manusia di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan terdiri dari:

a. Perencanaan kuantitatif

Yaitu prediksi mengenai jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan (*demand*). Indikatornya yaitu: 1. Jumlah karyawan 2. Penerimaan karyawan 3. Sumber yang dapat digunakan

b. Perencanaan kualitatif

Yaitu prediksi kualifikasi (persyaratan) sumber daya manusia yang relevan dengan jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya pada masa depan. Indikatornya yaitu: 1. Standar kerja 2. Peningkatan kualitas 3. Pekerjaan sesuai kualifikasi.

Indikator perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:153). terdiri atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian. Sedangkan menurut Siagian (2014:50), indikator perencanaan sumber daya manusia terdiri dari faktor eksternal dan internal dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya meliputi: situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing;
- b. Faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal meliputi: rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

## G. PROSES PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Proses perencanaan sumber daya manusia untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis,

cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketergantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain.

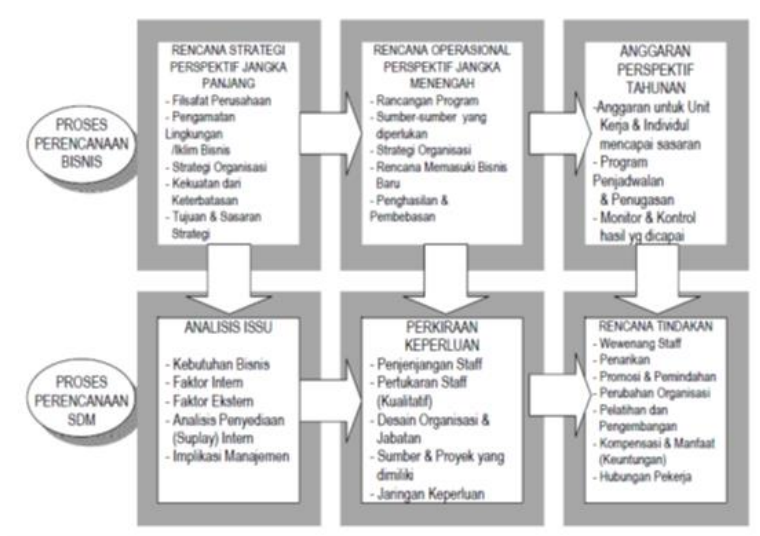
Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan sumber daya manusia mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan. Rangkaian pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang menurut Nawawi (2011:144) adalah sebagai berikut:

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
  - a. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
  - b. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
  - c. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Dalam kegiatan perencanaan sumber daya manusia:
  - a. Pada tahap awal perencanaan sumber daya manusia mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan sumber daya manusia antara lain:
    - 1) filsafat perusahaan
    - 2) laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis
    - 3) tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai
    - 4) hasil analisis SWOT perusahaan.



- b. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.
- c. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

Secara skematis, pengaruh dari ketiga tingkatan perencanaan bisnis terhadap perencanaan SDM seperti diuraikan di atas dapat digambarkan seperti di bawah ini:



Gambar 2.1 Pengaruh Perencanaan Bisnis terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia.  
Sumber: Safaruddin Alwi (2001:149)

## H. RANGKUMAN MATERI

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja serta strategi yang tepat, baik dari internal maupun eksternal sebuah perusahaan untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja serta strategi yang tepat sehingga tujuan perusahaan atau organisasi tersebut dapat tercapai.

Adapun tujuan dilakukan perencanaan manajemen sumber daya manusia secara garis besar adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan tenaga kerja manusia yang ada di dalamnya, yang bukan hanya cakap, terampil, namun juga harus memiliki kemauan serta kesungguhan dalam bekerja secara efektif dan efisien.

Perencanaan sumber daya manusia akan bermanfaat ketika perencanaan bisnis sebagai implementasi visi dan misi perusahaan telah ditetapkan. Visi perusahaan sebagai pemandu arah sebuah bisnis kemana, akan menuju dan dengan strategi apa bisnis tersebut akan dijalankan. Berawal dari strategi bisnis tersebut kemudian strategi perencanaan sumber daya manusia apa yang akan dipilih. Strategi sumber daya manusia yang dipilih dan ditetapkan sangat menentukan kebutuhan sumber daya manusia seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Perencanaan Sumber Daya Manusia lebih ditekankan pada arti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola sehingga dalam arti yang lebih luas manajemen ini dihadapkan pada kenyataan bahwa yang ditangani itu adalah sumber daya manusia bukan material ataupun finansial yang berarti memerlukan suatu strategi dengan pertimbangan yang diselaraskan dengan nilai-nilai manusiawi (*Human values*) yang dikembangkan dalam melaksanakan suatu aktivitas.

Perencanaan Sumber Daya Manusia tidak dapat dilihat sebagai suatu pekerjaan yang tiada arti, sasaran, strategi, dan lingkungan perusahaan sangat ditentukan oleh prioritas manajemen dan keperluan sumber daya manusia.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Menurut pendapat anda, apa yang dimaksud dengan perencanaan sumber daya manusia ?
2. Sebutkan tujuan dilakukan perencanaan manajemen sumber daya manusia ?
3. Apa manfaat dari perencanaan manajemen sumber daya manusia ?
4. Sebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia ?

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi. Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset
- Hadari Nawawi. 2017. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press
- Handoko, H. T. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir, Jakfar. 2004. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Kencana.
- Maulidyah Amalina Rizqi, 2020. *HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT Praktik Singkat Divisi Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Deepublish
- Mondy & Noe. 2013. *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara.
- Sondang P. Siagian. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Suwatno, & Priansa, Donni Juni. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.



# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## BAB 3: PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN MANAJEMEN SDM

Dr. Drs. Mukhtadi, M.M

UNHAN (Universitas Pertahanan)

# BAB 3

## PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN MANAJEMEN SDM

---

### A. LATAR BELAKANG

Pengembangan SDM (*SDM Development*) dan Pemberdayaan SDM (*SDM Empowerment*) adalah keniscayaan dalam manajemen sumber daya manusia. Saat ini sudah menjadi program dan atau kegiatan yang populer dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, namun demikian pemahaman para pemangku kepentingan (*stakeholders*) terhadap konsep dan teori yang mendasarinya masih perlu ditingkatkan. Pengembangan dan pemberdayaan merupakan upaya yang dilakukan untuk melakukan perubahan SDM menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tulisan ini bertujuan memberikan dasar pemahaman tentang konsep dan teori pengembangan dan pemberdayaan SDM. Yang mencakup latar belakang munculnya upaya pengembangan dan pemberdayaan SDM.

Untuk memudahkan memahami tulisan ini, akan dikupas terlebih dulu pengertian; Pengembangan, Pemberdayaan, Manajemen dan SDM (Sumber Daya Manusia) agar ada keterkaitannya antara satu dengan yang lainnya, sebagai pondasi membahas pengertian secara utuh.

#### a. Pengembangan

**Pengembangan** adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral SDM sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Untuk itu SDM yang

baru maupun yang lama perlu dibuat program perencanaan pengembangan SDM (sumber daya manusia), sesuai kebutuhan secara berkesinambungan. Semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis, dan tuntutan kebutuhan sesuai perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dirasakan semakin penting, kebutuhan pengembangan SDM. agar dapat memenuhi kebutuhan di dunia kerja. Terhadap karyawan lama senantiasa diperlukan latihan karena tuntutan tugas baru dalam rangka menghadapi transfer maupun promosi

Dalam menyusun program pengembangan SDM, dibutuhkan kecermatan berdasarkan kepada metode ilmiah serta berpedoman keterampilan yang dibutuhkan perusahaan baik saat ini maupun masa yang akan datang.

Berdasarkan dinamika pekerjaan selalu ada masalah baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahuan dan jabatan baru senantiasa timbul dalam organisasi. Latihan sebagai salah satu bentuk pengembangan karyawan pun harus berjalan terus menerus. Untuk mengantisipasi perubahan tersebut, maka harus disusun program pengembangan secara berkesinambungan, diperlukan instruksi, bimbingan kepada SDM.

Peningkatan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan perlu dilakukan melalui program pengembangan SDM secara sistematis. Pendidikan adalah kegiatan yang terkait dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian SDM agar mampu mengerjakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya.

Sebagaimana pendapat Gilley *and* Steven (1991)<sup>1</sup> bahwa;

*“human resources development adalah organized learning activities arranged within an organization in order to improve performance and/or personal growth for the purpose of improving the job, the individual and/or organization”.*

---

<sup>1</sup> Gilley, Jerry W. & Steven A. Eggland. 2008. Principles of Human Resource Development. Amsterdam: Addison-Wesley Publishing Company University Association, Inc.

(Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas belajar yang diorganisasi dan dirancang dalam suatu organisasi untuk meningkatkan performan dan/atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan/atau organisasi)

Pengembangan adalah upaya mengembangkan secara berkelanjutan dan aktif yang didasari oleh prinsip-prinsip keadilan sosial dan saling menghargai. Pengembangan juga berpedoman pada nilai-nilai keterbukaan, persamaan, pertanggungjawaban, kesempatan, pilihan, partisipasi, saling menguntungkan, saling timbal balik dan terus menerus. Intinya adalah mendidik, agar SDM dapat mengerjakan sesuatu dengan memberikan kekuatan atau sarana yang diperlukan. Pengembangan didasari sebuah target bahwa SDM harus mampu mengambil tanggung jawab dalam merumuskan kebutuhan, mengusahakan kesejahteraan, menangani sumber daya maupun sumber daya manusia dan mewujudkan tujuan hidup mereka sendiri. Pengembangan juga diharapkan untuk membangun *supportive communities*, yaitu sebuah struktur kehidupan yang didasarkan pada pengembangan dan pembagian sumber daya secara adil serta adanya interaksi sosial, partisipasi, dan upaya saling mendorong antar satu dengan yang lain. Juga terbangunnya sebuah partisipasi secara demokratis dalam pengambilan keputusan. Hal ini memungkinkan SDM mempunyai akses pada sumber daya, mampu mengontrol sumber daya dan struktur kekuasaan di masyarakat. Sedangkan pemberdayaan berarti menyediakan sumber daya, kesempatan, pengetahuan dan keterampilan dalam rangka meningkatkan kemampuan SDM.

#### **b. Pemberdayaan SDM (*Empowerment of Human Resources*),**

Pemberdayaan adalah salah satu aspek manajemen yang sangat strategis, SDM merupakan daya yang bersumber dari manusia yang akan berdampak terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen. Apabila manusia tidak dapat berdampak terhadap sumber daya lainnya, maka manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak efisien dan efektif

Pemberdayaan (***empowerment***) adalah hal penting dan strategis untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi baik organisasi formal maupun informal yang bergerak dalam kegiatan pemerintahan maupun organisasi yang bergerak dalam kegiatan swasta. Betapa penting

dan strategisnya pemberdayaan, dalam suatu organisasi karena akan memberikan *suport* seperti: unsur-unsur dalam organisasi/manajemen, aspek-aspek/komponen-komponen, organisasi atau manajemen, kompetensi, wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi/manajemen tersebut. Pemberdayaan akan memberikan "*daya*" (energi atau *power*) baru dalam hal: tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, peranan, wewenang dan tanggung jawab.

Pendapat Eddy Papilaya yang dikutip oleh Zubaedi, bahwa Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun kemampuan Sumber Daya Manusia, dengan mempengaruhi, memotivasi, membangkitkan, membangun kesadaran akan potensi yang dimiliki dan berupaya untuk mengembangkan potensi itu menjadi tindakan nyata.<sup>2</sup> Sejalan dengan pendapat Ginandjar Kartasasmitha; pemberdayaan adalah suatu upaya untuk membangun daya itu, dengan cara membangkitkan, memotivasi, dan membangun kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya.<sup>3</sup> Sejalan dengan pendapat Payne yang dikutip oleh Isbandi Rukminto Adi dalam buku Intervensi Komunitas Pengembangan Masyarakat Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat, bahwa suatu pemberdayaan (*empowerment*), pada intinya ditujukan guna:<sup>4</sup>

*"To help clients gain power of decision and action over their own lives by reducing the effect of social or personal blocks to exercising existing power, by increasing capacity and self-confidence to use power and by transferring power from environment to clients."*

(Membantu SDM untuk mengambil keputusan dan menentukan tindakan yang akan ia lakukan yang terkait dengan diri mereka, termasuk mengurangi efek hambatan pribadi dan sosial dalam melakukan tindakan,

---

<sup>2</sup> Zubaedi, Wacana Pembangunan Alternatif: Ragam Prespektif Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat, (Jakarta: Ar Ruzz Media, 2007), hlm 42.

<sup>3</sup> Ginandjar Kartasasmitha, Pembangunan Untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan, (Jakarta: PT Pusaka Cisendo, 1996), hlm 145.

<sup>4</sup> Isbandi Rukminto Adi, Intervensi Komunitas Pengembangan Masyarakat Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat, (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2008), hlm 77-78.



hal ini dilakukan melalui peningkatan kemampuan dan rasa percaya diri untuk menggunakan potensi yang di miliki, diantaranya melalui transfer daya dari lingkungan). Carver dan Clatter Back <sup>5</sup> mendefinisikan pemberdayaan sebagai berikut “upaya memberi keberanian dan kesempatan pada individu untuk mengambil tanggung jawab perorangan guna meningkatkan dan memberikan kontribusi pada tujuan organisasi”. Sementara Shardlow mengatakan pada intinya: “pemberdayaan membahas bagaimana individu, kelompok ataupun komunitas berusaha mengontrol kehidupan mereka sendiri dan mengusahakan untuk membentuk masa depan sesuai dengan keinginan mereka”.

Dari beberapa pengertian pemberdayaan, penulis menyimpulkan pemberdayaan adalah upaya yang dilakukan secara terencana sistematis, sesuai kebutuhan melalui berbagai kegiatan pemberian keterampilan, pengembangan pengetahuan, penguatan kemampuan atau potensi yang mendukung agar dapat terciptanya kemandirian, dan keberdayaan terhadap SDM agar dapat menghadapi dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

### c. Manajemen

Manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan, yakni perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan. Semua itu dilakukan untuk menentukan dan mencapai target atau sasaran yang ingin dicapai dengan memanfaatkan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (George Robert Terry)<sup>6</sup>. Hal ini selaras dengan pendapat Marry Parker Follet mengatakan bahwa manajemen merupakan suatu seni, tiap tiap aktivitas dapat diselesaikan melalui orang lain. Hal ini diperkuat Henry Fayol<sup>7</sup>, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan/ kontrol pada sumber daya yang ada

---

<sup>5</sup> Carver dan Clatter Back (1995): Dra.Risyanti Riza, Drs.H.Roesmidi,MM 2006. Pemberdayaan Masyarakat Sumedang: Shardlow.

<sup>6</sup> R.Terry, George., Leslie, W. Rue. 2010. Dasar-dasar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.

<sup>7</sup> Fayol, Henry. 2010. Manajemen Public Relations. Jakarta: PT Elex Media.

untuk tujuan yang efektif dan efisien. Adapun James A.F Stoner<sup>8</sup>. mengatakan manajemen merupakan rangkaian perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan menurut Dr. Bennett N.B Silalahi, M.A<sup>9</sup>, manajemen merupakan ilmu perilaku terdiri dari aspek sosial eksak keselamatan serta kesehatan kerja baik dari sisi perencanaannya dan pengorganisasian. Menurut Oey Liang Lee<sup>10</sup>. Manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan Ricky W. Griffin<sup>11</sup> manajemen adalah suatu rangkaian perencanaan, organisasi, koordinasi, dan kontrol terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan agar efektif dan efisien. Menurut Federick Winslow Taylor<sup>12</sup>. manajemen adalah percobaan secara sungguh-sungguh guna menghadapi setiap persoalan yang muncul dalam setiap kepemimpinan organisasi dan kerja sama dengan sikap serta jiwa seseorang dan penggunaan perangkat. Adapun pendapat Lawrence A. Appley. Lawrence<sup>13</sup>, mengatakan manajemen adalah keahlian yang dimiliki seseorang atau organisasi untuk menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Dari pendapat para ahli, penulis menyimpulkan Manajemen adalah upaya untuk mengorganisir orang atau organisasi agar bersedia melakukan kegiatan bersama sesuai yang ditetapkan untuk mencapai tujuan bersama.

---

<sup>8</sup> Stoner, James A.F. 2006. Manajemen. Jilid I. Edisi Keenam. Jakarta: Salemba Empat.

<sup>9</sup> Bennet, Silalahi N.B. Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja. PT. Binaman Pressindo Seri Manajemen. Jakarta. 1995

<sup>10</sup> Appley, A. Lawrence dan Lee, Oey Liang. (2010). Pengantar Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.

<sup>11</sup> Griffin, Ricky W. 2004. Manajemen. Edisi 7 Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

<sup>12</sup> Taylor. Frederick Winslow, "The Principles of Scientific Management", New York: Cosimo, 2006.

<sup>13</sup> Appley, A. Lawrence dan Lee, Oey Liang. (2010). Pengantar Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.

#### d. SDM (Sumber Daya Manusia)

Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Sonny Sumarsono (2003, H 4)<sup>14</sup>. sumber daya manusia (SDM) adalah jasa atau usaha kerja yang bisa dilakukan dalam proses produksi. Dalam hal lain, SDM menunjukkan kualitas kinerja yang dilakukan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Hal ini sesuai pendapat Mutiara S Panggabean<sup>15</sup>, sumber daya manusia (SDM) merupakan yang terdiri dari pengelolaan, perencanaan, kepemimpinan dan pengendalian aktivitas yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, pengadaan, evaluasi pekerjaan, pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka menghasilkan barang dan jasa. Sesuai pendapat Moses N Kiggundu<sup>16</sup>, sumber daya manusia (SDM) merupakan pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan negara yang efisien dan efektif

Sumber Daya Manusia berkaitan dengan manusia yang bekerja untuk menghasilkan barang, jasa atau usaha kerja. Bisa dimana mampu melakukan segala kegiatan yang bernilai ekonomis. Menurut Mathis dan Jackson<sup>17</sup>, sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan pemanfaatan bakat dan potensi manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat William R Tracey<sup>18</sup>. Dalam "*The Human Resources Glosarium*," dari *The Balance Careers* menyebutkan, William R Tracey mendefinisikan Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang menduduki staf dan mengoperasikan organisasi atau perusahaan.

---

<sup>14</sup> Sonny Sumarsono, Drs., MM. Ekonomi Manajerial Sumber Daya Manusia & Ketenagakerjaan. Graha Ilmu, 2004.

<sup>15</sup> Mutiara S. Panggabean. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia.

<sup>16</sup> Moses N. Kiggundu. Managing Organization in Developing Countried : An Operation and Strategies Approach. Kumarian Press ,Inc, 1989

<sup>17</sup> Mathis dan Jackson, 2003. Human Resource Management. Cetakan Kesepuluh, Salemba Empat, Jakarta.

<sup>18</sup> William R Tracey. 1984. Managing Training and Development System. USA: AMACOM.

Menurut Hasibuan (2002:10)<sup>19</sup>, sumber daya manusia (SDM) merupakan ilmu dan seni tentang hubungan serta peranan tenaga kerja supaya efisien dan efektif dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut pendapat Bohlander dan Snell<sup>20</sup>, sumber daya manusia (SDM) merupakan ilmu yang tentang bagaimana memberdayakan karyawan dalam organisasi atau perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi untuk mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan kinerjanya. MTE Hariandja (2002, H 2)<sup>21</sup>. menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia adalah salah satu *factor* yang paling dominan pada suatu organisasi atau perusahaan dibanding faktor lainnya.

Maka dari itu SDM sangat diperlukan untuk dikelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi organisasi semakin meningkat dan optimal.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut penulis menyimpulkan Sumber Daya Manusia adalah daya yang bersumber dari manusia yang berpengaruh terhadap daya yang lain yang dapat digerakkan secara optimal untuk kepentingan yang telah ditetapkan secara bersama.

#### **e. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia sejak dari proses pendaftaran, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan, pembinaan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, kesejahteraan, keamanan, hubungan industrial, hingga pengakhiran hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kualitas kinerja dari sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien dan efektif.

---

<sup>19</sup> Hasibuan, Malayu S. P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT.Bumi Aksara

<sup>20</sup> Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). Principles of Human Resource. Management, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning

<sup>21</sup> Hariandja, Marihat Tua Efendi, 2002, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Grasindo, Jakarta.

Beberapa pengertian Manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Dessler (2010)<sup>22</sup>, manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti bagian pengadaan karyawan, pendaftaran, rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kinerja. Menurut Hasibuan (2019)<sup>23</sup>, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni tentang hubungan dan peranan tenaga kerja agar efisien dan efektif guna tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dan kajian yang terkait dengan tenaga kerja manusia yang diatur secara sistematis, agar dapat diberdaya gunakan untuk kepentingan bersama baik karyawan maupun organisasi atau perusahaan secara efisien dan efektif.

## **B. TUJUAN PENGEMBANGAN**

Tujuan pengembangan karyawan adalah memperbaiki efektivitas karyawan dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan. Keterampilan maupun sikap karyawan tentang tugas yang diembannya. Gilley and Steven (1991)<sup>24</sup> menyatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kualitas *knowledge, skills, attitude and behavior untuk kepentingan* organisasi atau perusahaan

### **a. Tujuan yang ingin dicapai dari pengembangan SDM.**

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja
- 2) Meningkatkan efisiensi

---

<sup>22</sup> Dessler, Gary. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta Barat : PT INDEKS

<sup>23</sup> S.P,Hasibuan, Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara

<sup>24</sup> Gilley, Jerry W. & Steven A. Eggland. 2008. Principles of Human Resource Development. Amsterdam: Addison-Wesley Publishing Company University Association, Inc.

- 3) Mengurangi kerusakan
- 4) Menekan kecelakaan
- 5) Meningkatkan kualitas pelayanan
- 6) Meningkatkan moral/rasa percaya diri
- 7) Meningkatkan karier
- 8) Meningkatkan cara berpikir konseptual
- 9) Meningkatkan kepemimpinan
- 10) Meningkatkan prestasi yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan.

#### **b. Proses Pengembangan**

Agar pengembangan karyawan dapat mencapai hasil yang optimal, maka pengembangan tersebut harus didasarkan pada prosedur yang benar

Langkah-langkah sasaran

- 1) Penetapan isi program
- 2) Identifikasi prinsip-prinsip belajar
- 3) Pelaksanaan program
- 4) Penilaian pelaksanaan program

#### **c. Data-data SDM**

Menurut Syaiful Bahri Jamarah (2017)<sup>25</sup> Adapun komponen data-data SDM untuk meningkatkan dan mengelola SDM dalam mengembangkan usaha yaitu:

- 1) Kualitas pekerjaan dan inovatifnya
- 2) Kejujuran dalam bekerja
- 3) Kehadiran dalam bekerja
- 4) Sikap dalam bekerja
- 5) Inisiatif dan kreatif
- 6) Keandalan dalam bekerja
- 7) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 8) Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- 9) Pemanfaatan waktu dalam bekerja

---

<sup>25</sup> Djamarah, Syaiful Bahri dan Aswan Zain, 2010. Strategi Belajar Mengajar. Jakarta: Rineka Cipta.

#### **d. Manfaat dan tujuan**

Sedangkan manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1992)<sup>26</sup>, yaitu:

- 1) Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk
- 2) Meningkatkan produktivitas
- 3) Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja
- 4) Meningkatkan komitmen karyawan
- 5) Mengurangi *turn over* dan absensi

### **C. RANGKUMAN MATERI**

Pengembangan dan Pemberdayaan sumber daya manusia adalah adalah upaya yang dilakukan secara terencana sistematis, sesuai kebutuhan melalui berbagai kegiatan pemberian keterampilan, pengembangan pengetahuan, penguatan kemampuan atau potensi yang mendukung agar dapat terciptanya kemandirian, dan keberdayaan terhadap SDM agar dapat menghadapi dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang dilanjutkan dengan aktivitas belajar yang diorganisasi dan dirancang dalam suatu organisasi untuk meningkatkan performan dan/atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan/atau organisasi dengan Tujuan untuk memperbaiki efektivitas karyawan dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan.

#### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Apa yang dimaksud Pengembangan
2. Apa yang dimaksud Pemberdayaan
3. Apa Tujuan Pengembangan
4. Apa Langkah-langkah proses pengembangan
5. Apa manfaat dan tujuan dari pengembangan

---

<sup>26</sup> S. Schuler, Randall. dan Susan E. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Menghadapi Abad Ke-21), Jakarta:PT. Gelora Aksara Pratama 1997

## DAFTAR PUSTAKA

- Appley, A. Lawrence dan Lee, Oey Liang. (2010). Pengantar Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). Principles of Human Resource Management, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Carver dan Clatter Back (1995): Dra.Risyanti Riza, Drs.H.Roesmidi,MM 2006. Pemberdayaan Masyarakat Sumedang: Shadlow.
- Dessler, Gary. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta Barat : PT INDEKS
- Djamarah, Syaiful Bahri dan Aswan Zain, 2010. Strategi Belajar Mengajar. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fayol, Henry. 2010. Manajemen Public Relations. Jakarta: PT Elex Media.
- Gilley, Jerry W. & Steven A. Eggland. 2008. Principles of Human Resource Development. Amsterdam: Addison-Wesley Publishing Company University Association, Inc.
- Ginandjar Kartasasmitha, Pembangunan Untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan, (Jakarta: PT Pusaka Cisendo,1996), hlm 145.
- Griffin, Ricky W. 2004. Manajemen. Edisi 7 Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Griffin, Ricky W. 2012. Manajemen. Alih Bahasa: Gina Gania, M.B.A. Jakarta: Erlangga
- Hariandja, Marihat Tua Efendi, 2002, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT.Bumi Aksara
- Isbandi Rukminto Adi, Intervensi Komunitas Pengembangan Masyarakat Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat, (Jakarta: PT Grafindo Persada,2008).
- Mathis dan Jackson, 2003. Human Resource Management. Cetakan Kesepuluh, Salemba Empat, Jakarta.
- Moses N. Kiggundu. Managing Organization in Developing Countries : An Operation and Strategies Approach. Kumarian Press ,Inc, 1989



- Mutiara S. Panggabean. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia.
- S. Schuler, Randall. dan Susan E. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Menghadapi Abad Ke-21), Jakarta:PT. Gelora Aksara Pratama 1997
- S.P,Hasibuan, Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. 1993. Competence At Work : Models For Superior Performance. New York : John Wiley & Sons, Inc
- Stevens, Michael J & Michael A, Champion. 1994. Journal of Management. The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. 20 (2): 503 530
- Stoner Jammer A.F and A. Sindoro. 1996. Manajemen. Jakarta : Prenhallindo.
- Taylor. Frederick Winslow, "The Principles of Scientific Management", New York: Cosimo, 2006.
- William R Tracey. 1984. Managing Training and Development System. USA: AMACOM.
- Zubaedi, Wacana Pembangun Alternatif: Ragam Prespektif Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat, (Jakarta: Ar Ruzz Media,2007), hlm 42.



# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## BAB 4: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI KERJA

Dr. Munajat, S.P., M.Si

Program Pascasarjana Universitas Baturaja

# BAB 4

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI KERJA**

---

### **A. PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi, terlebih dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin sengit seperti sekarang ini dimana industri bersaing bukan hanya dengan sesama perusahaan sejenis namun juga bersaing di tingkat lokal, nasional maupun internasional.

Sementara keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu hal sangat penting dalam organisasi atau perusahaan dalam kondisi persaingan saat ini. Tanpa MSDM yang berjalan baik, maka Sumber Daya Manusia yang ada di dalamnya tidak akan mampu menjalankan tugas dengan baik. Juga tanpa adanya manajemen sumber daya manusia, maka dalam suatu organisasi akan tercipta lingkungan kerja yang tidak sehat dan menimbulkan kesenjangan antar karyawan, sehingga berimbas pada jalannya perusahaan atau organisasi. Begitu juga sebaliknya dimana manusia sebagai sentral yakni merupakan faktor penggerak utama dari organisasi membutuhkan manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan kesuksesan dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Sesungguhnya Banyak faktor yang saling berkaitan yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia sebagai suatu subsistem dari organisasi. Faktor-faktor itu menjadi bagian lingkungan eksternal maupun lingkungan internal suatu organisasi. Sejumlah faktor

penting di dalam organisasi akan memberi dampak terhadap cara organisasi mengelola sumber daya manusianya.

Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia di era persaingan era industri 4,0 saat ini harus mendapat dukungan penuh dari manajemen suatu organisasi khususnya manajemen puncak. Dukungan ini harus bersifat nyata dan kongkrit serta harus dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi. Selanjutnya, dukungan itu harus dimanifestasikan dalam bentuk penyediaan sumber daya yang memadai.

## **B. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Banyak versi tentang pendekatan yang digunakan dalam menjelaskan lingkup dan fokus manajemen sumber daya manusia. Pakar seperti Dave Ulrich misalnya, mengemukakan bahwa MSDM selain dapat dijelaskan sebagai manajemen strategik dan manajemen orang-orang dapat juga dijelaskan manajemen kontribusi karyawan (*management of employee contribution*). Menurut Jasmi (2021), MSDM merupakan proses untuk menangani berbagai permasalahan pada perusahaan atau organisasi yang menyangkut tenaga kerja di dalamnya. Hal ini dimaksudkan agar bisa mencapai tujuan yang direncanakan.

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan sistem perencanaan, pengelolaan karier, pengembangan karyawan, dan evaluasi kinerja. Selain itu juga menyangkut hubungan ketenagakerjaan yang baik, bagi setiap individu yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidup serta mencapai tujuan perusahaan tersebut, tergantung dari manajemen yang diterapkan. Manajemen yang harus diterapkan dengan baik, diantaranya manajemen sumber daya manusianya. Hal ini dikarenakan, berhasil atau tidaknya suatu perusahaan ditentukan oleh seluruh sumber daya manusia yang ada. Oleh karena itu diperlukan kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia dengan sebaik mungkin. Menurut Cascio (1995) MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan atau pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. MSDM merupakan bagian dari manajemen

keorganisasian yang memfokuskan diri pada topik sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola topik manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya, berdasarkan definisi di atas, tugas MSDM terdiri dari tiga fungsi (Umar, 2003):

1. Fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.
2. Fungsi operasional, yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

### **C. TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dari uraian tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, maka terdapat beberapa organisasi yang perlu dianalisa dan dievaluasi agar kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi tersebut, Untuk itu sesungguhnya pencapaian tersebut memerlukan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk mengoptimalkan fungsi dari suatu organisasi, sementara tujuan khususnya adalah sebagai sarana untuk mengoptimalkan kinerja fungsional maupun manajer lini dalam mengelola seluruh karyawan atau pekerja dengan menggunakan cara dan upaya yang lebih efisien.

Lebih lanjut Mahapatro (2010) menjelaskan bahwa tujuan dasar dari manajemen SDM meliputi:

1. Sosial  
Dalam memenuhi tujuan sosial, perusahaan bertanggung jawab atas kebutuhan anggotanya dan berupaya mengurangi dampak buruk atau merugikan dari tantangan tersebut.
2. Organisasional  
Tujuan organisasional meliputi sasaran formal perusahaan yang disusun untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi dari tujuan organisasional ini adalah memberikan isyarat kepada perusahaan bahwa manajemen SDM memiliki perannya tersendiri.

### 3. Fungsional

Sedangkan untuk tujuan fungsional, perusahaan harus dapat mempertahankan kontribusi sumber daya manusia di masing-masing departemen utama perusahaan. Kemudian, perusahaan perlu melakukan pemberdayaan agar kontribusi yang diberikan SDM dapat berjalan dengan optimal.

### 4. Individu atau Pribadi

Terakhir, tujuan individu atau pribadi meliputi kinerja manajer yang harus diselaraskan dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh. Artinya, pihak manajer harus bisa menggerakkan para karyawan dalam mengejar tujuan perusahaan.

Dengan begitu, manajemen SDM dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan semangat kerja SDM dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan lebih akurat dan terarah. Masing-masing tujuan tersebut dapat tercapai jika manajemen SDM berhasil diaplikasikan dengan baik.

Sementara lebih lanjut menurut Syamsurizal (2016); Abdullah (2017) Tujuan dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan, yaitu:

#### 1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia Organisasional.

#### 2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

### 3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

### 4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi

## D. RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Abdullah (2017) ruang lingkup manajemen sumber daya manusia adalah proses yang secara bertahap dilakukan dalam upaya mencapai perubahan yang diinginkan. Adapun ruang lingkup MSDM meliputi:

- ***Human Resources Planning***

Berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Biasanya perusahaan mengidentifikasi posisi yang kosong dalam suatu pekerjaan, serta melihat apakah ada kelebihan staf atau justru kekurangan tenaga kerja di beberapa jabatan.

- ***Job Analysis***

Suatu cara untuk menganalisis dan menjelaskan secara rinci mengenai beban kerja atau *job description* dalam suatu organisasi maupun perusahaan.

- ***Recruitment and Selection***

Setelah berhasil melakukan *job* analisis, kemudian perusahaan membuka lowongan kerja untuk melakukan proses rekrutmen karyawan baru. Setelah banyak menerima lamaran kerja, maka akan

dilakukan proses seleksi. Tentunya karyawan yang akan diterima merupakan karyawan yang berhasil lolos di berbagai tahap seleksi.

- ***Orientation and Induction***

Setelah calon karyawan terpilih melalui proses seleksi, maka akan dilakukan program induksi dan orientasi. Karyawan akan diberikan informasi mengenai latar belakang perusahaan. Lalu dijelaskan tentang bagaimana etika kerja, dan pengenalan dengan karyawan lainnya.

- ***Training and Development***

Setiap karyawan akan menjalani program pelatihan sebagai arahan agar dapat bekerja maksimal nantinya. Program ini juga dilakukan oleh beberapa staf yang sudah berpengalaman. Karena bagi karyawan lama pun perlu untuk mengingat kembali materi pelatihan MSDM yang sudah pernah diberikan sebelumnya, serta bisa menyesuaikan dengan keterampilan sukses milenial, juga keterampilan digital milenial terkini.

- ***Performance Appraisal***

Biasanya setelah karyawan sudah bekerja sekitar 1 tahun, maka akan dilakukan penilaian kinerja oleh bagian SDM. Berdasar hasil penilaian ini, nantinya akan diputuskan insentif yang didapat, kenaikan gaji, atau promosi jabatan selanjutnya.

- ***Compensation Planning and Remuneration***

Tugas dari departemen SDM lainnya adalah menetapkan aturan mengenai kompensasi dan tunjangan untuk para karyawan.

- ***Motivation, Welfare, Health, and Safety***

Departemen SDM diharapkan mampu memberikan motivasi kepada seluruh karyawan, agar dapat bekerja dengan baik, dalam suasana kerja kondusif. Selain motivasi, jaminan kesehatan dan keselamatan juga merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan atau organisasi.

- ***Industrial Relations***

Tetap menjaga hubungan baik antara karyawan, *leader*, manajer, dan semua yang terlibat dalam perusahaan atau organisasi sangatlah penting. Hal ini akan berpengaruh pada kelancaran pekerjaan.



## E. TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Berdasarkan pembahasan mengenai tantangan global, *stakeholder*, dan sistem kerja berkinerja tinggi yang dihadapi organisasi/perusahaan, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peranan penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut. Bagaimanapun juga praktek-praktek manajemen sumber daya manusia seperti kompensasi, pengangkatan staf, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan praktek-praktek lainnya merupakan investasi yang langsung berdampak pada motivasi dan kemampuan karyawan dalam memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan.

Pakar sumber daya manusia telah mengidentifikasi beberapa tantangan manajemen sumber daya manusia (MSDM), sebagai berikut:

### 1. Mengubah Ragam Tenaga Kerja

Salah satu tantangan terpenting yang saat ini ada adalah beradaptasi dengan orang-orang yang berbeda. Istilah yang kami gunakan untuk menggambarkan tantangan ini adalah keragaman tenaga kerja. Sehingga, keragaman tenaga kerja berarti organisasi menjadi campuran orang yang lebih heterogen dalam hal gender, usia, ras, etnis, dan orientasi gender. Tenaga kerja kontemporer memiliki latar belakang yang beragam. Partisipasi wanita di pasar kerja meningkat secara signifikan. Misalnya, perempuan, yang dulu terbatas pada pekerjaan sementara dengan bayaran rendah di Jepang, sekarang dapat menempati posisi manajerial. Semakin banyak wanita yang mencari pekerjaan cenderung memengaruhi banyak aspek MSDM, termasuk cara perusahaan merekrut pekerja, kondisi kerja, dan hubungan karyawan.

Tenaga kerja yang beragam juga merupakan peluang bagi suatu organisasi. Banyak perusahaan sekarang menyadari keuntungan dari tempat kerja yang beragam. Karena semakin banyak perusahaan yang mengglobal dalam ekspansi pasar mereka baik secara fisik maupun virtual (misalnya, perusahaan yang terkait dengan *e-commerce*), ada kebutuhan untuk menggunakan beragam talenta untuk memahami berbagai relung pasar. Seorang manajer SDM harus mampu mengatur kumpulan beragam bakat secara strategis untuk organisasi. Ia harus mempertimbangkan bagaimana tenaga kerja yang beragam dapat memungkinkan perusahaan

mencapai pasar baru dan tujuan organisasi lainnya untuk memanfaatkan potensi penuh keragaman tempat kerja.

## **2. Mengubah Nilai Tenaga Kerja**

Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia ( MSDM ) Tenaga kerja generasi baru lebih berpendidikan, dan mereka lebih menyukai pekerjaan yang menantang dan sulit. Penelitian baru menunjukkan bahwa karyawan cenderung menahan ekspektasi yang berlebihan dan tidak realistis tentang pekerjaan (Fauzi, 2022). Harapan yang tinggi dapat menghasilkan kemarahan, frustrasi, kekecewaan, dan ketidakpuasan jika pengalaman kerja tidak sesuai dengan nilai dan harapan.

## **3. Mengubah Tuntutan Karyawan**

Karyawan masa kini tidak hanya senang dengan uang, mereka menuntut lebih banyak kebebasan dan otonomi di tempat kerja. Mereka lebih memperhatikan faktor motivasi intrinsik seperti pekerjaan yang menantang, pengakuan, dan penghargaan.

Organisasi yang tanggap terhadap anggota akan semakin menyediakan jadwal kerja yang lebih fleksibel, pekerjaan paruh waktu, peluang untuk berbagi pekerjaan, dan pengaturan penitipan anak untuk mempertahankan karyawan yang mengalami konflik pekerjaan-keluarga yang ekstensif.

## **4. Mengubah Tuntutan Lingkungan.**

Lingkungan kerja menjadi lebih tidak stabil, bergejolak, dan dinamis. Lingkungan kerja modern dicirikan oleh globalisasi, meningkatnya persaingan, peraturan pemerintah, dan inovasi teknologi. Pekerjaan baru sedang diciptakan, dan pekerjaan baru membutuhkan lebih banyak pendidikan dan keterampilan. Misalnya, telah diamati bahwa otomatisasi dan manufaktur JIT berarti bahwa pekerjaan manufaktur pun memerlukan lebih banyak keterampilan membaca, matematika, dan komunikasi daripada sebelumnya. Sumber daya manusia mengacu pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian karyawan perusahaan.

## 5. Pengenalan Teknologi Baru

Teknologi baru dapat mengarah pada pelatihan ulang atau kebutuhan untuk merekrut pekerja dengan keterampilan khusus. Misalnya, banyak juru ketik sebelumnya telah menjadi operator komputer dengan pengenalan sistem komputer untuk penyimpanan, pengambilan, dan penyajian informasi.

*Telecommuting* dan hubungan pelaporan jarak jauh menjadi norma daripada anomali. Jadwal kerja yang fleksibel merupakan cara untuk meningkatkan produktivitas bagi sebagian karyawan.

Persaingan dari perusahaan lain untuk pekerja dapat mempengaruhi pasokan tenaga kerja yang tersedia untuk bisnis. Jika pesaing menawarkan upah tinggi kepada pekerja dengan keterampilan khusus, maka bisnis mungkin harus menaikkan tingkat upahnya untuk merekrut staf yang dibutuhkannya. Peraturan pemerintah tentang upah minimum, jam kerja, dan kesempatan yang sama telah mempengaruhi biaya upah bisnis dan prosedur rekrutmen dan seleksi mereka.

## 6. Mengubah Pasar

Perubahan pola pembelian konsumen dapat mempengaruhi permintaan tenaga kerja. Perubahan ekonomi juga dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Dalam resesi, bisnis cenderung mengurangi tenaga kerjanya karena permintaan akan produknya turun.

## 7. Mengubah Tujuan Bisnis

Tujuan bisnis dapat mempengaruhi permintaan tenaga kerja. Jika sebuah perusahaan kimia, misalnya, memutuskan bahwa cara paling efektif untuk meningkatkan keuntungan adalah dengan menjadi lebih berorientasi pasar, hal ini kemungkinan besar akan mengubah kebutuhan personel bisnis. Akan ada kebutuhan untuk karyawan dengan keterampilan riset pemasaran atau pelatihan tentang cara mempromosikan produk.

## 8. *Outsourcing*

Merupakan praktik menyewa perusahaan lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang penting dan harus dilakukan secara efisien. *Outsourcing* adalah bagian utama dari peran MSDM di sebuah perusahaan, karena banyak perusahaan memilih untuk mempekerjakan pekerja lepas untuk menyelesaikan tugas tambahan daripada mempekerjakan karyawan yang digaji sendiri.

Saat melakukan *outsourcing*, manajer SDM tidak perlu mempertimbangkan biaya *overhead* seperti pajak, asuransi kesehatan, biaya peralatan kerja, atau tunjangan, karena *freelancer* itu sendiri yang memenuhinya.

## 9. Diskriminasi

Manajer SDM harus menciptakan tempat kerja yang bebas dari segala jenis diskriminasi.

