



MANAJEMEN

Sumber Daya MANUSIA



I Nyoman Gede Marta, Rendi Yudhistira Pattiasina,
Widiya Avianti, Budi Purnomo, Haris Padilah, Ayi Wahid,
Rhoni Rodin, Haryani, Darni, Granit Agustina, Royhul Akbar,
Herry Widodo, Itot Bian Raharjo

Manajemen Sumber Daya Manusia

**I Nyoman Gede Marta, Rendi Yudhistira Pattiasina,
Widiya Avianti, Budi Purnomo, Haris Padilah, Ayi
Wahid, Rhoni Rodin, Haryani, Darni, Granit Agustina,
Royhul Akbar, Herry Widodo, Itot Bian Raharjo**



PT. MIFANDI MANDIRI DIGITAL

Manajemen Sumber Daya Manusia

I Nyoman Gede Marta, Rendi Yudhistira Pattiasina, Widiya Avianti, Budi Purnomo, Haris Padilah, Ayi Wahid, Rhoni Rodin, Haryani, Darni, Granit Agustina, Royhul Akbar, Herry Widodo, Itot Bian Raharjo

ISBN: 978-623-09-3893-1

Editor : Andri Cahyo Purnomo, S.Pd., M.Pd

Penyunting : Miftahul Jannah

Desain sampul : Sarwandi

Penerbit

PT. Mifandi Mandiri Digital

Redaksi

Komplek Senda Residence Jl. Payanibung Ujung D
Dalu Sepuluh-B Tanjung Morawa Kab. Deli Serdang
Sumatera Utara

Distributor Tunggal

PT. Mifandi Mandiri Digital

Komplek Senda Residence Jl. Payanibung Ujung D Dalu
Sepuluh-B Tanjung Morawa Kab. Deli Serdang Sumatera
Utara

Cetakan Pertama, Juni 2023

Hak Cipta © 2023 by PT. Mifandi Mandiri Digital

Hak cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

Kata Pengantar

Kami dengan bangga mempersembahkan buku ini, yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia." Buku ini membahas topik yang sangat relevan dalam dunia bisnis dan organisasi modern, yaitu pengelolaan sumber daya manusia. Dalam era di mana perubahan teknologi dan persaingan bisnis semakin meningkat, penting bagi setiap organisasi untuk memahami betapa berharganya sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dalam mencapai tujuan organisasi, dan memiliki peran yang krusial dalam mempertahankan keunggulan kompetitif.

Buku ini ditujukan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang konsep dan prinsip manajemen sumber daya manusia, serta memberikan wawasan praktis tentang bagaimana mengelola dan mengembangkan potensi karyawan dengan efektif. Setiap bab didesain dengan teliti untuk menyajikan pengetahuan yang mendalam dan menghubungkannya dengan contoh-contoh dunia nyata, sehingga Anda dapat menerapkan konsep tersebut dalam konteks sehari-hari.

Dalam perjalanan membaca buku ini, Anda akan menemukan berbagai topik penting seperti perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, manajemen talenta, kompensasi dan insentif, manajemen perubahan, dan aspek hukum yang terkait dengan sumber daya manusia. Kami juga akan membahas tren terkini dalam manajemen sumber daya manusia, termasuk pengaruh teknologi digital, keragaman dan inklusivitas, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Kami percaya bahwa buku ini akan menjadi panduan berharga bagi para praktisi manajemen sumber daya manusia, pemilik bisnis, konsultan, dan siapa pun yang tertarik dengan topik ini. Kami berharap buku ini dapat membantu Anda mengoptimalkan sumber daya manusia dalam organisasi

Anda, meningkatkan kinerja individu dan kelompok kerja, serta mencapai kesuksesan jangka panjang.

Akhirnya, kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pembuatan buku ini. Tanpa dukungan dan kerjasama mereka, buku ini tidak akan terwujud. Kami juga mengharapkan umpan balik dan saran berharga dari para pembaca untuk meningkatkan kualitas buku ini di masa mendatang. Selamat membaca dan semoga buku ini memberikan wawasan yang berharga dan bermanfaat bagi Anda.

Medan, Mei 2023

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Bab 1 Manajemen Sumber Daya Manusia	1
Pendahuluan	1
Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	2
Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	4
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	6
Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	11
Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia	13
Bab 2 Peran Msdm Dalam Organisasi	22
Pendahuluan	22
Konsep Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi	24
Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia	29
Peran Manajemen Sumber Daya Manusia	32
Bab 3 Perencanaan Sumber Daya Manusia	36
Pendahuluan	36
Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia	37
Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	38
Efektivitas Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	39
Aktivitas Perencanaan Sumber Daya Manusia	40
Perencanaan Personalia	42
Perencanaan Pengembangan Karyawan	42
Bab 4 Pengembangan Sumber Daya Manusia	44
Pendahuluan	44
Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia	45
Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	46
Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia	47
Teknik Pengembangan Sumber Daya Manusia	47
Kendala dalam Pelatihan dan Pengembangan	49
Evaluasi Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia	49
Evaluasi Program-Program Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia	50

Bab 5 Rekrutmen Dan Seleksi	52
Pendahuluan	52
Rekrutmen	53
Definisi Rekrutmen	54
Seleksi	56
 Bab 6 Kepuasan	 60
Pendahuluan	60
Mengukur Kepuasan Kerja	62
Tingkat Kepuasan Kerja	63
Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan	63
 Bab 7 Disiplin	 70
Pendahuluan	70
Konsep Tentang Kedisiplinan	71
Nilai-Nilai Kedisiplinan	74
Pentingnya Disiplin	74
Disiplin Sebagai Budaya Kerja Sumber Daya Manusia	76
Memahami Nilai dan Makna Kedisiplinan Bagi Sumber Daya Manusia	78
 Bab 8 Produktivitas Kerja	 82
Pendahuluan	82
Pengertian Produktivitas Kerja	83
Faktor Dalam Produktivitas Kerja	84
Cara Mengukur Produktivitas Kerja	85
Produktivitas Kerja dan Kepuasan Kerja	87
Indikator Produktivitas Kerja	88
 Bab 9 Motivasi	 90
Pendahuluan	90
Pengertian Motivasi	90
Teori Motivasi	92
Teori Motivasi Berdasarkan Konten	94
Teori Motivasi Berdasarkan Proses	102
 Bab 10 Prestasi Kerja	 118
Pendahuluan	118
Pengertian Prestasi Kerja	119
Penilaian Prestasi Kerja	120
Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	122
Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	123

Metode Penilaian Prestasi Kerja	124
Aspek-Aspek yang Dinilai	125
Sumber Kesalahan Evaluasi Prestasi Kerja	126
Bab 11 Perancangan Sistem Karir	128
Pendahuluan	128
Perencanaan Karir	128
Perencanaan Sistem Karier yang Baik dan Optimal	129
Bab 12 Kompensasi	139
Pengertian Kompensasi	139
Tujuan Manajemen Kompensasi Perusahaan	143
Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi	144
Terminologi Kompensasi	148
Sistem Kompensasi	149
Metode Kompensasi	149
Bab 13 Kompetensi	152
Pendahuluan	152
Pengertian Kompetensi	153
Jenis-Jenis Kompetensi	159
Aspek dalam Konsep Kompetensi	160
Manajemen SDM Berbasis Kompetensi	160
Daftar Pustaka	165
Tentang Penulis	182

BAB 1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pendahuluan

Manajemen dapat diartikan suatu seni pada kemampuan untuk mengarahkan proses penggunaan manusia dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif untuk mewujudkan tercapainya harapan yang ditetapkan. Manusia adalah salah satu elemen dalam manajemen yang berkembang menjadi sebuah disiplin ilmu yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*), implementasi dari kekuatan manusia (Adamy, 2016). Manajemen yang mengelola manusia yang memandang manusia sebagai tenaga kerja adalah *assets* yang dimiliki organisasi/perusahaan yang harus dijaga secara maksimal.

Manusia yang memiliki kemampuan secara individu untuk bertindak sebagai makhluk yang saling membutuhkan antar manusia satu dengan lainnya dan mampu menyesuaikan diri. Manusia dapat mengubah dan mengelola alam untuk untuk memenuhi kebutuhannya secara berkesinambungan disebut sumber daya manusia. Dalam prakteknya, SDM merupakan bagian dari sistem yang membentuk organisasi (Sabrina, 2021). SDM sangat bermanfaat dan berguna secara praktis dan khusus dalam pengembangan industri dan perusahaan.

SDM dalam kajian ilmu, dapat dikaji dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*). Kajian ini mendalami ilmu manajemen yang menangani secara khusus peran dan hubungan manusia dalam organisasi bisnis (Sondang, 2011). HRM menekankan

pada faktor manusia seperti karyawan pada perusahaan dan karena itu hanya mengkaji isu-isu yang berkaitan dengannya. manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan perusahaan, karena manusia menjadi penggagas dan pelaksana untuk tercapainya tujuan perusahaan. perangkat dan peralatan pada perusahaan tidak dapat berjalan tanpa peran aktif karyawan.