Banyak negara memiliki undang-undang yang melarang berbagai bentuk diskriminasi di tempat kerja. Oleh karena itu, manajer SDM harus melakukan aktivitas mereka dengan cara yang mengikuti standar hukum dan bisnis. Karena lebih banyak karyawan yang menyadari hak-hak mereka, departemen HR modern mungkin perlu menangani potensi peningkatan keluhan diskriminasi.

## 10. Resolusi konflik

Konflik interpersonal antara rekan kerja, serta perselisihan antara karyawan dan supervisor, dapat terjadi karena berbagai alasan.

Manajer SDM biasanya menyelidiki keluhan pelecehan verbal dan fisik, dan mereka harus menyelesaikan konflik sebelum menjadi serius atau berbahaya.

## 11. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan tantangan khusus untuk MSDM. Fokus intensif pada pelatihan mungkin diperlukan untuk mengembangkan kompetensi tambahan untuk menangani manajemen perubahan.

Peran manajer SDM harus paralel dengan kebutuhan organisasi yang terus berubah. Organisasi yang sukses menjadi lebih mudah beradaptasi, tangguh, cepat berubah arah, dan berpusat pada pelanggan.

Dalam lingkungan ini, *human Resource (HR) management* harus belajar bagaimana mengelola secara efektif melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia, dan memiliki pengetahuan tentang tren yang muncul dalam pelatihan dan pengembangan karyawan.

## F. ORGANISASI

Manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa terlepas dari manusia lain. Pada dasarnya manusia tidak dapat dengan sendirinya memenuhi kebutuhan hidupnya, sementara permasalahan manusia semakin kompleks seiring berkembangnya dunia. Manusia akan membentuk suatu kelompok yang disebut dengan organisasi.

Dalam membicarakan organisasi maka perlu adanya teori organisasi yang selalu membahas tiga dimensi pokok organisasi. Yakni dimensi teknis, dimensi konsep dan dimensi manusia. Dimensi teknis membahas tentang keterampilan dan kecerdasan manajer dalam menggerakkan organisasi (berisi keahlian-keahlian manajer). Dimensi konsep merupakan sebuah rancangan khusus yang dijadikan acuan dalam menjalankan sebuah Perilaku Organisasi. Dimensi manusia adalah dimensi yang paling utama dalam sebuah organisasi karena tanpa adanya dimensi manusia otomatis suatu organisasi tidak akan pernah ada karena tidak ada yang membuat organisasi dalam arti membentuk sebuah organisasi dan tidak ada penggerak yang melakukan suatu kegiatan organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan kalau dimensi manusia merupakan dimensi yang kompleks dalam sebuah organisasi. Namun, tetap saja dimensi manusia tidak akan berfungsi secara utuh jika dimensi teknis dan konsep tidak ada.

Dalam organisasi perlu adanya manusia, karena manusia merupakan pelaku utama dari aktivitas dalam suatu organisasi apapun bentuk dari organisasi tersebut. Setiap manusia mempunyai perbedaan persepsi, kepribadian dan pengalaman hidupnya. Manusia secara individu atau sendiri-sendiri akan sulit untuk mewujudkan tujuannya dibanding dengan apabila dilakukan secara kelompok. Berdasarkan Kerja sama kelompok

dalam memenuhi kebutuhan untuk lebih memudahkan pencapaian tujuan sehingga terbentuklah organisasi. Organisasi akan baik dan terus berkembang manakala dikelola dengan baik. Pengelolaan yang baik itulah dibutuhkan konsep yang disebut manajemen.

## G. TANTANGAN ORGANISASI

Tantangan kompetitif (*competitive challenge*) organisasi selama sepuluh tahun terakhir ini semakin meningkat. Membuat peran MSDM semakin penting. Persaingan global, tuntutan kualitas dan proses produk telah berdampak pada perubahan sistem kerja organisasi yang ingin tetap berada pada posisi kompetitif. Noe *et. al.*, (2010) menyatakan bahwa berbagai tantangan SDM yang dihadapi oleh organisasi berkaitan dengan:

### 1. Tantangan Kesenambungan Bisnis.

Kesenambungan bisnis mengacu pada kemampuan organisasi untuk bertahan dan menghadapi lingkungan persaingan yang dinamis. Kesenambungan bisnis bergantung pada kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan orang-orang yang memiliki kepentingan untuk melihat keberhasilan organisasi.

Berbagai tantangan kesenambungan bisnis meliputi kemampuan organisasi untuk menghadapi perubahan ekonomi dan sosial, keterlibatan dalam praktik-praktik bisnis yang bertanggung jawab dan etis, menyediakan produk dan jasa berkualitas tinggi, serta mengembangkan metode dan alat ukur (yang juga dikenal dengan metrik) untuk menentukan apakah organisasi mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.

Kondisi perekonomian dewasa ini mendorong banyak organisasi untuk menerapkan strategi merger dan akuisisi, tingkat pertumbuhan, dan perampingan organisasi agar dapat bersaing dengan sukses. Organisasi-organisasi mulai mengandalkan para pekerja terampil sehingga mereka dapat produktif, kreatif, dan inovatif, serta mampu memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada pelanggan. Pekerjaan mereka sedang dibutuhkan, namun organisasi tidak dapat menjamin keamanan pekerjaannya. Salah satu masalahnya adalah cara menarik serta mempertahankan pegawai yang berkomitmen dan produktif dalam

kondisi ekonomi yang bergejolak sehingga memberikan kesempatan untuk mencapai keberhasilan keuangan.

Organisasi yang memandang ke depan sedang memanfaatkan kekuatan pegawai yang beraneka ragam. Untuk menghadapi tantangan kesinambungan bisnis, organisasi harus terlibat dalam praktik-praktik manajemen SDM guna memenuhi kebutuhan organisasi dalam jangka pendek, dan di saat bersamaan dapat membantu memastikan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Pengembangan dan pilihan praktik-praktik MSDM harus mendukung tujuan dan strategi bisnis yang digunakan oleh organisasi.

## **2. Tantangan Global.**

Banyak organisasi yang harus siap bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia. Perusahaan-perusahaan harus mempertahankan pasar domestiknya dari para pesaing asing dan memperluas ruang lingkungannya agar dapat mencakup pasar global.

## **3. Tantangan Teknologi.**

Organisasi dapat memperoleh keuntungan jika menggunakan teknologi-teknologi terbaru, seperti teknologi manufaktur berbantuan komputer (*computer-aided manufacturing*-CAM), fakta yang sebenarnya, sistem pakar, dan internet. Teknologi-teknologi baru tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih cerdas sekaligus menyediakan produk dan jasa berkualitas tinggi serta lebih efisien bagi pelanggan.

Organisasi telah menyadari keuntungan terbesar dari teknologi baru akan menggunakan praktik-praktik manajemen SDM yang efektif untuk mendukung pemanfaatan teknologi serta menciptakan sistem pekerjaan yang berkinerja tinggi. Pekerjaan, program pelatihan, dan sistem upah perlu dikaji ulang agar dapat mendukung pemanfaatan teknologi terbaru bagi pegawai.

## **H. FUNGSI MSDM DALAM SEBUAH ORGANISASI**

Manajemen merupakan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar

mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Morissa, 2009). Manajemen organisasi/perusahaan yang baik akan mempermudah terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan dan karyawan.

Menurut Jasmi (2021), keberadaan MSDM dalam organisasi ataupun perusahaan sangatlah penting. Hal ini menyangkut kelangsungan perusahaan agar dapat terus berkembang. Selain itu, fungsi MSDM juga untuk mengembangkan efektivitas sumber daya manusia yang sudah ada. Tujuannya tentu saja agar terjaga kualitas tenaga kerjanya, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi seluruh karyawan. Berikut beberapa fungsi MSDM dalam organisasi maupun perusahaan, yaitu:

- Mengatur keanggotaan, ini berkaitan dengan membentuk perencanaan mengenai seleksi tenaga kerja sesuai kebutuhan perusahaan.
- Evaluasi performa, MSDM memiliki tugas untuk mengevaluasi kinerja karyawan, dan memastikan telah melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang sesuai standar operasional prosedur (SOP) perusahaan.
- Kompensasi, MSDM bertanggung jawab memberikan kompensasi terkait kinerja pegawai. Kompensasi yang dimaksud adalah gaji beserta komponen lain, seperti insentif dan bonus.
- Pelatihan dan pengembangan manajemen SDM, yaitu memiliki tugas untuk merencanakan serta membuat program baru untuk calon karyawan maupun tenaga kerja yang lama.
- Relasi, manajemen sumber daya manusia dan tenaga kerja juga merupakan makhluk sosial, sehingga harus membangun relasi yang baik agar tidak menimbulkan permasalahan dalam pekerjaan.
- Kesehatan dan keamanan, MSDM memiliki tanggung jawab untuk memperhatikan kesehatan dan keamanan karyawan selama bekerja di perusahaan.
- Pengintegrasian penting untuk menyelaraskan kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan, agar kegiatan operasional berjalan dengan baik.
- Pemeliharaan, fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu untuk terus menjaga fisik, mental serta loyalitas karyawan agar kinerja perusahaan maksimal.



- Pemutusan, MSDM memiliki fungsi untuk memutuskan kontrak kerja terhadap karyawan yang memiliki permasalahan atau sebab lainnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, tentu fungsi MSDM bagi organisasi sangatlah penting. Karena akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan atau organisasi. Namun, untuk menjalankan fungsi MSDM dengan benar, maka perlu pengelola manajemen sumber daya manusia yang mumpuni.

## I. PERAN MSDM DALAM ORGANISASI

Menurut Siagian (2007), peran MSDM dalam organisasi dapat dilihat dari 6 (enam) perspektif yakni:

### a. Perspektif Politik

Pentingnya MSDM pada perspektif ini lebih banyak mengarah pada sudut makro, bahwa sumber daya manusia merupakan *asset* yang penting yang dimiliki oleh suatu organisasi mulai dari level makro (Negara), bahkan internasional, hingga level mikro. Sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mental, setia pada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif pada keberhasilan dan kemajuan organisasi. Jadi sumber daya manusia memegang peranan sentral dan paling menentukan. Tanpa MSDM yang handal pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya itu akan menjadi tidak efektif, efisien dan produktif.

### b. Perspektif Ekonomi

Dari perspektif ekonomi orang sering beranggapan bahwa pemahaman MSDM tidak lain karena untuk kepentingan ekonomi semata-mata. Anggapan yang demikian dijustifikasikan oleh kenyataan bahwa manusia sering dipandang sebagai salah satu *factor* produksi untuk menghasilkan barang dan jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Manusia tidak bias disamakan dengan begitu saja dengan mesin, peralatan, modal, metode dan pasar. Hal seperti tersebut merupakan tindakan yang mengingkari kenyataan bahwa manusia sebagai makhluk yang dinamis, penuh cinta, rasa, dan karsa. Jadi manusia adalah pusat segalanya bagi suatu organisasi. Manusia bisa menjadi pusat persoalan organisasi

manakala tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan potensi-potensinya. Sebaliknya manusia merupakan pusat segala keberhasilan organisasi manakala segala dayanya dikembangkan secara wajar dan meyakinkan.

### c. Perspektif Hukum

Dalam organisasi terdapat berbagai peraturan, ketentuan, atau perjanjian yang kesemuanya dasarnya mengatur tentang hak dan kewajiban secara timbal balik antar organisasi dengan anggotanya, antara orang yang mempekerjakan dengan orang yang dipekerjakan. Pemeliharaan keseimbangan tersebut menuntut adanya kejelasan mengenai hak dan kewajiban itu sendiri dari masing-masing pihak dalam organisasi. Semua itu bisa menjadi jelas dan bisa diwujudkan hanya melalui suatu sistem manajemen yang tepat. MSDM yang dikelola secara tepat dan teratur merupakan *alternative* yang paling relevan.

### d. Perspektif Sosial Kultural

Ada dua alasan utama yang mendasari perspektif ini yaitu: Pertama, sisi yang satu ini lebih peka karena berkaitan langsung harkat dan martabat manusia. Kesempatan berkarya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabatnya. Harkat dan martabat tidak bisa diukur dengan hal-hal yang bersifat kebendaan tetapi juga *non* fisik, dimana bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan fisik saja melainkan juga untuk diwujudkan kebutuhan sosio-psikologis. Kedua, ditekankan bahwa sulit diperoleh suatu *system* MSDM yang bebas nilai. Pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis terikat pada norma-norma sosial yang berlaku didalam masyarakat dimana orang itu menjadi bagian. Nilai-nilai itulah yang akan menentukan baik-buruknya, wajar-tidaknya, dan sekaligus menjadi barometer penilaian bagi seseorang.

### e. Perspektif Administrasi

Perspektif ini menekankan bahwa peranan organisasi pada jaman modern ini menjadi semakin penting. Manusia modern sekarang lebih mengenal pameo manusia organisasional. Tanpa organisasi tanpa bantuan orang lain tidak akan bisa mewujudkan impiannya. Ketergantungan kepada orang lain inilah yang mendorong manusia untuk berorganisasi. Ini

mengindikasikan bahwa maju atau mundurnya kehidupan manusia tergantung pada kemampuannya untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang ada pada organisasi. Disinilah letak relevansi dan pentingnya MSDM.

#### **f. Perspektif Teknologi**

Relevansi dan pentingnya MSDM tidak terlepas dari berbagi perkembangan dan kemajuan yang dicapai dibidang IPTEK. Manusia diharapkan agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan terbut. Untuk itu manusia perlu berbekal kemampuan, kecakapan, keterampilan yang sesuai. Hal ini hanya bisa dicapai melalui suatu *system* manajemen sumber daya manusia yang tepat.

Peran MSDM dalam organisasi adalah mengatur seluruh karyawan agar secara efektif dalam melakukan pekerjaannya. Untuk mencapai hal tersebut, karyawan harus dianggap sebagai aset, bukan biaya untuk organisasi (Alwi, 2008)

Lebih lanjut menurut Rachmawati (2008), peran manajemen sumber daya manusia sebagai faktor sentral dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa peran, di antaranya adalah sebagai berikut:

##### **1. Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan *data base* dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya.

##### **2. Peran Operasional MSDM**

Peran ini lebih bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan, peluang bekerja dengan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompensasi. Banyak aktivitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab

keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang semakin besar.

### 3. Peran Strategis MSDM

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan memengaruhi organisasi dan cara apa yang akan digunakan untuk menyiasati masalah kekurangan tersebut. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan bagi suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan tidak mungkin tidak menerapkannya, karena manajemen sumber daya memiliki peranan yang sangat vital, yaitu:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job requirement*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan atas asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan organisasi kita pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat Undang-Undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi-organisasi sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja pegawai.

- i. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa peranan sumber daya manusia sangat esensial dalam menjalankan suatu organisasi karena manusia adalah kunci dari semua persoalan. Meskipun peranan manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan sebelumnya berada dalam lingkup perusahaan atau organisasi pada umumnya.

## **J. RANGKUMAN MATERI**

Sebagai salah satu elemen utama yang ada pada sebuah perusahaan, sumber daya manusia memerlukan sistem manajemen yang baik agar kinerja perusahaan dapat berjalan dengan optimal. Dengan memiliki manajemen SDM yang terorganisir, maka upaya organisasi dalam mencapai target sesuai dengan tujuan organisasi akan menjadi lebih mudah dalam pencapaiannya. Suasana kerja dalam perusahaan tersebut juga akan menjadi lebih membangun saat memiliki manajemen SDM yang mumpuni. Kesenjangan antar karyawan yang biasanya berimbas buruk pada kinerja organisasi akan jarang dirasakan. Oleh karena itu, setiap organisasi disarankan untuk memiliki manajemen SDM yang baik.

## **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Apa yang menjadi tujuan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi ? Jelaskan!
2. Sebutkan dan jelaskan tantangan SDM yang dihadapi oleh organisasi saat ini !
3. Jelaskan fungsi MSDM dalam suatu organisasi
4. Sebut dan jelaskan peran MSDM dalam suatu organisasi !

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. BPFE. Yogyakarta
- Cascio, W.F. 1995. *Managing Human Resource*. International Edition. McGraw Hill Inc
- Fauzi, A. (2022). *Tantangan MSDM Indonesia*. Raja Manajemen com. <https://www.rajamanajemen.com/11-tantangan-manajemen-sumber-daya-manusia-msdm/>
- Iswanto, Y. 2009. *Suatu Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Terbuka. Jakarta
- Jasmi (2021). *Fungsi manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. HR. Manajemen. 05 Mei 2021. <https://www.qubisa.com/article/fungsi-msdm-dalam-organisasi#showContent>
- Mahapatro, B. B. 2010, *Human Resource management*. New Age International (P) Ltd. Publishers. New Delhi
- Noe, R.A. Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. dan Wright, P.M. 2010. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. Boston.
- Noe, R.A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. 2016. *Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition*. McGraw-Hill Education. New York
- Rachmawati, I. K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offest. Yogyakarta.
- Siagian. P.S. 2007. *Manajmen Sumberdaya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Suhariyanto, T.T. Leuveano, R. A. C dan Suhariyanto. 2020. *Analisis Manajemen Organisasi dan Sumberdaya Manusia (Studi Kasus Pada Industri Velg Mobil)*. Jurnal OPSI Vol. 13 No. 1 Juni 2020
- Syamsurizal. 2016. *Peran Manajmen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. Jurnal Warta Edisi : 49, Juli 2016
- Umar. H. 2003. *Strategic Management in Action*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta





# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## BAB 5: SELEKSI DAN REKRUTMEN KARYAWAN

Mulyadi, S.E., M.M

Universitas Ibnu Sina



# BAB 5

## SELEKSI DAN REKRUTMEN KARYAWAN

---

### A. PENDAHULUAN

Istilah organisasi berasal dari bahasa Yunani “*organon*” dan bahasa latin “*organum*” yang berarti alat, bagian, anggota atau badan. Fungsi pengorganisasian (*organizing*= pembagian kerja) sangat erat hubungannya dengan fungsi perencanaan. Kegiatan ini harus terlebih dahulu dilakukan perencanaan. Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam organisasi. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen, serta penentuan hubungan-hubungan. *Organizing* berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa sehingga hubungan satu sama lain terikat dengan hubungan terhadap keseluruhan. Hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Pengorganisasian diproses oleh organisator (manajer). Jika pengorganisasian ditentukan dengan baik, organisasi pun akan baik dan tujuan pun relatif mudah dicapai. (R. Supomo, 2019, P. 42)

### B. SELEKSI (*SELECTION*)

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya

hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu. (Malayu H, 1994, P. 51-52)

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan pada organisasi/perusahaan tertentu. Dasar seleksi adalah *job specification* dari organisasi/perusahaan yang bersangkutan. (R. Supomo, 2019, P. 62) Proses seleksi karyawan merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena apakah dalam organisasi terdapat sekelompok karyawan yang memenuhi tuntutan organisasi atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi itu dilakukan.

Seleksi karyawan dikatakan sebagai suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon pelamar yang ada. Dessler (2003) mengatakan *"The process by which an organization chooses from a list of applicants the person or persons who best meet the selection criteria for the position available, considering current environmental conditions"* (proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih dari sekumpulan pelamar, orang atau orang-orang yang paling baik memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan saat ini) Sondang P Siagian mengatakan apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen proses selanjutnya yaitu seleksi, seleksi proses yang terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang ditolak.

Seleksi juga merupakan suatu proses dalam memilih karyawan yang paling cocok bagi suatu posisi tertentu dari sekelompok pelamar seperti yang dikatakan oleh Mondy & Noe yaitu *"The process of choosing from a group of applicants those individuals best suited for a particular position and organization"*. Hal ini berarti bahwa sistem seleksi yang efektif tidak selalu bertujuan mencari pelamar yang paling berkualitas dalam aspek tertentu (Robbins & Judge, 2007). Tepatnya seleksi adalah upaya mencari

kesesuaian optimal antara pekerjaan dengan karakteristik tertentu yang dimiliki oleh pelamar (kemampuan, pengalaman, dan sebagainya).

Prosedur seleksi karyawan pada perusahaan satu dengan yang lainnya tidak sama, tetapi kesemuanya hampir sama satu sama lain. Lebih lanjut, prosedur seleksi karyawan di organisasi atau perusahaan terdapat:

1. Penerimaan lamaran
2. Seleksi administrasi
3. Wawancara tahap awal atau wawancara pendahuluan
4. Seleksi pengetahuan umum dan *skill*
5. Tes psikologi
6. Tes kesehatan
7. Wawancara tahap akhir
8. Memutuskan diterima atau ditolak. (R. Supomo, 2019, P. 63)

Menurut M. Manularang (2011) (dalam I Komang ardana, dkk) beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi adalah sebagai berikut:

a. Keahlian

Dasar keahlian merupakan salah satu indikator untuk menjadi acuan dalam seleksi. Keahlian dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu *technical skill* yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan pelaksana, *human skill* dimiliki oleh pimpinan menengah, dan *conceptual skill* dimiliki oleh pucuk pimpinan.

b. Pengalaman

Pengalaman cukup penting diperhatikan dalam proses seleksi. Perusahaan akan lebih cenderung untuk mencari calon tenaga kerja yang sudah berpengalaman dibanding calon tenaga kerja yang baru lulus sekolah. Karena calon tenaga kerja yang berpengalaman dipandang lebih mampu melaksanakan tugas, tentunya mencari tenaga kerja yang berpengalaman dengan tingkat kecerdasan yang tinggi.

Umur mendapat perhatian khusus dalam proses seleksi Karena umur mempengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan dan tanggung jawab.

- c. Jenis kelamin  
Menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah.
  - d. Pendidikan pelatihan  
Yang dialami oleh pelamar akan menentukan hasil seleksi. Pendidikan meliputi pendidikan formal dan informal.
  - e. Keadaan fisik  
Keadaan fisik seorang pelamar akan menentukan hasil seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.
  - f. Tampang  
Adalah keseluruhan penampilan dan kerapian seseorang yang tampak dari luar. Pada umumnya tampang merupakan kualifikasi tambahan tetapi amat penting untuk mempertimbangkan dalam proses seleksi.
  - g. Bakat  
Yaitu pembawaan yang mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti. Bakat yang diperlukan dalam proses seleksi adalah bakat nyata yang betul-betul bisa dikembangkan dengan menonjol.
  - h. Temperamen  
Yaitu pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, dan lingkungan dan berhubungan langsung dengan sifat emosi. Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber dari faktor jasmani, seperti periang, tenang, bersemangat, pemarah, pemurah, pesimis, bersuara keras, dan pendiam.
  - i. Karakter  
Karakter seseorang bisa diubah melalui pendidikan dan lingkungan. Dengan demikian dalam proses seleksi karakter sangat penting dipertimbangkan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi. (I Komang A, 2012, P. 73)
- Permasalahan yang sering terjadi pada proses seleksi, antara lain:
- a. Data calon pelamar kadang kala, ada dipalsukan dengan tujuan agar bisa lolos tes tahap administrasi.

- b. Terjadi penarikan karyawan yang bersifat nepotisme dan menyingkirkan mereka yang sebenarnya lebih pantas lolos.
- c. Kadang kala karena lemahnya kontrol seleksi memungkinkan masuknya para pelaku kejahatan atau pelaku kriminal untuk lolos seleksi, karena ia bisa mampu mengubah berbagai data pribadinya.
- d. Tim rekrutmen dan seleksi adakalanya tidak memiliki tingkat emosional yang tidak stabil dan terkendali dengan baik, sehingga keputusan memungkinkan ada kesalahan. (Elida Mahriani, 2019, P. 118)

## 1. Tujuan seleksi

Seleksi penerimaan karyawan baru menurut Malayu S.P Hasibuan (2007:55) bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang:

- a. *Qualified* dan potensial.
- b. Jujur dan disiplin.
- c. Cakap dengan penentuan yang tepat.
- d. Terampil dan bergairah bekerja.
- e. Dinamis dan kreatif.
- f. Inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
- g. Loyal dan berdedikasi tinggi.
- h. Mudah dikembangkan pada masa depan.
- i. Dapat bekerja secara mandiri.
- j. Mempunyai perilaku dan budaya malu.

## 2. Sistem dan Tingkatan Seleksi

### a. Sistem Seleksi

Sistem seleksi dibagi dalam dua pendekatan, yaitu sistem gugur (*successive hurdles*) dan *system* nilai rata-rata (*compensatory approach*).

#### 1) Sistem Gugur (*Successive hurdles*)

Seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.

#### 2) Sistem Nilai Rata-Rata (*Compensatory approach*)

Sistem seleksi yang dilakukan dimana pelamar mengikuti seluruh testing kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar

atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedang pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan gugur atau tidak diterima.

## **b. Tingkatan Seleksi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:62), tingkatan yang harus dilakukan perusahaan dalam melakukan seleksi penerimaan karyawan, yaitu sebagai berikut:

### **a) Seleksi tingkat pertama**

Dalam seleksi tingkat pertama, meliputi semua prosedur seleksi sejak surat lamaran sampai pelamar dinyatakan diterima menjadi calon karyawan dengan status masa percobaan.

### **b) Seleksi tingkat kedua**

Tingkatan seleksi ini dilakukan atas calon karyawan yang berstatus masa percobaan dengan cara mengamati dan menilai mental, perilaku dan kemampuan yang nyata calon karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta disiplinnya.

### **c) Seleksi tingkat ketiga**

Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dibuat atau dilakukan dengan mengikuti prajabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian. Jika lulus dalam prajabatan atau latihan ini, akan dipromosikan menjadi karyawan tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya. Apabila tidak lulus dari tingkatan ini akan diberhentikan dan pemberhentian ini harus berdasarkan undang-undang yang berlaku.

## **3. Proses Seleksi**

### **a) Seleksi Administrasi**

Penyaringan awal dilakukan untuk memastikan apakah berkas lamaran atau cv yang diterima memenuhi syarat atau tidak (kelengkapan, kesesuaian kualifikasi formal, dan lain-lain)

### **b) Wawancara Awal (*Preliminary Interview*)**

Proses wawancara awal atau *preliminary interview* ini bertujuan untuk menghilangkan para pelamar yang tidak memenuhi syarat yang ditentukan oleh organisasi berdasarkan data dan informasi yang diberikan oleh pelamar kerja. Dalam wawancara awal ini, para

pelamar akan diberikan penjelasan singkat tentang organisasi dan pekerjaan yang dibutuhkan. Wawancara awal juga akan menguji pengetahuan pelamar terhadap organisasi yang dilamarnya.

c) Pengujian Seleksi (*Selection Test*)

Pelamar yang dinyatakan lulus pada proses wawancara awal akan diuji untuk menilai seberapa baik pelamar tersebut dapat melakukan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Tes atau Pengujian ini dapat berupa pengujian kemampuan, pengujian keterampilan teknis, pengujian pengetahuan umum dan pengujian kepribadian. Tes atau pengujian ini biasanya disesuaikan dengan jabatan dan tingkatan dalam organisasi. Selain itu, ada juga perusahaan atau organisasi yang menerapkan tes minat (*activity preferences test*), tes tulisan tangan (*graphology test*), tes kesehatan (*Medical Test*), tes psikometri (*Psychometric Test*) dan tes lainnya.

d) Pemeriksaan Latar Belakang dan Referensi

Pemeriksaan Latar Belakang dan pemeriksaan referensi adalah suatu proses untuk melakukan verifikasi terhadap informasi yang diberikan oleh pelamar. Perusahaan akan menelepon atau mengirimkan surat resmi kepada teman-teman dekat pelamar ataupun keluarga pelamar dan perusahaan tempat pelamar sebelumnya bekerja untuk memastikan informasi yang diberikan oleh pelamar tersebut adalah benar dan sesuai.

e) Wawancara User (*User Interview*)

Pada tahap ini pengguna karyawan (*User*) akan mewawancarai dengan berbagai pertanyaan yang lebih bersifat spesifik, memastikan apakah *skill* set yang Anda tuliskan di CV sesuai dengan *actual* atau tidak. Akan ada pembahasan yang membahas *Technical Competency*, berkaitan dengan *Job Description* Posisi yang Anda lamar, dll

f) Evaluasi Medis

Setelah melalui beberapa proses seleksi, proses selanjutnya adalah evaluasi medis terhadap pelamar yang paling berpotensi untuk dijadikan karyawan. Evaluasi Medis tersebut bertujuan untuk memastikan pelamar tersebut memiliki kesehatan fisik yang baik sehingga mengurangi absensi, menekan biaya pengobatan dan biaya

asuransi jiwa ataupun mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan tertentu.

g) Surat Penawaran (*Offering letter*)

Dalam tahapan ini pelamar akan mendapatkan penawaran kerja oleh perusahaan, sebagai calon karyawan yang sudah mengikuti dan lolos pada setiap tahapan proses rekrutmen, *offering* dituliskan dalam bentuk sebuah surat penawaran formal.

#### 4. Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan salah satu teknik dalam seleksi yang dilakukan dengan tanya jawab secara langsung untuk mengetahui data pribadi calon karyawan. Wawancara pekerjaan (*employment interview*) adalah percakapan yang mempunyai tujuan tertentu yang melibatkan pertukaran informasi antara pewawancara dan pelamar (Mondy & Noe, 2005). Sementara Prabu Mangkunegara (2002) mengatakan bahwa wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (*face to face*) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut dan rinci tentang data pribadi yang telah ada dalam surat lamaran atau formulir lamaran dan referensi lainnya. Di samping itu juga untuk mendapatkan informasi yang belum diperoleh selama seleksi diadakan. Dengan demikian dalam wawancara dapat diketahui lebih banyak mengenai latar belakang calon karyawan.

### C. REKRUTMEN KARYAWAN

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dilakukan ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan. Hasilnya adalah sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga bisa dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. (Edi. S, 2011, P. 45)



Rekrutmen adalah menarik tenaga kerja yang memiliki kinerja kerja yang baik. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik calon karyawan untuk dikerjakan dalam dan oleh organisasi. Rekrutmen juga merupakan serangkaian kemampuan keahlian, dan pengetahuan yang ditentukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. (Komang Mujiati, 2012, P. 57)

Hal ini erat kaitannya dengan pemenuhan sumber karyawan. Sumber karyawan (Sumber Daya Manusia) atau sumber tenaga kerja sumber dikenal internal maupun eksternal.

1. Sumber Internal adalah mengisi lowongan jabatan yang kosong, karyawan yang telah ada dalam perusahaan. Penarikan tersebut dilakukan dengan cara “mutasi atau transfer” baik sifatnya vertikal (promosi-demosi) maupun horizontal.
  - a. Kebaikannya adalah sebagai berikut
    - 1) Biaya penarikan relatif kecil
    - 2) Perilaku karyawannya telah diketahui
    - 3) Karyawannya telah berpengalaman
    - 4) Orientasi tidak diperlukan lagi
    - 5) Karyawan yang cakap berkesempatan untuk mendapatkan promosi
    - 6) Motivasi semangat kerja karyawan meningkat
    - 7) Loyalitas dan kedisiplinan karyawan lebih baik
    - 8) Dan sebagainya.
  - b. Keburukannya antara lain adalah sebagai berikut
    - 1) Masalah pengisian lowongan tidak terselesaikan karena mutasi akan menimbulkan lowongan yang kosong kembali
    - 2) Pelaksanaan sistem kerja hanya tetap begitu-begitu saja
    - 3) Kewibawaan pejabat yang dipromosikan relatif kurang
    - 4) Promosinya sering didasarkan atas nepotisme
    - 5) Dan sebagainya.
  - c. Istilah-istilah dalam kepegawaian
    - 1) Mutasi (transfer) horizontal adalah pemindahan seseorang karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya, tetapi pangkatnya tetap dan hanya pekerjaannya berbeda. Mutasi/

transfer karyawan ini dilakukan atas keinginan karyawan atau keinginan perusahaan. Mutasi dilakukan bertujuan untuk penempatan kembali karyawan ke jabatan yang lebih sesuai dengan keahliannya.

- 2) Demosi yaitu mutasi dengan cara penurunan pangkat atau jabatan seseorang
  - 3) Promosi adalah mutasi dengan cara menaikkan pangkat atau jabatan seseorang, sehingga wewenang dan tanggung jawabnya semakin besar bisa diikuti dengan kenaikan pendapatan. (R. Supomo, 2019, P. 60)
2. Sumber Eksternal adalah mengisi lowongan jabatan dengan menarik orang-orang dari luar perusahaan, diantaranya:
- a. Lembaga-lembaga pendidikan
  - b. Kantor penempatan tenaga kerja
  - c. Pasar tenaga kerja
  - d. Nepotisme atau kawan-kawan karyawan

Penarikan tenaga kerja atau sumber daya manusia ini dilakukan melalui iklan pada media masa, seperti pada surat kabar, radio, televisi. Caranya dengan pemasangan iklan di media massa serta harus dengan menonjolkan hal-hal yang paling menarik bagi calon-calon pelamar, misalnya sebagai berikut:

- a. Gaji dan kesejahteraan karyawan sangat memuaskan
- b. Perusahaan besar dan bonafide
- c. Kesempatan untuk promosi terbuka lebar
- d. Pendidikan sarjana ekonomi jurusan manajemen dan akuntansi
- e. Usia maksimal 35 tahun
- f. Bersedia ditempatkan diluar kota
- g. Dan sebagainya. (R. Supomo, 2019, P. 62)

#### **D. TEKNIK REKRUTMEN**

Adapun Teknik-teknik rekrutmen yang sering dilakukan baik di sektor publik maupun swasta dapat dilakukan melalui asas sentralisasi atau desentralisasi tergantung kepada keadaan organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut.

#### a) Teknik Rekrutmen Sentralisasi

Rekrutmen yang dipusatkan lebih sering dipakai karena lebih efisien dari segi biaya. Dalam penerapannya yang tepat mengenai kebutuhan pembayaran baru tidak mudah karena beberapa sebab:

- 1) Krisis politik atau pemotongan anggaran yang secara drastis mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan rekrutmen dan efek kepada kualitas.
- 2) Para manajer cenderung memperkirakan terlalu tinggi jumlah pekerja yang mereka butuhkan, hanya karena menurut pandangan mereka lebih baik mempunyai banyak pelamar daripada terlalu sedikit. Hal ini tentu bertentangan dengan keinginan dari instansi-instansi yang menangani manajemen sumber daya manusia di tingkat pusat untuk mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi jumlah pelamar pada jumlah minimum yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa semua posisi yang tersedia diisi oleh pelamar-pelamar yang memang benar-benar berkualitas.
- 3) Posisi-posisi yang spesial membutuhkan sejumlah besar pelamar karena suatu presentase yang tinggi dari para pelamar mungkin ditolak oleh instansi yang menyeleksi karena tidak memenuhi persyaratan spesialisasi dari posisi tersebut, walaupun mereka memenuhi persyaratan masuk yang umum. (Tjuju Yuniarsih, dkk, 2016, P.102)

#### b) Teknik Rekrutmen Desentralisasi

Rekrutmen didesentralisasikan terjadi pada instansi-instansi yang relatif kecil karena kebutuhan rekrutmen terbatas. Rekrutmen didesentralisasikan selalu dipakai untuk posisi khas *professional*, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Penggunaan teknik rekrutmen didesentralisasikan lebih efektif jika permintaan akan pekerjaan-pekerjaan pemerintah meningkat, tetapi lowongannya terbatas.

Instansi-instansi secara mandiri biasanya memilih rekrutmen didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya, tetapi cara ini memiliki kelemahan yaitu para pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali mengenai apakah proses

rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan apakah memperhatikan nilai yang hendak diutamakan.

Beberapa instansi menggunakan kombinasi kedua jenis teknik rekrutmen, baik yang disentralisasikan maupun didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya menjadi lebih ketat dan akan memberikan kesempatan kepada instansi-instansi melakukan rekrutmen yang lebih tepat waktu dan lebih fleksibel. (Tjuju Yuniarsih, dkk, 2016, P.130)

## E. METODE PEREKRUTMEN

Kasmir (2016: 94) mengemukakan beberapa cara atau metode yang digunakan untuk menarik minat pelamar agar datang melamar, yaitu:

- a) Informasi yang disajikan benar-benar memberikan informasi yang jelas tentang nama perusahaan, bidang usaha, posisi yang ditawarkan, kompensasi yang diberikan, jenjang karier dan fasilitas menarik lainnya yang ditawarkan.
- b) Format lamaran dibuat menarik dan menunjukkan kesan perusahaan bonafit. Kesan ini penting, karena banyak pelamar yang memperhatikan hal ini sebelum mengirim surat lamaran.
- c) Pemilihan media untuk membuat lowongan kerja, sesuai dengan segmentasi media yang bersangkutan. Pemilihan media ini juga akan memberikan kesan bonafitas perusahaan. Pelamar yang berkualitas biasanya hanya melamar di media yang dianggap bonafit.
- d) Menempelkan brosur di perguruan tinggi dan lembaga pelatihan yang memiliki kualitas dan reputasi tinggi. Hal ini penting karena biasanya perguruan tinggi yang memiliki reputasi tinggi akan menghasilkan lulusan yang dapat dipertanggung jawabkan.
- e) Waktu yang diberikan jangan terlalu singkat, sehingga mampu memaksimalkan jumlah pelamar. Misalnya 1 minggu atau 10 hari.

## F. ALTERNATIF PENGANTI REKRUTMEN

Yang dimaksud sebagai *alternative* disini adalah beberapa cara yang bias dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari dari keputusan untuk melakukan rekrutmen baru. Ada beberapa *alternative* yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari rekrutmen, diantaranya:

a) *Overtime* (kerja lembur)

Metode ini yang barangkali paling banyak dilakukan perusahaan, untuk menghadapi peningkatan volume kerja jangka pendek. Perusahaan memilih untuk membayar sedikit lebih banyak kepada karyawannya sendiri untuk melakukan kerja tambahan yang frekuensinya tidak teratur dan sifatnya jangka pendek. Metode ini membawa kebaikan bagi dua pihak, dimana perusahaan lebih bias menghemat pengeluaran daripada harus menambah karyawan, sedangkan bagi karyawan, *overtime* merupakan penghasilan tambahan bagi mereka.

b) *Subcontracting*

Meskipun terdapat perkiraan volume pekerjaan jangka panjang, namun perusahaan masih dapat menghindari dari kemungkinan untuk menambah karyawan baru, caranya adalah dengan mengontrak pekerjaan tersebut kepada pihak lain, uang diistilahkan dengan *subcontracting*. Selain alasan efisiensi, cara ini juga merupakan solusi apabila perusahaan tidak memiliki tenaga ahli pada satu bidang pekerjaan tertentu.

c) *Temporary employees*

Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya adalah 30%-40% dari biaya total perusahaan. Untuk menghindari biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain, atau yang datang secara individual. Di Indonesia karyawan model ini dikenal dengan sebutan honorer atau *timer* yaitu karyawan yang dibayar harian maupun perunit produktivitasnya.

d) *Employee leasing*

Menggunakan pendekatan ini, berarti perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagai besar karyawannya. Suatu *leasing company* mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakannya (*leaset*) kembali kepada majikan semula yang menjadi kliennya. Praktek ini lazim disebut sebagai *outsourcing* yang banyak sekali dilakukan oleh perusahaan dewasa ini. (Rivai & Sagalan, 2009, P. 149)

## G. RANGKUMAN MATERI

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam organisasi. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen, serta penentuan hubungan-hubungan. perencanaan untuk kebutuhan personel dimasa yang akan datang dari suatu organisasi, dengan mempertimbangkan aktivitas internal maupun faktor-faktor dalam lingkungan eksternal.

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu. Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dilakukan ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan. Hasilnya adalah sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga bisa dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

### TUGAS DAN EVALUASI

1. Mengapa perusahaan melakukan proses seleksi?
2. Apa saja permasalahan yang biasanya muncul dalam proses seleksi? Dan bagaimana cara perusahaan mengatasi hal tersebut?
3. Apa saja yang menjadi bahan pertimbangan dalam proses rekrutmen?
4. Sebutkan dan jelaskan teknik yang digunakan dalam proses rekrutmen?
5. Sebutkan dan jelaskan alternatif pengganti rekrutmen yang dapat dilakukan oleh perusahaan?

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana I Komang, dkk, (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. (9<sup>th</sup> Ed.) New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Edison Emron, et.al, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, Alfabeta: Bandung
- Edy Sutrisno, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta.
- Fathoni Abdurrahman, (2014), *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta: Jakarta.
- Handoko T. Hani, (2012), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE: Yogyakarta.
- Hasibuan Malayu, (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar Dan Kunci Keberhasilan*, CV Masagung, Jakarta.
- Kasmir, (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, edisi satu, cetakan pertama, Rajawali Pers. Jakarta.
- Kaswan, (2016), *Pengembangan Manajemen: Mempersiapkan dan Mengembangkan Calon dan Manajer yang Efektif*, Alfabeta: Bandung.
- Komang Mujiati, (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Mahriani Elida, (2019), *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia*, Antasari Pers: Banjarmasin
- Malayu S.P Hasibuan (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Richard L, Daft, (2002), *Manajemen*, Edisi Kelima (alih bahasa Emil salim dkk), Erlangga, Jakarta.
- Silaen Ruth Novia dkk (2020), *Manajemen Sumber Daya Manusia 2*, Widina Media Utama: Bandung

- Sondang P Siagian. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi1, Cet. 14. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Supomo R, (2019), *Pengantar Manajemen*, Yrama Widya, Bandung.
- Syarief Faroman, dkk (2020), *Manajemen Sumber Daya Manusia 1*, Widina Media Utama: Bandung
- Yuniarsih Tjutju dan Suwatno, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*, CV.Afabeta, Bandung.







# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## BAB 6: DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA

Ipah Masripah, S.E., M.M

Akademi Sekretaris dan Manajemen (ASM) Lepisi

# BAB 6

## **DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA**

### **A. PENDAHULUAN**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan cara perusahaan agar dapat mempertahankan eksistensi kerja semua komponen perusahaan. Sebuah perusahaan harus mampu mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya, agar pencapaian dapat terlaksana sesuai sasaran, namun hal tersebut tidaklah sederhana perlu pemahaman yang baik tentang perusahaan, perlu ada strategi pengembangan yang matang, agar SDM yang dimiliki perusahaan terpakai sesuai kebutuhan.

Sumber Daya Manusia sebagai salah satu unsur dalam perusahaan dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) dapat disebut juga sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak perusahaan dalam mewujudkan eksistensi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan. Kehidupan organisasi yang sudah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia.

Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumber daya manusia yang berbeda dengan sebelumnya,

lahirnya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksi barang secara besar-besaran dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit.

Peran dari manajemen terhadap sumber daya manusia, di dalam organisasi adalah tenaga kerja atau kita sebut juga karyawan, yaitu dengan penerapan disiplin kepada karyawan, kedisiplinan sebagai cerminan tanggung jawab karyawan yang harus direncanakan dengan sebaik-baiknya. Hal-hal yang harus direncanakan, diantaranya: peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang akan diberikan, sistem pengawasan yang akan diterapkan, penyelesaian persaingan konflik yang akan diberlakukan.

Untuk itu, manajemen juga mempunyai peran yang besar dalam memotivasi karyawannya, sudah lama motivasi menjadi tugas dari manajemen yang sering kali menimbulkan permasalahan yang paling sulit dan sulit dipecahkan. Manajemen telah menggunakan banyak metode untuk memperbaiki motivasi. Salah satunya adalah dengan menggunakan pendekatan tradisional. diterapkan oleh banyak perusahaan, seperti meningkatkan upah dan memperbaiki tunjangan. Pada situasi tertentu, mungkin pendekatan ini berhasil dalam meningkatkan kinerja. Namun pada sisi lain, kebijakan itu bukan memberi solusi terhadap permasalahan motivasi, karena banyak faktor lain dapat memberi kepuasan bagi Sebagian karyawan tertentu.

Karyawan akan termotivasi kinerjanya, apabila karyawannya bisa melakukan kerja dengan baik, jika ada sarana pendukung kerja yang memadai, antara lain meliputi lingkungan kerja dan fasilitas kerja. Lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan kerja, semangat dan kecepatan kerja termasuk gaji atau insentif yang diterima tiap bulan. Gaji adalah pendorong orang untuk mau bekerja dengan rajin dan fasilitas lain, seperti jaminan Kesehatan, tunjangan khusus dan perhatian semua pihak yang akan mendorong untuk bekerja dengan baik.

## **B. PEMBAHASAN MATERI**

Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu, pentingnya peran manusia dalam kompetisi baik jangka pendek maupun

jangka panjang dalam agenda bisnis dalam organisasi, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Organisasi yang berhasil dalam mempengaruhi pasar jika dapat menarik perhatian atas kelebihan yang dimiliki dalam berbagai hal dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Manager atau pimpinan organisasi yang baik adalah mereka yang mampu melihat sumber dayanya sebagai *asset* yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis. Hal ini akan menciptakan perusahaan yang memiliki daya saing. Pengelola organisasi harus memiliki kemampuan untuk memadukan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki anggotanya dengan sumber daya organisasi lainnya.

Suatu cara yang berkaitan dengan sumber daya manusia, agar dapat menjadi sumber keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah melalui peningkatan modal manusia (*human capital*) untuk dapat mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Suatu konsep yang menarik perhatian beberapa manajer akhir-akhir ini adalah organisasi pembelajar (*learning organization*), dimana setiap orang harus menambah pengetahuan dan kemampuannya agar dapat memberi hasil kerja yang lebih baik.

Untuk itu, perusahaan dimaksudkan untuk belajar secara terus menerus melalui pemantauan lingkungan, memahami informasi, peka terhadap perkembangan teknologi, pengambilan keputusan, dan restrukturisasi agar dapat bersaing dengan lingkungan tersebut. Perubahan lingkungan bisnis yang berkembang sangat cepat menuntut peran sumber daya manusia dalam keunggulan bersaing.

Dengan melihat sejarah perkembangan Sumber Daya Manusia di Indonesia, yang bermula pada 1948 saat di Undang-Undang Kerja Nomor 12 yang mengatur tentang Hubungan dan Perjanjian Kerja antara Buruh dan Majikan. Kemudian dilanjutkan dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1957 tentang Perselisihan Perburuhan. Selanjutnya, tantangan terkini di dunia ketenagakerjaan di Indonesia adalah jauhnya perbedaan penghasilan antara tenaga kerja terbawah (buruh), dengan manajemen puncak perusahaan nasional besar yang beroperasi di Indonesia, jargon bahwa manusia merupakan aset perusahaan yang terpenting masih perlu

diperjuangkan lebih keras lagi seperti pepatah ‘jauh api dari panggang’, yang merupakan sebuah slogan.

Organisasi dikelilingi oleh suatu lingkungan eksternal di mana terdiri atas berbagai variabel yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*). Keputusan-keputusan personalia yang menyangkut keputusan tentang penarikan, seleksi, latihan, penempatan, transfer promosi, penilaian prestasi kerja, disiplin, kompensasi, dan sebagainya harus diambil dengan memperhatikan lingkungan tersebut dan sebaliknya organisasi hanya mempunyai sedikit pengaruh. Ini memberikan kepada fundi personalia perusahaan dua pilihan, yaitu memonitor perubahan variabel-variabel lingkungan dan bereaksi terhadapnya, atau mengantisipasi perubahan-perubahan apa yang akan terjadi dan merencanakan berbagai tanggapannya.

Untuk itulah peran dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi perusahaan, Marbawi Adamy (2016:2). Unsur MSDM adalah manusia merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari hanyalah pada masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih.

Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal dan gedung.

Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja, dan masyarakat.

### **C. DISIPLIN**

Meskipun terkadang kita menginginkan agar keinginan karyawan bisa terintegrasikan dengan tujuan perusahaan. Dengan mencoba memahami berbagai tingkah laku manusia bukan berarti bahwa manajemen harus menuruti kehendak karyawan. Perusahaan tidak perlu bersikap lemah dalam menghadapi karyawan. Seorang pimpinan yang lemah bukan hanya akan mengacaukan jalannya perusahaan, tetapi juga akan kehilangan rasa hormat dari para bawahannya. Oleh sebab itu banyak teori yang dikemukakan oleh para ahli mengenai penjabaran dari disiplin yang harus diterapkan dalam perusahaan dan harus ditaati atau diikuti oleh semua karyawan.

### **D. PENGERTIAN DISIPLIN DAN KEDISIPLINAN KERJA**

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Masalah kedisiplinan kerja merupakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Masalah kedisiplinan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam segala kegiatan yang dilakukan oleh manusia, terutama dalam usaha meningkatkan perbaikan pekerjaan dan mutu dari hasil pekerjaan.

Disiplin menurut Veithzal Rivai (2015:825) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin juga merupakan keinginan dan kesasaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan normal-normal sosial.

Menurut SP Hasibuan (2016:193) menjelaskan bahwa disiplin adalah kesasaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesasaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan tersebut

adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Singodimedjo (2002), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Bambang Prawiro (1986), mengatakan disiplin adalah peraturan yang dilakukan dengan tegas dan ketat, sedangkan menurut WJS. Pocrwadarminta (1986) mengatakan kerja adalah 'pekerjaan melakukan sesuatu'. Jadi disiplin kerja adalah suatu peraturan dan tata tertib yang harus dilakukan atau dilaksanakan dengan tegas oleh manusia dalam kegiatan atau pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasian (2006), mengatakan bahwa kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Pendapat yang spesifik diungkapkan oleh Bedjo Siswantio (1995), yaitu disiplin kerja didefinisikan sebagai suatu sikap patuh, menghormati, menghargai dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut T. Hani Handoko (1995), mengemukakan pendapat sebagai berikut: "Disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi". sedangkan menurut Simamora (1997), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Menurut Rivai (2004) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan, agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.



Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. contoh, seorang pesuruh di sebuah kantor yang terlambat datang, akibatnya ruangan kerja di kantor tersebut semuanya terkunci, sehingga kegiatan kantor tersebut menjadi terganggu, karena tidak ada pegawai yang melakukan aktivitasnya, sehingga akan mengganggu proses di hari itu. Dari contoh tersebut dapat kita lihat bahwa ketidakdisiplinan seseorang dapat merusak aktivitas organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan (Siagian, 2002), bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

Selama perusahaan telah mempunyai peraturan permainan dan telah disepakati bersama, maka pelanggaran terhadap peraturan permainan ini haruslah dikenakan tindakan kedisiplinan. Berikut terdapat beberapa elemen dasar dari proses pendisiplinan, diantaranya

1. Elemen Pertama, proses pendisiplinan haruslah diletakkan/berasa pada departemen atau jabatan yang berwenang. Pada umumnya adalah pejabat yang mempunyai wewenang garis. Pejabat personalia hanyalah berfungsi sebagai staf, memberikan nasihat dan sarana yang

memberikan pendisiplinan adalah pejabat yang mempunyai hak pemerintah.

2. Elemen Kedua, program pendisiplinan haruslah sesuai dengan keadaan dan bersifat logis. Peraturan-peraturan dilanggar hanya karena peraturan tersebut dirasakan tidak masuk akal. Sebagai contoh, peraturan tentang larangan merokok ditempat yang tidak menimbulkan kemungkinan terbakar diruang yang tidak tertutup, hanya akan menimbulkan kemungkinan pelanggaran saja. Disamping itu, hendaknya peraturan permainan juga dikomunikasikan, sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak, juga kalau perlu peraturan ini disegerakan kembali.
3. Elemen ketiga, sikap dari pimpinan. Pimpinan haruslah bersikap adil menyimpulkan secara tergesa-gesa tidak disarankan.

Organisasi dalam usahanya untuk melaksanakan disiplin yang baik, juga harus dimiliki para pekerjanya, yaitu dengan kesadaran akan arti pentingnya aturan-aturan. Oleh karena itu diperlukan prinsip-prinsip disiplin yang sehat. Kedisiplinan akan tercipta dengan baik, apabila disertai dengan pengawasan efektif. Untuk suksesnya suatu pengawasan diperlukan kerja sama semua pihak yang terlibat dalam proses suatu kerja atau suatu proses dalam produksi dengan kerja sama tersebut, dimaksudkan bahwa masing-masing pekerja dalam proses kerja memegang peranan dalam upaya meningkatkan tujuan yang akan dicapai.

Kedisiplinan kerja dapat bersifat eksternal yaitu jika ketaatan, ketekunan, sikap kelakuan, sikap hormat aturan kerja dirasakan sebagai suatu yang ditentukan dari luar oleh orang lain (atasan atau pimpinan), sehingga akan timbul pengertian kedisiplinan yang negatif yaitu sebagai unsur di dalam sikap patuh disebabkan karena adanya "*Overlapping of interest*a" melainkan karena takut dihukum.

## E. TUJUAN KEDISIPLINAN KERJA

Tujuan kedisiplinan kerja adalah untuk mencapai suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan atau ketentuan yang berlaku dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang perlu, seandainya tidak ada perintah dari instruktur atau pimpinan. Tujuan

disiplin juga untuk mengurus atau mengarahkan tingkah laku para relasi yang harmonis dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Menurut Henry Simamora dalam Lijan Poltak (2012), tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. berbagai aturan yang disusun oleh organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Sebagai contoh, jika orang pegawai terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin minimal. Tetapi jika secara konsisten terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan menjadi serius mengingat berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja dan moral pegawai lainnya. Dalam hal ini pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara supervisor dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki pegawai akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif diantara bawahan dan atasan.

Lebih lanjut untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, maka perlu diperhatikan unsur-unsur dalam usaha pembetulan akan disiplin, yaitu:

1. Peraturan yang jelas dalam usaha sanksi hukuman yang sama, bagi setiap karyawan.
2. Penjelasan kepada tenaga kerja tentang apa, dan bagaimana memenuhi aturan-aturan pekerjaan dan peraturan tata tertib
3. Penyelidikan yang seksama dari latar belakang tiap peristiwa
4. Tindakan disiplin selalu tegas bila terjadi pelanggaran peraturan

## F. MOTIVASI KERJA

Seperti halnya karyawan mempunyai keinginan-keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh organisasi, organisasi juga mengharapkan karyawan untuk melakukan jenis perilaku tertentu. Tanggung jawab manajerial untuk memperoleh perilaku ini biasanya disebut “pengarahan” atau “motivasi”. Pada pokoknya, hal ini adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan organisasi, sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersama dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi.

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi menurut Wilson Bangun (2002:312) Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Banyak pengertian motivasi seperti dikemukakan oleh Wexley & Yulk (1977) memberikan batasan sebagai *“the process by which behavior is energized and directed”*. Menurut Mathis dan Jackson (2006) mengatakan motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Robbins (2003), *motivation the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Menurut Peterson dan Plowman, dalam hasibuan (2014:120) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut:

- a. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk bisa melanjutkan hidupnya.

- b. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
- d. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya. Kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja antara lain, sebagai berikut:

- 1. Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis, seperti: makan, minum, tempat tinggal dan sebagainya, disamping keutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
- 2. Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain, maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
- 3. Kebutuhan egoistik, berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, mengerjakan sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.

Untuk itu, tugas dari manajer adalah bisa memberikan motivasi kepada bawahannya, agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahannya, karena seorang manajer adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain, ia tidak mengerjakan pekerjaannya sendiri saja, tatapi meminta orang lain untuk menjalankannya, memberikan tugas-tugas kepada bawahan.

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaannya dengan baik, itu yang akan mungkin dijalankan dengan baik, apabila bawahan itu menjalankan pekerjaannya dengan baik, itu yang kita inginkan. Tetapi, apabila sudah memberikan tugas, ternyata tidak bisa menjalankannya dengan baik, maka kita sebagai seorang manajer perlu mengetahui sebab-sebabnya. Jawaban dari bisa dan tidaknya bawahan kita mengerjakan

tugas yang diberikan, diantaranya: mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, yang kedua mungkin juga ia tidak mempunyai motivasi untuk bekerja lebih baik.

Seseorang melakukan sesuatu kegiatan karena tuntutan kebutuhan yang sifatnya *non* material antara lain: promosi dan perkembangan bersama organisasi, kondisi kerja yang baik, perasaan diikutsertakan, cara pendisiplinan yang manusiawi, pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik, kesetiaan para pemimpin kepada bawahan, pengertian yang simpatik terhadap masalah pribadi pegawai, keamanan bekerja, tugas pekerjaan yang sifatnya menarik.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Mankunegara (2009:184) motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009:155) Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk bekerja.

Variabel motivasi didefinisikan sebagai suatu sifat dorongan atau rangsangan untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat diukur dengan:

- (1) Memberi kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan
- (2) Mengadakan evaluasi pekerjaan secara berkala atau kontinu
- (3) Membiasakan melaksanakan tugas sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku
- (4) Memberikan kesempatan pegawai ikut serta berperan aktif dalam meningkatkan prestasi kerja
- (5) Mendorong pegawai untuk meningkatkan komunikasi dan kerja sama
- (6) Mendorong pegawai dalam kerja kelompok dengan unit terkait untuk meningkatkan efektivitas kelancaran dan kebersihan tugas
- (7) Mencukupi sarana dan prasarana

Dalam organisasi atau perusahaan dimana para manajer akan menggunakan berbagai metode, agar karyawan mendapatkan motivasi dalam bekerja dan menerima kondisi kerja yang menjadi tanggung jawab mereka, untuk itu bisa dilihat dari beberapa Tujuan Motivasi, dibawah ini:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

## **G. JENIS-JENIS MOTIVASI**

### **a. Motivasi Positif (Insentif Positif)**

Maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar atau proses untuk mempengaruhi orang lain, agar menjalankan sesuai yang kita inginkan dengan memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah

### **b. Motivasi Negatif (Intensif Negatif)**

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman atau proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.

Pada jenis pertama, yaitu motivasi positif kita memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah, mungkin berlanjut pada tambahan uang, penghargaan, memberikan promosi, menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan lain sebagainya.

Pada jenis kedua, yaitu motivasi negatif, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, maka kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Semua manajer haruslah menggunakan kedua jenis motivasi tersebut. Masalahnya adalah penimbangan/promosi penggunaannya dan kapan kita akan menggunakannya. Apabila para pemimpin lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak. Mereka akan menggunakan motivasi negatif. Dan sebaliknya apabila pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja, maka ia akan menggunakan motivasi positif. Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini haruslah dipertimbangkan situasi dan orangnya. Sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berbeda.

Yang menjadi kesulitan adalah berapa banyak kita memberikan motivasi positif dan berapa banyak yang negatif. Kepada siapa dan kapan kita berikan masing-masing jenis motivasi.

Jenis kegiatan ini merupakan salah satu unsur dari seni manajemen, hal ini merupakan sesuatu yang sulit dipelajari karena membutuhkan bakat dan pertimbangan (*judgement*) dalam penerapannya.

## H. BERBAGAI TEORI MOTIVASI

Motivasi diklasifikasikan atau dipandang oleh para ahli. Berbagai pandangan yang utama ini akan membantu kita memahami bagaimana motivasi mempengaruhi prestasi kerja. Ada 3 (tiga) Teori motivasi, diantaranya:

### 1. *Content Theory* (Teori Isi)

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu, yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan, seperti:

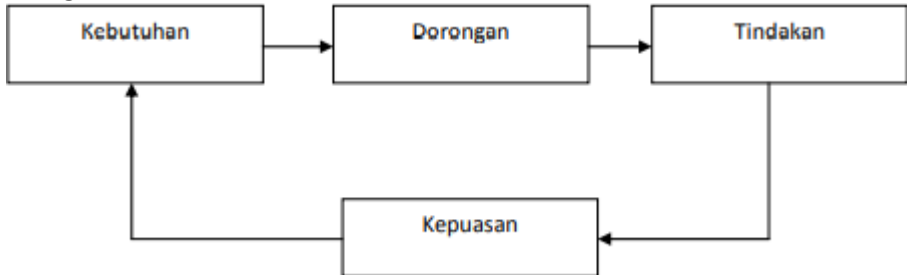
- Kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang?
- Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu?

Dalam pandangan ini setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada didalam, yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Mula-mula ada kebutuhan tertentu yang mereka



rasakan, setelah itu mereka terdorong menentukan tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan mereka.

Kalau digambar dalam model motivasi dari *content* teori ini adalah sebagai berikut:



Seperti misalnya:

- Seorang yang sangat kuat kebutuhan prestasi, mungkin mereka terdorong untuk bekerja lembur hanya untuk menyelesaikan pekerjaan yang sangat sulit tepat pada waktunya.
- Mereka yang kuat akan kebutuhan *self esteem* (penghargaan) mungkin terdorong untuk bekerja sangat hati-hati untuk bisa menghasilkan produk dengan kualitas istimewa.

Nampak dalam teori ini sangat sederhana yang diperlakukan manajer adalah: bagaimana menebak kebutuhan pada karyawan, dengan mengamati perilaku mereka, dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut.

Meskipun demikian, kita akan melihat betapa sulitnya penerapan teori ini dalam praktek, yang terutama disebabkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kebutuhan sangat bervariasi antara individu

Karena kebutuhan sangat bervariasi, maka sangat sulit untuk memahami kebutuhan masing-masing tersebut. Sebab tidak semua orang yang bekerja dibawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai yang sama. Dengan demikian semakin kompleks tugas pimpinan dalam memberikan motivasi yang harus dilakukannya

- b. Perwujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara orang satu dengan yang lainnya, misalnya seseorang dengan keamanan (*security needs*) yang sangat kuat, mungkin memilih bermain-main dan menghindari tanggung jawab yang lebih besar, karena takut untuk gagal. Sebaliknya, seseorang dengan kebutuhan yang sama bahkan mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar, karena ia takut diberhentikan karena prestasi kerja yang biasa-biasa saja.
- c. Para individu tidak selalu konsisten (tidak sesuai) dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan. Suatu hari seseorang mungkin bekerja sangat luar biasa sewaktu kita berikan pekerja yang penuh tantangan, sebaliknya suatu ketika orang yang sama mungkin bekerja dengan sedang-sedang dalam menjalankan pekerjaan yang sama.

## 2. *Process Theory* (Teori Proses)

Teori ini bukan menentukan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut. Tapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan setiap individu di motivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan adalah salah satu elemen dalam proses tentang bagaimana para individu bertindak laku. Misalnya: seseorang mungkin melihat adanya kemungkinan yang besar untuk menerima suatu imbalan/kenaikan gaji apabila mereka bertindak laku tertentu. Imbalan ini menjadi suatu perangsang/insentif/motivasi untuk perilaku mereka. Untuk itu dasar teori tentang motivasi, seperti dibawah ini:

### a. *Expectancy* (Pengharapan)

Yaitu apa yang dipercaya oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku. Misalnya, apabila seseorang percaya bekerja dan mampu mencapai *dead line/garis finish* akan memperoleh pujian, tetapi apabila tidak maka mereka akan mendapatkan teguran. Apabila hal itu tidak demikian, maka ia mungkin tidak terdorong untuk menyelesaikan tepat waktu.

### b. *Valence* (Nilai yang diharapkan)

Misalnya, apabila mereka bekerja keras untuk bisa melebihi target akan menyebabkan seseorang dinaik pangkatkan/dipromosikan.

### 3. ***Reinforcement Theory* (Teori Penguatan)**

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi, dan sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa yang lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar.

Dalam pandangan teori ini, individu bertindak laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan, karena umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya menghalangi perilaku yang akan mengakibatkan kensekwensi yang menyenangkan. Misalnya, individu akan lebih menaati hukum, karena dengan patuh kepada hukum, yang sebelumnya mereka ketahui dari masyarakat akan menghasilkan pujian, dan pelanggaran akan menghasilkan hukuman.

## I. **TUJUAN KEDISIPLINAN KERJA**

Tujuan kedisiplinan kerja adalah untuk mencapai suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan atau ketentuan yang berlaku dan berinisiatif untuk melakukan tindakan yang perlu, seandainya tidak ada perintah dari instruktur atau pimpinan. Tujuan disiplin juga untuk mengurus atau mengarahkan tingkah laku pada relasi yang harmonis dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Menurut Henry Simamora dalam Lijan Poltak (2012) Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntutan untuk mencapai organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Sebagai contoh, jika orang pegawai terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin minimal. Tetapi jika secara konsisten terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan persoalan menjadi serius mengingat berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja dan moral pegawai lainnya. Dalam hal ini pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara supervisor dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan dan kemauan yang buruk di antara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif diantara bawahan dengan atasannya.

Lebih lanjut mencapai tujuan-tujuan tersebut, maka perlu diperhatikan unsur-unsur dalam usaha pembetulan akan disiplin, yaitu:

1. Peraturan yang jelas dan tegas dengan sanksi hukuman yang sama bagi setiap karyawan.
2. Penjelasan kepada tenaga kerja tentang apa yang diharapkan dari mereka.
3. Memberikan kepada tenaga kerja tentang apa, dan bagaimana memenuhi aturan-aturan pekerjaan dan peraturan tata tertib.
4. Penyelidikan yang seksama dari latar belakang tiap peristiwa.
5. Tindakan disiplin selalu tegas bila terjadi pelanggaran peraturan.

## **J. INDIKATOR KEDISIPLINAN KERJA**

Beberapa indikator kedisiplinan menurut Malayu (2006) yang dapat dipergunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya kedisiplinan tenaga kerja dalam organisasi, antara lain:

- a. Absensi tenaga kerja
- b. Adanya keterlambatan kerja
- c. Perputaran tenaga kerja/*Labor Turn Over* (LTO)
- d. Seringnya terjadi kesalahan
- e. Adanya pemogokan

## K. USAHA MENEGAKAN KEDISIPLINAN KERJA

Usaha-usaha yang dapat dilakukan dalam menegakkan kedisiplinan menurut Heidjrahman dan Suad Husnan (1984), diantaranya:

- a. Menetapkan peraturan kerja yang lebih meningkat
- b. Mengadakan pengawasan yang cukup
- c. Membentuk hubungan kerja yang harmoni

## L. RANGKUMAN MATERI

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin merupakan sikap atau perilaku ketaatan seseorang atau sekelompok orang yang sesuai prosedur serta peraturan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Dengan diterapkannya peraturan tertulis maupun tidak tertulis diharapkan agar para karyawan memiliki sikap disiplin dan tinggi dalam bekerja, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Berbagai hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, dan penurunan tingkat perputaran dan absensi kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin merupakan sikap atau perilaku ketaatan seseorang atau sekelompok orang yang sesuai prosedur. Motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, dan penurunan tingkat perputaran dan absensi kerja.

Keberhasilan seorang pemimpin banyak tergantung pada bagaimana membina hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Hal ini akan memudahkan bagi para pimpinan dalam menggerakkan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, pimpinan harus bisa mengambil tindakan pendisiplinan yang positif (nasihat kebaikan) dan tindakan pendisiplinan yang negatif (sesuai langkah kebijakan perusahaan).

Pelaksanaan pendisiplinan yang benar tidak hanya untuk memperbaiki perilaku pegawai akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif diantara bawahan dan atasan.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Sebutkan 3 (tiga) Teori Motivasi!
2. Sebutkan tolak ukur dalam melihat motivasi pekerja yang bekerja dalam perusahaan!
3. Jelaskan tujuan dari pendisiplinan!
4. Sebutkan konsep-konsep disiplin menurut Heidjarahman dan Saud Husnan!
5. Sebutkan usaha-usaha apa yang dilakukan perusahaan dalam menegakan kedisiplinan kerja!

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, Marbawi., Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian, Penerbit: Unimal Press, 2016
- Farida, Umi. Hartono, Sri, Manajemen Sumber Daya Manusia II, Penerbit: Unmuh Ponorogo Press, 2015
- Marnis, Priyono, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit: Zifatama Publisher, 2008 Iman Wahjono, Sentot, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit: Nasional, 2015 Masram, Mu'ah, Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional, Penerbit: Zifatama, 2017
- Sjafri, Wirman., Alwi, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi Publik, Penerbit: IPDN Press, 2014
- Sutrisno, H. Edy., Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama, Penerbit: Perpustakaan Nasional, 2009



# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BAB 7: PRODUKTIVITAS KERJA

Dr. Abdul Mutolib, S.P  
Universitas Siliwangi



# BAB 7

## **PRODUKTIVITAS KERJA**

---

### **A. PENDAHULUAN**

Era globalisasi dan perkembangan teknologi mendorong efisiensi dalam aktivitas ekonomi. Kemajuan teknologi mendorong perusahaan melakukan inovasi diberbagai sektor agar mampu bertahan dari zaman yang terus berubah. Salah satu cara agar perusahaan dapat bertahan adalah melalui inovasi yang terus menerus serta optimalisasi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki perusahaan. SDM adalah aset bagi sebuah perusahaan, oleh sebab itu SDM yang berkualitas dan andal akan berkontribusi pada kemajuan perusahaan. Produktivitas kerja karyawan merupakan aspek penting dalam mendukung kemajuan perusahaan. Produktivitas kerja karyawan yang tinggi mencerminkan fungsi manajemen perusahaan telah optimal. Kemajuan zaman menuntut perusahaan agar dapat mengelola dan mempertahankan kualitas SDM untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis (Haryo & Waloejo, 2018).

Produktivitas kerja karyawan menjadi salah satu aspek penting dari manajemen SDM. Produktivitas kerja karyawan dalam beberapa kasus menjadi indikator dan tolak ukur perusahaan dalam pengelolaan usaha dan bisnis bagi dari aspek kuantitas dan kualitasnya. Seorang karyawan dapat disebut produktif apabila mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan sasaran yang telah ditentukan, memiliki produktivitas tinggi (baik kualitas dan kuantitas), serta berupaya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara tepat waktu (Baiti, Djumali dan Kustiyah, 2020). Tingginya tingkat produktivitas kerja pada sebuah perusahaan akan sangat

berdampak terhadap kinerja dan kemajuan perusahaan. Oleh karena itu penting sekali dalam mewujudkan karyawan yang produktif dan memiliki tingkat produktivitas tinggi pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pentingnya produktivitas kerja dalam suatu perusahaan mengindikasikan bahwa setiap perusahaan harus mengupayakan secara optimal dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan sebagai upaya pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu aspek penting dalam pencapaian produktivitas kerja karyawan adalah tingkat kedisiplinan kerja karyawan. Patmarina dan Erisna (2012), menyatakan bahwa “Disiplin kerja dalam suatu pekerjaan adalah kehendak dan kesediaan pekerja untuk mematuhi dan mentaati segala peraturan-peraturan dan ketentuan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis”. Oleh karenanya, sikap disiplin karyawan dalam perusahaan memegang peran penting terhadap kualitas dan keandalan manajemen perusahaan. Semuan aktivitas karyawan harus diatur secara detil dan terperinci untuk memastikan pekerjaan dan tanggung jawab karyawan dapat terselesaikan dengan baik dan berkualitas. Disiplin kerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah manajemen perusahaan. Lahirnya disiplin kerja berawal dari diri sendiri yang secara naluri muncul ketika melakukan hal berkaitan dengan sikap siap dan mampu meminimalisir suatu masalah (Putra, 2018). Disiplin kerja dalam suatu perusahaan harus terus pelihara. Hilangnya sikap disiplin karyawan akan berdampak pada penurunan efektivitas dan efisiensi tugas-tugas karyawan di perusahaan. Apabila sikap disiplin tidak ditegakkan dengan baik dalam perusahaan niscaya tujuan perusahaan akan sulit tercapai.

Selain disiplin kerja, produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya motivasi karyawan, lingkungan kerja atau perusahaan, pendidikan karyawan, usia karyawan, pengalaman kerja karyawan, dan kompensasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada setiap perusahaan akan berbeda tergantung karakteristik, jenis perusahaan, sifat pekerjaan dan aspek lain yang berbeda setiap perusahaan. Setiap perusahaan harus mampu mengidentifikasi Faktor internal dan eksternal untuk mengetahui Faktor apa saja yang erat kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan. Tulisan

ini mencoba mendeskripsikan Faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan. Tulisan berasal dari buku, laporan dan jurnal ilmiah yang membahas tentang produktivitas kerja karyawan pada perusahaan. Selain itu, beberapa kasus tentang Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dijelaskan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isu produktivitas kerja karyawan pada berbagai perusahaan di Indonesia.

## B. PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas dapat diartikan sebagai suatu proses dimana sumber daya manusia dapat menghasilkan suatu keluaran dengan ukuran yang produktif. Produktivitas juga dapat maknai sebagai proses yang memfokuskan perhatian pada keluaran yang dihasilkan oleh sumber daya manusia dengan suatu rasio antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) (Ramadon, Syahri & Pasmawati., 2017). Sinungan (2001: 17) menyatakan bahwa “Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi”. Dari penjelasan diatas, produktivitas tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu konsep dimana terjadi adanya hubungan antara seorang sumber tenaga kerja dengan hasil satuan waktu, menunjukkan produk yang dibutuhkan lebih tinggi melalui standar yang di tetapkan. Sedangkan Sedarmayanti (2001: 57) mengartikan “Produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang di capai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang di gunakan (*input*)”.

Produktivitas kerja erat kaitannya dengan tujuan perusahaan yaitu memperoleh keuntungan (laba) dan menjadi yang terbaik dalam upaya memenuhi kebutuhan konsumen. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perusahaan dituntut agar mampu memproduksi barang atau jasa yang berkualitas, memiliki mutu baik, dan memiliki kegunaan yang berkelanjutan (*sustainable*) (Saleh & Utomo, 2018). Oleh karena itu, produktivitas kerja karyawan memegang peranan penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan diantaranya

adalah motivasi, disiplin kerja dari diri seorang dan didukung oleh lingkungan kerja yang memadai. Selain itu dari aspek internal karyawan seperti pendidikan, usia karyawan, lama pengalaman kerja juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu mengelola baik faktor internal dan eksternal karyawan untuk agar dapat mengoptimalkan peran SDM sebagai kunci keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Pentingnya produktivitas kerja karyawan menuntut perusahaan agar mampu melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan. Menurut Sutrisno (2016), terdapat beberapa enam indikator yang dapat dijadikan acuan dalam mengukur kinerja karyawan, indikator tersebut meliputi:

1. Kemampuan. Kemampuan karyawan menjadi profesionalisme dalam bekerja. Karyawan dibekali keterampilan untuk menjadi daya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai. Bertekad meningkatkan hasil yang dicapai. Upaya ini berguna untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menambah kuantitas hasil dalam bekerja.
3. Semangat kerja. Berusaha untuk lebih baik dari kemarin dan meningkatkan kinerja kerja. Semangat mampu membuat karyawan untuk mengevaluasi dari hari sebelumnya.
4. Pengembangan diri. Pengembangan diri senantiasa dilakukan untuk meningkatkan hasil kerja dengan kemampuan diri yang dimiliki. Melalui langkah pengembangan diri seorang karyawan akan menemukan tantangan dan harapan. Tantangan yang terjadi setiap karyawan akan membuat sebuah motivasi untuk bersaing secara sehat. Begitu harapan akan berdampak untuk memiliki keinginan seorang karyawan meningkatkan kemampuan.
5. Mutu Berusaha meningkatkan mutu yang baik dan berkualitas dari yang sebelumnya. Meningkatkan mutu bermanfaat untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan dan pengaruhnya produktivitas perusahaan meningkat.
6. Efisiensi. Membandingkan sumber daya yang digunakan dengan apa yang dicapainya selama berlangsungnya proses kerja.

### C. MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Salah satu aspek yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan adalah motivasi kerja. Handoko (2003) menjelaskan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi adalah faktor-faktor yang bersumber dari dalam maupun dari luar diri seseorang muncul ketika melalui proses psikologi. Motivasi kerja mampu membuat seseorang untuk bertanggung jawab dengan pekerjaannya dan memaksimalkan target yang dicapai. (Saleh & Utomo, 2018. Selanjutnya Dahlan (2014) mendeskripsikan motivasi sebagai sebuah tindakan dari manajemen dalam meningkatkan jenjang karier melalui prestasi kerja di dalam perusahaan. Motivasi dalam diri karyawan sangat penting dalam mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan itu sendiri. Dengan adanya motivasi, seorang karyawan akan terdorong untuk melakukan kerja secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Pada akhirnya, motivasi akan berdampak pada tingkat produktivitas kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Lalu bagaimana menciptakan motivasi dalam sebuah organisasi? Motivasi dapat diciptakan melalui pemberian imbalan atau *reward* baik material maupun *non* material dari perusahaan kepada karyawan. Seorang karyawan dengan kinerja dan produktivitas kerja tinggi dapat diberikan *reward* dalam berbagai bentuk untuk mengapresiasi kinerja yang telah dilakukan, dan memotivasi karyawan lain untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Metode ini pada akhirnya akan mampu memotivasi para karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya. *Reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan produktivitas kinerja baik tidak melulu berkaitan dengan uang, *reward* dapat berupa pujian dalam forum rapat, *previllage* khusus dalam perusahaan, atau hal lain yang dapat mendorong karyawan merasa dihargai atas capaian kerja yang diperoleh. Umumnya, perusahaan menciptakan motivasi melalui pemberian bonus atau kompensasi atas kinerja karyawan yang dinilai baik.

Motivasi kerja seorang karyawan dapat lahir dari diri sendiri dan lingkungan kerja (perusahaan). Namun motivasi juga dapat lahir dari lingkungan eksternal perusahaan seperti lingkungan keluarga dan lingkungan masyarakat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor eksternal karyawan agar tidak menghambat kinerja karyawan dalam mendukung peningkatan produktivitas kerja karyawan. Motivasi erat kaitannya dengan produktivitas kerja, dimana semakin tinggi tingkat motivasi seseorang maka semakin bersemangat pula menyelesaikan pekerjaan dan hasil lebih cepat dengan kualitas sesuai standar yang ditetapkan (Mukhtar dan Asmawiyah, 2020). Terdapat beberapa aspek yang dapat dikembangkan dalam upaya menciptakan motivasi kerja karyawan (Anhar, 2012), aspek tersebut meliputi:

1. Kepuasan kerja.
2. Mengukur potensi pekerjaan yang memberikan kepuasan.
3. Desain pekerjaan yang memotivasi pekerjaan.
4. Faktor sosial dalam motivasi.
5. Pemberian perangsang dan imbalan demi motivasi.
6. Pelatihan.
7. Peluang untuk berkembang (promosi)
8. Motivasi dan kemajuan bisnis.

#### **D. DISIPLIN KERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA**

Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah disiplin kerja karyawan. Disiplin kerja dapat dimaknai sebagai suatu sikap atau tingkah laku seseorang yang berperan untuk menjalankan peraturan baik wujud tertulis atau tidak dalam setiap organisasi (Dermawan, 2013). Kemudian menurut Sutrisno (2012), “Disiplin kerja adalah tingkah laku, perbuatan dan sikap yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis”. Dari jenisnya, terdapat dua bentuk disiplin kerja yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara ini, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventif

merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Disiplin korektif yaitu suatu upaya dalam menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan (Mangkunegara, 2013).

Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang menerapkan disiplin kerja baik dapat meningkatkan produktivitas kerja, sebaliknya disiplin kerja karyawan yang rendah akan berdampak pada rendahnya produktivitas kerja (Fiernaningsih dan Herijanto, 2019; Kosasih *et al.*, 2021). Karyawan dengan disiplin rendah cenderung mengabaikan prinsip tepat waktu, efektif dan efisien sehingga berdampak pada produktivitas kerja yang rendah. Menurut Fahmi (2016) ada beberapa bentuk tindakan mengenai sanksi yang harus diberikan perusahaan kepada karyawan akibat tindakan tidak disiplin atau indisipliner. Berikut bentuk teguran secara umum berbentuk sebagai berikut: 1) Penurunan jabatan, 2) Pemindahan posisi, 3) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), dan 4) Termasuk pengaduan terhadap pihak berwajib. Adapun indikator disiplin kerja menurut Sastrohadiwiryono (2013) yaitu:

1. Frekuensi kehadiran
2. Tingkat kewaspadaan
3. Ketaatan pada standar kerja
4. Ketaatan pada peraturan kerja
5. Etika kerja.

## **E. LINGKUNGAN KERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA**

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai sebuah ruangan, tata letak fisik, kebisingan, alat-alat, bahan-bahan dan hubungan rekan sekerja serta kualitas dari semuanya ini yang mempunyai dampak positif yang penting pada kualitas kerja yang dihasilkan. (Tumiwa, Tewal & Palandeng, 2017). Kemudian Goyal & Singhal (2017) menjelaskan bahwa “Lingkungan kerja berarti segala sesuatu yang ada bagian dari keterlibatan karyawan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti hubungan dengan kolega dan atasan, budaya organisasi, ruang untuk pengembangan diri, dan seterusnya”. Wijayanto (2012:41) mengemukakan bahwa “Lingkungan kerja merupakan

kumpulan dari individu atau kelompok menjadi internal *stakeholder* yang dipertegas menjadi bagian dari lingkungan organisasi yang dimana internal *stakeholder* adalah seorang pemimpin atau manajer yang mempunyai tanggung jawab terhadap kepentingan mereka”.

Suatu perusahaan dengan lingkungan kerja yang baik berdampak penting terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan. Lingkungan kerja yang nyaman dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal, efisien dan efektif. Lingkungan kerja perusahaan yang ideal dapat diketahui dari suasana kerja secara fisik (meliputi: sirkulasi udara yang baik, penerangan yang cukup, tersedianya alat-alat pengaman dan minimnya suara bising dari luar kantor/perusahaan). Selanjutnya lingkungan kerja yang baik juga dapat dilihat dari kondisi hubungan karyawan yang harmonis dan saling mendukung. Selanjutnya, lingkungan kerja yang baik didukung dengan ketersediaan fasilitas pendukung misalkan kantin, tempat bersantai, tempat diskusi, sarana olahraga, dan fasilitas lain yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Lingkungan kerja yang tidak didukung fasilitas yang layak dapat menurunkan produktivitas kerja karyawan (Sinaga dan Ibrahim, 2016). Lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor penting dalam memotivasi kerja karyawan, meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan yang bisa menjadikan produktivitas karyawan maksimal. Dan terbukti bahwa lingkungan kerja yang baik secara signifikan berdampak terhadap produktivitas kerja karyawan (Sinaga dan Ibrahim, 2016).

Dari jenisnya, lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan *non* fisik (Sedarmayanti, 2011). Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan dari lingkungan sekitar yang berbentuk fisik yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja *non*-fisik adalah semua keadaan dari lingkungan kerja yang berkaitan dengan hubungan kerja karyawan, baik hubungan dengan atasan maupun rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Sedarmayanti (2011) menjelaskan bahwa terdapat 10 indikator lingkungan kerja yang perlu diperhatikan oleh perusahaan agar produktivitas kerja karyawan dapat dioptimalkan. Indikator lingkungan kerja meliputi:



1. Penerangan ditempat kerja
2. Temperatur ditempat kerja
3. Kelembaban udara ditempat kerja
4. Sirkulasi udara ditempat kerja
5. Kebisingan ditempat kerja
6. Getaran mekanis ditempat kerja
7. Bau tidak sedap ditempat kerja
8. Dekorasi ditempat kerja
9. Musik ditempat kerja
10. Keamanan ditempat kerja

## **F. TINGKAT PENDIDIKAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA**

Beberapa penelitian dan kajian empiris telah membuktikan bahwa pendidikan merupakan salah satu syarat kemajuan suatu Negara, termasuk didalamnya dalam pendukung perkembangan perusahaan. Pendidikan berkaitan erat dengan produktivitas kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Suyono dan Hermawan (2013) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh nyata pendidikan terhadap produktivitas tenaga kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Tingginya pendidikan seorang tenaga kerja berkorelasi positif terhadap tinggi produktivitas kerjanya. Kaitan antara pendidikan dan produktivitas kerja yang tinggi disebabkan tingginya wawasan dan pengetahuan seorang karyawan dengan latar belakang pendidikan tinggi. Tingginya pendidikan mendorong kemampuan karyawan untuk berpikir kritis dan inovatif karena telah berlatih selama proses pendidikan. Sebaliknya, seseorang yang berpendidikan rendah maka wawasan dan pengetahuannya juga akan rendah serta kemampuan berpikir kritis relatif rendah sehingga dapat berdampak terhadap penurunan produktivitas kerja. Pendidikan tinggi seorang karyawan diyakini akan berdampak pada keterampilan kerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Latar belakang pendidikan seseorang yang baik diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dalam proses rekrutmen seseorang pada umumnya menjadikan latar belakang pendidikan formal sebagai salah satu pertimbangan dan indikator bahwa calon karyawan memiliki kemampuan yang baik sehingga produktivitasnya tinggi. Selain

latar belakang pendidikan formal, calon karyawan dengan pengalaman organisasi, kegiatan *social* dan kompetisi baik akademik dan *non* akademik merupakan nilai tambah yang dapat membangun *branding* calon karyawan. Latar belakang pendidikan seorang calon karyawan juga erat kaitannya dengan bidang pekerjaan yang akan diberikan kepada calon karyawan. Seseorang dengan latar belakang Hukum akan sesuai jika bekerja pada departemen Legal begitu seorang dengan latar belakang pendidikan Ekonomi-Akuntansi akan cocok jika bekerja pada bidang keuangan. Oleh karenanya, pendidikan sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan, semakin tinggi dan sesuai tingkat pendidikan dengan bidang kerja, semakin tinggi produktivitas kerja yang dihasilkan. Keterkaitan antara tingkat pendidikan dengan produktivitas kerja didukung penelitian Ukkas (2017) dan Rodli (2019) yang membuktikan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja.