Human Resource Management lebih menitikberatkan pada pengelolaan kinerja karyawan dari pada hanya melakukan tugas administratif dan operasional. Manajemen SDM merupakan fokus strategis yang berkolaborasi kepada semua prinsip bisnis perusahaan dan menjadi relasi bisnis yang menawarkan sebuah jawaban yang terstruktur untuk setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Pengertian Manajemen SDM

Sebuah organisasi memiliki beberapa sumber daya yang mereka miliki sebagai '*input*' dalam bentuk yang berubah menjadi '*output*' barang atau jasa. Sumber daya itu antara lain uang (modal), teknologi yang mendukung proses dan memudahkan produksi, metode (strategi) yang digunakan operasi dan pelaksanaan, manusia sebagai stakeholder utama dalam berbagai sumber daya. Hal tersebut menguatkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor terpenting. Mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi butuh manajemen untuk mengaturnya.

Manajemen SDM (*Human Resource Management*) dapat dikatakan bagian ilmu manajemen karena menitikberatkan kepada pengelolaan peran manusia kepada kegiatan berorganisasi. Manajemen SDM (*Human Resource Management*) mengasumsikan bahwasanya karyawan

diartikan modal (nilai) dalam organisasi yang mesti ada dan harus dipelihara secara maksimal, sehingga pengelolaan SDM lebih profesional oleh organisasi untuk mencapai harapan yang sudah ditentukan, Tsauri (2013).

Manajemen SDM (*Human Resource Management*) juga dikatakan sebagai serangkaian keputusan yang dibuat untuk sebagai contoh, manajemen hubungan dari hubungan kerja calon karyawan, karyawan saat ini atau penuh waktu, dan pensiunan terbesar dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pemeliharaan di termasuk penghargaan dan manfaat sosial, pengembangan dalam bentuk karir, pendidikan dan pelatihan, pensiun yang membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Pemahaman tentang Manajemen SDM (*Human Resource Management*) menurut dari beberapa tokoh ahli memiliki pandangan, arti dan makna yang bervariasi. Notoatmodjo (2003), berpandangan *human resource management* dikatakan seni yang digunakan untuk membuat *planing*, organisasi, pengelolaan, *control*, penilaian dan evaluasi disetiap aktivitas yang melibatkan manusia atau departemen sdm dan karyawan atau pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, Flippo (2011), menyatakan *Human Resource Management* melibatkan *planing, organisation, direction, procurement, development, compensation, integration, maintenance and disposal* yang berkaitan dengan individu, perusahaan, begitu juga dengan masyarakat. Menurut Hasibuan (2012), *human resource management* dikatakan ilmu dalam manajemen, berikut keterkaitan antara peran manusia dan efektivitas potensi untuk membantu organisasi mencapai harapan dan cita-cita perusahaan, karyawan, dan masyarakat luas.

MSDM mengungkap sangat pentingnya manusia sebagai penggagas dan pelaksana pada perusahaan sebagai

peran utama, yang juga mendorong tercapainya tujuan organisasi. Pemahaman dari *human resource management* menurut pandangan dari para tokoh ahli, berdasarkan yang telah dikutip di atas, sehingga bisa dirangkum bahwa MSDM dapat dikatakan sekumpulan aktivitas dari pengelolaan dan pengaturan peran manusia yang berfokus pada praktik dan aktivitas manajemen dalam terciptanya pencapaian perusahaan yang telah ditetapkan.

Peranan Manajemen SDM

Manajemen SDM (*human resource management*) oleh organisasi dipercaya dapat diandalkan dalam hal ini memainkan peran luar biasa dalam daya saing pada organisasi. Perannya amat ditandai dengan partisipasi karyawan yang harus dikelola dan diperhatikan secara optimal. Sebagai tambahan Manajemen sumber daya manusia diyakini dapat memberikan dampak meningkatkan kontribusi dan kinerja karyawan kepada organisasi dengan cara yang tepat untuk mencapai produktivitas organisasi tersebut. Keadaan ini dapat ditafsirkan, karena seluruh pekerjaan pada perusahaan bertujuan agar terciptanya pencapaian yang sudah ditentukan perusahaan/organisasi tersebut. *Human resource* wajib dikelola dan diperhatikan untuk dapat mencapai secara efisien dan efektif tujuan akhir dari organisasi, (Sedarmayanti, 2009). Stakeholders harus mengetahui peran penting dari manajemen SDM (*human resource management*) sehingga manajemen dalam perusahaan dapat dilaksanakan secara optimal melalui pedoman yang diberikan.

Manajemen SDM adalah bidang ilmu manajemen yang bertitikberat dalam penataan peran manusia pada operasi/aktivitas perusahaan. Tentunya agar dapat tercapai tujuannya, perusahaan memerlukan SDM sebagai

administrator sistem, supaya sistem tersebut bisa terlaksana maka manajemennya wajib mencermati beberapa dimensi penting misalkan *training, development, motivation* dan dimensi lainnya.

Human resource adalah harta penting perusahaan yang tidak bisa tergantikan. Ketersediaan uang dan modernnya teknologi tidak akan berguna tanpa campur tangan manusia. Tanpa tenaga manusia profesional uang dan teknologi tersebut hilang artinya. Keberadaan sumber daya manusia pada lingkungan yang selalu mengalami perubahan tidak bisa dipungkiri, sehingga diperlukan kemampuan beradaptasi yang besar untuk perubahan itu sendiri tidak membebani mereka. Sumber daya manusia pada organisasi wajib selalu selaras dengan visi, misi, organisasi dan tujuan serta sasarannya, dimana mereka berada (Yuniarsih. 2011).

Peran penting pengelolaan sumber daya bisa disimak dalam 3 (tiga) poin, peran esensial yang termasuk *administrative role, operational role* dan *strategic role* (Mathis & Jackson, 2010). Karakteristik masing-masing peran ada kegiatan berbeda sehingga capaianpun berbeda. Peran-peran itu di uraikan, yakni:

1. *Administrative role*; berkonsentrasi kepada manajemen arsip/administrasi dan pembukuan-pembukuan, serta juga dokumen-dokumen penting dan implementasi strategi. Peran tersebut berfokus pada kelengkapan persyaratan administratif yang didukung mendefinisikan penetapan fungsi operasional dan strategis.
2. *Operational role*; berkonsentrasi kepada penataan sebagian besar fungsi manusia supaya selaras dengan strategi dan fungsi yang ditentukan oleh manajemen pada organisasi. Tujuan dari peran ini adalah untuk

memastikan bahwa kekuatan tempur selaras dengan capaian strategis perusahaan.

3. *Strategic role*; berkonsentrasi untuk mendukung membentuk *strategic* dalam *company* dan kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan peran ini adalah untuk membantu melaksanakan rencana strategis untuk pelaksanaan kegiatan di tingkat operasional.

Fungsi Manajemen SDM

Peran utama manusia sebagai sumber daya dapat dilihat pada penerapan *organizational strategy, activity planning, task implementation and monitoring of business operations* agar dapat terwujudnya tujuan *company*. SDM merupakan kunci keberhasilan organisasi, yang dapat memengaruhi efektivitas dan implementasi sasaran dan strategi perusahaan.

Manajemen SDM memegang peranan vital bagi perusahaan, tidak hanya pada tingkat manajemen, namun tingkat operasional juga berperan untuk *company*. Menurut Sunyoto (2012), *managerial functions and operational functions* itu mempunyai dasar yang valid digunakan sebagai acuan dalam *planning* dan *implementation* yang dilakukan pada *company*. Fungsi-fungsi tersebut dapat dijelaskan, yakni:

1. *Managerial functions*, mengacu pada tugas khusus seorang manajer. Manajer lazimnya terlibat dalam menentukan keputusan, transfer informasi dan hubungan interpersonal. pada fungsinya, memiliki empat fungsi dasar, diantaranya meliputi:
 - a. Perencanaan, melingkupi penetapan program tatakelola manusia sebagai sumber daya untuk dapat mendukung terciptanya capaian

ketetapan harapan dari *company*. Fungsi tersebut adalah fungsi yang sangat paling penting karena mencakup *planing* masa yang singkat dan *planing* masa yang akan datang, kepengurusan yang sangat erat kaitannya dengan jalannya perusahaan dan kelancaran operasionalnya.