## **G. USIA KARYAWAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA**

Perkembangan ekonomi yang semakin pesat menuntut inovasi, kebaruan, dan kecepatan kerja semua pihak. Salah satu aspek penting yang berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan serta produktivitasnya adalah usia. Dalam beberapa pekerjaan yang memerlukan kegiatan fisik, biasanya ada batas usia yang ditentukan perusahaan. Selain itu, saat ini banyak perusahaan khususnya BUMN yang telah melakukan akselerasi SDM yang mana mempercepat regenerasi karyawan dengan tujuan mempercepat akselerasi dan inovasi perusahaan. Bahkan beberapa BUMN menerapkan usia pensiun 46 tahun. Namun umumnya usia pensiun seorang karyawan antara 55-58 tahun.

Usia seorang sangat erat kaitannya dengan produktivitas kerja. Menurut Tanto *et,al* (2012) dan Mahendra & Woyanti (2014), salah satu faktor yang mempunyai pengaruh terhadap produktivitas karyawan adalah faktor usia. Ada keyakinan yang diyakini banyak pihak dan meluas dalam masyarakat bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Tak peduli apakah itu benar atau tidak, banyak orang meyakinkannya dan bertindak atas dasar itu (Sunar, 2012). Dan hal tersebut secara biologi merupakan hal yang lumrah. Seseorang yang usianya melewati batas usia

produktif seiring bertambah usia maka akan semakin menurun kemampuan dan kinerja fisiknya. Seorang karyawan yang berada pada usia produktif umumnya memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang telah melewati usia produktifnya. Produktivitasnya relatif menurun dan lebih rendah dibanding karyawan yang berada pada usia produktif. Hal ini disebabkan fisik karyawan tersebut mulai menurun fungsinya dan lebih lemah dan terbatas kecepatan kerjanya.

Dalam teori, usia memiliki hubungan *negative* dengan produktivitas kerja karyawan. Semakin tinggi usia seseorang akan berpengaruh terhadap penurunan produktivitasnya. Teori ini didukung dengan struktur dan *system* biologis manusia yang mana dengan bertambahnya usia seseorang akan berdampak pada menurunnya *system* kerja kerja, *system* imun, *system* saraf motorik dan neorik seseorang (Prayudo, Fathorrahman dan Karnawati, 2020). Hal ini yang pada akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas kerja seorang karyawan apabila melewati batas usia produktifnya. Selain dari aspek biologis, karyawan yang telah berusia lanjut atau diatas 60 tahun identik dengan pola pikir yang fanatik, bersikap apatis terhadap perubahan, lambat dalam penguasaan teknologi, dan relatif sulit didorong dalam inovasi, padahal zaman menuntut perubahan dan inovasi yang sangat cepat dan signifikan. Usia pada akhirnya berdampak pada kecepatan kerja dan pola pikir karyawan khususnya yang telah berusia mendekati pensiun.

Penelitian yang dilakukan oleh Sunar (2012) berkaitan dengan pengaruh faktor biografis (usia, masa kerja, dan gender) terhadap produktivitas karyawan memberikan gambaran bahwa faktor usia berdampak secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara simultan usia, masa kerja, dan faktor gender berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Penelitian Prayudo, Fathorrahman dan Karnawati (2020) usia terhadap produktivitas tenaga kerja buruh borongan linting rokok di SKT Gebog, PT.Djarum Kudus. Hal penelitian menjelaskan bahwa variabel usia karyawan dalam penelitian memiliki kecenderungan yang negatif terhadap produktivitas tenaga kerja yang berarti bahwa terdapat penurunan produktivitas tenaga kerja seiring dengan penambahan usia. Temuan penelitian ini memberikan gambaran bahwa usia berkaitan erat dengan

produktivitas kerja seorang karyawan. Perlunya inovasi organisasi dari berbagai aspek untuk mempertahankan kinerja karyawan khususnya diusia yang telah melewati masa produktif. Hal ini perlu dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan pada berbagai rentang usia.

## H. PENGALAMAN KERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas kerja erat kaitannya dengan pengalaman kerja seorang karyawan. Seorang karyawan dengan pengalaman kerja sebuah perusahaan akan relatif lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan dibandingkan karyawan yang belum memiliki pengalaman kerja. Zainullah, Suharyanto dan Budio (2012) menjelaskan bahwa “Pengalaman merupakan salah satu proses pemahaman untuk berperilaku yang disiplin, yang di peroleh dari pendidikan formal maupun *non* formal atau dianggap suatu proses yang bertujuan menciptakan kinerja yang lebih baik”. Menurut Oertle dan Trach (2007), pengalaman kerja seorang karyawan merupakan aspek penting dalam meningkatkan jenjang karier karyawan tersebut dalam sebuah perusahaan. Pengalaman kerja akan membantu karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang diberikan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Selain bermanfaat dalam kecepatan penyelesaian *jobdesk* dan tujuan perusahaan, pengalaman kerja berperan penting dalam membangun sikap dan tingkah laku karyawan dan juga peningkatan keahlian seorang karyawan. Banyaknya pengalaman karyawan dalam bekerja mengindikasikan semakin berkembangnya potensi karyawan dalam bersikap dalam lingkungan kerja yang pada akhirnya akan membawa tingkah laku karyawan pada aspek yang lebih tinggi (Knoers & Haditono 1999). Secara individu pengalaman kerja seorang karyawan akan mendukung keberhasilan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, sedangkan ditingkat perusahaan, pengalaman para karyawan secara bersama-sama akan mendukung upaya percepatan pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya pengalaman kerja berpotensi terhadap rendahnya produktivitas kerja karyawan sehingga sulitnya pencapaian tujuan perusahaan.

Pengalaman kerja seorang karyawan erat kaitannya dengan tingkat pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Zainullah, Suharyanto dan Budio, 2012). Terdapat tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seorang karyawan yaitu:

1. Lama waktu/masa kerja. Semakin lama masa kerja seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan, maka akan semakin baik hasil yang akan didapat.
2. Wawasan Pekerjaan. Semakin sering seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan, maka akan semakin banyak wawasan tentang pekerjaan tersebut.
3. Pengetahuan/penguasaan masalah. Semakin sering seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan, maka akan semakin mengetahui permasalahan yang muncul dalam pekerjaan.

Seorang karyawan yang memiliki pengalaman dalam bekerja akan memiliki gerakan yang meyakinkan dan mantap dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang sudah berpengalaman dalam bekerja tidak ragu, relatif cepat mengetahui potensi dan tanda-tanda kecelakaan kerja, serta mampu menyelesaikan kesulitan yang akan muncul dari risiko pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengalaman kerja seseorang berdampak secara signifikan terhadap efisiensi dan efektivitas pekerjaan seorang karyawan, hal ini disebabkan sang karyawan telah mampu mengarahkan tenaga dan pikiran dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Pengalaman kerja seorang karyawan tidak hanya berkaitan dengan jumlah atau lama masa kerja, namun juga berkaitan dengan jenis pekerjaan yang sering dikerjakan. Seorang karyawan yang mengerjakan suatu pekerjaan dalam jangka waktu yang lama akan berdampak pada peningkatan pengetahuan dan pengalaman dalam bekerja. Hal tersebut disebabkan karyawan telah terlatih dan melakukan pekerjaan tersebut secara berulang-ulang sehingga keterampilannya akan meningkat seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, pengalaman kerja seorang karyawan erat kaitannya dengan produktivitas kerja. Seorang karyawan yang memiliki pengalaman kerja panjang merupakan *asset* yang harus dijaga keberadaannya oleh

perusahaan, karena kualitas pekerjaan dari karyawan yang berpengalaman akan berdampak pada upaya pencapaian tujuan perusahaan secara umum.

## **I. KOMPENSASI DAN PRODUKTIVITAS KERJA**

Pada awal abad ke 21, manajemen SDM memiliki peranan penting dalam dalam membangun perusahaan bisnis. Salah satu aspek utama yang mendukung peningkatan kualitas SDM adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Kompensasi merupakan salah satu indikator paling penting dalam mendukung kesejahteraan dan peningkatan produktivitas kerja karyawan. “Kompensasi dapat diartikan sebagai pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan” (Hasibuan (2016:118). Kemudian Bangun (2012) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan suatu yang diterima oleh karyawan atas jasa, kinerja dan sumbangan yang diberikan kepada perusahaan melalui pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Secara umum, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu ukuran nilai atau karya yang dihasilkan oleh karyawan dan diberikan kepada karyawan melalui balas jasa atas sumbangannya terhadap pencapaian tujuan perusahaan dalam bentuk finansial maupun *nonfinansial*.

Penelitian yang dilakukan oleh Fitrianti dan Prasetyo (2018) pada PT Pindad Persero Bandung memberikan fakta bahwa kompensasi yang diberikan berdampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan sebesar 26,2%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap produktivitas pegawai honorer Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sidikalang yang dilakukan oleh Munthe (2018) memberikan informasi bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai honorer. Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja pegawai honorer adalah sebesar 0,84 yang bermakna bahwa pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja pegawai honorer adalah sebesar 8,4 persen dan sisanya 91,6 persen dipengaruhi oleh faktor lain.

Surianta dan Pakpahan (2021) meneliti tentang hubungan kompensasi dan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Central Proteina Prima Tbk Medan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kompensasi

berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Central Proteina Prima Tbk Medan. Nilai koefisien regresi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah 1,210. Nilai 1,210 memberikan makna bahwa peningkatan kompensasi sebesar 1 persen (%) akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan sebesar 1,210. Koefisien determinasi diperoleh angka 0,768 yang berarti bahwa variabel kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT. Central Proteina Prima Tbk Medan sebesar 76,8 persen dan sebesar 23,2 persen dari variabel lain yang tidak diteliti. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan, maka produktivitas kerja karyawan akan semakin meningkat secara signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Diantara dan Oktaviani (2019) berkaitan dengan pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Alfabet Berkat Citrabuana memberikan temuan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan PT. Alfabet Berkat Citrabuana. Koefisien determinasi kompensasi terhadap produktivitas kerja sebesar 0,5041 persen yang berarti bahwa variabel kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja sebesar 50,41 persen dan variabel lain yang tidak diteliti sebesar 49,59 persen. Dari keseluruhan penelitian diperoleh informasi bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Temuan ini memberikan alternatif bagi perusahaan yang ingin meningkatkan produktivitas kerja dapat ditempuh melalui kebijakan peningkatan kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Semakin besar kompensasi yang diberikan, semakin tinggi produktivitas kerja karyawan.

## **J. KAJIAN EMPIRIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS KERJA**

### **Studi Kasus 1**

Studi kasus tentang produktivitas kerja dilakukan oleh Latif dan Wilanda (2019) Pada Biro Penggadaan Jasa PT. Semen Padang Tbk. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa fasilitas kerja, pelatihan dan pendidikan, kepemimpinan, kedisiplinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 79,9

persen dan 20,1 persen dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Secara parsial penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor yang berpengaruh secara signifikan produktivitas kerja yaitu kepemimpinan, pelatihan dan pendidikan, dan lingkungan kerja. Sedangkan faktor fasilitas kerja dan kedisiplinan tidak berpengaruh secara nyata (signifikan). Temuan penelitian ini menggambarkan pentingnya perusahaan mengeangankan aspek kepemimpinan, pelatihan dan pendidikan serta lingkungan kerja dalam mendukung peningkatan produktivitas kerja karyawan.

### **Studi Kasus 2**

Naidah dan Hermansyah (2017) melakukan kajian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja pada PT. Telkom Divisi Regional VII (Persero) Kota Makassar. Penelitian ini menduga tiga variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional VII (Persero) Kota Makassar yaitu tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan jenis kelamin. Hasil penelitian menjelaskan fakta bahwa ketiga faktor berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Tingkat pendidikan memiliki nilai koefisien sebesar 0,522 hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan pendidikan karyawan sebesar 1 persen (%) akan berdampak pada produktivitas kerja karyawan sebesar 0,522 persen. Selanjutnya, variabel tingkat pengalaman kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,322 yang bermakna bahwa semakin lama pengalaman seorang karyawan dalam sebuah perusahaan akan berdampak pada tingkat produktivitas kerja yang semakin tinggi. Variabel selanjutnya adalah jenis kelamin yang memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,211. Jenis kelamin berpengaruh terhadap produktivitas kerja terutama pada pekerjaan yang mengandalkan pekerjaan fisik. Oleh karena itu, temuan terkait produktivitas kerja dan kelamin tidak dapat digeneralisasikan kerja banyak pekerjaan yang tidak mengandalkan fisik yang mana perempuan mampu bekerja sama baiknya dengan laki-laki.

### **Studi Kasus 3**

Penelitian yang dilakukan oleh Subarjo (2015) menduga terdapat empat variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan yaitu tingkat pendidikan, motivasi kerja, usia kerja dan pengalaman kerja.



Secara simultan (bersama-sama) variabel tingkat pendidikan usia kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Namun secara parsial terdapat perbedaan yang signifikan. Secara parsial (individu) usia karyawan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja dilokasi penelitian. Variabel tingkat pendidikan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dilokasi penelitian. Temuan ini menarik karena tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, padahal pada dua penelitian sebelumnya tingkat pendidikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Temuan ini juga menguatkan bahwa setiap perusahaan memiliki perbedaan karakteristik dengan perusahaan lainnya sehingga setiap variabel yang signifikan di satu perusahaan belum tentu signifikan (berpengaruh) pada perusahaan lain. Variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan berbeda pada tiap perusahaan dan harus disesuaikan dan karakteristik dan kekhasan perusahaan. Tingkat produktivitas kerja karyawan dipengaruhi sebesar 76,1 persen dari keempat variabel diatas, dan 23,9 persen dari variabel lain yang belum diteliti. Oleh karena ini dalam upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan perlu memperhatikan variabel tingkat pendidikan, motivasi kerja, usia kerja dan pengalaman kerja.

#### **Studi Kasus 4**

Penelitian yang dilakukan oleh Nasron dan Astuti (2012) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pada bagian produksi PT Mazuvo Indo menganalisis tentang variabel yang berpotensi mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Terdapat enam variabel yang diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan yaitu sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja dan kewiraswastaan. Variabel diatas merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Sedarmayanti (2001). Hasil penelitian memberikan temuan bahwa sumultan (bersama-sama) variabel sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja, dan

kewiraswastaan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara individu, enam variabel diatas berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Jika seorang karyawan mempunyai tingkat keterampilan yang unggul, sikap kerja yang baik, menjalin komunikasi yang baik dengan manajemen perusahaan dan rekan kerja serta mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan di perusahaan PT Mazuvo Indo.

## K. RANGKUMAN MATERI

Produktivitas kerja karyawan merupakan aspek penting dalam mendukung kemajuan perusahaan. Produktivitas kerja karyawan yang tinggi mencerminkan fungsi manajemen perusahaan telah optimal. Kemajuan zaman menuntut perusahaan agar dapat mengelola dan mempertahankan kualitas SDM untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis (Haryo & Waloejo, 2018). Produktivitas kerja karyawan menjadi salah satu aspek penting dari manajemen SDM. Produktivitas kerja karyawan dalam beberapa kasus menjadi indikator dan tolak ukur perusahaan dalam pengelolaan usaha dan bisnis bagi dari aspek kuantitas dan kualitasnya. Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya motivasi karyawan, lingkungan kerja atau perusahaan, pendidikan karyawan, usia karyawan, pengalaman kerja karyawan, dan kompensasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada setiap perusahaan akan berbeda tergantung karakteristik, jenis perusahaan, sifat pekerjaan dan aspek lain yang berbeda setiap perusahaan.

Produktivitas dapat diartikan sebagai suatu proses dimana sumber daya manusia dapat menghasilkan suatu keluaran dengan ukuran yang produktif. Produktivitas juga dapat maknai sebagai proses yang memfokuskan perhatian pada keluaran yang dihasilkan oleh sumber daya manusia dengan suatu rasio antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) (Ramadon, Syahri & Pasmawati., 2017). Produktivitas kerja erat kaitannya dengan tujuan perusahaan yaitu memperoleh keuntungan (laba) dan menjadi yang terbaik dalam upaya memenuhi kebutuhan konsumen. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perusahaan dituntut agar mampu

memproduksi barang atau jasa yang berkualitas, memiliki mutu baik, dan memiliki kegunaan yang berkelanjutan (*sustainable*).

Salah satu aspek yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi dapat diciptakan melalui pemberian imbalan atau *reward* baik material maupun *non* material dari perusahaan kepada karyawan. Seorang karyawan dengan kinerja dan produktivitas kerja tinggi dapat diberikan *reward* dalam berbagai bentuk untuk mengapresiasi kinerja yang telah dilakukan, dan memotivasi karyawan lain untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Motivasi kerja seorang karyawan dapat lahir dari diri sendiri dan lingkungan kerja (perusahaan). Namun motivasi juga dapat lahir dari lingkungan eksternal perusahaan seperti lingkungan keluarga dan lingkungan masyarakat. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang menerapkan disiplin kerja baik dapat meningkatkan produktivitas kerja, sebaliknya disiplin kerja karyawan yang rendah akan berdampak pada rendahnya produktivitas kerja Selanjutnya, faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan lingkungan kerja. Lingkungan kerja. Suatu perusahaan dengan lingkungan kerja yang baik berdampak penting terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan. Lingkungan kerja yang nyaman dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal, efisien dan efektif.

Tingginya pendidikan seorang tenaga kerja berkorelasi positif terhadap tinggi produktivitas kerjanya. Kaitan antara pendidikan dan produktivitas kerja yang tinggi disebabkan tingginya wawasan dan pengetahuan seorang karyawan dengan latar belakang pendidikan tinggi. Tingginya pendidikan mendorong kemampuan karyawan untuk berpikir kritis dan inovatif karena telah berlatih selama proses pendidikan. Dalam teori, usia memiliki hubungan *negative* dengan produktivitas kerja karyawan. Semakin tinggi usia seseorang akan berpengaruh terhadap penurunan produktivitasnya, oleh karena itu Perlunya inovasi organisasi dari berbagai aspek untuk mempertahankan kinerja karyawan khususnya usia yang telah melewati masa produktif. Hal ini perlu dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan pada berbagai rentang usia.

Produktivitas kerja erat kaitannya dengan pengalaman kerja seorang karyawan. Seorang karyawan dengan pengalaman kerja sebuah perusahaan akan relatif lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan dibandingkan karyawan yang belum memiliki pengalaman kerja. Pengalaman kerja berperan penting dalam membangun sikap dan tingkah laku karyawan dan juga peningkatan keahlian seorang karyawan. Banyaknya pengalaman karyawan dalam bekerja mengindikasikan semakin berkembangnya potensi karyawan dalam bersikap dalam lingkungan kerja yang pada akhirnya akan membawa tingkah laku karyawan pada aspek yang lebih tinggi. Kompensasi merupakan salah satu indikator paling penting dalam mendukung kesejahteraan dan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Beberapa penelitian membuktikan bahwa kompensasi yang diberikan berdampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Peningkatan produktivitas kerja karyawan dapat dicapai melalui pemberian kompensasi yang layak kepada karyawan.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan lima Faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan!
2. Jelaskan alasan pentingnya produktivitas kerja karyawan bagian sebuah perusahaan? Dan berikan alasan kenapa perusahaan harus mengusahakan peningkatan produktivitas kerja karyawan?
3. Apakah tingkat pendidikan seseorang berkaitan dengan produktivitas kerja? Berikan pendapat saudara terhadap pertanyaan tersebut!
4. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah jenis kelamin karyawan. Apakah temuan penelitian tersebut mengindikasikan bahwa produktivitas kerja karyawan laki-laki lebih baik dari karyawan berjenis kelamin perempuan secara umum? Berikan alasan dan penjelasan dari pertanyaan diatas!
5. Beberapa penelitian menjelaskan bahwa kompensasi memiliki hubungan dengan produktivitas kerja karyawan, seberapa besar kompensasi berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan?

## DAFTAR PUSTAKA

- Anhar, D. (2012). *Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Baiti, K.N., Djumali, & Kustiyah, E. (2020). Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau dari Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Edunomika*, 4(1), 69-87
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Dahlan. (2014). Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero). *Jurnal Salewangang*, 8(1), 20- 26.
- Dermawan. D. (2013). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Bandung: Media Grafika
- Dinantara, M.D. & Oktaviani, D. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Alfabet Berkas Citrabuana. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3 (1), 99-107.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi*. Bandung: CV Alfabeta
- Fiernaningsih, N. & Herijanto, P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PG. Kribet Baru Malang. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 13 (1), 57-64.,
- Fitrianti, D.N. & Prasetyo, A.P. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Pindad Persero Bandung. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 2 (3), 204-216.
- Goyal, S., & Singhal, S. (2017). Impact of Work Environment on Employee Satisfaction: an Empirical Study. *OORJA - International Journal of Management & IT*, 15(2), 40–47.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Cetakan Kesebelas. Yogyakarta: BPFE.
- Haryo, B. D., & Waloeju, H. D. (2018). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Metec Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 1–6.

- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Knoers, F.J.M. & Haditono, S.R. (1999). Psikologi Perkembangan: Pengantar Dalam Berbagai Bagian. Cetakan ke-12, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kosasih., Nurjaya., Kahpi, H.S., Affandi, A., & Sunarsi, D. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Graha Curah Niaga di Tangerang. *JUBIS (Jurnal Administrasi Bisnis)*, 1 (1), 1-10
- Latif, A., & Wilanda, W. (2019). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Pada Biro Pengadaan Jasa PT. Semen Padang Tbk. *Jurnal Sains dan Teknologi*, 19 (1), 56-60.
- Mahendra, A. D., & Woyanti, N. (2014). *Analisis Pengaruh Pendidikan, Upah, Jenis Kelamin, Usia dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja (Studi di Industri Kecil Tempe di Kota Semarang)*. Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Mukhtar, A. & Asmawiyah. (2020). Motivasi dan Produktivitas Kerja. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 378-387.
- Munthe, R.G. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Pegawai Honorer Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sidikalang. *Jurnal Ilmiah Skylandsea*, 2(2), 265-272.
- Naidah. & Hermansyah. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja pada PT. Telkom Divisi Regional VII (Persero) Kota Makassar. *Jurnal Ekonomi Balance Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 13 (1), 88-104.
- Nasron. & Astuti, T.B. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT Mazuvo Indo). *Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis*, 1 (1), 1-23.
- Oertle, K & Trach, J. (2007). Interagency Collaboration: the Importance of Rehabilitation Professionals' Involvement in Transition. *Jurnal of Rehabilitation*, 73(3), 36-44.

- Patmarina, H. & Erisna, N. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Produktivitas Kerja Perusahaan CV. Laut Selatan Jaya di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3 (1), 19-37
- Prayudo, A., Fathorrahman, F., & Karnawati, T. (2020). Analisis Pengaruh Masa Kerja, Upah dan Usia Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Buruh Borongan Linting Rokok Di Skt Gebog, PT.Djarum Kudus. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 1-10.
- Putra, A. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Penerapan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Ibu Kartini Kisaran. *Journal of Science and Social Research*, 1 (2), 153–158.
- Ramadon, S., Pasmawati, Y., & Kusminda, C.H.D.S. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Produktivitas Kerja. *Universitas Bina Dharma*, 3(12), 1–12.
- Rodli, A.F. (2019). Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengalaman Kerja Dan Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Ecopreneur*, 2(2), 31-35.
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi di PT Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(21), 28–50.
- Sastrohadiwiryono, B. 2013. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung PT Refika Aditama.
- Sinaga, S. & Ibrahim, M. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Bagian Produksi Minyak Kelapa Sawit PT.Mitra Unggul Pusaka Segati Pelalawan Riau). *JOM FISIP*, 3 (2), 1-13.
- Sinungan. (2001). *Produktifitas Apa dan Bagaimana*, CV. Bumi Aksara, Jakarta.

- Subarjo (2015). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan Pada CV. Granada. *Optimum: Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 5(2), 194-203.
- Sunar. (2012). Pengaruh Faktor Biografis (Usia, Masa Kerja, dan Gender) terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus Pt Bank X). *Forum Ilmiah*, 9 (1), 167-177
- Surianta, E. & Pakpahan, P.P. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Central Proteina Prima Tbk Medan. *Jurnal Creative Agung*, 10 (1), 38-62.
- Sutrisno, E. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Media Group, Jakarta
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke-8)*. Jakarta: Kencana.
- Suyono, B. & Hermawan, H. (2012). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Pada Industri Kerajinan Kulit di Kabupaten Magetan. *Ekomaks*, 2 (2), 1-15.
- Tanto, D., Dewi, S. M., & Budio, S. P. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Pekerja Pada Pengerjaan Atap Baja Ringan di Perumahan Green Hills Malang. *Rekayasa Sipil*, 6(1), 69–82.
- Tumiwa, A., Tewal, B., & Palandeng, I.D. (2017). Pengaruh Teknologi Informasi, Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan (Study Pada Kantor Pusat Bank Sulutgo). *Jurnal EMBA*, 5(3), 3895-3904.
- Ukkas, I. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Industri Kecil Kota Palopo. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2 (2), 187 -198.
- Wijayanto. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Zainullah, A., Suharyanto, A., & Buiio, S.P. (2012). Pengaruh Upah, Kemampuan, dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pekerja Pelaksanaan Bekisting pada Pekerjaan Beton. *Jurnal Rekayasa Sipil*, 6 (2), 125-133.







# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## BAB 8: KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA

Heni Ardianto, S.M

Universitas Gadjah Mada

# BAB 8

## KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA

---

### A. PENDAHULUAN

Bab ini terdiri atas dua kajian dalam pembelajaran, yaitu terkait dengan kompensasi dan kepuasan kerja. Kompensasi sebagai salah satu penyebab tinggi maupun rendahnya kepuasan kerja yang tentunya akan berdampak pada produktivitas kerja. Materi kompensasi terdiri dari konsep dan tujuan kompensasi, desain dan jenis kompensasi, dan faktor yang mempengaruhi kompensasi. Sedangkan kepuasan kerja akan mempelajari terkait dengan pengertian dan teori kepuasan kerja, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan pengukuran kepuasan kerja. Sistem kompensasi yang baik adalah kompensasi yang mampu menjamin kepuasan, semakin tinggi kompensasi yang diterima, maka akan semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan.

### B. KOMPENSASI

#### a. Konsep Dan Tujuan Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para anggota sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat menjadi solusi efektif dalam rangka mendorong dan mengoptimalkan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan saat menuntaskan tanggung jawabnya (Masram & Mu'ah, 2015). Kompensasi yang didistribusikan dengan sistematis diharapkan mampu menciptakan kepuasan dan memungkinkan perusahaan maupun organisasi untuk dapat merekrut, mempekerjakan,

dan mempertahankan bawahannya. Dalam suatu perusahaan maupun organisasi, masyarakat khususnya anggota beranggapan bahwa pemberian kompensasi dapat menjadi pilar yang dapat mencerminkan ukuran atas terciptanya nilai dari sebuah karya melalui prestasi kerja.

Tingkat kompensasi yang absolut akan menentukan skala tujuan hidupnya dalam karier, sedangkan kompensasi yang lebih relatif dapat menerangkan martabat, jati diri, dan status mereka. Sementara itu, tingkat layak dan kewajaran dalam pemberian kompensasi memiliki korelasi yang menuntut bahwa kompensasi pegawai harus mampu memenuhi kebutuhannya. Pada prinsipnya, tolok ukur layak masih bersifat relatif, tetapi penetapan besaran minimal kompensasi yang akan disalurkan haruslah berpedoman pada standar hidup daerah, seperti standar Upah Minimum Regional (UMR) yang berlaku. sejatinya, jumlah kompensasi harus memperhatikan dan mempertimbangkan jenis pekerjaan yang dijalani, pendidikan, kinerja, tanggung jawab, risiko pekerjaan, dan jabatan agar memiliki ambang batas wajar yang berarti. Pihak pemberi kompensasi layaknya harus selalu melihat dan menelaah nilai kompensasi yang diberikan kepada pegawai dengan pertimbangan-pertimbangan yang berlaku.

Hal ini penting menjadi perhatian khusus agar semangat pegawai dalam bekerja tetap stabil bahkan meningkat dan sebagai upaya meminimalisir timbulnya risiko yang sekiranya berpotensi menjadi ancaman bagi keberlangsungan organisasi. Setiap perusahaan maupun organisasi akan memberikan kompensasi kepada seseorang yang telah memberikan waktu dan tenaganya untuk kemajuan. Faktanya, organisasi juga menerapkan sistem kompensasi yang fleksibel sesuai dengan kondisi organisasi yang dimaksudkan untuk memberikan motivasi serta penghargaan.

Dessler (2009) mendefinisikan kompensasi yang mengacu pada seluruh bentuk imbal jasa bagi karyawan yang mempertimbangkan pencapaian kerja. Sedangkan Wibowo (2010) mendefinisikan bahwa kompensasi merupakan kontrak prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Pemberian kompensasi menjadi penting, karena dapat menjadi citra dan upaya organisasi untuk dapat mempertahankan personilnya.

Dengan demikian, maka sistem pemberian kompensasi harus dikelola dengan baik dan sistematis agar perusahaan tidak kehilangan para karyawannya. Sebab, jika pengelolaan yang dilakukan tidak tepat, maka perusahaan maupun organisasi harus mengeluarkan biaya untuk merekrut, melatih dan mengembangkan penggantinya, sehingga akan menjadi beban biaya dalam pelaksanaannya. Bahkan apabila karyawan bertahan pun, masih memungkinkan karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap perusahaan yang tentunya akan berdampak pada turunnya produktivitas kerja. Kompensasi pada hakikatnya adalah pemberian penghargaan pada karyawan yang telah berkontribusi kepada organisasi dengan tujuan yang positif bagi perkembangan atau kemajuan organisasi. Kompensasi mempunyai tujuan-tujuan positif, yakni sebagai berikut.

1. Menjamin Keadilan  
Konsistensi dalam keadilan internal dan eksternal sangat penting untuk diperhatikan dalam penentuan besaran kompensasi. Disamping itu, selektif dalam hal administrasi penggajian dan pengupahan harus memenuhi asas keadilan.
2. Memperoleh Personalia Yang *Qualified*  
Dalam penarikan karyawan, biasanya calon pekerja yang memiliki kemampuan yang cakap dalam bekerja akan lebih tertarik pada kompensasi yang lebih tinggi maka disinilah peran pengusaha untuk Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar tersebut. Selain itu untuk karyawan yang sudah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.
3. Menghargai Perilaku Yang Diinginkan  
Pengalaman, tanggung jawab baru, kinerja yang meningkat, kesetiaan, dan sikap lain dapat menjadi pertimbangan dalam pemberian kompensasi yang efektif. Kompensasi sebaiknya dapat mendorong perilaku-perilaku yang lebih condong untuk sebuah kemajuan.
4. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal  
Administrasi kompensasi diharapkan memenuhi batasan-batasan legal Negara seperti peraturan Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja.

## 5. Mempertahankan Karyawan

Mempertahankan Karyawan adalah langkah yang krusial jika suatu perusahaan maupun organisasi tidak menginginkan adanya minat karyawan untuk meninggalkan atau berpindah ke perusahaan lain, maka sudah sepatutnya sistem kompensasi harus menjadi perhatian penuh agar tetap kompetitif.

## 6. Mengendalikan Biaya

Program kompensasi yang masuk akal akan membantu dan mempermudah dalam mengalokasikan biaya kompensasi yang optimal. Tanpa adanya struktur penggajian dan pengupahan yang sistematis, maka organisasi akan mengalami *underpay* atau justru akan *overpay* dalam pemberian kompensasi kepada para karyawannya.

Secara umum, tujuan adanya kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dengan memastikan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih, sementara keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja. Dalam rangka mencapai tujuan kompensasi, tahap yang harus dilakukan adalah:

1. Mengevaluasi setiap pekerjaan dengan memanfaatkan informasi analisis pekerjaan guna menjamin hak internal yang adil berdasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan;
2. Menetapkan upah dan gaji untuk memberikan hak yang berkeadilan sesuai dengan tarif yang sebenarnya;
3. Memberikan penghargaan pada setiap tanggung jawab.

## b. Desain Dan Jenis Kompensasi

Saat ini, organisasi sedang mendapatkan tuntutan dan tantangan yang lebih besar terhadap fleksibilitas dari para elemennya. Mendesain organisasi dengan memiliki sistem kompensasi menjadi tuntutan dari adanya pengetahuan atas masalah-masalah strategis yang dihadapi organisasi dan budaya organisasi. Organisasi yang stagnan tentu memiliki gaji yang pasti, partisipasi yang terbatas dalam pemberian bonus-bonus,

serta program-program lainnya yang secara internal memiliki titik fokus tersendiri. Namun demikian, percepatan pengembangan organisasi tentu memiliki sebuah sistem pemberian kompensasi yang beragam dalam memberikan balas jasa atas capaian kinerja dan peningkatan yang terjadi. Berikut ini dapat dilihat bagaimana strategi kompensasi yang digunakan pada organisasi telah berubah sebagai berikut:

**Tabel 8.1 Mengubah Strategi Kompensasi**

<i><b>Yesterday</b></i>	<i><b>Today</b></i>	<i><b>Tomorrow</b></i>
<b>Gaji yang tetap</b>	Gaji variabel sebagai tambahan dari pendapatan	Gaji tetap yang rendah
<b>Bonus hanya untuk eksekutif</b>	Gaji variabel muncul di seluruh organisasi	Gaji variabel umum untuk seluruh bagian organisasi
<b>Tunjangan tetap, memberi imbalan untuk masa jabatan yang sama</b>	Tunjangan yang fleksibel	Tunjangan yang ringkas
<b>Karier berdasarkan perusahaan bergerak naik</b>	Karier berdasarkan industri berpindah-pindah	Karier berdasarkan keterampilan kepegawaian bersifat sementara
<b>Organisasi bersifat hierarki</b>	Organisasi yang lebih datar berdasarkan kelompok kerja	Jaringan organisasi sebenarnya
<b>Rencana gaji dengan pola bagi-bagi kue</b>	Kompensasi total	Sistem gaji yang disesuaikan, terintegrasi: gaji, dan tunjangan tidak pasti

Sumber: (Mathis & Jackson, 2001)

Kompensasi selalu menjadi daya tarik seseorang untuk mau bekerja bahkan menjadi pendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan optimal. Kompensasi juga dapat membuat karyawan menjadi betah dan menjadikannya bekerja sesuai visi dan misi organisasi. Dengan demikian,

kompensasi dapat menjadi faktor yang sangat penting dalam memberikan dampak atas apa, bagaimana dan mengapa seorang tersebut bekerja. Kompensasi dapat berbentuk kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji dan upah, sedangkan kompensasi tidak langsung berupa jaminan keamanan atau tunjangan kesehatan.

Pemberian kompensasi bisa saja terjadi tanpa memperhatikan atau mempertimbangkan prestasi capaian kerja. Upah merupakan bentuk kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang dan dibayarkan atas capaian waktu yang dipergunakan dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan gaji merupakan bentuk kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang dan dibayarkan atas penyelesaian tanggung jawab pekerjaan. Menurut Mathis & Jackson (2001) komponen program kompensasi mencakup:

1. Kompensasi Langsung
  - a) Gaji Pokok
  - b) Upah
  - c) Gaji Variabel
  - d) Bonus
  - e) Insentif
  - f) Kepemilikan saham
2. Kompensasi Tidak Langsung
  - a) Tunjangan
  - b) Asuransi kesehatan
  - c) Libur pengganti
  - d) Dana Pensiun
  - e) Kompensasi pekerja

Apabila kompensasi didasarkan pada sistem pengelolaan yang baik, maka akan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, serta mempertahankan karyawan. Sebaliknya, apabila kompensasi jauh dari harapan karyawan, kemungkinan besar pegawai akan termotivasi melakukan pekerjaannya dan bahkan kemungkinan mereka akan memilih meninggalkan organisasi sehingga akan merugikan organisasi karena akan membutuhkan rekrutmen kembali.



Implikasi dari adanya rasa ketidakpuasan pada pemberian kompensasi, akan menurunkan kinerja pegawai, meningkatkan keluhan-keluhan, hingga menimbulkan rasa ingin mogok kerja, dan fatalnya dapat mengarah pada berbagai tindakan negatif, seperti tidak disiplin, bolos bahkan sampai keluar dari organisasi.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

#### **1) Faktor Internal**

Faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi besarnya biaya kompensasi adalah sebagai berikut:

##### **a) Dana**

Terhimpunnya jumlah dana tertentu, tentunya menjadi sebuah akibat dari prestasi-prestasi capaian kerja yang telah dicapai oleh karyawan. Semakin tinggi prestasi capaian kerja, maka akan semakin meningkatkan keuntungan dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Besaran keuntungan tentunya akan memperbesar jumlah himpunan dana untuk memberikan kompensasi, dengan demikian, maka pendistribusian kompensasi diharapkan akan semakin baik, begitu pula sebaliknya.

##### **b) Serikat buruh**

Para buruh yang tergabung juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau pemberian kompensasi. Serikat buruh dapat menjadi representatif kekuatan dalam menuntut perbaikan proses mencapai tujuan bersama. Keberadaan serikat buruh harus mendapatkan pertimbangan, perhatian atau bahkan diperhitungkan dalam pemberian kompensasi.

#### **2) Faktor Pribadi**

Faktor pribadi merupakan elemen penyebab yang bersumber dari internal individu setiap organisasi maupun perusahaan yang dapat mempengaruhi besarnya biaya kompensasi adalah sebagai berikut:

##### **a) Produktivitas**

Produktivitas kerja tentunya akan dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja menjadi faktor yang patut untuk dipertimbangkan dalam penetapan besaran distribusi kompensasi. Hal ini memungkinkan

karyawan pada jabatan dan posisi yang sama namun akan mendapatkan besaran kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini bertujuan untuk memberikan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

b) Pengalaman Dan Pendidikan

Pengalaman dan pendidikan pegawai yang lebih tinggi, tentu akan memperoleh kompensasi yang lebih besar. Pertimbangan ini merupakan wujud atas pemberian penghargaan atas keprofesionalan seseorang. Disamping itu, pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk lebih meningkatkan pengetahuannya.

c) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan yang berbeda akan berimplikasi pada perbedaan jumlah kompensasi yang diterima. Hal ini menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam struktur organisasi. Sebab, semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, maka akan semakin besar tanggung jawabnya dan semakin tinggi pula kompensasi yang akan diterimanya.

### 3) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar individu pada suatu organisasi maupun perusahaan yang dapat mempengaruhi besarnya biaya kompensasi adalah sebagai berikut:

a) Biaya Hidup

Besaran kompensasi, terutama upah atau gaji harus menyesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Setidaknya, kompensasi yang diberikan harus sesuai atau berada diatas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diterima atau yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka hal ini dapat menjadi sebuah langkah atau proses pemiskinan bangsa.

b) Penawaran dan Permintaan kerja

Penawaran dan permintaan kerja serta besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan akan menjadi daya tarik calon karyawan untuk bergabung dengan organisasi tersebut. Namun, jika jumlah tenaga kerja lebih besar daripada jumlah lapangan kerja yang tersedia, maka besarnya kompensasi baik sedikit maupun banyak akan terabaikan.

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi *supply* tenaga kerja lebih dari *demand*, maka akan menyebabkan penurunan bahkan kompensasi yang diberikan menjadi rendah. Sebaiknya, jika kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah *demand* tenaga kerja sementara *supply* hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan meningkat.

c) Kebijakan Pemerintah

Pemerintah sebagai regulator, telah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Pemerintah kini telah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut, pemerintah menjamin berlangsungnya proses penolakan kemiskinan bangsa yang diharapkan dapat mencegah praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsanya sendiri.

d) Kondisi Perekonomian Nasional

Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara dapat menjadi representatif penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya hingga pada kondisi perekonomian negara tersebut.

Sistem kompensasi yang relevan dan rasional diharapkan dapat membantu organisasi dalam mempertahankan dan memelihara pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa adanya sistem manajemen kompensasi yang efektif, pemberian kompensasi akan rancu dan tidak berjalan optimal. Sistem manajemen pemberian kompensasi haruslah memberikan kemudahan sehingga dapat dipahami oleh manajer operasi, spesialis sumber daya manusia dan pekerja. Dengan demikian, keterbukaan dan pengertian dapat berfungsi sebagai penghindaran kesalahan persepsi. Dengan balas jasa melalui kompensasi yang objektif, kepuasan kerja karyawan akan diperoleh melalui pemenuhan atas kebutuhan dari jabatannya. Kompensasi yang baik haruslah dapat meminimalisir keluhan atau ketidakpuasan.