- b. Pengorganisasian; merupakan pembentukan organisasi dalam perancangan serangkaian hubungan antara tugas, alur kerja, kegiatan personalia serta faktor-faktor lainnya.
 - c. Pengarahan; merupakan perjuangan untuk kerja karyawan yang efisien melalui instruksi, motivasi serta aturan-aturan yang mengikat.
 - d. Pengendalian; terdiri dari melakukan pengamatan terhadap pelaksanaan kegiatan kerja dan membandingkannya antara gagasan dan mengoreksi jika ada ketidaksesuaian bahkan, mengoreksi gagasan yang dikembangkan.
2. *Operational functions*; Terdapat beberapa fungsi yang dimiliki manajemen operasional antara lain:
- a. Fungsi pengadaan meliputi perencanaan personel, rekrutmen, seleksi dan penempatan serta pelatihan personel, perencanaan kualitas dan *head count*. Rekrutmen, seleksi serta penempatan mengacu pada penarikan aplikasi, seleksi, persiapan dan penilaian, *psychological tests and interviews*. Fitur ini bermanfaat agar mendapatkan *type*, *composition* dan jumlah SDM yang tepat agar dapat teraihnya target bisnis yang sudah ditentukan perusahaan/organisasi.

- b. Fungsi pengembangan dimaksudkan yakni: meningkatkan keterampilan, dan pengetahuan serta sikap atau perilaku kerja pegawai supaya bisa melaksanakan tugasnya dengan baik. Aktivitas tersebut bisa membuat sangat esensial karena perkembangan dan kompleksitas tugas manajemen pada program kepegawaian. Fungsi ini mengacu untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan/keahlian yang dilakukan melewati jalur *education and training* bagi karyawan/pegawai yang tersedia, serta berbagai model pengembangan diri bagi pegawai berprestasi.
- c. Fungsi kompensasi (penghargaan) dapat nyatakan sebuah pemberian/imbalan yang adil dan wajar/layak diberikan untuk karyawan atas pekerjaannya. Kompensasi adalah kewajiban yang sangat kompleks dan sekaligus salah satu masalah terpenting oleh karyawan dan organisasi.
- d. Fungsi pengintegrasian dalam hal ini integrasi karyawan memerlukan upaya untuk menyeimbangkan kepentingan-kepentingan karyawan secara individu, organisasi, dan masyarakat. Perusahaan harus mengerti sikap dan memahami perasaan karyawannya untuk memperhitungkannya saat mengambil sebuah keputusan.
- e. Fungsi pemeliharaan tidak sebatas sebagai upaya untuk mencegah hilangnya karyawan melalui pengunduran diri, tetapi bertujuan untuk menjaga semangat kerja sama serta kemampuan kerja karyawan. Fungsi ini

bersinergi pada upaya menjaga kesiapan dan kapabilitas pegawai melalui implementasi program-program yang bisa meningkatkan rasa bangga karyawan dan loyalitas karyawan di tempat kerja.

- f. Pemberhentian tenaga kerja berarti mengakhiri status dan kesepakatan kerja antara perusahaan dengan pekerja. Prosedur penghentian karyawan utama yakni pensiun, pengunduran diri dan diberhentikan serta pemecatan.

Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian dari kegiatan mengelola manusia yang sangat pokok dan esensial serta merupakan hal penting untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Aktifitas manajemen sumber daya manusia bekerja dengan lancar ketika fungsi manajemennya yang ada digunakan. Menurut Sedarmayanti (2009), maksud dari fungsi manajemen yakni:

1. Perencanaan (*planning*) merupakan kegiatan memprediksi bagaimana kondisi tenaga kerja dinilai terlebih dahulu hingga memberi gambaran yang obyektif sehingga dapat secara efektif maupun efisien dapat memenuhi kesesuaian kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan dan capaian yang diharapkan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) merupakan kegiatan mengarahkan tenaga kerja dalam bentuk bagan organisasi dengan cara menentukan hubungan kerja, pembagian kerja, pendelegasian wewenang dan integrasi serta koordinasi pada organisasi.
3. Pengarahan (*directing*) merupakan kegiatan memberikan instruksi oleh pimpinan kepada tenaga kerja (Karyawan) supaya mereka bekerja secara efektif dan efisien serta bekerja sama untuk mencapai tujuan dan capaian yang diharapkan organisasi.

4. Pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan yang memverifikasi bahwa karyawan bekerja sesuai perintah dan mematuhi aturan organisasi. Jika terjadi ketidaksesuaian atau kekeliruan, akan dilakukan tindakan teguran yang sifatnya perbaikan. Kegiatan-kegiatan ini yakni: kedisiplinan, kehadiran, perilaku gotong royong dan pemeliharaan lingkungan kerja di organisasi/perusahaan.
5. Pengadaan (*procurement*) merupakan kegiatan dalam proses menarik, memilih, menempatkan, mengarahkan dan memimpin untuk bisa mendapatkan karyawan yang sesuai harapan dan kebutuhan perusahaan/organisasi.
6. Pengembangan (*development*) merupakan kegiatan dalam proses meningkatkan kemampuan/keterampilan profesional, konseptual, dan keilmuan, serta moral karyawan/pegawai melalui kegiatan pelatihan-pelatihan dan pendidikan yang disesuaikan dengan bidang kerja saat ini dan dimasa yang akan datang.
7. Kompensasi merupakan pemberian jaminan baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk uang atau barang, kepada pekerja sebagai balas jasa atas pekerjaan/jasa yang diberikan kepada organisasi berdasarkan prinsip yang adil dan efisiensi kerja, dan yang kebutuhan utamanya dipenuhi di bawah upah minimum yang ditetapkan pemerintah.
8. Pengintegrasian (*integration*) merupakan rangkaian kegiatan yang menggabungkan kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi untuk menciptakan kerjasama yang harmonis dan saling mendukung serta menguntungkan kedua pihak.
9. Pemeliharaan (*maintenance*) merupakan rangkaian aktivitas meningkatkan dan memelihara keadaan

fisik, mental serta loyalitas tenaga kerja agar dapat bekerja sama sampai masa purna atau pensiun.

10. Kedisiplinan (*discipline*) adalah tindakan dalam hal kesadaran dan keinginan untuk mentaati aturan-aturan yang ditetapkan organisasi dan atauran-aturan sosial di masyarakat.
11. Pemberhentian (*separation*) merupakan berakhirnya hubungan/perjanjian/ikatan kerja antara pegawai dengan perusahaan/organisasi. Pemberhentian ikatan kerja tersebut bisa terjadi karena keputusan perusahaan/organisasi misalnya seperti: pensiun, kematian, berakhirnya kontrak kerja, dan lain sebagainya. Pemberhentian ikatan kerja juga bisa karena keinginan dari pegawai/karyawan itu sendiri.

Tujuan Manajemen SDM

Dalam *company*, manajemen SDM diperlukan agar manusia sebagai sumber daya dapat berkinerja dengan lebih efektif. Tujuannya adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang efektif dalam menjalankan tugasnya. Agar dapat terwujudnya target itu, bidang ilmu *personnel management* dapat menjawab tentang perusahaan sebaiknya mencari, meningkatkan, memanfaatkan, mengkoreksi, dan menjaga pegawai secara kualitas dan kuantitas yang sesuai.

Manajemen SDM merupakan suatu proses mengatasi berbagai isu yang terkait dengan peran manusia, untuk membantu aktivitas pada perusahaan dalam pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Bagian atau unit yang bertanggung jawab atas manajemen tenaga kerja biasanya disebut departemen SDM (*Human Resource Department*).

Mahapatro (2010), menyatakan *Human Resource Management* terbagi menjadi dua tujuan esensial, yang

pertama yakni; tujuan utama, bertujuan untuk meyakinkan tenaga kerja tersedia dan terampil guna dapat membantu kelancaran operasional perusahaan. Sementara itu, yang kedua yakni; tujuan khusus terbagi dalam empat bagian, yaitu tujuan organisasi, tujuan fungsional, tujuan sosial dan tujuan pribadi.

1. Tujuan Organisasi

Bertujuan untuk mengidentifikasi keberadaan manajemen SDM dalam memberikan andil pada efisiensi organisasi. Meskipun secara resmi departemen SDM dibentuk agar mempermudah kerja manajer, namun manajer tidak luput atas kinerja karyawan sebagai tanggung jawabnya. Departemen SDM mendukung manajer untuk mengatasi masalah yang berhubungan dengan SDM hal tersebut akan menunjang tercapainya tujuan organisasi/perusahaan.

2. Tujuan Fungsional

Bertujuan dalam menjaga partisipasi semua tingkatan yang ada di dalam perusahaan termasuk peranan departemen sumber daya manusia, juga untuk mengawal partisipasi departemen tetap berada pada tingkatan yang memenuhi keperluan perusahaan. *Human Resource* tidak memiliki nilai apabila manajemen SDM mengadopsi standar yang berada dibawah daripada keperluan perusahaan.

3. Tujuan Sosial

Dimaksudkan untuk menjadi tanggung jawab sosial dan kemasyarakatan dimana organisasi seharusnya berada untuk meminimalkan dampak negatif pada kegiatan organisasi dalam kaitannya dengan diskriminasi, keamanan atau di bidang kepentingan umum lainnya. Kegagalan organisasi untuk

memanfaatkan sumber daya dapat menimbulkan hambatan bagi kesejahteraan masyarakat.

4. Tujuan Pribadi

Tujuannya adalah untuk membantu semua karyawan mencapai suatu tujuan yang mereka harapkan secara pribadi, misalnya melalui promosi jenjang karir dan *reward* karena keterlibatan mereka dalam organisasi. Tujuan personal/pribadi karyawan wajib mendapat perhatian untuk mempertahankan kinerjanya. Ketika tujuan personal/pribadi tidak diperhatikan maka kepuasan karyawan menurun akibatnya kinerjanya pun menurun bahkan karyawan bisa mengundurkan diri dari organisasi.

Fungsi dan Tujuan mengaplikasikan manajemen SDM (*human resource management*) dalam mengatur dan mengelola manusia mendukung partisipasi pegawai dan kelompok kerja pada perusahaan. Keterlibatan manusia untuk membantu, wajib sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi, dengan memperhatikan karyawan akan memberikan dampak yang baik untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi serta kinerja mereka. Perusahaan akan berjalan dengan baik dan efektif serta nama baik organisasi terjaga dengan adanya perhatian kepada karyawan.

Tantangan Manajemen SDM

Pengelolaan manusia sebagai sumber daya pada zaman modern/global bukanlah hal yang gampang. Maka dari itu, berbagai jenis suprastruktur dan infrastruktur harus diupayakan agar bisa mendukung proses penciptaan kualitas sumber daya manusia. Perusahaan-perusahaan yang mampu bertahan dan dipandang baik oleh lingkungan dan setiap orang tidak bisa melalaikan aspek

peningkatan kualitas manusia sebagai sumber daya. maka dari itu, manajemen SDM sangat berperan pada sebuah *company* tidak sedikit, termasuk manajer pusat departemen lain dan penyedia manusia sebagai sumber daya. Tantangan manajemen SDM adalah:

1. Faktor Internal Organisasi

- a. Karakter Organisasi/Perusahaan

Karakter masing-masing perusahaan itu unik. Meskipun Anda mungkin menemukan kesamaan antar organisasi di beberapa bagian, setiap organisasi secara keseluruhan memiliki karakter yang berbeda-beda dan unik. Jenis organisasi dihasilkan dari semua karakteristik organisasi: Orang, tujuan, keorganisasian, penggunaan peralatan dan teknologi, kebijakan, ukuran, usia, serikat pekerja, keberhasilan dan kegagalan. Jenis organisasi perusahaan menggambarkan masa-masa yang lalu hingga sebagai penentu dimasa mendatang.

- b. Kebijakan Perusahaan/Organisasi

Kebijakan dapat diartikan rencana dapat juga diartikan sebagai pernyataan umum yang bisa mempermudah dalam penentuan keputusan. Kebijakan seringkali berupa pernyataan yang tak tertulis. Peran kebijakan sebagai batas dalam menentukan keputusan di bidang tertentu dan meyakinkan bahwa keputusan tersebut mengarah kepada harapan perusahaan/organisasi. Kebijakan memberikan dimensi bagi inisiator dalam menentukan keputusan.

Kebijakan dapat ditemukan dari tingkat bawah sampai dengan tingkat atas. Kebijakan dapat

juga ditemukan di departemen organisasi misalnya pemasaran dan keuangan. Tidak mudah menyelaraskan praktik dengan harapan organisasi. terdapat sejumlah alasan, yakni: Pertama, tidak semua kebijakan tertulis. Dan kedua, inisiatif otonom dalam politik dapat menyebabkan fluktuasi yang signifikan dalam menentukan keputusan.

c. Pemegang Saham dan Dewan Direksi

Pemegang saham merupakan pemilik saham terbesar pada perusahaan/organisasi. Pada organisasi yang besar terdapat struktur yang berpengaruh terhadap organisasi melalui hak pengambilan keputusan. pemegang saham berkeinginan dan menyuntikan modal melalui investasi ekuitas untuk meraih keuntungan selanjutnya manajer adalah seorang yang dipercaya untuk mengelola atau mengurus kegiatan-kegiatan operasional organisasi. Hak pemegang saham dan pengelola organisasi adalah mendapatkan keuntungan secara proporsional. Kewajiban mereka adalah secara bersama menanggung apabila perusahaan/organisasi mengalami kebangkrutan.

d. Perbedaan Individual Karyawan

Pribadi seseorang berbeda antara satu sama lainnya pada banyak hal. Misalnya, orang berbeda dalam faktor karakteristik fisik, kecerdasan, dan kemampuan alami (bakat). Manajemen sumber daya manusia harus mempertimbangkan karakteristik seseorang (manusia) yang berbeda ini dalam perencanaan tenaga kerja, evaluasi kinerja

- sumber daya manusia, perencanaan karir dan promosi jabatan serta manajemen sumber daya manusia secara umum.
- e. Sistem Penilaian Manajer dan Karyawan
Sistem penilaian dan norma yang dimiliki bersama oleh manajer dan karyawan ini adalah kendala lebih yang dihadapi oleh manajer SDM. Mengetahui nilai dan norma kelompok kerja bisa membantu SDM menyelesaikan bermacam persoalan/konflik, nilai-nilai yang mempersulit karyawan untuk bekerja. Selain itu, akal sehat ini juga bisa sangat dibutuhkan saat merumuskan berbagai kebijakan sumber daya manusia (misalnya tunjangan gaji, jadwal kerja atau perencanaan kerja). Sistem penilaian manajer dan karyawan tidak boleh dianggap tidak penting pada setiap keputusan manajemen.
 - f. Serikat Pekerja
Serikat pekerja adalah tantangan yang nyata bagi perusahaan yang memiliki organisasi pekerja/buruh dan potensi tantangan kepada mereka yang tidak memiliki. Pada perusahaan/organisasi berserikat, serikat dan manajemen membuat kontrak kerja untuk mengatur bermacam syarat dan ketentuan kerja misalnya jam kerja, upah dan situasi kerja. Kontrak atau perjanjian tersebut adalah Batasan-batasan kegiatan pimpinan dengan staf.
 - g. Sistem Informasi Manajemen SDM
Kualitas input SDM bergantung kepada kualitas sistem informasi yang dipergunakan pada keputusan perekrutan. Pada

kenyataannya, manajemen SDM membutuhkan banyak informasi terperinci. Kemampuan dalam meraih menggabungkan dan menyimpan serta mengambil informasi adalah sebuah tantangan oleh manajemen SDM. Untuk menjawab tantangan tersebut, perusahaan/organisasi harus mengembangkan/meningkatkan sistem informasi pada manajemen sumber daya manusia, yaitu sistem komputerisasi (komputer) untuk mengelola informasi rinci tentang pekerja/karyawan, tugas kerja dan faktor lain disesuaikan dengan kebutuhan.

2. Faktor Eksternal Organisasi

a. Angkatan Kerja

Angkatan kerja adalah sekelompok orang eksternal yang menjadi karyawan pada perusahaan/organisasi. Kemampuan Karyawan pada organisasi menggambarkan berapa lama ia bisa menjalankan misinya. Karena karyawan baru dipekerjakan secara eksternal, faktor lingkungan eksternal misalnya tenaga kerja. Tenaga kerja terus mengalami perkembangan dan perkembangan ini menjadikan kemajuan dalam tenaga kerja pada perusahaan. Perubahan tersebut, misalnya: perbedaan variasi penduduk, *gender*, umur, nilai dan budaya serta norma-norma sosial budaya.

b. Konsumen

Konsumen bertukar sumber daya, biasanya dalam bentuk uang, terhadap produk dan jasa organisasi. Konsumen dapat klasifikasikan seperti lembaga misal sekolah, perguruan

tinggi, instansi pemerintah dan rumah sakit atau organisasi lain seperti pengusaha, pedagang, produsen atau perorangan. Taktik penjualan bervariasi sesuai dengan selera konsumen yang loyal dan sesuaikan situasi pasar. Biasanya, analisis konsumen potensial, analisis keadaan pasar dilakukan dan promosi/kampanye pemasaran ditentukan berdasarkan analisis tersebut.

c. Keadaan politik dan Pemerintah

Faktor-faktor politik bisa menjadi semakin penting dalam keputusan manajemen. Manajemen tidak mungkin bisa, tidak memperhatikan konsekuensi dari keputusannya dalam manajemen yang berbenturan pada kebijakan Pemerintah. Kestabilan politik dan kepatuhan kepada peraturan pemerintah adalah pertimbangan dan perhatian yang utama untuk para pemimpin manajemen SDM ketika memenuhi tanggung jawabnya. Misalnya, keputusan penghentian tenaga kerja pada perusahaan tidak dapat dilakukan secara sewenang-wenang tanpa mempertimbangkan dampaknya kepada kestabilan politik dan peraturan-peraturan pemerintah.