Jika karyawan mengetahui bahwa kompensasi yang diterimanya tidak sama dengan karyawan lain dengan beban kerja yang sama, karyawan tersebut akan mengalami kecemburuan yang berpotensi mengganggu

iklim kerja organisasi dan produktivitas karyawan. Kompensasi dikatakan adil, bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi dalam jumlah yang besar. Namun berdasarkan asas keadilan, baik dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun sanksi bagi setiap karyawan. Biasanya dengan prinsip keadilan akan tercipta suasana kerja yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang lebih baik akan tercipta.

## **C. KEPUASAN KERJA**

### **a. Pengertian Dan Teori Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan fenomena yang harus dicermati oleh pimpinan organisasi. Seseorang yang merasa puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan partisipasi kerjanya sehingga akan terus meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan kinerja. Selain itu, pekerjaan karyawan dapat diidentifikasi dari rendahnya produktivitas karyawan, tingkat ketidakhadiran kerja, dan rendahnya komitmen terhadap organisasi. Hal yang menjadi pertanyaan, apakah kepuasan kerja itu? Kepuasan kerja adalah elemen perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apa saja sumber kepuasan kerja? Ketika seorang karyawan bergabung dengan suatu organisasi, dia membawa serangkaian keinginan, kebutuhan, keinginan, dan pengalaman masa lalu yang bergabung untuk membentuk harapan pekerjaan. Kepuasan kerja menunjukkan kecocokan antara harapan seseorang yang muncul dengan imbalan yang diberikan oleh pekerjaan tersebut. Jadi, kepuasan kerja juga erat kaitannya dengan teori keadilan, kesepakatan psikologis, dan motivasi.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada masing-masing individu. Setiap orang yang bekerja mengharapkan untuk mendapatkan kepuasan dari tempat kerjanya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja dapat berasal dari kepuasan intrinsik dalam wujud berdasarkan keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya, dan juga dalam bentuk kepuasan ekstrinsik dalam wujud imbalan yang sesuai

didapatkan atas pekerjaan yang diemban bahkan kepuasan yang didapatkan atas lingkungan pekerjaan yang mendukung pegawai tersebut dalam menjalankan pekerjaannya (Greenberg, 2011).

Menurut Mangkunegara (2014), Kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung karyawan terkait dengan pekerjaannya dan kondisinya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Pada dasarnya seseorang yang bekerja akan merasa nyaman dan loyal terhadap organisasi jika dalam pekerjaannya mendapatkan kepuasan kerja sesuai dengan yang diinginkannya. Kepuasan kerja menjadi seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka, yang menunjukkan kesesuaian antara harapan kerjanya dengan manfaat yang ia terima dalam organisasi.

Kepuasan (*Job Satisfaction*) juga dapat diartikan sebagai cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai pekerjaannya. Pengertian lain dari kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya (Noor, 2013). Selanjutnya, Sinambela (2016) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi. Kepuasan kerja karyawan erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Seseorang yang merasa puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan partisipasi kerja sehingga ia akan terus meningkatkan kinerjanya. Selain itu, ketidakpuasan kerja karyawan dapat diidentifikasi dari rendahnya produktivitas karyawan, tingginya tingkat absensi kerja, dan rendahnya komitmen terhadap organisasi.

Teori kepuasan kerja telah berevolusi dengan cara yang mirip dengan teori motivasi. Beberapa teori kepuasan kerja juga dikategorikan dalam teori motivasi seperti teori dua faktor, teori karakteristik pekerjaan, dan teori siklus kinerja tinggi. Pada buku yang ditulis oleh Sinambela (2016), terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja diantaranya:

### 1) Teori Nilai (*Value Theory*)

Konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasilnya, semakin puas mereka, dan sebaliknya. Fokusnya adalah pada hasil apa pun yang menilai orang terlepas dari siapa mereka. Teori nilai ini berfokus pada hasil apa pun yang menghargai orang tanpa memandang siapa mereka. Kunci kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki seseorang dan apa yang diinginkannya.

Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Teori ini menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, yaitu dengan memuaskan pekerja secara efektif dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan jika mungkin memberikannya. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan masyarakat juga ditentukan oleh individu itu sendiri. Selain itu, hubungan *non*-linier antara jumlah kompensasi dan tingkat kepuasan lebih bertentangan dengan realitas.

### 2) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam suatu organisasi harus ada keseimbangan. Komponen teori ini adalah *input, outcome, equity in equity and person comparison*. Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan adalah hasil dari perbandingan yang mereka buat antara *input-outcomes* mereka dengan perbandingan *input-outcome* dari anggota lainnya. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

### 3) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter yang pada intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan menghitung selisih antara kenyataan yang dirasakan oleh karyawan dengan apa yang seharusnya terjadi. Kepuasan kerja karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan oleh karyawan.

Jika apa yang diperoleh karyawan lebih besar dari yang diharapkan, mereka akan puas. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka dikhawatirkan akan menyebabkan ketidakpuasan.

#### **4) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)**

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas ketika mereka mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Semakin banyak kebutuhan karyawan terpenuhi, semakin puas mereka.

#### **5) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)**

Menurut teori ini, kepuasan kerja tidak bergantung pada pemenuhan kebutuhan, tetapi juga tergantung pada pendapat kelompok yang dianggap karyawan sebagai kelompok acuan. Kelompok referensi digunakan oleh karyawan sebagai tolak ukur untuk menilai diri sendiri dan lingkungannya. Sehingga karyawan akan merasa puas jika hasil pekerjaannya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

#### **6) Teori Dua Faktor**

Teori Dua Faktor Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuan. Kepuasan kerja seseorang berhubungan timbal balik dengan kepuasan hidup. Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja maupun dari faktor *non* kerja, misalnya penghargaan yang diperoleh dari kepuasan keluarga. Kedua kepuasan tersebut akan berkontribusi pada kepuasan hidup, yang akan mempengaruhi kesehatan fisik, kesehatan rohani dan lain-lain.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Priansa (2017) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor psikologi, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan kewajiban karyawan, antara lain minat, kenyamanan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat, dan keterampilan yang dimiliki.

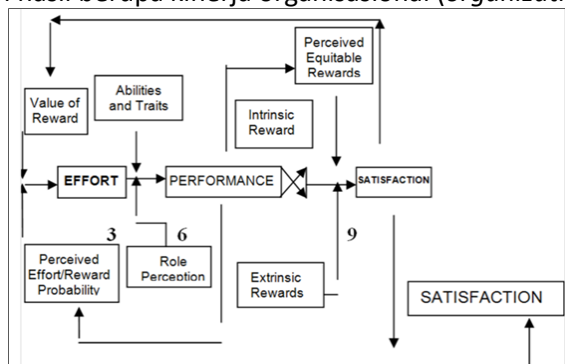
- 2) Faktor sosial, faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama karyawan, atasan, maupun karyawan dengan jenis pekerjaan yang berbeda.
- 3) Faktor fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan.
- 4) Faktor finansial, yaitu faktor yang berkaitan dengan jaminan dan kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besaran gaji atau upah, jaminan sosial, berbagai macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Selain itu, Robbins dalam Badriyah (2015) terdapat beberapa aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pekerjaan yang menantang;
- 2) Ganjaran yang pantas;
- 3) Kondisi kerja yang mendukung;
- 4) Rekan kerja yang mendukung;
- 5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

### c. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan pemicu kinerja (*performance driver*) bagi hasil kinerja inti lainnya masing-masing yaitu ketahanan karyawan (*employee retention*) dan produktivitas karyawan (*employee productivity*). Menurut Priyono (2010) Kedua kinerja inti inilah yang pada akhirnya akan membuahkan hasil berupa kinerja organisasional (*organizational outcome*).



Sumber: Luthans (1995:158) dalam (Priyono, 2010)

Gambar 8.1 Model Porter – Lawler



Pada kerangka diatas, dijelaskan adanya 3 (tiga) faktor pemungkin (*enablers*) yang dapat menjadi pemicu (*drivers*) atau sebagai penyebab timbulnya kepuasan kerja karyawan. Ketiga faktor pemungkin ini dalam berbagai hal merupakan persyaratan mutlak yang harus dipenuhi pihak perusahaan agar diperoleh hasil kinerja perusahaan yang memadai. Perlu diperhatikan faktor pemungkin ini harus dicari yang sebaik-baiknya dan tidak perlu harus berbiaya tinggi, faktor mana akan terkait banyak dengan lingkungan kerja. Ketiga faktor tersebut disebut juga sebagai faktor situasi khusus dari pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (*situation specific drivers of learning and growth*), masing-masing adalah kemampuan para staf, infrastruktur-teknologi dan iklim suatu tindakan.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa timbulnya kepuasan kerja salah satunya adalah disebabkan oleh kemampuan para karyawan pada tingkat staf yaitu para karyawan yang memiliki posisi pada tingkat manajer menengah yang mengendalikan aktivitas perusahaan di bidangnya masing-masing. Para manajer lini atau manajer pada tingkat menengah inilah yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya masing-masing memiliki posisi yang sangat menentukan pelaksanaan aktivitas kehidupan perusahaan sehari-hari. Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa para manajer merupakan kunci karyawan dalam keberhasilan usaha.

Ungkapan kepuasan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat bermanfaat bagi organisasi, artinya apa yang diperoleh dalam pekerjaan memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan kerja dianggap sebagai hasil pengalaman seorang karyawan dalam kaitannya dengan nilai-nilainya sendiri seperti yang diinginkan dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan ini dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap individu dan merupakan umpan balik atas pekerjaannya. Terdapat lima karakteristik penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan, Ketenagakerjaan, sejauh mana penugasan kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab;

- 2) Upah atau gaji, yaitu jumlah yang diterima dan kondisi yang dirasakan dari upah atau gaji atau pengawasan kerja, yaitu kemampuan atasan untuk membantu dan mendukung pekerjaan;
- 3) Peluang promosi, yaitu keadaan peluang untuk maju;
- 4) Rekan kerja adalah sejauh mana rekan kerja ramah dan kompeten.

Sumber daya manusia sebagai agen perubahan dalam proses pembangunan membutuhkan keterampilan dan pengetahuan sebagai pengembangan menuju produktivitas yang tinggi. Karyawan yang menjadi bagian dari suatu organisasi atau perusahaan perlu meningkatkan produktivitasnya sebagai umpan balik dari perusahaan untuk mempertahankan dan mengikat karyawan agar tetap bertahan di perusahaan. Kepuasan kerja bagi seorang karyawan akan berdampak positif bagi perusahaan yang tentunya meningkatkan produktivitas bagi perusahaan. Individu sebagai karyawan membutuhkan perhatian yang baik dalam pekerjaannya.

#### **D. KETERKAITAN KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA**

Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan yang dinikmati oleh karyawan dan keluarganya. Semakin besar remunerasi yang diterima seorang pegawai berarti semakin tinggi kedudukannya, semakin baik statusnya, dan semakin terpenuhi kebutuhan yang dinikmatinya. Dengan demikian, kepuasan kerja juga semakin baik. Ketika seorang karyawan merasa puas dalam bekerja, tentunya dia akan bekerja semaksimal mungkin dengan segala kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan.

Kompensasi erat hubungannya dengan kepuasan kerja, apabila perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi pada karyawan maka berpengaruh pada kepuasan kerja yang tinggi pula. Dan sebaliknya, apabila perusahaan memberikan kompensasi yang rendah maka berpengaruh pada kepuasan kerja yang rendah pula. Jika perusahaan memberikan kompensasi yang adil dan layak bagi karyawan maka karyawan akan bekerja baik sesuai yang diharapkan perusahaan sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Perusahaan yang

menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi.

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan jika semakin sedikit aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin rendah tingkat kepuasannya. dia merasa. Karyawan cenderung menginginkan sistem kompensasi. adil sesuai dengan harapan dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi yang diterima jika dirasakan adil sesuai dengan harapan, tingkat gaji, dan keterampilan karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja.

## **E. RANGKUMAN MATERI**

Kompensasi menjadi salah satu faktor utama kepegawaian karena pemberian kompensasi memengaruhi kepuasan kerja. Pemberian kompensasi menjadi sesuatu yang harus diperhitungkan dengan sungguh-sungguh karena imbalan keuangan merupakan salah satu faktor yang menghasilkan kepuasan kerja. Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, pengadaan efektif, stabilitas karyawan, kepuasan kerja, motivasi, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang mampu menjamin kepuasan, semakin tinggi kompensasi yang diterima, maka akan semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan.

## **TUGAS DAN EVALUASI**

Dalam rangka untuk memperdalam pemahaman terkait dengan kompensasi dan kepuasan kerja, kerjakanlah latihan berikut ini!

1. Apa yang mendasari pentingnya kompensasi dalam menciptakan kepuasan kerja?
2. Mengapa dalam memberikan kompensasi harus memperhatikan regulasi yang berlaku?
3. Faktor apa saja yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja? Jelaskan!
4. Jelaskan faktor pemungkin yang dapat menjadi penyebab timbulnya kepuasan kerja!
5. Jelaskan hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas kerja!

## DAFTAR PUSTAKA

- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan Paramita Rahayu*. Jakarta: Indeks.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations Tenth Edition*. Pearson Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Masram, & Mu'ah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen, Tinjauan Filosofis dan Praktis*. Jakarta: Kencana.
- Priansa, D. J. (2017). *Manajemen Kinerja kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.



# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## BAB 9: ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA

Amrin Mulia Utama, Nst., S.E., M.M

Universitas Medan Area

# BAB 9

## ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA

---

### A. PENGERTIAN ETIKA

Penggunaan Istilah ataupun kata etika berasal dari bahasa Yunani kuno. Kata etika berasal dari kata *ethos*. *Ethos* sendiri dalam bahasa Yunani kuno memiliki banyak arti, seperti: tempat tinggal Yang biasa, padang rumput, kandang, kebiasaan/adat istiadat, moral, budi pekerti, perasaan, sikap, cara berpikir. Makna yang hampir sama inilah yang menjadi latar belakang terbentuknya istilah kata etika. Jika berdasarkan itulah maka secara etimologis (asal kata), kata ataupun kata etika memiliki arti “ tentang kebiasaan/apa yang biasa dilakukan atau ilmu adat-istiadat serta sikap dan cara berpikir”

Mempelajari Istilah kata Etika ataupun ilmu etika, jika berdasarkan kecabangan ilmu merupakan cabang dari ilmu filsafat yang berbicara tentang nilai dan norma-norma, moral yang menentukan setiap perilaku manusia dalam aktivitas kehidupannya. Ilmu tentang Etika dalam perkembangannya selanjutnya sangat mempengaruhi kehidupan manusia di dalam lingkungan manapun. Etika memberikan arah yang benar serta orientasi kepada manusia bagaimana mereka dalam menjalani kehidupannya didalam lingkungan masyarakat melalui serangkaian tindakan perilakunya sehari-hari. Artinya etika dapat membantu manusia dalam mengambil sikap serta tindakan yang benar dalam menjalankan kehidupan ini. Pada akhirnya Etika akan membantu Manusia untuk mengambil keputusan ataupun tentang segala tindakan apa yang perlu

diambil dan apa yang perlu untuk dipahami bersama. Etika penerapannya dapat ditemukan di semua aspek kehidupan atau sisi kehidupan manusia. Tentu banyak para ahli berpendapat tentang etika, tetapi jika disimpulkan, maka mereka bersepakat mengatakan bahwa etika itu adalah ilmu yang berkaitan dengan perilaku dan berasal dari akal pikiran manusia. Adapun Ciri-ciri umum dari etika dapat dilihat berikut ini:

- a. Etika diberlakukan setiap saat walaupun tanpa ada orang lain yang menyaksikannya.
- b. Etika bersifat absolut dalam keadaan atau situasi apapun
- c. Dalam menjalankan etika ada sudut pandang dari sudut batin individu.
- d. Etika akan selalu berkaitan dengan tindakan/aktivitas ataupun tingkah laku manusia.

## B. ETIKA PROFESI

Penggunaan istilah ataupun kata Profesi adalah merupakan kata pinjaman dari kata "*Profess*", yang berasal dari kata dalam bahasa Inggris, jika dimaknai dalam bahasa Yunani memiliki arti: "Janji untuk memenuhi kewajiban dan untuk melakukan tugas khusus secara permanen/tetap". Istilah Profesi dapat juga diartikan sebagai suatu "Pekerjaan yang membutuhkan pelatihan dan penguasaan pengetahuan secara khusus". Setiap profesi yang dijalankan dengan baik dan benar biasanya memiliki organisasi profesi disebut juga biasanya dengan asosiasi profesi, memiliki kode etik, dan ada proses dalam mendapatkan sertifikasi serta memiliki perizinan yang khusus untuk profesi tersebut. Contohnya profesi di bidang akuntansi, hukum, kedokteran, psikologi, keuangan, militer, bahasa, teknik, desainer, pendidik dan berbagai profesi lainnya. Seseorang atau individu/orang yang memiliki profesi tertentu disebut dengan istilah "Profesional". Namun, Penggunaan kata profesional juga digunakan dalam menggambarkan pada aktivitas yang dibayar jika dilakukan, untuk membedakannya dengan istilah kata amatir, Misalnya adalah Pemain sepak bola profesional akan menerima pembayaran untuk pertandingan sepak bola yang dilakukannya, sedangkan pesepak bola yang tidak menerima pembayaran secara tetap maka aktivitas itu sendiri tidak bisa dianggap sebagai profesi atau pemain amatir.



Profesi memiliki beberapa ciri penting yang selalu melekat pada apapun profesi tersebut

- a. **Memiliki pengetahuan khusus**, yang berupa keterampilan dan keahlian dimana keterampilan dan keahlian ini diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman.
- b. **Memiliki aturan dan standar moral yang sangat tinggi**. Aturan dan standar moral ini biasanya digunakan dalam aktivitasnya berdasarkan pada kode etik profesi masing-masing.
- c. **Selalu Melayani dan Mendahulukan kepentingan masyarakat**, artinya setiap yang menjalankan profesinya harus dengan mengutamakan kepentingan masyarakat dari pada kepentingan pribadi
- d. **Memiliki izin khusus dari lembaga tertentu untuk menjalankan profesinya**. Berdasarkan hal inilah maka Setiap profesi apapun pasti akan sangat berkaitan dengan kepentingan kelompok, golongan dan masyarakat, yang menjunjung nilai-nilai kemanusiaan berupa nilai keselamatan, nilai keamanan, dan kelangsungan hidup manusia, karena itu guna menjalankan suatu profesi seorang yang disebut Profesional biasanya juga menjadi anggota dari organisasi suatu profesi tertentu.

Untuk menjadi seseorang yang disebut Profesional maka ada beberapa persyaratan dan karakteristik yang harus dimiliki diantaranya adalah

- a. Lebih mengutamakan kepentingan masyarakat melebihi kepentingan pribadi sendiri.
- b. Pekerja profesional, secara aktif meningkatkan kemampuannya melalui pendidikan dan pelatihan, guna mempelajari konsep-konsep dan prinsip pengetahuan khusus guna mendukung peningkatan keahliannya.
- c. Adanya kualifikasi tertentu yang didapat secara formal untuk memasuki profesinya dan mampu mengikuti perkembangan jaman serta perkembangan keahlian dalam profesinya.
- d. Adanya kode etik sebagai panduan yang mengatur setiap, perilaku, sikap, hubungan keanggotaan dan cara kerja dalam profesinya.

- e. Memerlukan aktivitas intelektual yang terus berkembang mengikuti kemajuan jaman.
- f. Memiliki Asosiasi ataupun organisasi Sebagai tempat bernaung yang menyusun kode etik agar ada standar pelayanan, standar disiplin dalam profesi dan melindungi kesejahteraan anggotaan profesinya. Serta membantu anggotanya dalam mendapatkan kesempatan untuk maju, lebih terspesialisasi, dan lebih mandiri.

Jika melihat pada karakteristik yang harus dimiliki dalam suatu profesi diatas dimana harus Lebih mengutamakan kepentingan masyarakat melebihi kepentingan pribadi sendiri, secara aktif meningkatkan kemampuannya melalui pendidikan dan pelatihan, adanya kualifikasi tertentu yang didapat secara formal untuk memasuki profesinya dan mampu mengikuti perkembangan jaman, adanya kode etik sebagai panduan yang mengatur setiap, perilaku, sikap, hubungan keanggotaan dan cara kerja dalam profesinya, memerlukan aktivitas intelektual yang terus berkembang, serta memiliki asosiasi ataupun organisasi sebagai tempat bernaung yang menyusun kode etik agar ada standar pelayanan, standar disiplin dalam profesi dan melindungi kesejahteraan anggotaan profesinya maka seyogianyalah etika profesi itu merupakan “suatu sikap hidup tentang kesediaan memberikan jasa profesional kepada masyarakat dengan keahlian dan keterlibatan penuh sebagai suatu pelayanan dalam melaksanakan tugas”. Hal ini sesuai dengan kesimpulan dari pendapat beberapa ahli, Etika profesi mampu dan bisa memberikan gambaran tentang bagaimana seharusnya seseorang bertindak laku terhadap orang lain dan institusi ataupun masyarakat serta kelompok di lingkungan tersebut.

Adapun manfaat etika profesi yang dapat dirasakan oleh pegawai dan perusahaan apabila etika profesi dijalankan dengan benar, salah satunya pegawai akan mendapatkan suasana kerja yang lebih positif. Selain itu, membuat karyawan senang dan puas saat datang ke kantor. Selain daripada itu, manfaat lain dari etika profesi adalah,

- a. **Mampu Meningkatkan Hasil Kerja Atau Produktivitas Kerja**, artinya Etika profesi akan mengarahkan karyawan di dalam perusahaan untuk menghargai pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dengan penuh rasa

tanggung jawab. Hal ini diharapkan pada akhirnya nanti akan memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target, tepat waktu dan hasil kerja ataupun produktivitas kerja bisa meningkat.

- b. **Mampu meningkatkan Nama baik Perusahaan** artinya Ketika karyawan perusahaan menjalankan nilai-nilai etika dengan penuh tanggung jawab terhadap lingkungan, dimana seluruh karyawan memiliki komitmen untuk melakukan yang terbaik dan ikut bertanggung jawab terhadap lingkungan perusahaan, maka nama baik perusahaan pun ikut menjadi baik serta terhindar dari persepsi negatif di lingkungan masyarakat. Akhirnya nanti masyarakat akan percaya pada perusahaan, bahwa perusahaan memiliki prinsip ramah lingkungan. Pada akhirnya kepercayaan dari masyarakat ini dapat meningkatkan nama baik perusahaan.
- c. **Mampu Beradaptasi Dengan Kemajuan Dan Perubahan**, artinya Karyawan yang memiliki etika profesi untuk selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan perusahaan, hal ini dapat menjaga keberhasilan karyawan menghadapi tantangan perusahaan. Lingkungan perusahaan yang terus berubah harus diantisipasi dengan penguasaan teknologi dan pengetahuan-pengetahuan yang baru.
- d. **Mampu menumbuhkan Lingkungan kerja yang kondusif** artinya Karyawan yang memiliki etika profesi jika bekerja berdasarkan prinsip-prinsip etika akan melakukan pekerjaan secara baik dan *professional*. Mereka akan patuh pada aturan-aturan dan sadar akan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Baik terhadap perusahaan, kliennya lingkungan, ataupun masyarakat umum lainnya. Sehingga terciptalah lingkungan kerja yang kondusif.

Jika dilihat dari Dari manfaat-manfaat etika profesi maka ada prinsip-prinsip etika yang dikenal dengan prinsip-prinsip etika profesi yang dapat dijadikan pegangan maupun aturan setiap profesi ataupun setiap pekerja. Prinsip-prinsip ini akan mengikat setiap *professional* bekerja secara baik sesuai dengan prinsipnya adapun Prinsip-prinsip etika profesi itu terdiri dari

- a. **Prinsip Tanggung Jawab** adalah prinsip dasar bagi para profesional. Karena tanggung jawab seorang karyawan ataupun *professional* ditunjukkan dengan segala tindakan dan aktivitasnya, sebagai individu maupun bagian dari perusahaan. Bentuk aplikasi dari prinsip ini adalah dengan selalu melakukan pekerjaan dengan cara yang terbaik dan bekerja dengan bersungguh-sungguh. Bukan dengan bekerja ala kadarnya saja.
- b. **Prinsip Keadilan** merupakan prinsip bagi seorang individu, karyawan agar berlaku adil bagi setiap pihak yang memiliki kepentingan dengan mereka. Prinsip ini menuntut segala tindakan agar dilakukan tanpa merugikan orang lain, sesuai dengan profesi yang dijalankannya,
- c. **Prinsip Otonomi** merupakan prinsip yang menuntut para profesional dalam bekerja agar diberikan atau mendapat kebebasan penuh dalam menjalankan profesinya. Prinsip otonomi ini disesuaikan dengan profesinya masing-masing, tentu saja setiap profesi memiliki kekhususan sendiri yang berbeda dengan profesi-profesi lainnya, prinsip otonomi menjadi pembeda yang tidak bisa dicampuri pihak lain.
- d. **Prinsip Integritas Moral** merupakan prinsip yang menuntut para *professional* dalam aktivitasnya untuk berkomitmen melakukan profesinya dengan selalu mengutamakan moral dan keluhuran budi, sehingga nama baik profesi dan pekerjaannya ataupun tanggung jawabnya terhadap profesi dijalankan berdasarkan moral yang baik.

### C. PENGERTIAN PROFESIONALISME

Istilah kata Profesionalisme dapat diartikan sebagai “komitmen seseorang/anggota suatu profesi untuk secara terus menerus melakukan pekerjaan dengan cara yang terbaik dan terus menerus meningkatkan kemampuannya”. Kata Profesionalisme juga merupakan suatu sikap mental dari seorang individu ataupun karyawan dalam berkomitmen sebagai bagian dari suatu profesi, serta senantiasa berbuat yang terbaik, dalam mewujudkan kualitas kemampuannya bekerja. Setiap pekerja ataupun karyawan yang bekerja berdasarkan profesinya dituntut untuk bekerja dan memiliki sikap profesionalisme, karena dalam sikap profesionalisme itu terdapat kemampuan dan keahlian dalam mengoptimalkan pengetahuannya, mengoptimalkan keterampilannya,

mampu mengatur waktu, memaksimalkan tenaga dan potensi sumber daya lainnya, serta memiliki strategi pencapaian kinerja yang dapat memuaskan dan menenangkan semua bagian dalam lingkup pekerjaannya. Sikap profesionalisme dapat juga diartikan sebagai “kombinasi dari kompetensi kerja yang tinggi dan karakter individu dalam menjalankan tanggung jawab moral’.

Ada beberapa ciri jika seseorang ingin dikatakan profesional

- a. Memiliki ilmu pengetahuan dan terampil dalam profesi yang dijalankannya
- b. Memiliki dasar pengetahuan yang baik terhadap budaya masyarakat, budaya organisasi, seni, fakta sejarah dan sistem komunikasi
- c. Menanggapi dan memahami persoalan yang dihadapi klien, memahami masalah etika dan nilai-nilai dari klien
- d. Memiliki kemampuan melakukan pendekatan berdasarkan multidisiplin
- e. Mampu menjalin kerja sama dengan berbagai pihak
- f. Selalu bekerja berdasarkan kode etik profesinya
- g. Mampu menentukan suatu keputusan yang terbaik berdasarkan kode etik, ketika menghadapi keadaan atau situasi dimana keputusan itu nantinya memiliki dampak/implikasi yang luas bagi klien dan masyarakat

Ada pula beberapa ahli dalam beberapa literatur memberikan pengertian dari profesionalisme adalah merupakan gambaran dari kemampuan seseorang individu/pekerja dalam mengenali, memahami dan memenuhi keinginan masyarakat, memprioritaskan pelayanan terbaik, menyusun rencana kerja dan mengembangkan program program kerja sesuai kebutuhan.

Disamping itu ada juga yang menyatakan, bahwa seorang pekerja profesional juga harus mampu bersikap dan bertindak secara objektif, bebas dari rasa kebencian, perasaan sentimen, perasaan, malas dan keengganan bertindak sesuai dengan kepututannya.

Terdapat tiga persyaratan utama yang dimiliki seseorang pekerja agar mampu untuk bersikap secara profesional. yaitu

- a. **Memiliki Skill** yang baik artinya seorang profesional memiliki keahlian dan kompetensi yang dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan profesinya
- b. **Memiliki sikap moral** artinya seorang profesional tidak cukup hanya memiliki kepintaran, tetapi juga harus memiliki sikap moral yang tinggi pada profesi apapun yang dijalankannya atau dipilihnya.
- c. **Memiliki Pengetahuan yang luas**, artinya seorang profesional dituntut agar menguasai ilmunya secara lebih khusus dan terampil dan menyesuaikan ilmunya tersebut dengan perkembangan pekerjaan yang dijalannya.

Bersikap secara profesional bagi pekerja ataupun karyawan merupakan suatu keharusan yang tidak bisa diabaikan seluruh pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya ataupun aktivitasnya. Sikap profesional ini ditunjukkan dengan kemampuan memposisikan diri sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, pekerja/karyawan juga harus mampu membina relasinya untuk menjalin hubungan yang berkelanjutan. Sikap fokus dan konsisten terhadap tanggung jawab pekerjaannya juga menjadi keharusan.

Disamping itu, dunia kerja mengharapkan sikap profesional seorang karyawan dilakukan secara konsisten, karena akan memiliki dampak positif bagi perusahaan secara keseluruhan. Bagaimana sikap profesional ini diterapkan di perusahaan dapat dilihat pada saat pekerja/karyawan yang bekerja di perusahaan melaksanakan kewajibannya sebagai karyawan dengan baik, berbagai jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang ditugaskan kepadanya akan mampu terselesaikan dengan lancar dan tepat waktu sesuai dengan targetnya tanpa ada sikap mengeluh, dan pekerja/karyawan akan selalu mengoreksi setiap kesalahan-kesalahan agar menjadi lebih baik ke depannya.

Perilaku profesional di lingkungan kerja. Dapat dilakukan dalam perilaku berikut

- a. **Bekerja dengan Kompetensi.** artinya seorang profesional dalam bekerja dituntut untuk memiliki kompetensi yang tinggi, Kompetensi ini merupakan *skill* yang mumpuni sesuai dengan profesi yang dimilikinya, Seorang profesional jika menjadi karyawan maka jadilah

karyawan yang memiliki kepandaian dan keahlian sesuai dengan tanggung jawabnya.

- b. **Bekerja secara sistematis** artinya Perilaku seorang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, selalu bekerja dengan mengutamakan skala prioritas dalam pekerjaan, bekerja secara sistematis akan membuat hasil kerja yang cepat dan tepat sesuai dengan target kerja.
- c. **Berdedikasi dan memiliki Integritas** artinya Perilaku seorang profesional yang memiliki dedikasi tinggi dan memiliki integritas ditunjukkan dalam kesungguhan bekerja, pantang menyerah dan selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
- d. **Dapat Bekerja sama** artinya perilaku seorang profesional dalam bekerja tidak hanya bersifat individu saja, tetapi harus mampu bekerja sama dalam suatu tim kerja, maupun kelompok. Bekerja sama akan memudahkan terciptanya keharmonisan kerja dan menumbuhkan manajemen partisipatif dalam sebuah organisasi perusahaan.
- e. **Membuat Batasan.** artinya Saat seorang *professional* bekerja, maka dia harus dapat dan bisa memisahkan masalah masalah pribadi dengan profesionalisme. Maksudnya tidak mencampur adukkan masalah perasaan dalam setiap pekerjaan, harus ada batas yang dibangun sebagai wujud sikap profesionalisme dalam bekerja.
- f. Beberapa sikap lain profesional yang dapat diterapkan karyawan di perusahaan seperti. Tepat Waktu, Bertanggung Jawab, Menghargai Rekan Kerja, Bersikap Sopan, Optimis, Tidak Membawa Pekerjaan Pribadi ke Kantor

#### **D. PERANAN ETIKA DALAM MEMBENTUK SIKAP PROFESIONALISME**

Penerapan dari nilai-nilai etika ini tidak hanya dipahami dan dilakukan oleh satu atau dua orang saja, atau sekelompok orang, tetapi harus dimiliki oleh setiap kelompok orang, bahkan kelompok terkecil, yaitu lingkungan keluarga. Dengan penerapan nilai-nilai etika maka suatu bagian atau kelompok tertentu diharapkan memiliki nilai-nilai untuk mengatur dan menjalankan kehidupan bersama sesuai dengan etika. Sekelompok

orang yang telah mempunyai nilai-nilai tertentu sebagai dasar pergaulan dengan kelompok lain atau masyarakat pada umumnya maupun dengan sesama anggotanya, disebut kelompok atau masyarakat profesional. Kelompok ini sering menjadi pusat perhatian karena nilai-nilai yang mengatur dan dituangkan secara tertulis dalam bentuk aturan yang dikenal dengan nama kode etik profesi. Kode etik profesi ini nantinya diharapkan menjadi pegangan para anggotanya anggotanya. Sorotan publik menjadi lebih tajam ketika perilaku beberapa anggota profesi tidak didasarkan pada nilai-nilai sosial yang disepakati bersama (tertulis dalam kode etik profesi), sehingga terjadi penurunan etika dalam komunitas profesional. Misalnya dalam profesi hukum, ada mafia peradilan, mafia tanah, mafia birokrasi dan sebagainya Etika pada dasarnya berkaitan dengan moral dan norma norma seseorang baik sebagai individu, karyawan ataupun pimpinan yang terikat secara profesional dengan apa yang dilakukannya.

Berbagai macam bentuk penerapan etika di lingkungan kerja dapat dilihat dalam berbagai contoh, berikut,

- a. **Transparansi**, adalah penerapan etika didalam lingkungan dunia kerja, secara umum dapat dicontohkan melalui adanya transparansi dalam pekerjaan. Transparansi ini merupakan bentuk etika yang menuntut keterlibatan fakta fakta yang akurat. Dengan Transparansi didalam lingkungan kerja maka seorang karyawan dapat mengatakan apa yang sebenarnya dan berani untuk berkomunikasi dengan jelas dan terbuka tentang apa yang dia lakukan sebagai karyawan perusahaan. Hal transparansi ini dapat dimisalkan dengan contoh; A adalah seorang karyawan yang bekerja pada perusahaan konsultan pajak dan keuangan, A mendapatkan klien dari atasannya, untuk mengerjakan pencatatan pajak dari klien tersebut. Di tengah tengah proses konsultasi dengan klien, si klien ini menawarkan sejumlah uang kepada karyawan A tersebut, dengan maksud dan harapannya karyawan A tersebut akan melakukan dan bersedia melakukan manipulasi atau penipuan dari pelaporan pajak klien. Jika karyawan A menganut etika transparansi, maka dia harus membicarakan hal ini dengan atasannya dan meminta kebijakan perusahaan. Namun, jika karyawan A tidak mematuhi etika transparansi ini maka dia akan



membuat kesepakatan sendiri dengan klien tanpa sepengetahuan atasan ataupun perusahaannya.

- b. **Berintegritas**, merupakan penerapan etika yang dewasa ini mungkin paling banyak dibicarakan masyarakat, berintegritas menjadi keharusan untuk dilaksanakan di semua lingkungan organisasi baik swasta ataupun lembaga pemerintahan. Dengan berintegritas seorang karyawan setiap tindakannya tetap berpegang pada keputusan bersama. Contoh dari berintegritas di lingkungan kerja ini dapat dilihat dari seorang karyawan perusahaan di bidang perbankan, misalnya ada seseorang dari suatu perusahaan perdagangan yang ingin mengajukan pinjaman ke pihak bank untuk mencukupi kebutuhan modalnya. Karena prosesnya yang menuntut adanya kelengkapan berkas dan persyaratan lainnya seperti agunan dan lain sebagainya dirasakan rumit dan sulit untuk dipenuhi, maka orang ini mencoba memberikan gratifikasi kepada pejabat berwenang yang terkait agar rencananya tidak ada masalah atau lancar. Seandainya pejabat yang berwenang tersebut memiliki integritas, maka ia akan terus memberikan arahan kepada orang tersebut untuk mengikuti semua aturan yang berlaku dalam pengajuan pinjaman ke bank. tapi seandainya pegawai bank tersebut tidak memiliki integritas yang baik, maka ia akan menerima semua gratifikasi yang ditawarkan orang tersebut dan akan mempermudah pencairan pinjamannya.
- c. **Bersikap Loyal**, merupakan penerapan pelaksanaan etika yang umumnya berkaitan dengan hubungan antara karyawan dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Sikap ke profesional, seorang karyawan ditunjukkan dengan loyalitas terhadap tempat dia bernaung. Sikap Loyalitas yang dilakukan dalam menjalankan bisnis akan menghasilkan keputusan yang menguntungkan bagi semua pihak. Contoh dari bersikap loyal ini seperti pada saat karyawan mendapatkan tawaran dari perusahaan lain, yang mana tawaran ini jika dilihat dari besaran imbalan ataupun kompensasi melebihi dari perusahaannya, Maka sebaiknya si Karyawan ini harus menyelesaikan tanggung jawab terhadap pekerjaannya terlebih dahulu, kemudian dia harus menyampaikan pada pihak manajemen perusahaan bahwa ia akan mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan beberapa minggu

sebelumnya, agar perusahaan dapat mencari dan mempersiapkan penggantinya, sikap seperti ini merupakan bentuk sikap loyalitas yang baik dari seorang karyawan.

- d. **Menjaga Nama baik**, merupakan penerapan etika yang akan menjaga dan melindungi reputasinya sebagai *professional*, menjaga nama baik profesi akan membawa dampak positif bagi lingkungan perusahaan, lingkungan perusahaan yang baik menciptakan budaya kerja yang baik. Contoh dalam hal ini adalah bagaimana seorang karyawan yang *professional* bersikap terhadap kliennya dengan selalu memberikan layanan terbaik. Pemberian layanan terbaik ini bukan hanya akan menjaga nama baik si karyawan ataupun profesinya tetapi secara luas akan juga menjaga nama baik dan reputasi perusahaan
- e. **Akuntabilitas**, adalah merupakan bentuk penerapan etika dimana seorang profesional bersedia menerima tanggung jawab atas segala keputusan yang telah dibuatnya bentuk akuntabilitas ini tidak hanya di tunjukan dengan mengakui kesalahan jika terbukti bersalah, tetapi juga bersedia untuk menanggung akibat dari perbuatannya tersebut. Akuntabilitas merupakan cerminan dari sikap keprofesionalan seseorang terhadap profesi yang dijalankannya, adapun contoh sikap akuntabilitas ini dapat digambarkan dari seorang ahli bangunan yang melakukan kesalahan dalam pembangunan suatu rumah, mulanya ia sudah membuat kesepakatan dan Perjanjian dengan kliennya atau pemilik rumah. Selanjutnya bangunan ini dikerjakan oleh karyawannya sebagai bawahan si ahli bangunan, setelah bangunan rumah ini selesai dan akan dilaksanakan serah terima, ternyata hasilnya tidak seperti yang diperjanjikan atau tidak sesuai, maka si ahli bangunan mengakui kesalahannya serta bertanggung jawab atas bangunan tersebut. Ia tidak boleh menyalahkan atau melemparkan tanggung jawabnya pada karyawannya.
- f. **Menghargai rekan kerja**, merupakan penerapan etika yang juga lazim dalam dunia kerja yaitu menghargai profesionalisme orang lain. Ini berlaku untuk setiap karyawan di kantor tertentu, apakah dia seorang karyawan magang, ataupun karyawan junior, atau juga mungkin karyawan bagian kebersihan. Penerapan etika Menghargai rekan kerja ini dicontohkan dengan tidak membedakan antara karyawan

senior atau karyawan junior, karyawan tetap atau karyawan magang, demikian juga harus menghargai karyawan dari bagian atau divisi lain mereka juga bekerja dengan keprofesionalannya masing-masing, seperti kebersihan, gudang, teknik dan sebagainya, setiap bagian dalam perusahaan itu penting, sehingga setiap orang seharusnya untuk saling menghargai dan tidak merasa dirinya yang paling utama.

- g. **Siap Menerima Kritik dan Mau memberikan kritik**, merupakan penerapan etika dalam dunia kerja karena hubungan yang erat antar karyawan. Dalam sebuah masalah, kritik menjadi penting dan menerima kritik sama pentingnya. Dalam melaksanakan pekerjaan secara profesional akan berjalan secara lancar dan baik jika saling berdiskusi dan tidak anti terhadap kritik . Siap menerima kritik akan membuat suasana kerja lebih dinamis dan kreatif dan pekerjaan menjadi lebih bermutu. Contohnya adalah dalam suatu tim *marketing* ada seorang tenaga *marketing* yang merasa bahwa ia lebih berpengalaman dan lebih senior, mengambil kebijakan sendiri dalam menjalankan aktivitas *marketing*nya yang berbeda dengan anggota tim lainnya. Pada saat menerima kritik dari anggota lainnya agar bekerja berdasarkan kerja tim dan saling berkoordinasi, pekerja senior tersebut mau mendengar masukan dan saran dari pekerja yang lebih muda sebagai bentuk dari sikap mau menerima kritik, demikian juga pekerja yang lebih junior, seharusnya mau memberikan masukan atau kritik untuk kebaikan kerja bersama sehingga hasil kerja yang lebih sempurna dapat terlaksana dengan baik.