d. Kondisi Sosial Budaya

Kondisi sosiokultural adalah aspek esensial dalam penentuan keputusan individu. Keadaan ini mengacu pada keyakinan, sikap, pandangan, nilai, dan cara hidup yang berubah dan dibentuk oleh dinamika budaya, ekologi, pendidikan, demografi, geografi, agama dan lainnya. Perkembangan keadaan atau budaya

menjadi tantangan bagi pengelolaan sumber daya manusia. Meningkatnya partisipasi angkatan kerja perempuan adalah bukti pertama dari perkembangan sosial yang memiliki berbagai efek demografi. Perubahan ini berdampak besar pada gaji dan kebijakan kompensasi lainnya, serta program pelatihan dan pengembangan.

e. Pertimbangan Hukum

Isu penting lainnya yang memengaruhi kepegawaian untuk peluang kerja adalah berkaitan dengan undang-undang kesempatan kerja negara bagian dan lokal. Untuk menghindari masalah yang berkaitan dengan budaya, warna kulit, ras, jenis kelamin dan agama, sebuah badan/komisi telah dibentuk agar bisa menangani persoalan ini. Badan/Komisi Kesetaraan Kesempatan Kerja adalah Badan yang memiliki wewenang untuk menyelidiki pengaduan diskriminasi di tempat kerja dan mengambil tindakan atas nama pelapor. Aktivitas SDM dipengaruhi oleh permasalahan hukum, tindakan afirmatif dan keputusan pengadilan.

f. Tantangan Teknologi

Pengaruh perkembangan teknologi terhadap manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dalam dua cara. Cara yang pertama ialah pengaruh teknologi, yang dapat mengubah seluruh industri. Misalnya, perkembangan teknologi transportasi dan komunikasi dapat meningkatkan mobilitas tenaga kerja. Selain itu, departemen SDM harus merencanakan tindakan yang ditujukan

untuk mengelola dan menggunakan sumber daya manusia supaya dapat mengikuti inovasi teknologi karena perkembangan bisnis perusahaan.

g. Tantangan Ekonomi

Tantangan-tantangan bisnis memengaruhi aktivitas Perusahaan. Sebelum terjadi perubahan yang cepat pada lingkungan bisnis, perusahaan harus menyusun kebijakan sumber daya manusia. Menghindari dampak negatif misalnya ketidakpuasan terhadap kondisi capaian dan tujuan perusahaan. Menghadapi perubahan yang membutuhkan tambahan sumber daya keuangan, perusahaan wajib bisa mengatasinya supaya tetap bertahan di pasar dan keuntungan yang dihasilkan. Tawarkan penghargaan kepada karyawan yang dapat berimprovisasi secara kreatif. Perkembangan ini pada gilirannya menimbulkan tekanan untuk meningkatkan upah, menawarkan tunjangan yang lebih baik, dan memperbaiki keadaan kerja.

h. Tantangan Demografi

Keadaan demografi mencerminkan proporsi angkatan kerja, pendidikan, usia, proporsi penduduk dalam angkatan kerja dan karakteristik penduduk lainnya. meskipun ada perubahan karena informasi demografi pada umumnya sudah didapati sebelumnya, berlaku secara perlahan dan sangat terukur, manajemen SDM harus mengantisipasi imbasnya kepada perusahaan/organisasi. Misalnya, distribusi usia populasi mengharuskan organisasi mengoordinasikan

jenis "manfaat dalam bentuk natura" yang mereka tawarkan. Perubahan struktur demografi juga dapat menggambarkan perubahan nilai-nilai budaya.

BAB 2 PERAN MSDM DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) tidak dapat dipungkiri merupakan elemen yang paling penting dalam pembangunan nasional, karena pembangunan Indonesia diarahkan untuk kemajuan masyarakatnya. Dalam menghadapi era globalisasi, persaingan yang semakin ketat membuat SDM yang berkualitas sangat diperlukan. Kami membutuhkan individu yang tidak hanya dapat mengatasi tekanan persaingan tetapi juga mahir dalam berbagai aspek kehidupan. Menurut penelitian Gunari et al. (2008), sektor industri kreatif menghadapi tantangan di era globalisasi, antara lain:

1. Informasi yang tersedia di kedua pasar dan teknologi terbatas.
2. Keterbatasan budaya yang membatasi ruang gerak perempuan dalam organisasi mengakibatkan kapasitas sumber daya manusia yang relatif lebih rendah di antara mereka.
3. Masa depan pengelolaan organisasi menghadirkan tantangan berupa terbatasnya akses permodalan. Kendala ini menyoroti kebutuhan akan sumber daya manusia yang sangat terampil dan kompetitif.

Supardi (2013) menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan faktor kunci keberhasilan kegiatan lintas sektor baik fisik maupun non fisik. Sumber daya manusia adalah satu-satunya aset perusahaan yang hidup dan bernafas. Istijanto (2010) menekankan bahwa sifat unik sumber daya manusia menuntut bentuk

manajemen yang berbeda yang membedakannya dari aset lainnya. Karena sumber daya manusia memiliki pemikiran, emosi, dan perilaku, mereka dapat berkontribusi secara aktif bagi kemajuan perusahaan jika dikelola secara efektif. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai aset utama mereka, dan mengelolanya dengan sangat hati-hati.

Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam organisasi mana pun sebagai aset berharga yang dapat bertindak sebagai perencana dan peserta aktif dalam kegiatan organisasi. Untuk mencapai tujuannya, organisasi berusaha untuk mengembangkan dan memanfaatkan semua sumber daya mereka sepenuhnya, termasuk memanfaatkan sumber daya manusia mereka secara efektif. Sangat penting bagi semua tingkatan manajemen dalam suatu organisasi untuk menyadari pentingnya peran departemen SDM. Kualitas sumber daya manusia suatu organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan kemajuan dan perkembangannya.

Kemajuan dan perkembangan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas kompetensi di dalam bidang sumber daya manusianya. Rastgoo (2016) melakukan penelitian yang mengidentifikasi karakteristik pribadi dan kemampuan terukur dari profesional HR sebagai komponen kunci dari kompetensi sumber daya manusia, memungkinkan mereka untuk melakukan peran mereka secara efektif dan mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengetahuan, sikap, keterampilan, dan karakteristik merupakan parameter utama kompetensi sumber daya manusia. Oleh karena itu, jika suatu organisasi ingin mencapai tujuan dan sasarannya, sangat penting untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi yang memiliki kompetensi terukur dan sikap positif.

Konsep Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Istilah "seni" sering digunakan untuk menggambarkan manajemen, karena melibatkan penyelesaian tugas melalui upaya orang lain. Definisi ini menunjukkan bahwa manajer harus bekerja sama erat dengan anggota tim mereka untuk melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan manajemen. Saat mengelola upaya kolaboratif antara mereka dan bawahan mereka, manajer harus menggunakan keterampilan artistik mereka untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai secara efektif. Untuk itu, manajer harus memiliki keterampilan interpersonal yang kuat untuk menciptakan hubungan yang positif dengan semua pihak yang terlibat (Prim Masrokan: 2013).

Sumber daya manusia, biasa disebut sebagai SDM dalam suatu organisasi, memainkan peran penting. Budi Suhardiman (2012:206) menekankan pentingnya faktor manusia, yang menyatakan bahwa tanpa itu, suatu organisasi tidak dapat berfungsi secara efisien. Tenaga kerja yang kompeten sangat penting bagi organisasi untuk menjalankan manajemen dan operasinya secara efektif. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program kerja organisasi tersebut.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset penting, berharga, dan rapuh untuk manajemen organisasi, menurut Sastradipoera (2007). Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah dasar untuk semua kegiatan manajemen. Memiliki sumber daya manusia yang bernilai mencakup sikap disiplin, tegas, rajin belajar, terus

meningkatkan kualitas diri, dan memiliki kemauan untuk membantu orang lain. Namun, setiap sumber daya manusia memiliki emosi berbeda yang krusial dan rentan dalam organisasi. Perbedaan emosi ini meningkatkan potensi timbulnya konflik di antara sesama sumber daya manusia dalam organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang baik adalah mereka yang memiliki kecerdasan emosional (EQ) yang stabil dan mudah bergaul dengan semua orang.

Menurut Cooper dan Sawaf (sebagaimana dikutip dalam Agustian, 2001:289), kecerdasan emosional dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk tidak hanya mengenali dan memahami emosi, tetapi juga memanfaatkannya secara tepat dan efektif sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh. Sementara kecerdasan pasti berperan, kecerdasan emosional tidak semata-mata didasarkan pada itu, melainkan pada sifat-sifat pribadi. Seseorang yang memiliki keterampilan sosial dan emosional yang kuat kemungkinan besar akan mengalami lebih banyak kesuksesan dalam hidup mereka, karena mereka dapat beradaptasi dan cenderung tidak menimbulkan konflik dalam suatu organisasi. Faktanya, jika departemen SDM organisasi memiliki kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan intelektual (IQ), kemungkinan besar untuk mencapai tujuannya, karena akan memiliki tim sumber daya manusia berkualitas tinggi untuk mendukungnya.