## E. RANGKUMAN MATERI

1. Secara umum ada beberapa ciri atau sifat yang selalu melekat pada profesi, yaitu: a. Adanya pengetahuan khusus yang biasanya diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman bertahun-tahun, b. Adanya aturan dan standar moral yang sangat kuat. tinggi, c. Melayani kepentingan umum, d. Adanya izin khusus untuk menjalankan suatu profesi, e. Profesional biasanya merupakan anggota dari suatu profesi.
2. Profesi memiliki beberapa ciri penting yang selalu melekat pada apapun profesi tersebut diantaranya yaitu, a. Memiliki pengetahuan khusus, yang berupa keterampilan dan keahlian, b. Memiliki aturan

- dan standar moral yang sangat tinggi c. Selalu Melayani dan Mendahulukan kepentingan masyarakat, d. Memiliki izin khusus dari lembaga tertentu untuk menjalankan profesinya.
3. Manfaat dari etika profesi adalah, a. Mampu Meningkatkan Hasil Kerja Atau Produktivitas Kerja, b. Mampu meningkatkan Nama baik perusahaan, c. Mampu Beradaptasi Dengan Kemajuan Dan Perubahan, d. Mampu menumbuhkan Lingkungan kerja yang kondusif
  4. Prinsip-prinsip etika profesi itu terdiri dari a. Prinsip Tanggung Jawab, b. Prinsip Keadilan, c. Prinsip Otonomi, d. Prinsip Integritas Moral
  5. Beberapa ciri jika seseorang ingin dikatakan profesional, yaitu: a. Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi dalam bidang profesinya, b. Memiliki pengetahuan yang luas tentang manusia dan masyarakat, budaya, seni, sejarah dan komunikasi, c. Menanggapi masalah klien, memahami masalah etika dan nilai-nilai klien, d. Mampu melakukan pendekatan multidisiplin, e. Mampu bekerja sama, f. Bekerja di bawah disiplin etika, g. Mampu mengambil keputusan berdasarkan kode etik, ketika dihadapkan pada situasi di mana pengambilan keputusan berdampak luas pada masyarakat.
  6. Perilaku profesional di lingkungan kerja. Dapat dilakukan dalam perilaku berikut a. Bekerja dengan Kompetensi, b. Bekerja secara sistematis, c. Berdedikasi dan memiliki Integritas, d. Dapat Bekerja sama, e. Membuat Batasan, f. Tepat Waktu, Bertanggung Jawab, Menghargai Rekan Kerja, Bersikap Sopan, Optimis, Tidak Membawa Pekerjaan Pribadi ke Kantor
  7. Contoh dari penerapan etika di dalam dunia kerja diantaranya antara lain sebagai berikut, Transparansi, berintegritas, Bersikap Loyal, Menjaga Nama baik, Akuntabilitas, Menghargai rekan kerja, Siap Menerima Kritik dan Mau memberikan kritik.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan Manfaat apa yang diperoleh perusahaan jika seluruh karyawan menerapkan etika profesi dengan baik
2. Jelaskan mengapa menerapkan etika profesi dapat meningkatkan produktivitas kerja
3. Coba saudara cari satu kasus yang menurut saudara adalah suatu bentuk pelanggaran dari prinsip-prinsip etika
4. Dari kasus diatas apakah ada ciri-ciri seorang profesionalisme yang dilanggar. Jelaskan
5. Bagaimana tanggapan anda terhadap karyawan yang melaksanakan demonstrasi kerja, pada saat jam kerja

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Syukry dan Abdul Halim. 2002. Pengintegrasian Etika dalam Pendidikan dan Riset Akuntansi . Kompak, STIE YO
- Agoes, Sukrisno. Ardana, I Cenik. 2011. Etika Bisnis dan Profesi Tantangan Membangun Manusia Seutuhnya Edisi Revisi. Jakarta: Salemba Empat.
- Bertens K, 2007 Etika, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Brooks, Leonard J. 2007. Etika Bisnis & Profesi, Edisi 5. Penerbit Salemba Empat
- Burhanuddin salam, etika sosial asas moral dalam kehidupan manusia 1997 Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Erni R. Ernawan, 2007 Business Ethics Bandung. Alfabeta
- Garvin, David, "Managing Quality", Di Dalam Nasution, M.N. 2001. Manajemen Mlutu Terpadu (*Fotal Quality Management*). Jakarta: Ghalia Indonesia
- Gasperz, V, (1997), Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-Konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total, Jakarta Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Heskett, James L & Kotter, John P, 1997. Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja, Alih Bahasa : Benyamin Molan. Jakarta, Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.
- Kuncoro (2006) Keunggulan Kompetitif. Jakarta. Balai Pustaka
- Moelyono, Djokosantoso, 2005. Cultured, Budaya Organisasi Dalam Tantangan, Jakarta, PT Elex Media Komputindo
- Sonny Keraf, 1997 etika bisnis Yogyakarta: Kanisius,





# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## BAB 10: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KETENAGAKERJAAN

Dr. Fifi Permata Sari, S.P., M.Si

Program Pascasarjana Universitas Baturaja



# BAB 10

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN HUBUNGANNYA DENGAN KETENAGAKERJAAN**

---

### **A. PENDAHULUAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management* HRD) adalah strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi dalam manajemen antara lain: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan serta evaluasi (*controlling*). Fungsi-fungsi tersebut diterapkan dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer, termasuk di dalamnya berupa kegiatan penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang penting yang tidak dapat di lepaskan dari sebuah organisasi baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga bisa menentukan perkembangan suatu perusahaan, pada arti sebenarnya, sumber daya manusia yang berupa manusia yang dipekerjakan di suatu perusahaan bertujuan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan yang berkualitas, dengan cara mempunyai sebuah keorganisasian yang merancang sebuah sistem

pengadaan karyawan yang tepat, dan salah satunya adalah untuk mengadakan sebuah seleksi.

Beberapa peran strategis yang dilaksanakan dalam manajemen SDM akan menentukan terbentuknya jaringan SDM sesuai dengan fungsinya masing-masing dan pada akhirnya menentukan terwujudnya organisasi yang baik, sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa peran strategis yang dijalankan dalam manajemen SDM antara lain berfungsi sebagai:

1. *Connecting role*, menghubungkan peran antara SDM dengan bisnis, memahami tujuan bisnis hendak kemana dan membantu mendukung pencapaian kinerja bisnis, dan meningkatkan keterlibatan pada isu strategis perusahaan.
2. *Enabling role*, yaitu menempatkan pihak lain (baik internal maupun eksternal perusahaan) sebagai *customer* yang harus dilayani kebutuhannya (*customer first*).
3. *Monitoring role*, dengan cara memanfaatkan *Human Resources Information System* (HRIS).
4. *Inovating role*, melalui pengukuran efektivitas dan efisiensi SDM.
5. *Adapting role*, dengan menggunakan perannya yang fleksibel untuk mengurangi hambatan birokrasi pada perusahaan. Adapun fungsi-fungsi yang juga dapat menghasilkan tujuan-tujuan tertentu di antaranya sebagai berikut:

Dalam perencanaan SDM (*Human Resources Planning*) melibatkan beberapa kegiatan antara lain dalam hal perencanaan rekrutmen tenaga kerja yang efektif dan efisien dan bertujuan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

1. Pengorganisasian (*organize*)  
Kegiatan merancang sebuah susunan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik.
2. Pengarahan (*directing*)  
Kegiatan untuk mengarahkan karyawan untuk mencapai sebuah pekerjaan yang efektif dan efisien, antara karyawan maupun masyarakat.

3. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan untuk mengatur karyawan untuk mentaati peraturan yang sudah ditentukan di dalam sebuah perusahaan tersebut.

4. Pengadaan (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penetapan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

5. Pengembangan (*developmet*)

Proses untuk mengembangkan keterampilan teknis teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa secara langsung dan tidak langsung.

7. Pengintegrasian (*intergration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan karyawan untuk terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar karyawan bias bekerja sampai mereka pensiun.

9. Kedisiplinan

Semua tahap kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan ketenagakerjaan tentu saja tidak terlepas dari kebijakan perusahaan masing-masing.

## B. PERENCANAAN SDM

Perencanaan SDM meliputi berbagai macam kegiatan yang melibatkan beberapa analisis pekerjaan, permintaan dan penawaran MSDM dan berbagai macam kegiatan lainnya yang merupakan awal mula dari rencana rekrutmen SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan. Beberapa kegiatan yang terlibat dalam perencanaan MSDM antara lain adalah:

### 1. Analisis pekerjaan (*job analysis*)

Merupakan analisis sistematis terhadap pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi. Analisis pekerjaan dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Deskripsi pekerjaan (*job description*): merincikan tugas-tugas serta tanggung jawab suatu pekerjaan, lingkungan kerja, serta alat, bahan, perlengkapan, dan informasi yang digunakan dalam melakukan pekerjaan tersebut.

- b. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*): merincikan keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif.

## 2. Memperkirakan permintaan dan penawaran SDM.

Merupakan kegiatan yang mengestimasi penawaran tenaga kerja, yang terdiri dari:

- 1) Meramalkan penawaran internal (*internal supply*): jumlah dan jenis karyawan yang akan berada di perusahaan pada satu waktu tertentu di masa mendatang.
- 2) Meramalkan penawaran eksternal (*eksternal supply*): jumlah dan jenis orang yang akan tersedia bagi proses rekrutmen dari semua pasar tenaga kerja.

Tanggung jawab Manajer SDM dalam perencanaan MSDM adalah membuat perencanaan SDM yang strategis di level perusahaan (*corporate level*), merancang sistem data dan informasi manajemen SDM, menyusun dan menganalisis data dari para manajer di seluruh jajaran mengenai jumlah dan jenis kebutuhan staf, dan menerapkan rencana SDM yang telah disetujui Direksi.

Manajer SDM dalam kegiatan perencanaan juga berkoordinasi melaksanakan perencanaan SDM dengan Divisi-divisi dan fungsi lainnya dalam perusahaan. Pengelolaan SDM yang baik, dilaksanakan secara berkesinambungan melalui rangkaian aktivitas yang terintegrasi dalam kerangka arsitektur SDM, mulai dari aktivitas *planning, acquiring, developing, retaining and maintaining, performance management* dan *terminating*. Dengan pengelolaan SDM yang baik, dapat diciptakan SDM yang profesional dalam jumlah memadai berdasarkan keahlian yang dibutuhkan sesuai tuntutan perkembangan usaha, sehingga tercapai produktivitas SDM yang optimal dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi yang telah ditetapkan.

## C. PELAKSANAAN REKRUTMEN SDM

### 1. Penyusunan Staf dalam Organisasi Rekrutmen SDM

Proses penarikan orang-orang yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang belum terisi. Dalam proses ini terlibat beberapa kegiatan yang dilaksanakan untuk rekrutmen tenaga kerja yang sesuai dengan analisis jabatannya.

Rekrutmen tenaga kerja terbagi atas:

a. Rekrutmen internal

Praktek mempertimbangkan karyawan yang ada sebagai kandidat bagi pekerjaan yang belum terisi.

b. Rekrutmen eksternal:

Praktek menarik orang-orang dari luar organisasi untuk melamar lowongan pekerjaan.

### 2. Menyeleksi SDM

Proses selesai SDM dilakukan sebagai proses penentuan nilai prediktif atas informasi yang ada berkaitan dengan latar belakang SDM dimana sering disebut sebagai proses validasi SDM. Beberapa tahap yang dilalui dalam hal ini antara lain:

a. Formulir Aplikasi

b. Tes awal, dapat berupa *psikotest* atau test potensi akademik

c. Wawancara awal

d. Wawancara akhir

e. Teknik lain yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan

### 3. Mengembangkan SDM

Setelah merekrut karyawan-karyawan baru, perusahaan harus memperkenalkan mereka dengan perusahaan dan pekerjaan baru mereka sehingga mereka bisa mengembangkan kemampuan mereka. Beberapa kegiatan yang dilakukan dalam mengembangkan SDM antara lain melalui:

a. Pelatihan

Dalam usaha mengembangkan diri dibutuhkan adanya pelatihan. Pelatihan terdiri dari 3 macam antara lain:

1) Pelatihan saat kerja: pelatihan yang bersifat informal yang dilakukan saat karyawan bekerja.

- 2) Pelatihan di luar tempat kerja: pelatihan yang dilakukan di satu tempat yang terkendali dan jauh dari tempat kerja
- 3) Pelatihan simulasi: pelatihan atas dasar pekerjaan yang dilaksanakan dalam lingkungan simulasi yang jauh dari lokasi kerjanya

#### **b. Penilaian Kinerja**

Dalam usaha evaluasi atas prestasi kerja karyawan dalam rangka menentukan sejauh mana karyawan melakukan pekerjaan secara efektif maka dilakukan penilaian kinerja karyawan yang butir-butir penilaiannya berbeda-beda tergantung dari kebijakan masing-masing perusahaan.

### **D. KOMPENSASI DAN TUNJANGAN KARYAWAN**

Kompensasi dan Tunjangan Kompensasi adalah pengaturan pemberian balas jasa bagi karyawan, baik yang secara langsung berupa uang maupun balas jasa *non financial*. MR.W. Graffin menyatakan bahwa *system* kompensasi dan tunjangan karyawan berbeda-beda. Ada yang menggunakan istilah *system* kompensasi, yaitu menggunakan imbalan total yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas tenaga mereka. Dengan demikian, kompensasi berfungsi untuk mendayagunakan karyawan secara efektif guna mendorong peningkatan produktivitas kerja.

Jenis-Jenis kompensasi berdasarkan tunai langsung atau ada tidaknya pembayaran. Kompensasi terdiri dari:

- a) Kompensasi Pembayaran Langsung Gaji, upah, insentif, bonus, komisi, tunjangan tunai, tunjangan tahunan, tunjangan *transport*, premi manajemen dan bentuk tunjangan tunai lainnya.
- b) Komisi Tak Langsung Tunjangan asuransi kesehatan, Tunjangan Pensiun, Tunjangan Perumahan, Tunjangan Hari Tua, serta berbagai bentuk pelayanan dari perusahaan terhadap karyawannya.

Berdasarkan cara perhitungannya kompensasi gaji terdiri dari:

- a) Kompensasi Prestasi Kerja Gaji atau upah yang diberikan berdasarkan prestasi kerja yang di hasilkan karyawan terhadap perusahaan, dengan catatan hasil kerja tersebut dapat diukur secara kuantitatif.
- b) Kompensasi Berdasarkan Lama Bekerja Gaji atau upah yang diberikan berdasarkan lamanya karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan.

- c) Kompensasi Berdasarkan Senioritas Gaji atau upah yang dibayarkan berdasarkan masa kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.
- d) Kompensasi Berdasarkan Kebutuhan Gaji atau upah yang diberikan sesuai dengan kebutuhan hidup layak dari karyawan.

Pengertian upah dan gaji mempunyai beberapa perbedaan. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan berdasarkan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja. Sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayar karena melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.

Program Insentif merupakan program kompensasi khusus yang dirancang untuk memotivasi kinerja karyawan. Ada beberapa jenis insentif, yaitu:

- a) Insentif Karyawan Perorangan Memberi pendapatan lebih di atas gaji pokok kepada karyawan yang memenuhi standar kinerja perorangan.
- b) Insentif Kelompok Membayar semua anggota kelompok yang secara kolektif memenuhi standar kinerja kelompok (garis haring).
- c) Pembagian Keuntungan Memberikan sebagian keuntungan selama periode tertentu kepada semua atau sebagian besar karyawan.
- d) Insentif Karyawan Bagian Penjualan Insentif penjualan yang diberikan kepada karyawan yang melaksanakan tugas penjualan.
- e) Insentif Para Manager atau Eksekutif Para manager atau eksekutif yang memenuhi atau melebihi target, disebut bonus.

Manager atau eksekutif yang memenuhi target tahunan (misalnya dalam memenuhi target penjualan) maka manager tersebut mendapat bonus.

Rencana Bagi Laba merupakan rencana insentif yang mendistribusikan bonus kepada karyawan ketika laba perusahaan naik diatas level tertentu. Beberapa rencana insentif lainnya antara lain:

1. *Pay for Knowledge Plans* merupakan rencana insentif untuk mendorong karyawan mempelajari keterampilan baru atau menjadi terampil pada pekerjaan lain.

2. Program Tunjangan Tunjangan adalah kompensasi selain upah atau gaji. Adapun jenis-jenis tunjangan adalah: Tunjangan Asuransi Kesehatan (BPJS) Tunjangan Pensiun Tunjangan Tahunan Tunjangan Transport, dan lain-lain.

## **E. TANTANGAN-TANTANGAN BARU DI LINGKUNGAN KERJA YANG TERUS BERUBAH**

Menghadapi kondisi dan persoalan dunia yang selalu berubah, dibutuhkan beberapa persyaratan rekrutmen SDM yang tangguh dan dibutuhkan untuk memecahkan banyak persoalan dalam menjalankan manajemen perusahaan. Beberapa persoalan manajemen SDM yang paling penting dan banyak dihadapi oleh perusahaan-perusahaan bisnis saat ini antara lain:

### **1. Mengelola keanekaragaman angkatan kerja.**

Keanekaragaman angkatan kerja terdiri dari kisaran sikap, nilai-nilai dan perilaku yang dibedakan sesuai dengan jenis kelamin, ras, umur, etnis, kemampuan fisik dan karakteristik relevan lainnya.

### **2. Mengelola Pekerja Berilmu**

Beberapa sifat yang ditunjukkan oleh para pekerja yang memiliki ilmu pengetahuan yang baik antara lain adalah:

- a. Sifat pekerja berilmu: karyawan yang berharga karena pengetahuan yang dimilikinya.
- b. Manajemen Pekerja Berilmu dan Pasar Tenaga Kerja. Untuk dapat mengelola pekerja yang berilmu agar menjadi lebih berguna, maka perlu adanya manajemen untuk mencegah pekerja berilmu itu tidak pindah ke perusahaan lain.
- c. Pekerja paruh waktu dan temporer  
Berkaitan dengan hal ini maka perlu diperhatikan dua hal berikut, antara lain adalah tren pengkayaan dalam paruh waktu dan temporer serta bagaimana mengelola pekerja paruh waktu dan temporer



### 3. Menghadapi Tenaga Kerja yang Terorganisir Serikat Buruh

Dalam menghadapi kondisi ini maka dibutuhkan kelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti upah yang lebih tinggi, jam kerja yang lebih singkat, jaminan pekerjaan, tunjangan yang lebih besar atau kondisi kerja yang lebih baik.

Relasi tenaga kerja dibutuhkan dalam proses menangani karyawan yang diwakili oleh serikat buruh. Keuntungan dan kerugian serikat buruh dalam hal ini melahirkan revolusi dimana terjadi perubahan kearah yang lebih maju dengan biaya yang lebih rendah. Sedangkan kerugiannya antara lain, para pekerja menjadi lebih bergantung kepada pekerjaan pabrik mereka.

Beberapa Gerakan Serikat Buruh Dewasa ini meliputi:

- a. Tren Keanggotaan Serikat Buruh
- b. Kecenderungan Hubungan Serikat Buruh-Manajemen
- c. Tren Perspektif Tawar-Menawar
- d. Masa Depan Serikat Buruh Tawar-Menawar Kolektif merupakan proses yang dilalui manajemen dan tenaga kerja guna merundingkan kondisi kerja bagi para pekerja yang diwakili serikat buruh.

Kegiatan tawar-menawar kolektif dalam hal ini meliputi:

- a. Mencapai kesepakatan tentang persyaratan kontrak  
Proses tawar-menawar kolektif dimulai ketika serikat buruh dikenal sebagai negosiator yang istimewa bagi para anggotanya dan sudah mencapai kesepakatan tentang persyaratan kontrak.

- b. Isu Kontrak

Beberapa kegiatan yang berkaitan dengan hal ini antara lain:

1. Kompensasi: ketentuan kontrak tenaga kerja yang mengikat kenaikan gaji di masa mendatang jika terjadi perubahan daya beli konsumen. *Wage reopener clause* adalah ketentuan yang memungkinkan tarif upah dirundingkan masa berlaku kontak.
2. Tunjangan
3. Keamanan Kerja

4. Isu Serikat Buruh Lainnya (kebijakan waktu lembur, jam kerja, pengaturan periode istirahat, dan lain-lain)
5. Hak-hak Manajemen

Bila kegiatan tawar menawar menemui kegagalan, maka dapat dilakukan beberapa alternatif berikut ini:

1. Kebuntuan (*impasse*): situasi yang terjadi ketika tidak dicapai kesepakatan tentang kontrak baru, setelah sejumlah usaha tawar-menawar.
2. Taktik Serikat Buruh.  
Taktik ini meliputi:
  - a. Pemogokan: aksi tenaga kerja dimana karyawan untuk sementara keluar dari tempat kerja dan memogok untuk bekerja. Macam-macam pemogokan antara lain: Pemogokan simpati dan Pemogokan liar
  - b. Tindakan Tenaga Kerja Lainnya: *Picketin*, boikot dan perlambatan kerja
  - c. Taktik manajemen antara lain: *Lockout*, *strikebreaker*, mediasi, arbitrase sukarela, arbitrase wajib

## F. PENDIDIKAN & PELATIHAN

Diperlukan untuk mendukung strategi SDM yang berkesinambungan. Untuk menghasilkan kualitas SDM yang berkualitas, diperlukan pendidikan dan pelatihan yang terus menerus. Pendidikan ini bisa dilakukan secara internal perusahaan, *in house training*, ataupun mengirimkan pekerja secara bergantian ke berbagai *training provider* baik di dalam negeri maupun di luar negeri, untuk melakukan seminar, *workshop* dan lain-lain.

Pendidikan dan pelatihan SDM bertujuan, untuk menyediakan pekerja yang siap pakai baik dari sisi kompetensi, manajerial, maupun perilaku, sehingga memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Kegiatan ini dilakukan secara terus menerus dan sistematis, baik untuk yang berkaitan dengan kenaikan pangkat dan jabatan, maupun pembekalan. Menyiapkan kaderisasi bagi jabatan-jabatan yang akan dikembangkan perusahaan di masa yang akan datang, sehingga pada saatnya tidak memerlukan waktu untuk pengisian jabatan tersebut. Bekerja sama dengan unit kerja lain

untuk memperoleh data kebutuhan *training* (*training need assessment*). Menyiapkan *pool of talents* yang merupakan *core competency* perusahaan, baik melalui klasikal *training* maupun *knowledge-based management*, dan *dane-learning*.

Secara garis besar program pendidikan dan pelatihan terdiri atas:

1. Program pembekalan bagi para pekerja yang baru masuk. Pendidikan yang diberikan berupa pembekalan pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan pada saat pekerja yang bersangkutan menduduki jabatan yang baru, sesuai yang direncanakan saat perekrutan.
2. Pendidikan pengembangan. Merupakan pendidikan yang diberikan kepada pekerja yang sudah atau akan dipromosikan ke jenjang ekselon yang lebih tinggi dalam *layer* manajerial.
3. Pendidikan aplikasi. Bertujuan untuk meningkatkan dan memperdalam pengetahuan, serta keterampilan pekerja dalam mendukung pekerjaannya sesuai jabatan yang diduduki saat ini. Pendidikan aplikasi dapat dilaksanakan secara *in house training*, *public course*, baik di dalam maupun di luar negeri. *In house training* yang diselenggarakan termasuk *workshop*, seminar atau *benchmarking* profil bisnis yang potensial, yang bertujuan memberikan gambaran terhadap industri yang bersangkutan beserta tip dan *tricks* dari para pelaku bisnis yang memberikan pelatihan.

## G. RANGKUMAN MATERI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management* HRD) adalah strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi dalam manajemen antara lain: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan serta evaluasi (*controlling*).
2. Fungsi-fungsi manajemen diterapkan dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer.

3. Kegiatan-kegiatan dalam perencanaan SDM meliputi rencana rekrutmen tenaga kerja yang efektif dan efisien dan bertujuan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan.
4. Kegiatan-kegiatan dalam perencanaan SDM meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan kedisiplinan.
5. Tahapan-tahapan yang dilalui dalam perencanaan SDM antara lain, analisis pekerjaan, dan perkiraan permintaan serta penawaran SDM
6. Tahapan-tahapan dalam pelaksanaan rekrutmen SDM antara lain adalah, penyusunan staf dan organisasi, tahap seleksi, tahap pengembangan SDM melalui program Pendidikan dan pelatihan

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ?
2. Sebutkan beberapa fungsi yang diterapkan dalam Manajemen SDM !
3. Sebutkan tahapan-tahapan yang dilalui dalam perencanaan SDM !
4. Sebutkan tahapan-tahapan yang dilalui dalam pelaksanaan rekrutmen SDM !
5. Apa fungsi magang dan program Pendidikan dan pelatihan bagi tenaga kerja !

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Alabi, Goski., & Alabi, J. (2014). Understanding the Factors that Influence Leadership Effectiveness of Deans in Ghana. *JHEA/RESA* Vol. 12, No 1 , 2014, pp. 111-132.
- Casimir, G., Waldman, D.A., Bartram, T., & Yang. S. (2006). Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: *Journal of Leadership & Orgnizational Studies*. 12 (3): 68-85.
- Chinomona, R., Mashiloane, M., & Poee, D. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSEr Publishing, Rome-Italy* Vol 4 No 14 November 2013: 405-414.
- Fazri., & Tama, D.A. (2014). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Disiplin Kerja pada Karyawan PT. Kembar Abadi Utama Di Kecamatan Batu Sopang Kabupaten Paser. *eJournal Psikologi*, 2014, 2 (2): 150-161.
- Handoko, T., & Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hasibuan., & Malayu S.P (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Hersona., Sonny., & Sidharta, I. (2017). Influence of Leadership Function, Motivation And Work Discipline On Employees' Performance. *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 15 Number 3, September 2017: 528-537.
- Hersona., Sonny., & Sidharta, I. (2017). Influence of Leadership Function, Motivation And Work Discipline On Employees' Performance. *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 15 Number 3, September 2017: 528-537.

- Howell, M.J & Merenda, H.E.K. 1999. The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol.84, No.5, P.680-694.
- Howell, M.J & Merenda, H.E.K. 1999. The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol.84, No.5, P.680-694.
- Jatilaksono, S.R. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan CV. Abank Irenk *Creative* Yogyakarta. *Skripsi*. Program Studi Manajemen – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Jatilaksono, S.R. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan CV. Abank Irenk *Creative* Yogyakarta. *Skripsi*. Program Studi Manajemen – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Liyas, N.J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri. *JEBI (Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam)*-Volume 2, Nomor 2, Juli-Desember 2017: 121-129.
- Liyas, N.J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri. *JEBI (Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam)*-Volume 2, Nomor 2, Juli-Desember 2017: 121-129.
- Luthans, F. (2014). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Luthans, F. (2014). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A.A., & Anwar, P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A., & Anwar, P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Meylani., Prastika & Ibrahim, M. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kasus Bagian Operasional PT. Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru). *Jom FISIP* Vol. 2 No. 2 Oktober 2015: 1-11.

- Martoyo. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Meylani., Prastika & Ibrahim, M. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Bagian Operasional PT. Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru). *Jom FISIP* Vol. 2 No. 2 Oktober 2015: 1-11.
- Mishra., Adya., & Mahapatra, M. (2018). Servant Leadership A Necessity For Competitive Advantage. *Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR)* Volume 7, No.2, February 2018: 40-44.
- Mishra., Adya., & Mahapatra, M. (2018). Servant Leadership A Necessity For Competitive Advantage. *Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR)* Volume 7, No.2, February 2018: 40-44.
- Nitisemito., & Alex, S. (2014). *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito., & Alex, S. (2014). *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Reksohadiprodjo, S., & Handoko, H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Reksohadiprodjo, S., & Handoko, H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, V.(2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Murai Kencana.
- Rivai, V.(2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Murai Kencana.
- Roeleejanto., Catherine., Brasit, N., Otto, R., Payangan., & Pahlevi, C. (2015). Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, Volume III, Issue XI, November 2015: 15-24

- Roeleejanto., Catherine., Brasit, N., Otto, R., Payangan., & Pahlevi, C. (2015). Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, Volume III, Issue XI, November 2015: 15-24
- Salman., & Zahid. (2011). Leadership Styles and Employee Performance. *Journal of Applied Psychology* .Vol.3 No.6 (10).
- Salman., & Zahid. (2011). Leadership Styles and Employee Performance. *Journal of Applied Psychology* .Vol.3 No.6 (10).
- Samsudin., & Sadili. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Samsudin., & Sadili. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Santoso, S. (2010). *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Santoso, S. (2010). *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schuetz., A. (2016). Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership. Positive Leadership and Management* Volume 3 Issue 3 2016: 73-90.\
- Schuetz., A. (2016). Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership. Positive Leadership and Management* Volume 3 Issue 3 2016: 73-90.\
- Setiawan, B.A., & Abd. Muhith. (2012). *Transformational Leadership*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Setiawan, B.A., & Abd. Muhith. (2012). *Transformational Leadership*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siagian., & Sondang, P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian., & Sondang, P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singodimedjo. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia



- Singodimedjo. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Siregar, N.I. (2009). Hubungan antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan dengan Disiplin Kerja pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan. *Jurnal Analitika* Volume I No. 1 Juni 2009: 68-77.
- Siregar, N.I. (2009). Hubungan antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan dengan Disiplin Kerja pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan. *Jurnal Analitika* Volume I No. 1 Juni 2009: 68-77.
- Sofya, J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Di Kantor Pusat PT Sarana Usaha Sejahtera Insanpalapa. *Jurnal Penelitian*. Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Telkom.
- Sunyoto, D. (2013). *Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media
- Tarigan, G.K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kedisiplinan Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kencana Samarinda. *eJournal Psikologi*, 2016, 4 (4): 472-480.
- Tarigan, G.K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kedisiplinan Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kencana Samarinda. *eJournal Psikologi*, 2016, 4 (4): 472-480.
- Wukir. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.
- Wukir. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.
- Yusuf. (2016). Peranan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat. *eJournal Psikologi*. 5 (3).



# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## BAB 11: MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Dr. Desi Asmaret, M.Ag

Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat

# BAB 11

## MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

---

### A. PENDAHULUAN

Berdasarkan data BPJS Ketenagakerjaan dari klaim yang diajukan oleh para pekerja, ditemukan data angka kecelakaan kerja tahun 2019 sebanyak 114.235 kasus kecelakaan kerja. Tahun 2020 meningkat menjadi 177.161 kasus kecelakaan kerja dengan 11 di antaranya karena covid-19. Tahun 2021 meningkat menjadi 82.000 kasus kecelakaan kerja yang terdiri atas 179 kasus penyakit akibat kerja dan 65 persen di antaranya karena covid-19. (indobalinews.com, 2021). Menurut Roswita Nilakurnia, Direktur Pelayanan BP Jamsostek Sumbar, Riau, Jambi, bahwa kecelakaan ini biasanya terjadi di lokasi kerja pada pagi hari. (Bisnis.com, 2021).

Sektor yang sering menjadi langganan dan berisiko tinggi tentang permasalahan keselamatan dan kesehatan kerja sehingga banyak menimbulkan kecelakaan kerja adalah sektor jasa konstruksi dan sektor lainnya seperti pertanian, perikanan, perkayuan, dan pertambangan. Masih tingginya angka kecelakaan kerja di Indonesia menunjukkan terdapat masalah dalam hal pengelolaan atau manajemen Keselamatan dan Kesehatan kerja. (Iman Kurniawan Wicaksono dan Moses L. Singgih, 2011).

Ilmu tentang Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) ini menjadi hal yang sangat urgen untuk dipelajari, agar semua pihak yang terlibat dalam hal ketenagakerjaan agar dapat memberikan perlindungan, kesejahteraan sosial, ekonomi dan kesehatan bagi tenaga kerja yang

sudah sungguh-sungguh bekerja demi meningkatkan produktivitas di perusahaan atau di mana para pekerja bekerja. Untuk itu penting sekali adanya kesadaran untuk menerapkan budaya Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) agar angka kecelakaan kerja semakin menurun. (indobalinews.com, 2021)

Pembangunan ketenagakerjaan ini ditujukan untuk perbaikan kualitas hidup manusia dan sumber daya dan berkontribusi dalam pembangunan bangsa. Semua pihak yang terlibat itu terdiri atas, semua manajemen perusahaan (pengusaha, pemberi kerja, dan pekerja/buruh), mahasiswa K3 serta pihak perguruan tinggi yang bertanggung jawab melahirkan calon-calon tenaga ahli dan praktisi K3 yang akan mengawal terlaksananya hak dan harkat martabat manusia sebagai makhluk *social*. (Andi lala, 2018).

Ruang lingkup keselamatan kerja ini (meliputi tempat kerja baik di darat, dalam bentuk tanah, di permukaan air, di dalam air maupun di udara yang berada di dalam wilayah kekuasaan hukum Republik Indonesia), pengurus, direktur, pengusaha, pegawai pengawas, dan ahli keselamatan dan kesehatan kerja.

Materi ini membahas tentang definisi tenaga kerja dan pekerja/buruh menurut Undang-Undang, hak dan kebutuhan dasar serta bentuk-bentuk perlindungan hukum bagi para tenaga kerja dan pekerja/buruh, Pengertian dan Urgensi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) bagi perusahaan dan pekerja/buruh, serta Sistem Manajemen K3 dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor: Per.05/Men/1996 di Lokasi Kerja.

## **B. DEFINISI TENAGA KERJA DAN PEKERJA/BURUH MENURUT UNDANG-UNDANG**

Tenaga kerja menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 1 angka 2 adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Sedangkan pada angka 3 Undang-Undang itu menjelaskan bahwa pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain. (Perpres Nomor 13 Tahun 2003).

Payaman Siamanjuntak (Sendjun H Manululang, 1998), menjelaskan pengertian pekerja/buruh sebagai penduduk yang sudah atau sedang bekerja, dan yang sedang mencari pekerjaan dan yang melaksanakan kegiatan lain seperti bersekolah dan mengurus rumah tangga.

Berdasarkan kedua pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa antara buruh dan pekerja itu memiliki pengertian yang sama, hanya saja buruh lebih memiliki *image* pekerja rendahan, kasar dan lain-lain. Sedangkan pekerja yang bukan buruh lebih cenderung menggunakan otak dari pada tenaga fisik, namun intinya adalah sama yaitu seorang pekerja yang membutuhkan upah atau gaji setelah bekerja. (Sendjun H Manululang, 1998).

Pekerja atau buruh dapat dikelompokkan berdasarkan jenis dan tingkat pendidikannya. Berdasarkan jenisnya pekerja atau buruh terdiri atas: Tenaga kerja terdidik atau tenaga ahli atau tenaga mahir, tenaga kerja terlatih, dan tenaga kerja tidak terdidik dan tidak terlatih. Tenaga kerja terdidik adalah tenaga kerja yang bekerja berdasarkan keahlian atau kemahiran atau pendidikan formal dan *non* formalnya. Contohnya sarjana ekonomi, insinyur, sarjana muda, doktor, master, dan lain sebagainya. Tenaga kerja terlatih adalah tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam bidang tertentu yang didapat melalui pengalaman kerja. Keahlian terlatih ini tidak memerlukan pendidikan karena yang dibutuhkan adalah latihan dan melakukannya berulang-ulang sampai bisa dan menguasai pekerjaan tersebut. Contohnya adalah sopir, pelayan toko, tukang masak, montir, pelukis, dan lain-lain. Tenaga kerja tidak terdidik dan tidak terlatih adalah tenaga kerja kasar yang hanya mengandalkan tenaga saja. Contoh tenaga kerja model ini seperti kuli, buruh angkut, buruh pabrik, pembantu, tukang becak. (admin disnaker, 2019).

Atas dasar itu dapat disimpulkan bahwa pekerja atau buruh sebenarnya ada yang bekerja karena faktor keahlian dan kemahirannya, ada yang bekerja karena pendidikan formal dan *non* formalnya dan ada juga yang bekerja bukan karena kemahiran, keahlian atau pendidikannya namun karena tenaga dan kebutuhan perusahaan tempat bekerja.

Pembangunan ketenagakerjaan dibangun berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang diselenggarakan dengan keterpaduan dan koordinasi lintas sektoral dari

pusat dan daerah dengan tujuan memberdayakan, mendayagunakan tenaga kerja secara manusiawi, mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah, memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya. (UU Nomor 1 Tahun 1970).

### **C. HAK DAN KEBUTUHAN DASAR SERTA BENTUK-BENTUK PERLINDUNGAN HUKUM BAGI PEKERJA ATAU BURUH**

Permasalahan umum para pekerja tidak terlepas dari permasalahan antara majikan dan pekerja, PHK dan mogok kerja. Di antaranya permasalahan tersebut yang paling sering muncul adalah masalah upah, perlindungan, kesejahteraan, keadilan, perselisihan dan penyelesaiannya, pembinaan dan pengawasan serta permasalahan peraturan yang mengatur bidang ketenagakerjaan. (Adrian Sutedi, 2009).

Justru itu para pekerja tentu memerlukan perlindungan hukum atas hak dan kebutuhan dasar mereka. Jaminan tersebut meliputi jaminan ekonomi, sosial, dan teknis yang bertujuan agar para pekerja dan keluarga dapat hidup layak sejahtera baik mental, lahir dan batin serta spiritualnya. (Ashabul Kahfi, 2016)

Pekerjaan dan kehidupan yang layak adalah hak konstitusional seluruh rakyat Indonesia sebagaimana amanah dari UUD 1945 Pasal 27 ayat (2). Hal ini berarti bahwa seluruh rakyat Indonesia berhak untuk bekerja dan mendapatkan pekerjaan serta penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Apabila hak dasar ini dilanggar sama dengan melanggar konstitusi sekaligus melanggar hak asasi manusia.

Perlindungan hukum yang dapat diberikan kepada para pekerja adalah perlindungan akan harkat dan martabat serta pengakuan terhadap hak-hak asasi manusia yang dimiliki oleh mereka secara individual dan sebagai pekerja berdasarkan ketentuan hukum dan berlandaskan Pancasila. (Ashabul Kahfi, 2016).

Bentuk-bentuk perlindungan hukum terhadap pekerja adalah perlindungan dari kekuasaan pengusaha dan perlindungan dari tindakan pemerintah. Kedua perlindungan ini akan dapat terwujud apabila terdapat

ketentuan Undang-Undang yang memaksa keduanya sehingga mereka menjalankan perintah Undang-Undang secara yuridis dan sosiologis.

Perlindungan terhadap pekerja di dalam Pasal 5 dan 6, Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, bahwa setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan dan setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha. Hak-hak lainnya dirinci lagi kalam pasal-pasal antara lain, pasal 11, pekerja berhak memperoleh pengembangan kompetensi, pasal 12 ayat (3), pekerja berhak mengikuti (mendapatkan) pelatihan, pasal 31 jo pasal 88, pekerja berhak memilih jenis pekerjaan dan memperoleh penghasilan baik di dalam maupun di luar negeri, pasal 86 ayat (1), pekerja berhak atas kesehatan dan keselamatan kerja, pasal 99 ayat (1), pekerja dan keluarganya memperoleh jaminan sosial tenaga kerja (jamsostek) baik bagi pekerja tersebut dan keluarganya, pasal 104 ayat (1), pekerja berhak menjadi anggota dalam serikat pekerja/buruh.

Pasal-pasal tentang perlindungan kerja di dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 ini mengandung ruang lingkup perlindungan pekerja meliputi: hak-hak dasar pekerja/buruh untuk berunding dengan pengusaha, keselamatan dan kesehatan kerja, perlindungan khusus bagi pekerja/buruh perempuan, anak dan penyandang cacat. Oleh sebab itu kewajiban pengusaha adalah memberikan hak dan kewajiban pekerja/buruh tanpa membedakan jenis kelamin, suku, ras, agama, warna kulit dan aliran politik. (Ashabul Kahfi, 2016)

Perlindungan pekerja/buruh adalah norma hukum publik yang bertujuan untuk mengatur keadaan perburuhan di perusahaan, termasuk norma hukum publik yang mempengaruhi dan mengancam keamanan kesehatan kerja dan kesejahteraan buruh/pekerja dalam menjalankan pekerjaan. (Jurisprudentie, 2016).

Ada beberapa permasalahan pekerja yang terjadi di Indonesia di antaranya adalah tuntutan kerja dari perusahaan yang tinggi demi melakukan efisiensi biaya produksi karena persaingan usaha yang semakin ketat, hal ini sering mengakibatkan ketimpangan dan ketidakseimbangan perjanjian, pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pembatasan kerja, pendeknya permasalahan tidak hanya melibatkan dunia industri antara majikan dan pekerja tetapi juga pemerintah dan pihak BUMN/BUMD atau

swasta lainnya. Justru itulah perlindungan hukum terhadap pekerja. (Eko Wahyudi, *et. Al.*, 2016).

Di antara penyebab terjadinya kecelakaan kerja adalah kurang terpenuhinya persyaratan dalam pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja. Pemerintah sebagai penyelenggara Negara mempunyai kewajiban untuk memberikan perlindungan kepada tenaga kerja. Sebagaimana peraturan-peraturan seperti: UU RI No. 1 Tahun 1970 tentang keselamatan kerja, Undang-undang No. 3 Tahun 1992 Tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK), dan Peraturan Menteri Tenaga Kerja No: Per.05/Men/1996 mengenai sistem manajemen K3.

#### **D. PENGERTIAN DAN URGENSI KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) BAGI PERUSAHAAN DAN PEKERJA**

Secara umum, Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) didefinisikan sebagai suatu upaya perlindungan yang diberikan kepada tenaga kerja dan orang lain, yang memasuki tempat kerja dan orang lain yang memasuki tempat kerja terhadap bahaya dari akibat kecelakaan kerja. (Tarwaka, 2008). Keselamatan serta Kesehatan Kerja (K3) juga didefinisikan sebagai sebuah kondisi di dalam pekerjaan yang sehat serta aman baik itu bagi tugasnya, perusahaan ataupun bagi penduduk serta lingkungan sekelilingnya. K3 juga merupakan satu usaha menahan tiap-tiap perbuatan atau kondisi tidak selamat, yang bisa menyebabkan kecelakaan yang bisa memunculkan kerugian baik materil serta imateril. (SafetyNet.com, 2020).