Menurut Makbuloh (2011:207), sumber daya manusia perlu dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan profesional yang sepadan dengan persyaratan kualitas. Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan dan umur panjang suatu organisasi. Organisasi sengaja terlibat dalam kegiatan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi sumber daya

manusia untuk meningkatkan produktivitas. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan perubahan positif dalam sumber daya manusia yang akan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia yang tepat oleh manajemen organisasi sangat penting untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini umumnya dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (SDM). HRM adalah disiplin di bawah payung manajemen, di samping manajemen keuangan, manajemen produksi dan operasional, dan manajemen pemasaran. Menurut Ndraha (1999:51), HRM mencakup beberapa fungsi yang saling berhubungan yang beroperasi dalam siklus yang berkesinambungan. Fungsi-fungsi ini sangat penting untuk HRM yang efektif dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Sebagaimana ditegaskan oleh Sastradipoera (2007), Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dilihat melalui beberapa lensa yang berbeda: sebagai seni, disiplin, proses, sub-disiplin, dan pendekatan dalam bidang ilmu manajemen yang lebih besar. HRM sebagai seni terkait erat dengan pemilihan personel baru yang cermat dan penggunaan yang tepat dari personel yang ada untuk mencapai hasil dan layanan yang maksimal. HRM sebagai suatu disiplin berpusat pada studi tentang manusia dan hubungan kerja mereka dalam pengaturan organisasi. Disiplin, dalam konteks ini, mengacu pada bidang studi ilmiah. HRM sebagai suatu proses melibatkan perolehan, pengembangan, dan pengasuhan pekerja sehingga mereka dapat menjalankan fungsi secara efektif dan mencapai tujuan organisasi secara efisien. Dalam pengertian ini, suatu proses mengacu pada serangkaian tindakan, fungsi, atau perubahan yang diterapkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah subdivisi dari studi manajemen yang berfokus pada proses pemanfaatan sumber daya manusia dari titik perekrutan sampai akhir pekerjaan. Sastradipoera (2007) mendefinisikan HRM sebagai strategi yang mencakup semua, terstruktur, terarah, dan terpantau untuk mengelola staf sepanjang siklus pekerjaan mereka. Ini termasuk kegiatan seperti offboarding karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, integrasi, retensi, dan pemutusan hubungan kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dipandang sebagai ilmu atau metodologi untuk mengelola hubungan dan sumber daya secara efektif, terutama tenaga kerja, yang dimiliki oleh individu. Tujuannya adalah untuk memanfaatkan sumber daya tersebut secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat pada umumnya. HRM didasarkan pada konsep dasar bahwa setiap karyawan adalah manusia, dengan nilai intrinsik di luar utilitas semata sebagai sumber daya bisnis atau mesin. Menurut Armstrong (2006), HRM merupakan bidang interdisipliner yang diambil dari beberapa bidang keilmuan seperti sosiologi, psikologi, dan lain-lain.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Ndraha (1999) melibatkan beberapa tindakan. Tindakan tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, mobilisasi, dan penilaian SDM, dengan tujuan optimalisasi kontribusi kepada masyarakat (makro) dan organisasi (mikro). Selain itu, SDM harus diperlakukan secara adil, sehingga kualitas hidup dan mati dapat setinggi mungkin. Istilah "penilaian" lebih disukai daripada "kontrol", karena kontrol mencakup lebih dari sekadar evaluasi. Beberapa aspek pengendalian, seperti pengawasan dan pengarahan, dilakukan bersamaan dengan tindakan. Dalam HRM, penilaian lebih umum digunakan daripada kontrol.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) melibatkan berbagai kegiatan manajerial, termasuk perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengembangan, dan pengawasan, yang semuanya bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pendekatan ini menekankan pada potensi unsur manusia sebagai sumber daya berharga yang perlu dibina dan dikembangkan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi, maupun untuk pengembangan diri individu.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif merupakan komponen integral dari setiap organisasi, karena memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarnya, serta kemampuannya untuk menavigasi tantangan internal dan eksternal.

Dalam pandangan Mutohar (2013), fokus HRM adalah mengelola elemen manusia secara efisien, dengan segala potensinya, untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diinginkan bagi organisasi.

Menurut penelitian Armstrong (2006), ada total dua belas tujuan kebijakan HRM, yang tercantum sebagai berikut:

1. Manajemen karyawan sebagai aset penting merupakan dasar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif untuk setiap organisasi.
2. Manajemen sumber daya manusia memastikan bahwa kebijakannya selaras dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Tugas tersebut melibatkan peningkatan kesesuaian kebijakan, prosedur, dan sistem SDM.
4. Tujuannya adalah untuk membentuk organisasi yang memiliki fleksibilitas dan ketangkasan yang lebih besar agar dapat segera beradaptasi dengan setiap perubahan yang mungkin timbul.

5. Salah satu tujuan utamanya adalah untuk mendorong kolaborasi dan kerja tim di antara anggota organisasi.
6. Membangun filosofi yang kuat yang memprioritaskan pelanggan di semua tingkatan organisasi harus menjadi tujuan utama.
7. Dorong karyawan untuk mengambil kepemilikan atas pembelajaran dan pengembangan mereka dengan memberi mereka alat dan dukungan yang diperlukan untuk melakukannya.
8. Buat rencana insentif yang selaras dengan pencapaian berorientasi budaya untuk mempromosikan dan mendorong kinerja.
9. Tingkatkan komunikasi internal untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.
10. Tujuannya adalah untuk meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.
11. Telah ada peningkatan nyata dalam akuntabilitas manajemen untuk kebijakan SDM.
12. Salah satu pendekatannya adalah meningkatkan tanggung jawab manajer sebagai pemberi lisensi.

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan penting dari HRM adalah untuk secara efektif mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk memfasilitasi pencapaian tujuannya. Kemampuan sumber daya manusia organisasilah yang terutama mempengaruhi pencapaian tujuannya. Manajemen yang tepat sangat penting untuk keberadaan SDM dalam suatu organisasi. Untuk itu HRM diperlukan untuk mengoptimalkan fungsi SDM dalam organisasi. Hal ini meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian,

evaluasi, pemeliharaan, serta pelatihan dan pengembangan SDM, seperti dikemukakan Suhardiman (2012:229).

Manajemen sumber daya manusia adalah cabang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan pengendalian. Pentingnya sumber daya manusia telah tumbuh secara signifikan dari waktu ke waktu karena akumulasi sistematis temuan penelitian dan pengalaman di bidang ini merupakan bagian integral untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia.

Gomes (2003) menekankan pentingnya HRM, sebagaimana digariskan oleh Sondang P. Siagian, yang dapat dilihat dari berbagai sudut pandang:

1. Politik

Potensi terbesar untuk pertumbuhan, inovasi, dan produktivitas. Keyakinan pada peran penting HRM ini didasarkan pada pemahaman bahwa sumber daya manusia organisasi adalah fondasi di mana semua aspek lain dari organisasi dibangun. Dari perusahaan internasional terbesar hingga bisnis lokal terkecil, kualitas dan kemampuan individu yang terdiri dari sumber daya manusia suatu organisasi akan menentukan keberhasilan atau kegagalan akhirnya. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk berinvestasi dalam HRM dan memprioritaskan pengembangan tenaga kerja yang kuat, cakap, dan termotivasi. Signifikansi HRM tidak dapat dilebih-lebihkan, karena merupakan kunci untuk membuka potensi penuh organisasi mana pun, dari tingkat makro hingga mikro. Fungsi sentral dan penentu ini tidak diragukan lagi dilakukan oleh sumber daya manusia yang berkualitas, meskipun diakui peran penting sumber daya non-manusia, seperti alam, dalam proses tersebut. Tidak adanya HRM yang

andal membuat pemrosesan, pemanfaatan, dan eksploitasi sumber daya lainnya menjadi sia-sia, tidak efisien, dan tidak produktif

2. Ekonomi

Bidang HRM secara luas dipandang terkait erat dengan ekonomi. Perspektif ekonomi cenderung memprioritaskan memperoleh pengetahuan tentang HRM secara terpisah, tanpa memeriksa hubungannya dengan aspek lain. Hal ini didasarkan pada premis bahwa individu seringkali dipandang sebagai salah satu komponen faktor yang digunakan oleh entitas ekonomi untuk menghasilkan barang dan jasa.