(Depnaker Ri, 2005) mendefinisikan bahwa K3 merupakan upaya dan pemikiran yang dilakukan dalam rangka mencegah, menanggulangi dan mengurangi terjadinya kecelakaan dan dampaknya melalui langkah-langkah identifikasi, analisa dan pengendalian bahaya dan menerapkan sistem pengendalian bahaya secara tepat dan melaksanakan perundang-undangan tentang keselamatan dan kesehatan kerja. K3 sebagaimana Dibardinis, (DiBerardinis, 1999) dalam buku *Handbook of Occupational Safety and Health*, yaitu mencegah kecelakaan dengan menggunakan pendekatan antisipasi, rekognisi, evaluasi dan pengendalian. Lebih jauh lagi hal tersebut dapat disamakan dengan melakukan identifikasi bahaya, menilai dan mengevaluasi risiko dari bahaya yang ada dan melakukan pengendalian terhadap bahaya tersebut. K3 ataupun *Occupational Health*



*and Safety* memiliki 5 inti, yaitu kepemimpinan manajemen dan partisipasi pekerja, penilaian bahaya, pencegahan dan pengendalian bahaya, pelatihan dan evaluasi program. (DiBerardinis, 1999). Apabila ditarik kesimpulan dari hal-hal yang telah disebutkan diatas sebenarnya K3 merupakan ilmu untuk mencegah kecelakaan yang dilakukan dengan melakukan identifikasi bahaya, menganalisa bahaya dengan penilaian risiko dan mengendalikannya. Sedangkan yang mempengaruhi baik atau tidaknya K3 di suatu tempat merupakan tanggung jawab dari manajemen dan juga partisipasi seluruh pekerja. (W. Citra JuwitaSari, 2016)

Tujuan dari pelaksanaan K3 ini adalah untuk mencegah, mengurangi, atau bahkan menihilkan risiko penyakit dan kecelakaan akibat kerja (KAK) serta meningkatkan derajat kesehatan para pekerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Selain itu K3 juga bertujuan untuk mencari dan mengungkapkan kelemahan yang memungkinkan terjadinya kecelakaan. (Suardi Rudi, 2007). Kedua fungsi tersebut dilakukan dengan dua cara, yaitu mengungkapkan sebab-akibat suatu kecelakaan dan meneliti apakah pengendalian secara cermat dilakukan atau tidak. (SafetyNet.com, 2020)

Upaya kesehatan kerja dalam Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang kesehatan, ditujukan untuk melindungi pekerja agar hidup sehat dan terbebas dari gangguan kesehatan serta pengaruh buruk yang diakibatkan oleh pekerjaan. Dengan demikian K3 sangatlah urgen diterapkan oleh semua perusahaan yang memiliki pekerja atau buruh dalam rangka menerapkan upaya-upaya K3. Di mana K3 merupakan salah satu standar pelayanan yang dinilai di dalam akreditasi lembaga atau perusahaan seperti Rumah sakit, hotel, restoran, puskesmas, pabrik, perusahaan *oil* dan migas, perusahaan jasa konstruksi, dinas-dinas dan instansi pemerintah atau swasta serta perusahaan pertambangan dan lain-lain. (UU Nomor 36 Tahun 2009, 2013).

Berdasarkan tujuan dari K3 ini, maka dapat disimpulkan bahwa Urgensi K3 pada hakikatnya adalah melindungi pekerja dan orang lain yang memasuki tempat kerja dari kondisi tidak aman baik dari segi fisik, materil maupun kesehatannya. Penerapan sistem K3 adalah faktor penting dalam menunjang kemajuan perusahaan, karena apabila *system* K3 tidak dijalankan akan mengakibatkan kerugian terhadap perusahaan tersebut, karena perusahaan tentu akan mengeluarkan biaya yang sangat besar

apabila terjadi peningkatan biaya akibat terjadinya kecelakaan kerja pekerja atau karyawannya.

## **E. SISTEM MANAJEMEN K3 DALAM PERATURAN MENTERI TENAGA KERJA NOMOR: PER.05/MEN/1996 DI LOKASI KERJA**

Sistem manajemen secara umum terdiri atas perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses dan sumber daya manusia. Sistem manajemen K3 merupakan bagian dari sistem manajemen tersebut. Sistem manajemen K3 ini dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian, pengkajian dan pemeliharaan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif. (W. Citra JuwitaSari SH.,M.Par, 2016).

Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor Per.05/Men/1996 telah memuat tentang Sistem Manajemen K3 yang dirumuskan dalam bentuk Bab I sampai dengan X terdiri atas: Bab I Ketentuan Umum, Bab II Tujuan dan Sasaran Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Bab III Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Bab IV Audit Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Bab V Kewenangan Direktur, Bab VI Mekanisme Pelaksanaan Audit, Bab VII Sertifikat Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Bab VIII Pembinaan dan Pengawasan, Bab IX Pembiayaan, Bab X Ketentuan Penutup.

Pada ketentuan umum dijelaskan tentang definisi Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja, tempat kerja, audit, perusahaan, direktur, ketenagakerjaan, Pengurus, tenaga kerja, laporan audit, sertifikat, dan menteri yang membidangi.

Di dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor Per.05/Men/1996 ini dijelaskan bahwa Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang selanjutnya disebut Sistem Manajemen K3 adalah bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, penerapan, pencapaian, pengkajian dan pemeliharaan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif;

Tempat Kerja adalah setiap ruangan atau lapangan, tertutup atau terbuka, bergerak atau tetap, dimana tenaga kerja bekerja, atau yang sering dimasuki tenaga kerja untuk keperluan suatu usaha dan dimana terdapat sumber atau sumber-sumber bahaya baik di darat, di dalam tanah, di permukaan air, di dalam air, di udara yang berada di dalam wilayah kekuasaan hukum Republik Indonesia;

Audit adalah pemeriksaan secara sistematis dan independen, untuk menentukan suatu kegiatan dan hasil-hasil yang berkaitan sesuai dengan peraturan yang direncanakan, dilaksanakan secara efektif dan cocok untuk mencapai kebijakan dan tujuan perusahaan. Perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang mempekerjakan pekerja dengan tujuan mencari laba atau tidak, baik milik swasta maupun milik Negara. Direktur ialah pejabat sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 1970. Pegawai Pengawas Ketenagakerjaan adalah pegawai teknik berkeahlian khusus dari Departemen Tenaga Kerja yang ditunjuk oleh Menteri.

Pengusaha adalah: a. Orang atau badan hukum yang menjalankan sesuatu usaha milik sendiri dan untuk keperluan itu mempergunakan tempat kerja: b. Orang atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan sesuatu usaha bukan miliknya dan untuk keperluan itu mempergunakan tempat kerja: c. Orang atau badan hukum yang di Indonesia mewakili orang atau badan hukum termaksud pada huruf a dan b, jikalau yang diwakili berkedudukan di luar Indonesia.

Pengurus adalah orang yang mempunyai tugas memimpin langsung tempat kerja atau lapangan yang terdiri sendiri. Tenaga Kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Laporan Audit adalah hasil audit yang dilakukan oleh Badan Audit yang berisi fakta yang ditemukan pada saat pelaksanaan audit di tempat kerja sebagai dasar untuk menerbitkan sertifikat pencapaian kinerja Sistem Manajemen K3. Sertifikat adalah bukti pengakuan tingkat pemenuhan penerapan peraturan perundang-undangan Sistem Manajemen K3. Menteri adalah Menteri yang bertanggung jawab dalam bidang ketenagakerjaan.

Sistem Manajemen K3 di dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor Per.05/Men/1996 ini, memiliki tujuan dan sasaran untuk menciptakan suatu sistem keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja dengan melibatkan unsur manajemen, tenaga kerja dan lingkungan kerja yang terintegrasi dalam rangka mencegah dan mengurangi kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif.

Sistem Manajemen K3 sebagaimana di maksud dalam ayat (1) wajib dilaksanakan oleh pengurus, Pengusaha dan seluruh tenaga kerja sebagai satu kesatuan. Yaitu bagi setiap perusahaan yang mempekerjakan tenaga kerja sebanyak seratus orang atau lebih dan atau mengandung potensi bahaya yang ditimbulkan oleh karakteristik proses atau bahan produksi yang dapat mengakibatkan kecelakaan kerja seperti peledakan, kebakaran, pencemaran dan penyakit akibat kerja.

Pihak yang wajib melaksanakan Sistem Manajemen K3 itu adalah pengurus, Pengusaha dan seluruh tenaga kerja sebagai satu kesatuan. Perusahaan dalam penerapan sistem manajemen K3 ini wajib melaksanakan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

1. Menetapkan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dan menjamin komitmen terhadap penerapan Sistem Manajemen K3;
2. Merencanakan pemenuhan kebijakan, tujuan dan sasaran penerapan keselamatan dan kesehatan kerja;
3. Menerapkan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja secara efektif dengan mengembangkan kemampuan dan mekanisme pendukung yang diperlukan untuk mencapai kebijakan, tujuan dan sasaran keselamatan dan kesehatan kerja;
4. Mengukur, memantau dan mengevaluasi kinerja keselamatan dan kesehatan kerja serta melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan;
5. Meninjau secara teratur dan meningkatkan pelaksanaan Sistem Manajemen K3 secara berkesinambungan dengan tujuan meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja

Untuk membuktikan bahwa sebuah perusahaan telah melaksanakan sistem manajemen K3 ini, perusahaan harus melakukan audit sistem manajemen K4 meliputi unsur-unsur sebagaimana terdapat dalam pasal 5

Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor Per.05/Men/1996 tersebut yaitu meliputi ayat (1) unsur-unsur sebagai berikut: a. Pembangunan dan pemeliharaan komitmen; b. Strategi pendokumentasian; c. Peninjauan ulang desain dan kontrak; d. Pengendalian dokumen; e. Pembelian; f. Keamanan bekerja berdasarkan Sistem Manajemen K3; g. Standar Pemantauan; h. Pelaporan dan perbaikan kekurangan; i. Pengelolaan material dan pemindahannya; j. Pengumpulan dan penggunaan data; k. Pemeriksaan sistem manajemen; l. Pengembangan keterampilan dan kemampuan. (3) Perubahan atau penambahan sesuai perkembangan unsur-unsur sebagaimana dimaksud ayat (2) diatur oleh Menteri. (4) Pedoman teknis audit sistem manajemen K3 sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) sebagaimana tercantum dalam lampiran II Peraturan Menteri ini.

Audit ini sekurang-kurangnya wajib dilaksanakan satu kali dalam setahun (pasal 7), dengan mekanisme sebagai berikut: a. Membuat rencana tahunan audit b. Menyampaikan rencana tahunan audit kepada Menteri atau Pejabat yang ditunjuk, pengurus tempat kerja yang akan diaudit dan Kantor Wilayah Departemen Tenaga Kerja setempat. c. Mengadakan koordinasi dengan Kantor Wilayah Departemen Tenaga Kerja setempat. Oleh sebab itu Pengurus tempat kerja akan diaudit wajib menyediakan dokumen-dokumen yang diperlukan untuk pelaksanaan audit sistem manajemen K3.

Setelah audit selesai, maka laporan audit lengkap harus disampaikan kepada Direktur (Direktur berwenang menetapkan perusahaan yang dinilai wajib untuk diaudit berdasarkan pertimbangan tingkat risiko bahaya), dengan tembusan yang disampaikan kepada pengurus tempat kerja yang diaudit dengan mempergunakan formulir sebagaimana tercantum dalam lampiran III Peraturan Menteri ini. Setelah laporan audit sistem manajemen K3 Direktur melakukan evaluasi dan penilaian. Berdasarkan hasil evaluasi dan penilaian tersebut pada ayat (3) Direktur memberikan sertifikat dan bendera penghargaan (ditanda tangani oleh Menteri Ketenagakerjaan) sesuai dengan tingkat pencapaian (berlaku untuk jangka waktu 3 (tiga) tahun atau menginstruksikan kepada Pegawai Pengawas untuk mengambil tindakan apabila berdasarkan hasil audit ditemukan. Selanjutnya Pembinaan dan pengawasan terhadap penerapan

Sistem Manajemen K3 dilakukan Menteri atau Pejabat yang ditunjuk. Seluruh biaya pelaksanaan audit Sistem Manajemen K3 dibebankan kepada Perusahaan yang diaudit.

## **F. RANGKUMAN MATERI**

Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) ini sangat urgen untuk dipelajari dan dilaksanakan, agar semua pihak yang terlibat dalam hal ketenagakerjaan dapat memberikan perlindungan, kesejahteraan sosial, ekonomi dan kesehatan bagi tenaga kerja yang sudah sungguh-sungguh bekerja demi meningkatkan produktivitas di perusahaan atau di mana para pekerja bekerja. Untuk itu penting sekali adanya kesadaran untuk menerapkan budaya Kesehatan dan Keselamatan Kerja.

Urgensi K3 pada hakikatnya adalah melindungi pekerja dan orang lain yang memasuki tempat kerja dari kondisi tidak aman baik dari segi fisik, materil maupun kesehatannya. Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah faktor penting dalam menunjang kemajuan perusahaan, karena apabila sistem K3 tidak dijalankan akan mengakibatkan kerugian terhadap perusahaan sehingga perusahaan akan mengeluarkan biaya yang sangat besar jika terjadi kecelakaan kerja pekerja atau karyawannya.

Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang diterapkan dalam perusahaan mengacu kepada Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor Per.05/Men/1996.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan pengertian tenaga kerja dan pekerja atau buruh menurut Undang-Undang!
2. Sebutkan ruang lingkup dari keselamatan dan kesehatan kerja (K3)!
3. Jelaskan bentuk-bentuk perlindungan hukum yang dapat diberikan kepada para pekerja!
4. Jelaskanlah Pengertian dan Urgensi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) bagi Perusahaan dan Pekerja
5. Jelaskanlah tentang Sistem Manajemen K3 dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor: Per.05/Men/1996 di Lokasi Kerja dan manfaatnya bagi perusahaan dan pekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- (<file:///F:/BOOK%20MANAJEMEN%20SDM%203/UU%20Nomor%2013%20Tahun%202003.pdf>, diakses tanggal 3 Maret 2022)
- , Pepres Nomor 12 Tahun 2013, Jaminan Kesehatan, ([https://kemenperin.go.id/kompetensi/UU\\_13\\_2003.pdf](https://kemenperin.go.id/kompetensi/UU_13_2003.pdf), diakses tanggal 3 Maret 2022)
- , UU Nomor 1 Tahun 1970, Keselamatan Kerja, (<https://jdih.esdm.go.id/storage/document/uu-01-1970.pdf>, diakses tanggal 3 Maret 2022)
- Admin Disnaker (2019), Jenis-jenis Tenaga Kerja (<https://disnaker.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/jenis-jenis-tenaga-kerja-dan-permasalahannya-32>, diakses tanggal 3 Maret 2022)
- Adrian Sutedi, (2009), Hukum Perburuhan. (Jakarta: Sinar Grafika), h. 142.
- Ashabul Kahfi (2016), Perlindungan Hukum Terhadap Tenaga Kerja (<https://journal3.uin-lauddin.ac.id/index.php/Jurisprudentie/article/view/2665/2517>, diakses tanggal 3 Maret 2022)
- Ashabul Kahfi (2016), Perlindungan Hukum Terhadap Tenaga Kerja, *Jurisprudentie* Volume 3, Nomor, 2, Desember 2016, halaman 63.
- Bisnis.com (2021), 65,89 % kecelakaan kerja terjadi di lokasi kerja, (<https://finansial.bisnis.com/read/20210901/215/1436724/bpjs-ketenagakerjaan-catat-6589-persen-kecelakaan-terjadi-di-dalam-lokasi-kerja>, diakses tanggal 3 Maret 2022)
- Eko Wahyudi, et. Al (2016), Hukum Ketenagakerjaan. (Jakarta; Sinar Grafika), h. 32.
- Indobalinews.com (2021). Jumlah kecelakaan kerja di Indonesia masih relative tinggi, (<https://indobalinews.pikiran-rakyat.com/bali-info/pr-881529859/jumlah-kecelakaan-kerja-di-indonesia-masih-relatif-tinggi>, diakses tanggal 3 Maret 2022)
- Lala, A. (2018). Urgensi Penerapan Undang-undang Nomor 1 Tahun 1970 Tentang K3 Bagi Tenaga Kerja di Indonesia. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 3 (11), 1-14.



- Sendjun H Manululang, Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan Di Indonesia (Jakarta: PT Rineka Citra, 1998), h.3
- Suardi Rudi (2007) Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja. (Jakarta: PPM).
- Tarwaka. Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (Manajemen Dan Implementasi K3 Di Tempat Kerja). Surakarta: Harapan Press. 2008)
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 Tentang Kesehatan. (<http://www.dikti.go.id>, diakses tanggal 4 Juli 2013).
- UUD 1945 Pasal 27 ayat (2). ([https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2004/39TAHUN2004UUPenj.htm#:~:text=Makna%20dan%20arti%20pentingnya%20pekerjaan,penghidupan%20yang%20layak%20bagi%20kemanusiaan](https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2004/39TAHUN2004UUPenj.htm#:~:text=Makna%20dan%20arti%20pentingnya%20pekerjaan,penghidupan%20yang%20layak%20bagi%20kemanusiaan,), diakses tanggal 3 Maret 2022)
- W. Citra JuwitaSari SH.,M.Par. (2016), Penerapan K3 Bagi Pengunjung Segara Madu, Penelitian Mandiri, (Denpasar, Universitas Udayana), h. 1-5.
- Wicaksono, I. K., & Singgih, M. L. (2011). Manajemen Risiko K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Pada Proyek Pembangunan Apartemen Puncak Permai Surabaya. In *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIII* (Vol. 5). [www.SafetyNet.com](http://www.SafetyNet.com), Urgensi Keselamatan dan Kesehatan Kerja, <https://safety.net.asia/urgensi-keselamatan-dan-kesehatan-kerja/>



# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BAB 12: MSDM PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL

Acai Sudirman, S.E., M.M

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

# BAB 12

## MSDM PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL

---

### A. PENDAHULUAN

Era globalisasi yang dihadapi setiap bangsa pada saat ini menjadikan dunia menjadi terbuka dan terkoneksi. Hal ini menuntut kesadaran dan kesiapan sumber daya manusia bahwa keterbukaan menjadi sesuatu yang nyata. Persaingan tidak lagi hanya sebatas lingkup lokal dan nasional, tetapi juga internasional. Selain itu globalisasi membawa pengaruh budaya global, yang jika sebuah bangsa lengah, maka identitas dan budaya nasional berpotensi tergerus sedikit demi sedikit dan akhirnya hilang. Pro dan kontra dampak globalisasi haruslah disadari, dipahami dan dipersiapkan antisipasinya khususnya dari sumber daya manusianya (Afwa *et al.*, 2021).

Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari. Fleksibilitas, koneksitas, *borderless* (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (*unlimited*) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang. Hal ini menjadi pintu utama sebab terjadinya *disruption* (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat.

Era industri digital atau yang dikenal dengan industri 4.0 menghadapkan manajemen sumber daya manusia merespon perubahan lingkungan. Praktek-praktek Sumber Daya Manusia konvensional disesuaikan dengan tuntutan perubahan. Terutama penguasaan SDM pada teknologi dan informasi, pengelolaan pengetahuan sebagai *asset* organisasi dan budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan inovasi. Pertama, Peningkatan penguasaan, keterampilan dan keahlian SDM bisa dilakukan melalui fungsi pelatihan dan pengembangan SDM. Selain itu bisa diantisipasi dengan fungsi *Recruitment* dan Seleksi, bagian MSDM sudah menetapkan *standard* dan kualifikasi penguasaan keterampilan dan keahlian dalam bidang IT. Hal ini harus diperhatikan oleh organisasi, supaya organisasi tidak tertinggal dengan organisasi lain, atau bahkan mati karena tidak bisa beradaptasi dengan lingkungan bisnis (Muliana *et al.*, 2020).

Kedua, pengelolaan pengetahuan sebagai *asset* organisasi perlu dilakukan secara profesional. Hal ini perlu dibangun adanya kesadaran, bahwa di era digital, kekuatan perusahaan untuk memenangkan persaingan adalah penguasa pengetahuan dan informasi dan penguasaan teknologi. Pengetahuan sebagai *asset* organisasi perlu *dimanage* sesuai dengan kebutuhan dan antisipasi organisasi. Ketiga, budaya kreativitas dan inovasi dibangun untuk tujuan merespon lingkungan bisnis dan untuk memenangkan persaingan yang berkelanjutan (Suryani *et al.*, 2021).

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

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Suparwi, 2018).

Ada banyak definisi pengelolaan sumber daya manusia dengan berbagai tingkat kompleksitas. Dua yang lebih bermakna yaitu, pengelolaan sumber daya manusia adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi (Armstrong, 2016). Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses di mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi (Boxall and Purcell, 2016). Secara sederhana pengertian pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah mengelola sumber daya khususnya manusia dalam setiap kegiatan bisnis. Atau dengan pengertian lain yakni cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi. Sehingga fokus dari pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah masalah tenaga kerja manusia dalam bisnis yang harus di kelola menurut urutan fungsi fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis guna mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal berikut ini:

#### 1) *Human Resources Planning*

*Human Resources Planning* yaitu perencanaan Sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan.

2) *Job Analysis*

*Job Analysis* yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci mengenai masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi.

3) *Recruitment and Selection*

*Recruitment and Selection* yakni perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan syarat, sistem, tata cara dan proses yang telah ditentukan.

4) *Orientation and Induction*

*Orientation and Induction* yaitu memperkenalkan perusahaan, budaya, nilai dan etika kerja.

5) *Performance Appraisal*

*Performance Appraisal* yaitu penilaian prestasi dan kinerja karyawan guna melakukan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian kerja.

6) *Compensation planning and remuneration*

*Compensation planning and remuneration* yaitu perencanaan dan pemberian kompensasi pada karyawan.

7) *Motivation, Welfare, Healthy and Safety*

*Motivation, Welfare, Healthy and Safety* yaitu memotivasi, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan juga keselamatan karyawan.

8) *Industrial relations*

*Industrial relations* yaitu menjaga hubungan dan komunikasi dengan serikat pekerja.

## **B. PERENCANAAN SDM DAN PENGEMBANGAN SDM**

Dalam definisi perencanaan SDM terlebih dahulu harus dapat memahami apa itu perencanaan dan SDM. Menurut Siagian (Sinambela, 2018) perencanaan merupakan bisa diartikan sebagai usaha untuk menemukan jawaban pertanyaan-pertanyaan seperti: 1) yang dilaksanakan dalam waktu tertentu apa saja? 2) siapa yang akan bertanggung jawab untuk melakukan apa, dan kepada siapa ia bertanggung jawab dalam melakukan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya? 3) bagaimana prosedur atau metode yang akan berfungsi dalam perwujudan beragam pekerjaan secara terintegrasi? 4)

apakah ada penjadwalan kegiatan secara jelas? 5) alasan apa yang sungguh dapat dipertanggungjawabkan mengenai berbagai kegiatan secara mutlak dilaksanakan?.

Perencanaan ialah proses pemikiran yang bertabiat kreatif, inovatif, serta reflektif sehingga bisa menggambarkan suasana yang hendak dikehendaki serta bisa membagikan hambatan yang mungkin akan menghadang implementasi rencana dimaksud. Pentingnya penentuan rencana yang baik dan benar di dalam sebuah perencanaan SDM pada organisasi/perusahaan dapat mempermudah pekerjaan sebanyak 50% dari pekerjaan yang biasanya dikerjakan. Ada beberapa definisi perencanaan SDM yang diajukan dari para ahli. Menurut Handoko (Sinambela, 2018) mengemukakan bahwa perencanaan SDM yaitu bagian kegiatan yang dilaksanakan guna mengantisipasi permintaan bisnis serta lingkungan pada organisasi di waktu mendatang dan juga pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh keadaan-keadaan tersebut, dilanjutkan dengan pemahaman perencanaan SDM.

Menurut (Alwi, 2001) perencanaan SDM merupakan perencanaan yang dibuat untuk susunan operasional yang diberikan dalam pemenuhan keinginan SDM dengan syarat yang diperlukan. Dari definisi di atas dapat dilihat bahwa perencanaan SDM sangat berpengaruh dalam segi pemenuhan kebutuhan yang ada di dalam organisasi bisnis dan juga untuk menjamin tenaga kerja ditempatkan pada waktu yang tepat pada organisasi bisnis tersebut.

Terdapat tiga kepentingan perencanaan SDM, antara lain (Mangkunegara, 2001):

1. Kepentingan individu. Perencanaan SDM begitu penting pada individu karyawan, karena dapat menunjang dalam setiap potensinya, sama halnya dengan kepuasan karyawan dapat diraih dengan perencanaan karier.
2. Kepentingan organisasi. Perencanaan SDM begitu penting dalam organisasi untuk memperoleh kandidat karyawan yang dapat memenuhi kualifikasi. Karena adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan kandidat karyawan yang berpengalaman untuk menempati kedudukan manajer dimasa yang akan datang.

3. Kepentingan nasional. Perencanaan SDM memberikan manfaat bagi kepentingan nasional. Perihal ini karena karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dapat dipergunakan oleh pemerintah dalam bentuk mengembangkan kapasitas nasional.

Perencanaan SDM merupakan bagian yang terkait dengan perencanaan organisasional. Perencanaan SDM menjadi penghubung antara lingkungan organisasi dan manajemen SDM. Perencanaan SDM memadukan fokus keputusan personalia ke arah tujuan SDM dan organisasi. Ada bagian yang butuh di cermati pada komponen perencanaan SDM yaitu: tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, serta peramalan SDM (Silalahi *et al.*, 2020). Tujuan dari perencanaan SDM mampu memiliki tujuan yang berlandaskan untuk kepentingan individu, organisasi, serta nasional. Menyatukan SDM yang ada untuk keperluan organisasi pada masa yang akan datang agar menepi kekeliruan dalam penerapan tugas merupakan tujuan perencanaan SDM. Perencanaan organisasi adalah strategi dengan teknik yang mengarah terhadap perkembangan organisasi dan daya guna dalam pengelolaan. Hasil dari hal tersebut mengaitkan seluruh anggota organisasi berlandaskan perencanaan dan analisis masalahnya. Apabila perencanaan organisasi mementingkan pada keselarasan dengan pertumbuhan karyawan, hingga perihal tersebut menampilkan pula pada pertumbuhan organisasi (Djajasinga *et al.*, 2021).

Berikut variabel penting serta berpengaruh dalam kegiatan perencanaan organisasi menurut (Mangkunegara, 2001):

1. Peramalan bisnis, hal ini bertaut pada permasalahan kondisi ekonomi secara universal, inflasi, tingkatan gaji, tarif, serta bayaran yang dibutuhkan organisasi untuk masa mendatang.
2. Peluasan dan pengembangan usaha, dalam organisasi perlu memperluas aktivitas usaha serta mempersiapkannya terlebih dahulu agar menjadi masukan perencanaan dalam organisasi tersebut.
3. Rancangan dan perubahan struktur, hal ini memberikan manfaat dalam kegiatan perencanaan organisasi seperti tidak terjadinya hambatan dalam kegiatan organisasi tersebut.



4. Gagasan manajemen, perubahan yang dibuat mendapatkan pengaruh pada perencanaan organisasi, maka dari itu perencanaan organisasi harus serupa dengan gagasan manajemen.
5. Kontribusi pemerintah, hal yang dalam menentukan harga dasar, pajak, produk ekspor dapat pula mempengaruhi perencanaan organisasi
6. Produk dan kemampuan manusia, merupakan satu paket yang tidak bisa dihindari dalam perencanaan organisasi, karena dalam pengembangan produk baru sudah dipastikan memakai teknologi modern dan juga memerlukan pegawai yang mampu mengoperasikan teknologi tersebut.

Pengauditan SDM melakukan penelusuran secara terstruktur mengenai keefektifan rencana kepegawaian, rencana analisis pangkat, penarikan tenaga kerja, penataran dan peningkatan manajemen, promosi pangkat, transfer, taksiran tenaga kerja, serta kegiatan lainnya. Faktor yang diperhatikan dalam pengauditan SDM, yaitu (Mangkunegara, 2001):

1. Kualitas kekuatan kerja  
Pengauditan SDM wajib bisa mengaitkan pengujian kualitas kekuatan kerja. Kenaikan mutu bisa dicapai lewat dari pengalaman, pembelajaran, serta pelatihan.
2. Penentuan kualitas  
Penentuan kualitas kekuatan kerja bisa lewat analisis jabatan. Analisis ini dipakai guna memastikan kewajiban dan juga tanggung jawab.
3. Daftar kemampuan (*skill*)  
Pengauditan SDM harus dapat mengamati kemampuan (*skill*) karyawan, dan hal tersebut memberikan manfaat untuk perusahaan dalam mempekerjakan karyawannya.
4. Reputasi Tenaga Kerja (*Turnover* kerja)  
Metode pengecekan SDM wajib dapat mengaitkan persediaan untuk memperkirakan *turnover* kerja. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya karyawan karena karyawan pensiun dan hal lainnya. Perkiraan *turnover* dapat mengamati angka rata-rata *turnover* pada tahun sebelumnya. pengecekan SDM agar tidak terjadinya *turnover* kerja yang meningkat serta pentingnya dalam penambahan kekosongan jabatan secara cepat.

## 5. Perubahan secara intern

Pengauditan SDM perlu meninjau perubahan secara intern seperti kenaikan pangkat, penurunan pangkat, dan transfer pangkat. Peramalan SDM hampir sama dengan pengauditan SDM. Maka untuk membedakannya yaitu, peramalan SDM lebih memfokuskan untuk masa mendatang, sementara pengauditan SDM lebih memfokuskan kepada perihal yang bersangkutan dengan kondisi pada saat ini.

## C. RINTANGAN DALAM PERENCANAAN SDM

Penentuan perencanaan SDM sangatlah sederhana, namun dalam kenyataannya yang dihadapi tidaklah sederhana itu. Banyaknya rintangan yang dihadapi dalam perencanaan SDM, salah satunya yaitu faktor eksternal yang memberikan pengaruh pada perencanaan SDM. Hambatan atau rintangan dalam perencanaan SDM dapat berasal dari (Bangun, 2102):

### 1. Pengaruh Pemerintah

Seorang manajer perusahaan biasanya berhadapan dengan peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan pemerintah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan. Melalui undang-undang ketenagakerjaan pemerintah menetapkan beberapa kebijakan tentang tanggung jawab perusahaan ataupun kewajiban serta hak-hak setiap karyawan. Dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah, adalah pedoman bagi manajer perusahaan dalam menetapkan jam kerja karyawan dan merupakan dasar untuk menentukan tenaga kerja yang dibutuhkan. Dalam beberapa tunjangan dan jaminan sosial yang sudah ditetapkan pemerintah melalui undang-undang ketenagakerjaan bisa mempengaruhi perencanaan SDM. Setiap perusahaan memiliki berbagai macam tunjangan yang tidak sama di setiap perusahaan dan daerah. Membayar tunjangan hari raya keagamaan, pemeliharaan kesehatan, asuransi kecelakaan kerja bagi karyawan merupakan hal yang wajib bagi perusahaan untuk memenuhi hal tersebut.

### 2. Geografis

Agar mendapatkan jumlah SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka pihak perusahaan harus bisa melihat keadaan geografis suatu daerah. Misalnya, jika pada daerah yang mengalami kondisi iklim dan lingkungan yang kurang baik hal tersebut akan sangat

berdampak negatif untuk memperoleh SDM. Pada jangka panjang mungkin akan terjadi kerugian yang sangat besar, maka perlunya perusahaan dalam memperhatikan dari faktor geografis dan juga perilaku para pesaing agar kebutuhan SDM akan tersedia sesuai kebutuhan. Gaji, tunjangan, kompensasi merupakan hal yang perlu diperhatikan perusahaan untuk para karyawan yang gunanya untuk memenangkan persaingan antar perusahaan dalam mendapatkan SDM yang kualifait.

### 3. Angkatan Kerja

Angkatan kerja selalu mengalami naik turunnya perubahan setiap tahunnya sehingga menjadi kendala pada perusahaan untuk melakukan perkiraan untuk kepentingan perusahaan. Untuk negara yang memiliki tingkat perkembangan penduduk yang rendah akan menjadi kendala pada ketersediaan tenaga kerja, sehingga membuat tindakan seperti memperoleh tenaga kerja dari negara lain. Tetapi hal tersebut membuat konsekuensi yang sangat tinggi seperti, bertambahnya biaya perolehan tenaga kerja dan mengakibatkan kurangnya keuntungan yang didapat perusahaan. Untuk negara sedang berkembang mendapatkan kondisi yang menguntungkan untuk jumlah penduduk yang pesat, tetapi hal tersebut membuat sulitnya memilih pekerja yang sesuai kualitas yang diinginkan perusahaan karena kurangnya pengetahuan dan juga keterampilan yang rendah. Maka untuk menutupi hal tersebut haruslah meningkatkan pendidikan dan juga pelatihan untuk mengimbangi perkembangan teknologi tersebut.

### 4. Kondisi Ekonomi

Suku bunga, inflasi, dan pertumbuhan ekonomi merupakan faktor-faktor hal yang menjadi penyebab timbulnya kondisi ekonomi yang kurang baik dan mengakibatkan sulitnya melakukan perencanaan SDM. Kondisi ekonomi yang tidak stabil menjadi tantangan bagi perusahaan untuk melakukan perkiraan pada SDM dimasa yang akan datang.

### 5. Teknologi

Teknologi sudah menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan pada perencanaan SDM. Tenaga kerja pada perusahaan sudah banyak digantikan dengan teknologi canggih yang dapat bekerja secara

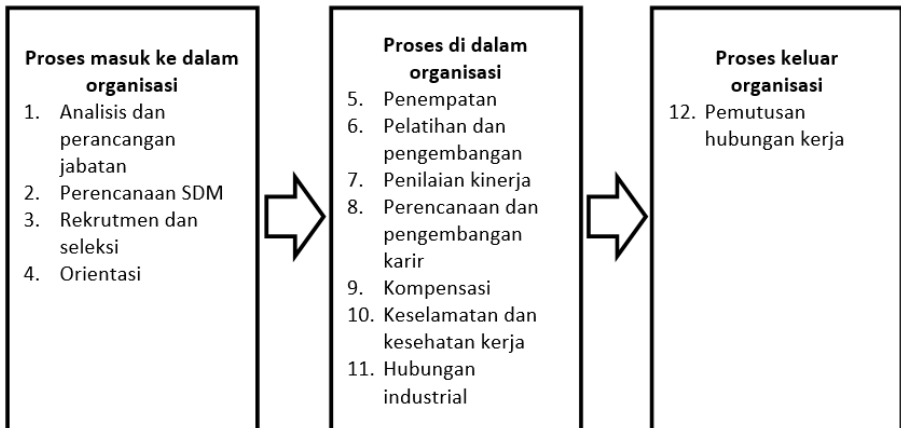
efektivitas dan efisien, sehingga mengakibatkan pengangguran yang semakin besar pada negara tersebut, dan biasanya yang mengalami hal tersebut adalah negara sedang berkembang. Berbeda pula dengan negara maju yang menjadikan teknologi sebagai lapangan usaha yang makin besar sehingga sebagian tenaga kerja akan terserap dalam jumlah yang lebih banyak pula. Kemajuan teknologi yang tidak bisa diperkirakan akan menjadi kesulitan dalam perencanaan SDM.

Pengaruh eksternal yang terdapat diatas merupakan sebagai acuan untuk pemerintah agar lebih bijak dalam membuat perencanaan sumber daya manusia agar mengurangi pengaruh yang di dapat. Jika kondisi tidak ditangani dengan baik akan menjadi kendala dalam proses perencanaan sumber daya manusia yang maksimal dimasa mendatang. Dalam menentukan tenaga kerja yang dipakai sebuah perusahaan harus dapat membuat perencanaan sumber daya manusia semaksimal mungkin guna memperoleh karyawan yang sesuai dengan kepentingan organisasi tersebut. Kinerja pegawai yaitu sebagai penunjuk dalam tingkat perolehan hasil yang telah dicapai pegawai atas pelaksanaan tugas yang dibuat.

Menurut (Taroreh, Worang *and* Mintardj, 2016) dari penelitian yang mengatakan bahwa dalam perencanaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Sumber Daya Manusia Provinsi Papua, yang mengartikan dalam keterangan yang ada pada perencanaan sumber daya manusia itu memiliki peran penting untuk diri seseorang dan juga dapat berpengaruh dan berdampak terhadap kinerjanya. Perencanaan yang dilakukan di Biro Sumber Daya Manusia dilaksanakan dengan sangat baik dan mendapatkan hasil kinerja pegawai yang memuaskan. Pencapaian tujuan perusahaan tidak terlepas dari adanya proses yang ada. Pembelajaran mengenai manajemen SDM akan memperlihatkan bagaimana sebenarnya organisasi mampu memperoleh, melakukan pengembangan, menggunakan, melakukan evaluasi, dan melakukan pemeliharaan pekerja dalam kuantitas dan kualitas yang tepat. Proses manajemen SDM dibuat ke dalam lima bagian fungsi yang utama secara garis besar (Sule dan Saefullah, 2012) yaitu terdiri atas:

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

Organisasi/perusahaan yang dipengaruhi oleh dunia usaha dan lingkungan, melaksanakan proses manajemen SDM dalam tiga tahapan (Effendy, 2015), yaitu dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 12.1 Proses Manajemen SDM (Sumber: Effendy, 2015)

Proses masuk ke dalam organisasi memiliki aktivitas yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1) **Analisis dan perancangan jabatan**

Diartikan sebagai proses dalam mengumpulkan informasi yang bersifat sistematis mengenai jabatan, mempunyai tujuan untuk membuat beragam keputusan mengenai sebuah pekerjaan ataupun jabatan. Ada dua jenis informasi yang dihasilkan dari proses ini. Dua jenis informasi tersebut adalah deskripsi/uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan diartikan dengan elemen atau unsur dokumen yang di dalamnya memuat informasi mengenai tugas, kewajiban maupun tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan jika menduduki sebuah jabatan/pekerjaan tertentu. Spesifikasi jabatan diartikan dengan persyaratan atau kualifikasi minimal yang wajib dimiliki oleh calon karyawan supaya dapat melakukan pekerjaannya tersebut. Dengan adanya analisis jabatan, maka diperoleh penyelesaian atas beberapa pertanyaan penting yaitu tentang:

- a) Apa saja yang harus dilakukan pekerja mengenai tugas-tugasnya baik fisik maupun mental.
- b) Kapan penyelesaian dari pekerjaan itu
- c) Dimana melakukan pekerjaan itu
- d) Bagaimana cara pekerja mengetahui cara melakukan pekerjaannya
- e) Mengapa pekerjaan itu harus dilakukan oleh pekerja
- f) Syarat-syarat yang harus dipergunakan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan.

Metode dalam melakukan analisis jabatan yang sering digunakan adalah pembagian pertanyaan melalui angket yang sudah terstruktur, dokumentasi (pengamatan), melakukan wawancara, berdasarkan catatan karyawan, evaluasi kinerja dan kombinasi dari metode-metode tersebut. *Pertama*, analisis jabatan dimulai dari dengan mengamati organisasi secara keseluruhan dan kesesuaian tiap-tiap jabatan yang ada di organisasi. *kedua*, menentukan tujuan spesifik analisis jabatan. *Ketiga*, memilih jabatan yang akan dianalisis. Berikutnya menggunakan teknik-teknik yaitu data tentang

karakteristik jabatan dikumpulkan untuk analisis jabatan, karakteristik dan perilaku yang telah ada dalam persyaratan yang harus dimiliki pekerja untuk melakukan pekerjaannya. Setelah memperoleh informasi ini, langkah tersebut kemudian digunakan untuk melakukan langkah selanjutnya yaitu penyusunan uraian jabatannya. Kemudian proses yang terakhir adalah proses penyiapan dari spesifikasi jabatan. Dasar dalam penggunaan perencanaan dan pelaksanaan aktivitas-aktivitas di manajemen SDM lainnya yaitu dengan pengetahuan dan data yang telah dikumpulkan dalam analisis jabatan. Aktivitas-aktivitas tersebut meliputi aktivitas seperti perekrutan, proses seleksi, pelatihan, melakukan penilaian terhadap kinerja dan pemberian balas jasa. Selama proses analisis jabatan, informasi yang didapatkan sangat penting untuk tiap-tiap aktivitas tersebut.

Melakukan perancangan jabatan adalah kegiatan penataan dari pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang dibutuhkan dalam menjalankan seluruh kegiatan pekerjaan tertentu. Perancangan jabatan mampu memberikan fungsi pada dua bagian: kinerja optimal untuk kepentingan organisasi dan kepuasan untuk pekerja. Dalam perancangan jabatan perlu dipertimbangkan unsur-unsur organisasi, lingkungan dan perilaku.

## **2) Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM adalah prosedur dalam menentukan jenis (mutu atau persyaratan) dan jumlah pekerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi di saat mendatang. Prosedur melakukan rencana terhadap SDM dimulai dengan melihat keterkaitan antara rencana strategis yang dimiliki organisasi terhadap kebutuhan tenaga kerja. Selanjutnya meramal ataupun memperkirakan SDM yang diperlukan/dibutuhkan di saat mendatang dan memprediksi tersedianya SDM. Tidak perlu melakukan tindakan apa-apa jika kebutuhan SDM sama jumlahnya dengan ketersediaan SDM. Namun masalah yang terjadi adalah saat terjadinya kelebihan dengan tenaga kerja, tetapi beberapa pilihan alternatif untuk itu.

- a) Melakukan pembatasan atau mulai memperketat proses perekrutan pekerja.
- b) Melakukan pengurangan jam kerja si pekerja

- c) Melakukan penawaran mengenai pensiun dini
- d) Pemberhentian sementara ataupun secara permanen. Langkah ini merupakan langkah terakhir yang seharusnya menjadi pilihan terakhir bagi pihak manajemen

Dalam melakukan proses merencanakan SDM, ada beberapa prinsip-prinsip yang perlu menjadi perhatian bagi organisasi ataupun perusahaan. Prinsip-prinsip yang menjadi perhatian antara lain:

- a) Penentuan kuantitas maupun kualitas pekerja yang menempati posisi semua jabatan di organisasi
- b) Terjaminnya ketersediaan pekerja saat ini ataupun masa mendatang sehingga tiap-tiap tugas ada yang melakukannya
- c) Mismanajemen serta tumpang tindih mengenai pelaksanaan tugas sebaiknya dihindari supaya tidak terjadi
- d) Memudahkan proses koordinasi, melakukan integrasi dan proses sinkronisasi (KIS) sehingga terciptanya peningkatan dalam produktivitas kerja
- e) Kelebihan dan Kekurangan pekerja sebaiknya dihindari
- f) Penetapan dalam proses rekrutmen, penyeleksian, pengembangan, pemberian balas jasa, melakukan integrasi, memelihara, masalah disiplin dan pemberhentian pekerja dapat dijadikan sebagai pedoman
- g) Menjadi pedoman di dalam pelaksanaan mutasi (baik vertikal maupun horizontal) serta pensiun pekerja
- h) Menjadi dasar pada penilaian kinerja pekerja

### **3) Rekrutmen dan seleksi**

Rekrutmen diartikan dengan proses dalam penarikan orang-orang atau calon pelamar kerja yang memiliki keinginan dan kompetensi yang sesuai untuk menempati pekerjaan, posisi atau jabatan tertentu. Proses ini dimulai dari adanya jabatan yang kosong, selanjutnya menetapkan segala persyaratan untuk menempati jabatan dan penentuan sumber serta metode rekrutmen (baik internal maupun eksternal organisasi). Lanjutan dari perencanaan SDM untuk menempati kosongnya jabatan sesuai kuantitas dan kualitas dari pekerja yang dibutuhkan merupakan proses dari penarikan tenaga kerja.



Sementara itu seleksi adalah proses mengidentifikasi dan memilih orang-orang dari sekelompok pelamar yang sangat sesuai atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu. Langkah-langkah pada proses seleksi adalah dimulai dari penerimaan berkas lamaran dari para pelamar, wawancara pendahuluan, tes pekerjaan, melakukan pemeriksaan pada referensi serta latar belakang, kemudian dilakukan dengan wawancara akhir dengan fungsional manajer yang relevan serta melakukan tes kesehatan baik fisik maupun mental (tetapi jika diperlukan oleh organisasi) yang dibutuhkan dalam pekerjaan nantinya. Teknik yang digunakan untuk dapat membantu keputusan dari penyeleksian mereka yaitu tes pekerjaan. Selanjutnya tes pekerjaan adalah mekanisme yang mencoba mengukur karakteristik tertentu dari seorang pelamar.

#### **4) Orientasi**

Program orientasi yakni proses memperkenalkan para karyawan baru yang telah direkrut dengan posisi ataupun jabatan mereka dengan perusahaan dan tentunya dengan para karyawan yang lain. Masalah yang biasa terjadi pada karyawan baru dalam organisasi (perusahaan) bukanlah masalah yang bisa dianggap masalah yang ringan karena pada diri karyawan baru banyak hal yang tentunya banyak pertanyaan-pertanyaan yang perlu segera dijawab dengan jelas dan tepat. Masalah yang tercakup dalam program orientasi ini dapat dilihat sebagai berikut:

- a) Organisasi, meliputi sejarah singkat, nama dan jabatan para pimpinan ataupun direktur di organisasi, letak tata ruang fasilitas-fasilitas yang ada di organisasi, standar operasional prosedur perusahaan, aturan maupun kebijaksanaan perusahaan, aturan mengenai kedisiplinan, prosedur masalah keamanan, buku pedoman yang harus diketahui karyawan, proses produksi di perusahaan, dan lain sebagainya.
- b) Perkenalan meliputi memperkenalkan diri dengan penyelia, pelatih, rekan sejawat, maupun bagian konseling karyawan.
- c) Pemberian balas jasa meliputi struktur penggajian maupun insentif, liburan, cuti, jam istirahat, pendidikan dan pelatihan, bimbingan, asuransi tenaga kerja maupun kesehatan, program

dalam masalah pensiun, pelayanan di organisasi terhadap karyawan, dan rehabilitasi.

- d) Pekerjaan, meliputi lokasi, tugas-tugas, masalah kebutuhan keamanan, fungsi mengenai kedudukan/jabatan yang ditempati, sasaran serta hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya.

Setelah mengusahakan empat aktivitas dalam tahapan pertama, maka beralih ke proses yang kedua yaitu proses di dalam organisasi yaitu:

### 5) **Penempatan**

Penempatan pegawai (*staffing*) diartikan dengan pengalokasian pekerja pada tempat atau posisi pekerjaannya. Penempatan ini terjadi khususnya bagi karyawan baru. Bertahan dan tetap di posisi tertentu atau melakukan pemindahan pada posisi atau tempat yang lain merupakan proses penempatan bagi karyawan yang lama dan telah menempati dan berada pada posisi jabatan tertentu. Adapun pengertian lain mengenai penempatan yaitu dianggap sebagai proses pengisian/penugasan jabatan atau penugasan kembali pada karyawan pada jabatan/posisi baru atau kedudukan jabatan yang berbeda.

### 6) **Pelatihan dan pengembangan**

Mengenai teknik untuk program-program khususnya dalam pelatihan dan pengembangan, ada beberapa program yang harus dirancang oleh perusahaan. Perancangan program dalam pendidikan dan pelatihan ini dimaksudkan untuk peningkatan dalam hal prestasi kerja karyawan, mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan, serta *turnover* karyawan, serta perbaikan kepuasan kerja karyawan. Program dalam pelatihan dan pengembangan manajemen dibagi dalam 2 kategori pokok, yaitu:

- a) *on the job training* (Metode praktis)
- b) *off the job training* (Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi)

Ada beberapa "*trade offs*" yang digunakan dalam pemilihan teknik tertentu pada program pelatihan dan pengembangan. Hal ini berarti bahwa tidak ada satu teknik yang bisa dikatakan selalu sangat baik, metode dan cara terbaik dalam memilih teknik tersebut tergantung

dari sejauh mana teknik tersebut memenuhi faktor-faktor diantaranya biaya yang efektif, isis dari program yang dikehendaki, layaknya sebuah fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta serta instruktur dan prinsip dalam belajar. “*trade offs*” tersebut tergantung pada situasi dan kondisi untuk melihat tingkat pentingnya.

## 7) **Penilaian kinerja**

Melalui sarana informal Karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka. Tetapi penilaian kinerja tetap mempunyai pedoman pada sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan memengaruhi atribut, perilaku, dan hasil termasuk tingkat absensi yang dikaitkan dengan pekerjaan karyawan. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pekerja dan apakah pekerja dapat berkinerja sama atau lebih efektif di pada waktu mendatang. Sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. Proses penilaian kinerja dapat membantu organisasi dalam pengimplementasian mengenai sasaran bisnisnya. Selain itu, proses bagaimana rencana strategis dapat dihubungkan dengan penilaian kinerja untuk karyawan individu maupun untuk unit-unit usaha dapat tergambarkan.

## 8) **Perencanaan dan pengembangan karier**

Konsep dasar secara lebih rinci mengenai perencanaan dan pengembangan karier dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) *Career* (Karier) dapat diartikan dengan selama kehidupan kerja seseorang, semua tugasnya pada posisi pekerja (jabatan) mampu ditangani atau dipegang.
- b) *Career path* (Jalur karier) dapat diartikan dengan pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang.
- c) *Career goals* (Sasaran-sasaran karier) dapat diartikan dengan posisi dimana seseorang “berjuang” untuk mencapainya sebagai bahan dari kariernya di waktu yang akan datang.
- d) *Career planning* (Perencanaan karier) dapat diartikan dengan melalui proses mana seorang karyawan memilih sasaran karier dan masuk ke dalam jalur ke sasaran tersebut.

- e) *Career development* (Pengembangan karier) dapat diartikan dengan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai suatu rencana kariernya.

#### 9) **Kompensasi**

Kompensasi diartikan sebagai imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atas pekerjaan yang telah ia lakukan di organisasi. Bentuk imbalan jasa ini bisa berupa uang, barang maupun fasilitas. Secara umum, kompensasi bisa dibagi dalam dua kategori yaitu bersifat langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan imbalan yang diberikan oleh organisasi secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap pula. Bentuk paling umum dari kompensasi langsung ini berupa gaji pokok dan gaji variabel. Gaji pokok adalah kompensasi yang paling dasar yang diterima oleh pekerja, misalnya gaji maupun upah. Sementara gaji variabel adalah kompensasi yang mempunyai hubungan secara langsung dengan pencapaian dari kinerja karyawan. Contoh dari gaji variabel dapat berupa insentif maupun pemberian bonus.

### **D. PENGEMBANGAN SDM DAN DIGITALISASI *HUMAN RESOURCES***

Cara berpikir manusia yang semakin hari meningkat membuat manusia secara terus menerus mengalami perubahan dalam pekerjaan sehingga dalam melengkapi kebutuhan dapat meningkat dan terpenuhi. Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan mutu sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kepentingan organisasi terutama dalam hal kualitas. Dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mampu dalam mengelola peralatan modern yang dimiliki organisasi. Jika tidak adanya dukungan dari pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan terjadi sulitnya untuk mempertahankan kemajuan untuk organisasi tersebut (Putri *et al.*, 2021).

Pada organisasi ada satu keadaan yang tidak boleh diabaikan yaitu pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas organisasi bisnis di syaratkan agar beranjak pada perubahan yang begitu cepat. Derasnya arus perubahan

membuat pengembangan pada perusahaan untuk selalu menaksir apakah perubahan tersebut dapat berdampak negatif atau positif untuk perusahaan pada masa mendatang. Ada beberapa perusahaan besar dalam penerapan organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi pandangan atau bagian dalam penyertaan manajer sumber daya manusia dalam pembentukan konsep bisnis yang akan dilaksanakan pada waktu tertentu. Pimpinan mungkin tidak menyadari betapa pentingnya kebutuhan perencanaan sumber daya manusia pada organisasi karena yang dimaksud dalam kebutuhan tersebut tidak tampak dengan jelas. Hakikatnya, kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sangat sulit dengan apa yang sudah dipikirkan kemudian dituangkan pada kebutuhan sumber daya manusia tersebut (Hartini, Sudirman *and* Wardhana, 2021).

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru (Mulyono *et al.*, 2021). Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

## **E. RANGKUMAN MATERI**

- Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk

mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak.

- Perencanaan SDM merupakan bagian yang terkait dengan perencanaan organisasional. Perencanaan SDM menjadi penghubung antara lingkungan organisasi dan manajemen SDM. Perencanaan SDM memadukan fokus keputusan personalia ke arah tujuan SDM dan organisasi. Ada bagian yang butuh di cermati pada komponen perencanaan SDM yaitu: tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, serta peramalan SDM. Tujuan dari perencanaan SDM mampu memiliki tujuan yang berlandaskan untuk kepentingan individu, organisasi, serta nasional. Menyatukan SDM yang ada untuk keperluan organisasi pada masa yang akan datang agar menepi kekeliruan dalam penerapan tugas merupakan tujuan perencanaan SDM.
- Pengaruh eksternal yang terdapat diatas merupakan sebagai acuan untuk pemerintah agar lebih bijak dalam membuat perencanaan sumber daya manusia agar mengurangi pengaruh yang di dapat. Jika kondisi tidak ditangani dengan baik akan menjadi kendala dalam proses perencanaan sumber daya manusia yang maksimal dimasa mendatang. Dalam menentukan tenaga kerja yang dipakai sebuah perusahaan harus dapat membuat perencanaan sumber daya manusia semaksimal mungkin guna memperoleh karyawan yang sesuai dengan kepentingan organisasi tersebut. Kinerja pegawai yaitu sebagai penunjuk dalam tingkat perolehan hasil yang telah dicapai pegawai atas pelaksanaan tugas yang dibuat.
- Dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mampu dalam mengelola peralatan modern yang dimiliki organisasi. Jika tidak adanya dukungan dari pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan terjadi sulitnya untuk mempertahankan kemajuan untuk organisasi tersebut.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan mengapa perencanaan SDM penting pada era digitalisasi saat ini?
2. Menurut saudara, apakah pengembangan SDM di era digitalisasi diperlukan?
3. Jelaskan Hambatan atau rintangan dalam perencanaan SDM?
4. Sebutkan Proses manajemen SDM yang dibuat ke dalam lima bagian fungsi yang utama?
5. Gambarkan dan jelaskan proses manajemen SDM dalam tiga tahapan?

## DAFTAR PUSTAKA

- Afwa, A. *et al.* (2021) 'Raising the Tourism Industry as an Economic Driver', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising*, pp. 118–123.
- Armstrong M (2016), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, London: Kogan Page.
- Alwi, S. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Bangun, W. (2102) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Boxall P and Purcell J (2016), *Strategy and Human Resource Management*, London: Palgrave Macmillan.
- Djajasinga, N. D. *et al.* (2021) 'Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, pp. 113–117.
- EffendyP., S. (2015). *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Kerja*. Edisi-3. Medan : USU Press.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edited by S. Susan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mulyono, S. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.



- Suparwi (2018) 'Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer A . Pendahuluan cepat , baik perubahan dunia itu sendiri, perubahan masyarakat dan agar bisnis yang di jalankannya mampu memberi arah terhadap selera konsumen. Karena mengikuti tren', *Jurnal Penelitian*, 12(1), pp. 85–110.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Taroreh, A., Worang, F. and Mintardj, C. (2016) 'Perencanaan Sumber Daya Manusia, Analisa Pekerjaan Dan Penempatan Pegawai Terhadap Pegawai Pada Biro Pengembangan SDM Povinsi Papua', *Journal EMBA*, 4(1), pp. 1263–1274.

## GLOSARIUM

### A

**Absolut:** Bisa diartikan menjadi mutlak, berasal dari bahasa Inggris, *absolute*

**Akuntabilitas:** Pertanggungjawaban atau keadaan yang dapat dimintai pertanggungjawaban

**Asosiasi:** Perkumpulan orang yang memiliki kepentingan yang sama sehingga dibutuhkan pembentukan hubungan atau pertalian antara gagasan, ingatan, atau kegiatan yang melibatkan seluruh pancaindra

**Arbitrasi:** Penyelesaian masalah atau sengketa perdata di luar pengadilan hukum.

**Arbitrase Sukarela:** Penyerahan sukarela suatu sengketa kepada seorang yang berkualitas untuk menyelesaikannya dengan suatu perjanjian

**Arbitrasi Wajib:** Pemeriksaan sengketa melalui jalur arbitrase dilakukan secara jalur hukum

**Actuating:** Pelaksanaan

---

### B

**Bolos:** Tidak masuk kerja

**Boikot:** Boikot atau pemulauan adalah tindakan untuk tidak menggunakan, membeli, atau berurusan dengan seseorang atau suatu organisasi sebagai wujud protes

**BPJS:** Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial

---

C

**Chief Executive Officer (CEO):** Jabatan tertinggi dalam sebuah perusahaan dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan bisnis yang dijalankan.

**Controlling:** Pengawasan

---

D

**Demand:** Permintaan

**Data Training Need (DTN):** Data Kebutuhan Training

**Depnaker RI:** Departemen Ketenagakerjaan

---

E

**Etik:** Kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak

---

F

---

G

---

H

**HR Management:** Suatu cara yang dibuat untuk mengatur sumber daya (tenaga kerja) yang ada dalam organisasi/perusahaan

**HRD:** *Human Resource Departement*

---

## I

**IPTEK:** Ilmu pengetahuan dan teknologi

**Intelektual:** Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kata intelektual mempunyai arti yaitu cerdas, berakal, dan berpikiran jernih dan berdasarkan pada ilmu pengetahuan

**Integritas:** Sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran

**Integritas Moral:** Moral yang paling menyeluruh dan melibatkan kejujuran, kesadaran dan penalaran mengenai motif dan keyakinan moral pada seseorang

**Impasse:** Kebuntuan atau situasi yang terjadi ketika tidak dicapai kesepakatan tentang kontrak baru, setelah sejumlah usaha tawar-menawar.

## J

**Jamsostek:** Jaminan Sosial Tenaga Kerja

## K

**Keadilan:** Kondisi yang bersifat adil terhadap suatu sifat, perbuatan maupun perlakuan terhadap sesuatu hal.

**Kode Etik:** Suatu sistem norma, nilai & juga aturan profesional tertulis yang secara tegas menyatakan apa yang benar & baik & apa yang tidak benar & tidak baik bagi profesional

**Kode Etik Profesi:** Norma yang ditetapkan dan diterima oleh kelompok profesi, yang mengarahkan atau memberi petunjuk kepada anggotanya

bagaimana seharusnya berbuat dan sekaligus menjamin mutu moral profesi itu di mata masyarakat

**Kompetensi:** Kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standarisasi yang diharapkan

**Komitmen:** Tindakan untuk melakukan sesuatu

**Kondusif:** Memberi peluang pada hasil yang diinginkan yang bersifat mendukung

**K3:** Keselamatan dan Kesehatan Kerja

---

## L

**Lingkungan Eksternal:** Faktor-faktor luar organisasi yang mempengaruhi kegiatan organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

**Legal:** Resmi

**Loyal:** Patuh; setia

**Leading:** Kepemimpinan

**Lockout:** Keputusan manajemen perusahaan untuk melarang para karyawan memasuki areal perusahaan

---

## M

**MSDM:** Manajemen sumber daya manusia

**Moral:** (Ajaran tentang) baik buruk yang diterima umum mengenai perbuatan, sikap, kewajiban, dan sebagainya. Moral merupakan standar perilaku yang memungkinkan setiap orang untuk dapat hidup secara kooperatif dalam suatu kelompok

**Mediasi:** Proses negosiasi pemecahan masalah, di mana para pihak yang tidak memihak bekerja sama dengan pihak

---

N

**Norma:** Aturan yang mengikat pada masyarakat tertentu. Jenis-jenis norma yaitu norma agama, hukum, kebiasaan, kesusilaan, dan kesopanan

---

O

**Overpay:** Pembayaran yang berlebih

**Otonomi:** Kapasitas untuk membuat keputusan tanpa diganggu gugat.

**Organizing:** Pengorganisasian

---

P

**Pendekatan Mekanis:** Menggunakan lebih banyak mesin dalam kegiatan produksi

**Pendekatan Paternalisme:** Pendekatan yang dilakukan manajemen sebagai seorang ayah dalam perusahaan dengan melakukan tindakan protektif terhadap karyawan

**Pendekatan Sistem Sosial:** Kegiatan organisasi ditentukan oleh faktor-faktor luar organisasi.

**Pengangguran Teknologis:** Pekerja yang mengalami kehilangan pekerjaan akibat penggunaan mesin-mesin dalam kegiatan produksi.

**PT:** Perseroan Terbatas

**Parsial:** Secara individu

**Perilaku:** Serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu, organisme, sistem, atau entitas buatan dalam hubungannya dengan dirinya sendiri atau lingkungannya

**Produktivitas:** Istilah dalam kegiatan produksi sebagai perbandingan antara luaran (*output*) dengan masukan (*input*)

**Profesi:** Kata serapan dari sebuah kata dalam bahasa Inggris "*Profess*", yang dalam bahasa Yunani adalah "*Επαγγελμα*", yang bermakna: "Janji untuk memenuhi kewajiban melakukan suatu tugas khusus secara tetap/permanen".

**Profesional:** Istilah bagi seseorang yang menawarkan jasa atau layanan sesuai dengan protokol dan peraturan dalam bidang yang dijalannya dan menerima gaji sebagai upah atas jasanya. Orang tersebut juga merupakan anggota suatu entitas atau organisasi yang didirikan sesuai dengan hukum di sebuah negara atau wilayah

**Planning:** Perencanaan

**POAC:** *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*

**Pemogokan:** Aksi tenaga kerja dimana karyawan untuk sementara keluar dari tempat kerja dan memogok untuk bekerja.

**Pemogokan Simpati:** Pemogokan yang mengharapkan simpati perusahaan

**Picketin:** Piket

**Perpres:** Peraturan Presiden

---

Q

**Qualified:** Memenuhi kualifikasi

---

## R

## S

**SDM:** Sumber daya manusia

**SOP:** Standar operasional prosedur (acuan dalam melakukan proses pekerjaan)

**Simultan:** Secara bersama-sama (serentak)

**Serikat:** Kumpulan/perkumpulan yang memiliki karakteristik tertentu

**Supply:** Penawaran

**Sistematis:** Segala usaha untuk menguraikan dan merumuskan sesuatu dalam hubungan yang teratur dan logis sehingga membentuk suatu sistem yang berarti secara utuh, menyeluruh, terpadu

**Strikebreaker:** Pekerjaan yang dipekerjakan secara permanen atau sementara untuk menggantikan karyawan yang mogok peradilan hukum.

## T

**Tanggung Jawab:** Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) merupakan keadaan untuk wajib menanggung segala sesuatunya. Dalam hal ini, jika dijabarkan tanggung jawab adalah kesadaran seseorang akan kewajiban untuk menanggung segala akibat dari sesuatu yang telah diperbuatnya.

**Teknologi:** Metode ilmiah untuk mencapai tujuan praktis; ilmu pengetahuan terapan

**Transparansi:** Berarti terbukanya akses bagi seluruh masyarakat terhadap semua informasi yang terkait dengan segala kegiatan yang mencakup keseluruhan prosesnya melalui suatu manajemen sistem informasi publik



**Taktik:** Strategi

**Taktik Manajemen:** Taktik yang mendukung strategi, biasanya ada sejumlah taktik dalam satu strategi.

---

U

**UMR:** Upah Minimum Regional

***Underpay:*** Pembayaran yang kurang dari semestinya

**UU:** Undang-Undang

---

V

---

W

---

X

---

Y

---

Z

## **PROFIL PENULIS**

### **Anton Nurcahyo, S.E., M.M**



Penulis lahir di Magetan pada tanggal 13 November 1976, adalah seorang dosen di Jurusan Pariwisata Politeknik Negeri Samarinda Kalimantan Timur, saat ini dipercaya mengelola koperasi pegawai negeri Sipil Politeknik Negeri Samarinda dan Tim SPI Politeknik Negeri Samarinda. Pendidikan formal untuk Strata 1 di Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman dan Pendidikan Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman. Salah satu mata kuliah yang diampu adalah Manajemen Sumber Daya Manusia pada Jurusan Pariwisata Politeknik Negeri Samarinda. Pengalaman kerja dalam organisasi dimulai pada tahun 2000 yaitu sebagai tenaga administrasi pada PT. Semoga Jaya Samarinda, kemudian pada tahun 2001 sampai dengan 2009 menjadi Staf administrasi bagian kepegawaian Politeknik Negeri Samarinda, setelah itu menjadi tenaga pengajar pada jurusan Pariwisata Politeknik Negeri Samarinda. *Training professional* yang pernah diikuti antara lain Pelatihan Manajemen Organisasi, Diklat Kepemimpinan, Pelatihan Analisis Jabatan, dll

### **Yoseph Darius Purnama Rangga, S.E., M.M**



Penulis lahir di Surabaya, 12 Juni 1983. Anak kedua dari empat bersaudara pasangan Bapak (Alm) Drs. Rofinus Dote dan Ibu Mieske Sara Josephine. Menamatkan pendidikan Sarjana (S1) di Universitas Putra Bangsa Surabaya pada tahun 2005, kemudian melanjutkan pendidikan S2-nya di Program Studi Magister Manajemen, STIESIA Surabaya (Lulus Tahun 2008). Setelah menyelesaikan S2-nya, Penulis menjadi Dosen Tetap Di Universitas Nusa Nipa Indonesia, Flores, NTT (2009-sekarang) dan Tahun 2010-2012 pernah dipercaya menjadi Kaprodi Akuntansi. Selain menjadi Dosen, penulis juga Relawan (Volunter) di Bidang Kemanusiaan TRUK-F (Tim Relawan Untuk Kemanusiaan Flores). Sudah Sertifikasi Dosen (2019) dan Juli 2021 Lulus sebagai ASESOR yang diadakan oleh BAN S/M Pusat di wilayah Provinsi NTT (IASP2020) sampai Desember 2025. Tahun 2020-2025, menjadi Anggota Dewan Editor di salah satu Jurnal Nasional dan

Januari 2022, Lulus sebagai DPL pada Program Kampus Mengajar Angkatan 3 Penempatan wilayah Kabupaten Kupang, NTT.

### **Dr. Drs. Mukhtadi, M.M**



Penulis mengawali kariernya di dunia militer, namun karena kecintaannya terhadap Pendidikan maka aktif juga sebagai dosen tetap di Universitas Pertahanan, dan sebagai ketua umum Forum Komunikasi Dosen Brebes (FKDB), saat ini sedang merintis *Cyber University*, sesuai tekad penulis yang menginginkan Pendidikan dapat dirasakan dan dinikmati oleh semua lapisan dengan biaya terjangkau bahkan *free* sesuai amanat pembukaan UUD 1945. Penulis juga aktif mensosialisasikan dan memperjuangkan konsep DEMOKRASI NON PARTAI yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, agar demokrasi dapat dirasakan dan dinikmati oleh rakyat, jadi slogan dari rakyat oleh rakyat untuk rakyat benar-benar terbukti. Penulis juga sebagai Pemerhati Masalah Sosial terutama yang berkaitan dengan Generasi Milenial. Beberapa Penelitian dan penulisan buku juga sedang dikerjakan, saat ini sedang rajin menulis di beberapa jurnal, untuk membuktikan bahwa penulisan di jurnal terindeks Scopus tidak sesulit yang dibayangkan, silahkan kalau mau berkolaborasi, sesama dosen harus bersinergi saling menguatkan agar bisa sukses bersama, karena yang dimaksud sukses adalah apabila kita telah berhasil membuat orang lain sukses. Motto Hidup: “Aku ingin hidup untuk selamanya dan bermanfaat bagi orang banyak” [mukhtadi.harry@idu.ac.id](mailto:mukhtadi.harry@idu.ac.id)

### **Dr. Munajat, S.P., M.Si**



Penulis saat ini sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Baturaja. Penulis dilahirkan di Tanjung Jati Ranau, 13 Juli 1973. Penulis lulusan S1 Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Tahun 1998, S2 Jurusan Agribisnis Tahun 2002 dan S3 bidang kajian agribisnis/ Ekonomi Pertanian yang semuanya dari Universitas Sriwijaya (UNSRI) Palembang. Penulis pernah menjadi Rektor Universitas Baturaja tahun 2007 sampai 2011. Penulis juga aktif

sebagai narasumber pada berbagai kegiatan seminar regional maupun nasional. Disamping sebagai dosen penulis juga pernah menjadi Tenaga Ahli Bupati Pemerintah Kabupaten OKU dari tahun 2019 sampai 2021. Juga sebagai tenaga ahli pada Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten OKU 2015 sampai 2019. Hasil karya penulis dalam bentuk Buku yang telah diterbitkan yakni : ***Buku Panduan Penulisan Tesis Untuk Perguruan Tinggi*** (PT. Raja Grafindo Persada, 2021) dan ***Kajian Pembangunan Strategis Pelebaran Jalan Perkotaan: Aspek Teknis, Sosial Ekonomi dan Lingkungan*** (PT. Raja Grafindo Persada, 2021).

### Mulyadi, S.E., M.M



Penulis lahir di Petangggun, 19 Agustus 1992 dari pasangan Muhammad Nasir dan Ibu Hj. Kasiah. Saat ini sedang menempuh Studi Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Batam (UNIBA) dan Dosen Tetap Di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Ibnu Sina, dengan Tugas Tambahan Sebagai Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Di Universitas Ibnu Sina Batam.

### Ipah Masripah, S.E., M.M



Penulis adalah seseorang yang mengawali kariernya dari seorang pekerja di perusahaan swasta, tetapi karena kecintaannya terhadap pendidikan, sampai saat ini masih terus berkarier di dunia pendidikan. Penulis bekerja sebagai dosen tetap di Akademi Sekretaris dan Manajemen (ASM) Lepisi Tangerang, dari tahun 2015 sampai sekarang. Kecintaan penulis terhadap dunia pendidikan memberi pandangan terhadap pandangan yang lebih baik terhadap dunia pendidikan di Indonesia, karena seperti di ketahui bahwa tujuan pendidikan di Indonesia saat ini cukup mulia, seperti tertuang di Undang-undang Sistem Pendidikan pendidikan Nasional Tahun 2002, yaitu membentuk pribadi manusia yang berakhlak dan bertakwa kepada Allah Subhannahu wata'alla. Penulis percaya prestasi anak bangsa di dunia pendidikan kedepannya akan bisa bersaing dengan dunia global, yaitu

dengan berkolaborasi dengan semua dosen dan pengajar seluruh Indonesia untuk mencerdaskan generasi bangsa, apapun tantangan kedepannya. Pendidikan memiliki keterkaitan erat dengan globalisasi. Pendidikan tidak mungkin menepis atau memungkirkan adanya proses globalisasi yang akan mewujudkan masyarakat global saat ini. Dalam menuju era globalisasi, kita sebagai dosen harus mampu melakukan reformasi dalam proses pendidikan, dengan tekanan menciptakan sistem pendidikan yang lebih komprehensif dan fleksibel, sehingga para lulusan dapat berfungsi secara efektif dalam kehidupan masyarakat global dan suatu saat menjadi pemimpin bisa mengedepankan kepemimpinan demokratis. Pendidikan harus mencetak anak bangsa atau lulusan yang dapat memahami masyarakatnya dengan segala faktor yang dapat mendukung mencapai sukses ataupun penghalang yang menyebabkan kegagalan dalam kehidupan bermasyarakat. Dalam hal ini, peran pemimpin pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan di Indonesia amat besar pengaruhnya dalam menghadapi lingkungan dunia pendidikan di era global yang sedang berubah mengarah pada 4.0 dan 5.0. Para petinggi dan Pemimpin pendidikan di Indonesia harus bisa membawa *output* dunia pendidikan Indonesia sebagai generasi yang memiliki daya saing yang tinggi dalam persaingan global baik dalam skala lokal, regional, nasional dan internasional. Dengan adanya pengaruh globalisasi membuat penulis semakin bersemangat untuk terus menulis buku dan melakukan beberapa penelitian, sehingga dengan tulisan yang dibuat ini dapat merubah pandangan, dan segala hal tentang pendidikan, untuk membuat generasi bangsa Indonesia menjadi lebih baik kedepannya, karena pendidikan sebagai jendela dunia dan inspirasi kesuksesan. Motto Hidup: "Tidak ada hal yang mustahil, untuk mengejar impian, lakukanlah dengan usaha, doa dan niat yang baik." Email: [ipahmasrifa@yahoo.com](mailto:ipahmasrifa@yahoo.com)

### Dr. Abdul Mutolib, S.P



Penulis lahir di Desa Enggalrejo Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung pada 1992 dan menyelesaikan pendidikan Sarjana pada Program Studi Agribisnis Universitas Lampung tahun 2013. Pendidikan Doktor (S3) diselesaikan pada tahun 2017 pada Program Doktor Ilmu Pertanian Universitas Andalas Padang melalui Program Magister Menuju Doktor Sarjana Unggul (PMDSU). Pada tahun 2016 memperoleh *Sandwich Program* dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi untuk melakukan kolaborasi riset di *University of Brighton*, United Kingdom. Fokus penelitian berkaitan dengan pembangunan pedesaan dan pertanian, *gender studies* dan pengelolaan sumber daya alam. Penulis aktif sebagai *reviewer* dan editor pada jurnal nasional dan internasional diantaranya: *AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research (Scopus)*, *Journal of Journal of Sustainability Science and Management (Scopus Q3)*, dan *Journal of Cleaner Production (Scopus Q1)*. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen tetap pada Program Studi Magister Agribisnis Program Pascasarjana Universitas Siliwangi. Mata kuliah yang diampu diantaranya adalah Pemberdayaan Masyarakat, Ekonomi Makro, dan Manajemen Strategi dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

### Heni Ardianto, S.M



Penulis lahir di Desa Limbo Makmur, Kecamatan Bumi Raya, Kabupaten Morowali-Sulawesi Tengah, pada 02 Agustus 1998 dari pasangan romantis Bapak Didik Iswanto dan Ibu Tiyarmi. Melalui Beasiswa Bidikmisi, penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Manajemen dari FEB Universitas Tadulako (UNTAD) tahun 2016-2019. Saat berkontribusi pada buku ini, penulis sedang menempuh pendidikan Magister di Universitas Gadjah Mada (UGM) pada Prodi Sains Manajemen dengan Beasiswa LPDP. Bagi penulis, aktivitas menulis bukan hanya sekedar hobi, melainkan sebuah paradigma yang dapat menggaungkan inovasi dan pengetahuan yang diharapkan memiliki dampak yang membangun bagi pembaca. Berbagai prestasi yang

diperoleh melalui aktivitas menulis yakni pernah menjadi *runner Up* dan *the winner* dalam ajang lomba esai nasional yang diselenggarakan di UIN Alauddin Makassar dan Universitas Teuku Umar (UTU) pada tahun 2019. Tak hanya itu, penulis juga pernah menceritakan pengalaman hidupnya dalam sebuah buku yang berjudul *“You Have To Strive”* untuk mengabadikan momen perjuangannya selama ini serta sebagai penulis pada Buku Saku Merdeka Belajar episode ke 1-10 oleh Kemendikbud RI pada tahun 2021. Harapannya, menulis dapat menjadi sebuah *history* yang dapat menginspirasi dan memotivasi bagi anak bangsa untuk menjadi insan madani yang unggul dimasa depan. Akhir kata, *“yakinlah pada skala prioritas dan lampauinya hingga tak terbatas”*.

### **Amrin Mulia Utama, Nst., S.E., M.M**



Penulis lahir di Pematang Siantar Sumatera Utara pada tanggal 1 Agustus 1974. Saat ini adalah pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area sejak tahun 2001. Dan aktif mengajarkan mata kuliah Etika Bisnis, Etika Bisnis Dan Profesi, Prilaku Keorganisasian, Kewirausahaan, Manajemen Serta Manajemen Sumber Daya Manusia. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada tahun 2007 dan pendidikan S2 pada tahun 2000 pada STIE Tama Jagakarsa Jakarta. Selain sebagai seorang pengajar juga aktif berwirausaha.

### **Dr. Fifian Permata Sari, S.P., M.Si**



Penulis bernama Dr. Fifian Permata Sari, S.P., M.Si., merupakan tenaga pengajar (dosen tetap) pada Program Pascasarjana (S2) Program Studi Ekonomi Pertanian, Universitas Baturaja Sumatera Selatan. Penulis menyelesaikan S1, S2 dan S3 di Universitas Sriwijaya pada Program Studi Agribisnis dan konsentrasi Agribisnis dan Ekonomi Pertanian. banyak menekuni beberapa kajian berkaitan dengan Ekonomi Pertanian, Pembiayaan Agribisnis, Metodologi Penelitian, Manajemen SDM, Ekonomi Kreatif dan *Entrepreneurship*. Buku terbaru yang dihasilkan di tahun 2020,



yaitu “Meraup Keuntungan melalui Pengolahan Limbah Pangan (Analisa Biaya dan Rencana Bisnis)” merupakan hasil kajian penelitian yang memenangkan ajang Inovator Sumsel 2020 berkaitan dengan Teknologi Pengolahan Ampas Kedelai menjadi Abon dan Pupuk Organik Cair (POC). Penulis sangat konsen dengan kegiatan penelitian dan pengabdian berkaitan dengan manajemen, wirausaha dan *entrepreneurship*.

### Dr. Desi Asmaret, M.Ag



Penulis lahir dari pasangan Rustam (Alm) dan Asmanidar di Saningbakar Solok, 25 Maret 1975, anak ketiga dari empat orang bersaudara. Desi menikah dengan Muhammad Isral, SE yang dikaruniai Allah SWT sepasang anak bernama Farhana ‘Ainaya Qalbi (18 tahun) dan Faiz Raka Alfarisi (11 tahun). Komisioner Komisi Pemilihan Umum (KPU) Provinsi Sumatera Barat (2008-2013) ini, menamatkan Sekolah Dasar di SDN Inpres 12/79/6/80 (tamat 1989) dan MTs. Muhammadiyah di Saning Bakar (tamat 1990), kemudian Kulliyatul Muballighien Muhammadiyah (KMM) Padang Panjang (tamat 1993). Sarjana S1 (tamat 1997) dan S2 IAIN (sekarang UIN) Imam Bonjol Padang (tamat 2003). Terakhir melanjutkan studinya ke Program Doktorat (S3) Pasca Sarjana UIN Sutan Syarif Kasim Riau (2017-2020). Dosen Tetap Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat dan Direktur Politeknik ‘Aisyiyah Sumatera Barat. Jabatannya sebagai Direktur Politeknik yang memiliki tiga Program Studi di antara D4 Keselamatan dan Kesehatan Kerja Sarjana Terapan, memotivasinya untuk berkontribusi dalam penulisan *Book Chapter* bidang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) ini. Di samping menulis *book chapter*, buku, modul, dan buku ajar, beberapa artikelnya juga diterbitkan di beberapa jurnal terakreditasi adalah: “Epistimologi Islam” *Jurnal Menara Ilmu* Vol X Jilid 2 No 60 ISSN 1693-2617 (Februari 2016). “Refleksi Pembinaan Kader Muhammadiyah Sumatera Barat” *Jurnal Menara Ilmu* Vol X Jilid 1 No 64 ISSN 1693-2617. (Maret 2016). “Kajian tentang Jender Perspektif Islam” *Jurnal Menara Ilmu* Vol X Jilid I No 70 ISSN 1693-2617 (September 2016). “Tasyri’ Pada Masa Rasulullah SAW Jurnal” *Ummatan Wasathan* Volume 2 No 2 ISSN 2356-413x (2015). “Wali Nikah dalam Islam suatu kajian ayat-ayat Hukum

Keluarga” Jurnal *Ummatan Wasathan*, Volume 3 Nomor 5 ISSN 2356-413x (2017). “Perceraian Melalui Media Sosial” Jurnal *Ummatan Wasathan* Volume 3, No 5, ISSN 2356-413x (2017). “Kajian tentang Gender Perspektif Islam (Studi Analisis Posisi Perempuan dan Laki-laki dalam Islam)” Jurnal *Juris* Volume 17 No. 2 ISSN 1412-6109 (Juli-Desember 2018). Transformasi Hukum Keluarga Islam di Indonesia: Telaah Pemikiran Rifyal Ka’bah terbit di Jurnal *al-Ahwal*, Jurnal Hukum Keluarga Islam, UIN Sunan Kali Jaga, Jogjakarta H 1440/M 2019 Tahun, 2. Vol. 12. Halaman 145-160. Penunjukan Lafadz terhadap hukum (Dilalah) berbentuk Ibarah al-Nash jurnal *al-Himayah* 3 (Nomor 1), 84-101. Takhrij Pada Masa Pengikut Imam Mazhab, *Ummatan Wasathan* Jilid 2 2019, hlm. 31-59. *The Drug Addicts Rehabilitation: On Perspective of the Maqashid Shari’ah and Law Basic Principle*, Elsevier, *Internasional Journal of Advanced Science and Tecnology* Vol 29 No.4 (2020). Penguatan Keluarga Menghadapi Kekerasan Terhadap Anak di Era Digital Jurnal *Al-Himayah* Volume 4 Nomor 1 Oktober 2020 halaman 253-268. *The Drug Addicts Rehabilitation: On Perspective of the Maqashid Shari’ah and Law Basic Principle*, Elsevier, *Internasional Journal of Advanced Science and Tecnology* Vol 29 No.4 (2020).

### Acai Sudirman, S.E., M.M



Penulis lahir di Lubuk Pakam, 15 Maret 1989, lulus dari Jurusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2016. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran dan lulus pada tahun 2018. Saat ini aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen. Selain sebagai dosen, penulis mengisi waktu sehari-hari dengan menulis dan telah menulis buku lebih dari 80-an dengan topik manajemen dan bisnis. Selain aktif menulis buku, penulis juga mulai belajar menjadi editor buku. Penulis menargetkan di akhir tahun 2022 bisa menghasilkan sebanyak 100 buku, baik sebagai penulis maupun sebagai editor. Motto penulis “*Talk Less Do More*”.

# *Perencanaan & Pengembangan* **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Pada dasarnya, tidak ada perusahaan yang tidak membutuhkan manajemen SDM atau istilah kerennya *Human Resource (HR)*. Bagian *Human Resource* itulah yang bertanggung jawab untuk mengurus berbagai kebutuhan perusahaan yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk di dalamnya ada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sehingga semua kegiatan atau pekerjaan berjalan dengan lancar dan lebih efisien. Manajer sumber daya manusia merupakan bagian posisi di perusahaan yang melibatkan fungsi yang sama dengan manajemen sumber daya manusia, seperti menangani pelatihan dan orientasi, kebijakan dan prosedur, dan operasi.

Dalam menjalankan sebuah kegiatan baik itu perusahaan, lembaga, organisasi, komunitas atau lainnya dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. Tak hanya itu dalam menjalankan suatu kegiatan di perusahaan yang juga perlu diperhatikan. Salah satunya adalah bagaimana memanajemen sumber daya manusia (SDM) tersebut agar kegiatan yang akan dijalankan berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal. Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Divisi HR merupakan divisi yang mengelola manajemen SDM ini akan menyediakan pengetahuan (tentang perusahaan), peralatan yang dibutuhkan, pelatihan, layanan administrasi, pembinaan, saran hukum, serta pengawasan dan manajemen talenta.

Semua hal tersebut dibutuhkan demi mencapai tujuan perusahaan. Tak hanya itu, divisi ini juga memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaan dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Dan juga memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang baik dan solid dan memahami pemberdayaan karyawan. Tim manajemen sumber daya manusia dapat membantu memutuskan mengenai posisi kepemimpinan. Manajer SDM dan tim mereka merupakan bagian integral dari tugas departemen dan struktur perusahaan. Para profesional ini menulis deskripsi pekerjaan, memiliki pengetahuan tentang struktur gaji dan mendokumentasikan tindakan dan aktivitas karyawan untuk kepentingan-kepentingan perusahaan.