3. Hukum

Organisasi memiliki seperangkat aturan, peraturan, dan kesepakatan yang menentukan hak dan kewajiban timbal balik antara organisasi dan anggotanya - mereka yang dipekerjakan dan mereka yang mempekerjakan. Sangat penting untuk menjaga dan mengembangkan keseimbangan antara hak dan kewajiban ini. Kegagalan untuk melakukannya akan mengakibatkan gangguan atau distorsi yang dapat berdampak negatif terhadap kelangsungan hidup organisasi.

4. Sosio-kultural

Mengambil perspektif sosial-budaya pada isu-isu HRM menyoroti alasan yang mendasari terkait dengan martabat manusia dan kepuasan kebutuhan sosio-psikologis, yang terkait dengan norma-norma sosial masyarakat di mana individu berada.

5. Administratif

Populasi manusia saat ini telah terbiasa dengan penggunaan frase berorientasi manusia yang menekankan organisasi. Sudah menjadi fakta umum

bahwa tanpa kerja sama atau bantuan dari orang lain, individu mungkin merasa sulit untuk mencapai ambisi, aspirasi, dan tujuan hidup mereka. Ketergantungan pada orang lain ini sering mendorong individu untuk bekerja sama dan membentuk kelompok. Realitas ini menunjukkan bahwa maju atau mundurnya kehidupan manusia, serta berhasil atau tidaknya impian dan cita-cita manusia, bertumpu pada kemampuan mereka untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi - khususnya sumber daya manusia mereka - dengan cara yang efisien, efektif, dan produktif.

6. Teknologi

Signifikansi HRM tidak dapat dilepaskan dari kemajuan dan terobosan yang dilakukan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), karena kemajuan teknologi membawa efek menguntungkan yang meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia yang efisien merupakan aspek penting dari manajemen organisasi. Sangat penting bahwa individu yang bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka secara efektif. Kegagalan untuk melakukannya akan menghasilkan kinerja yang kurang optimal dan produktivitas yang berkurang.

Manajemen karyawan yang tepat dianggap oleh manajemen sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya

manusia merupakan komponen strategis yang krusial dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yusmiar: 2014).

Perencanaan sumber daya manusia yang efektif diperlukan bagi organisasi untuk memenuhi tujuannya dan mencapai tujuannya. Menurut Rivai (2004), sebuah organisasi yang kekurangan dukungan yang cukup dari tenaga kerjanya, baik dari segi kuantitas dan kualitas, serta aspek strategis dan operasional, tidak akan mampu mempertahankan diri, tumbuh, dan maju di masa depan.

Keunggulan ditambah manajemen sumber daya manusia dimotivasi oleh pengakuan organisasi atas peran strategis penting dalam memperoleh keberhasilan kompetitif. Akuisisi keunggulan kompetitif sebagian besar bergantung pada penciptaan dan penerapan strategi inovatif, yang pada gilirannya bergantung pada adanya faktor motivasi dan semangat kerja yang tinggi di antara karyawan. Sikap karyawan secara langsung dipengaruhi oleh mode kebijakan dan praktik manajemen lingkungan, sehingga menekankan peran penting yang dimainkan oleh sumber daya manusia dalam memungkinkan organisasi mencapai misi, visi, tujuan, dan struktur organisasinya.

Rachmawati (2008) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran sentral dalam organisasi dan bertanggung jawab atas berbagai fungsi, yang dapat dikategorikan menjadi beberapa peran, sebagai berikut:

1. Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari pekerjaan ini adalah penyimpanan dan pemrosesan data, yang meliputi pemeliharaan catatan dan database karyawan, menangani klaim asuransi, menerapkan kebijakan tentang kesejahteraan karyawan, dan mengumpulkan berbagai dokumen. Sayangnya, hal ini menimbulkan

kepercayaan yang salah kaprah bahwa departemen sumber daya manusia hanya bertanggung jawab atas pengumpulan dan pengelolaan dokumen. Jika peran administratif ini merupakan satu-satunya fungsi sumber daya manusia, maka hanya dipandang sebagai posisi klerikal dan berkontribusi pada eselon bawah hierarki organisasi. Banyak organisasi memilih untuk mengalihdayakan tugas administratif mereka ke perusahaan pihak ketiga alih-alih menanganinya sendiri. Faktanya, teknologi juga memainkan peran yang semakin signifikan dalam mengotomatiskan tugas-tugas ini

2. Peran Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas yang terkait dengan posisi ini terutama bersifat taktis, melibatkan peninjauan lamaran kerja, mengawasi proses seleksi dan wawancara, memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bekerja dalam kondisi yang menguntungkan, memfasilitasi pelatihan dan pengembangan, menerapkan kesehatan kerja dan program keselamatan, dan mengelola sistem kompensasi. Keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas ini membutuhkan koordinasi dengan manajer dan supervisor di semua tingkatan organisasi. Meskipun sumber daya manusia semakin penting, beberapa perusahaan masih memprioritaskan kegiatan operasional karena keterampilan karyawan yang terbatas dan keengganan manajemen senior untuk mengakui peran SDM yang berkembang.

3. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Keunggulan kompetitif suatu perusahaan terletak pada aspek sumber daya manusia dalam operasinya.

Peran strategis ini mengutamakan tenaga kerja sebagai sumber daya yang berharga dan investasi yang signifikan bagi organisasi. Agar sumber daya manusia mengambil peran strategis, ia harus berkonsentrasi pada perhatian dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Pertanyaan seperti bagaimana kekurangan tenaga kerja dan pergeseran populasi tenaga kerja akan berdampak pada organisasi dan metode apa yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah kekurangan harus dipertimbangkan. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam administrasi organisasi mana pun karena orang adalah kunci untuk semua masalah. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini, meskipun biasanya terkait dengan perusahaan dan organisasi, juga relevan dengan lembaga pendidikan. Tenaga dan tenaga kependidikan merupakan sumber daya manusia kependidikan dan menempati posisi strategis, khususnya dalam upaya pembentukan karakter bangsa dengan penanaman sifat dan nilai-nilai yang diinginkan.

BAB 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pendahuluan

Tugas dan fungsi dari manajemen secara operasional salah satunya adalah melaksanakan fungsi manajemen pada bidang personalia, seperti yang telah dijelaskan oleh (Hasibuan, 2003) bahwa fungsi operasional pada manajemen personalia yaitu: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Strategi Sumber Daya Manusia berfokus pada peningkatan tenaga kerja, memanfaatkan waktu dan keterampilan karyawan saat ini secara lebih efisien, dan mempertahankan karyawan melalui peningkatan di masing-masing bidang.

Pelaksanaan fungsi manajemen pada organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia berperan menjadi salah satu unsur manajemen yang berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian Rahmah Utamy et.al (2020, pp. 226-236) menyimpulkan bahwa Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi berjalan dengan baik, ditandai dengan terciptanya perencanaan sumber daya manusia, profesionalisme dan transparansi dalam melakukan rekrutmen, pemilihan karyawan yang ditempatkan sesuai keahlian dan kemampuannya, pelaksanaan pengendalian dan pengawasan. Pertimbangan kebutuhan organisasi dan kompetensi personel, dilaksanakan melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan yang terencana serta melakukan

pengendalian melalui aktifitas evaluasi kinerja yang objektif.

Organisasi yang berhasil merupakan organisasi yang mampu mencapai tujuan organisasi dengan memenuhi target yang telah ditentukan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peran SDM sangatlah penting. Menurut (Rachmawati, 2004) Manajemen sumber daya manusia harus berpartisipasi aktif dalam perencanaan, kepemimpinan dan arah organisasi dalam kaitannya dengan penempatan dan pengembangan sumber daya manusia. Mengubah sistem kerja yang responsif menjadi lebih aktif dan struktur fungsional operasional menjadi lebih fleksibel dalam penerapan panduan strategis.

Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia memiliki beberapa pengertian, berikut yang disampaikan oleh beberapa ahli Manajemen Sumber Daya Manusia:

“An effort to anticipate future business and environmental demands on an organization, and to provide the personnel to fullfill that business satisfy those demands” (Wayne F. Cascio, 1995:142).

“Human resources planning is the process by which management determines how the organization should move from its current (human resource) position to its desired (human resource) position” (William F. Glueck, 1982:85).

“Human resource planning is the process of systematically reviewing human resources requirements to ensure that the requied number of employees, with the required skills, are available when they are needed” (R. Wayne Mondy, 1999:148).

“Human resources planning is the process by which managers ensure that they have the right personnel, who are capable of completing those tasks that help the organization reach its objectives” (Stephen P. Robbins, 1999:343).

“Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi yang pertama dan harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia karyawan yang tepat guna menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan karyawan yang tepat pada waktu yang tepat.” (Prof. Dr. Sondang F. Siagian, 1992:45).

Sehingga dari beberapa pendapat ahli sumber daya manusia tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa “Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari unsur manajemen pada organisasi dan fungsi dari Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari perencanaan strategi organisasi yang berkesinambungan serta berkelanjutan dipengaruhi oleh lingkungan ekonomi dan bisnis secara global untuk mendapatkan karyawan yang tepat pada pekerjaan yang tepat sehingga secara profesional dan ekonomis akan mencapai tujuan organisasi”.

Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Prinsip perencanaan menurut Abe (2001) memiliki beberapa hal yaitu: 1) apa yang akan dilakukan, sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri; 2) bagaimana menggapai dan mencapai tujuan tersebut; 3) siapa saja dalam struktur organisasi yang dapat melakukan perencanaan SDM; 4) lokasi dan tempat aktivitas; 5) waktu pelaksanaan, menentukan waktu yang dibutuhkan; dan 6) tentukan sumber daya yang dibutuhkan (Abe, 2001).

Tujuan organisasi dalam konteks Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah strategi dalam manajemen sumber daya manusia sehingga dalam pelaksanaannya memiliki arahan yang jelas yaitu tujuan yang jelas dan cara yang tepat mencapai tujuan tersebut. Sebuah organisasi memerlukan perencanaan untuk menentukan masa depannya termasuk menyusun perencanaan manajemen sumber daya manusia. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia menurut Fuad (2021, pp. 102-113) untuk mengurangi ketidakpastian, meminimalisir biaya dan menetapkan tujuan dan standar fungsi manajemen melalui pengawasan dan evaluasi.

Adapun Perencanaan Sumber daya manusia memiliki tujuan bagi pribadi karyawan itu sendiri. Seperti yang telah dijelaskan oleh Sofyandi (2008, p. 60) bahwa perencanaan sumber daya manusia bagi kepentingan pribadi karyawan adalah *rules* yang menjadi acuan dan motivasi untuk pengembangan karir di antaranya:

1. Karyawan dapat mengidentifikasi kemampuan pengembangan jenjang karirnya.
2. Karyawan mampu memahami kompetensi apa saja yang dimilikinya untuk menduduki jabatan tertentu.
3. Karyawan dapat menyusun serta membuat penjadwalan yang berkaitan waktu terbaik untuk mencapai jenjang karir tersebut.

Efektivitas Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Urgensi dalam pengelolaan sumber daya manusia pada era Revolusi Industri 4.0 merupakan salah satu aspek yang sangat penting. Hal tersebut berkaitan dengan fungsi SDM yang perlu dilaksanakan secara optimal sehingga tujuan individu, perusahaan, organisasi atau institusi dapat

tercapai, dijelaskan oleh Hidayat, M. C., & Syam, A. R. (2020, p. 12). Organisasi yang telah memiliki perencanaan yang sesuai di bidang sumber daya manusia, dan termasuk dalam strategi organisasi akan lebih tepat dalam mencapai tujuan organisasi. Namun perlu diketahui bahwa terdapat beberapa aspek dalam perencanaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Wijaya (2021, pp. 1-5) terdapat empat aspek perencanaan Sumber Daya Manusia yang harus diperhatikan dan dilakukan untuk keberhasilan dalam implementasi perencanaan sumber daya manusia di masa depan bagi organisasi di antaranya adalah: 1) Menentukan nilai jumlah dari proyeksi karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*), 2) Mengidentifikasi karyawan yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*), 3) Lakukan analisis untuk terciptanya keseimbangan antara penawaran dan permintaan (*demand and suplay analysis*), 4) Implementasi dari program yang telah disusun dan direncanakan (*action program*).

Aktivitas Perencanaan Sumber Daya Manusia

Orientasi dari perencanaan adalah masa depan. Rencana akan menjadi bermakna apabila rencana itu dilaksanakan. Setiap organisasi pada dasarnya menjalankan fungsi manajemen dengan terus menerus membuat perencanaan yang terkini sesuai dengan apa yang dibutuhkannya di masa depan dan memutuskan cara menemukan karyawan yang tepat untuk kebutuhan tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia harus menjadi bagian dari tujuan organisasi mana pun. Terlihat masih banyak organisasi yang cenderung mengabaikan sisi

perencanaan sumber daya manusia. bahkan organisasi tidak sepenuhnya menyadarinya. Oleh karena itu, penting untuk dipahami bahwa adanya persyaratan pengetahuan yang tinggi di pasar global. sebagian besar organisasi harus bertekad untuk meningkatkan kinerja, yang dapat memberikan keuntungan tambahan dengan mengadopsi filosofi perencanaan sumber daya manusia.

Perencanaan sumber daya manusia mencakup seperangkat fungsi organisasi yang dirancang untuk menarik berbagai jenis dan karakter karyawan dengan jumlah yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kegiatan perencanaan SDM sebagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan manajemen sumber daya manusia disusun dalam suatu strategi perencanaan sumber daya manusia. Berikut ini merupakan aktivitas perencanaan sumber daya manusia yaitu:

1. Penarikan dan penempatan karyawan
2. Penilaian kinerja karyawan
3. Pengembangan organisasi
4. Kebijakan yang disusun personalia
5. Pelaksanaan pelatihan yang tepat
6. Penelitian personalia
7. Menerapkan hukum kesempatan kerja yang sama bagi seluruh karyawan
8. Administratif yang dikelola personalia
9. Pemberlakuan benefits bagi karyawan
10. Menciptakan hubungan kerja yang baik
11. Karyawan membutuhkan rasa aman melalui jaminan keamanan kerja berupa Kesehatan dan Keselamatan kerja.

Aktivitas perencanaan sumber daya manusia menekankan perspektif kontingensi di mana fokus intinya adalah kesesuaian antara kebijakan dan praktik SDM dan berbagai elemen strategi. Posisi strategis perusahaan

menentukan sejauh mana ia berhasil bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif (Marler, 2013).

Perencanaan Personalia

Dalam Perencanaan Personalia terdapat 3 hal yang dapat dilakukan untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal-hal tersebut adalah:

1. Menetapkan posisi jabatan yang harus terisi, dan menentukan kriteria calon karyawan yang dapat mengisi jabatan tersebut beserta jumlah karyawan yang dibutuhkan.
2. Diperlukannya pemahaman karakteristik, budaya dan pasar tenaga kerja tempat calon karyawan berada.
3. Menyeimbangkan kondisi permintaan dan penawaran karyawan.

Orientasi penyusunan perencanaan karyawan pada organisasi untuk pengembangan karyawan memiliki keunggulan berupa peningkatan efisiensi biaya dan waktu. Perencanaan pengembangan karyawan sekurang-kurangnya dapat mempertahankan dan meningkatkan daya saing organisasi. Pengembangan karyawan dalam organisasi, dilakukan melalui peningkatan budaya belajar. Selain hal-hal tersebut, pengembangan karyawan dapat melalui perbaikan berkesinambungan disesuaikan dengan perencanaan yang ditetapkan sehingga akan mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan Pengembangan Karyawan

Dalam menyusun rencana pengembangan yang dilakukan, hendaklah secara terarah karena hal tersebut menjadi bagian yang memiliki manfaat penting bagi karyawan itu sendiri. Manfaat yang diperoleh karyawan

dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia ini yaitu:

1. Perencanaan dapat menuntun aktivitas karyawan sehingga pengembangan dilakukan dengan lebih baik, terjadwal, dan terorganisir.
2. Adanya peningkatan motivasi untuk melakukan aktifitas kinerja.
3. Meningkatkan harga diri karyawan dengan adanya semangat pengembangan diri berupa perencanaan untuk pengembangan karir karyawan.

BAB 4 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pendahuluan

Salah satu faktor utama berjalannya sebuah organisasi atau perusahaan adalah karena adanya keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM ini juga memiliki peran yang esensial bagi pelaksanaan produksi dan operasional perusahaan. Oleh sebab itu, SDM perlu diberikan perhatian khusus agar semua elemen dan struktur yang terdapat di perusahaan tersebut bisa berlangsung dengan efektif (Nun Tufa, 2018).

Dalam pembahasan lebih luas, SDM dapat dikatakan sebagai suatu penduduk pada wilayah tertentu yang dimanfaatkan potensi dan kemampuannya untuk kebutuhan pembangunan, khususnya pada aspek kualitas dan kuantitasnya (M. M. Papayungan, 1995:110). Namun SDM dalam skala kecil dapat berupa sekekumpulan orang pada setiap unit yang terkait dalam organisasi untuk mendukung berjalannya organisasi tersebut.

Aspek kualitas SDM ini dapat dibuktikan dengan adanya pelaksanaan pengembangan SDM melalui pelatihan atau training. Dengan adanya pengembangan ini, maka aspek SDM akan dapat memberikan dampak positif pada peningkatan kehidupan, dan kesejahteraan karyawan. Oleh sebab itu, pengembangan SDM tersebut dapat dijadikan acuan dalam peningkatan produktivitas kerja sehingga apa yang direncanakan dan diharapkan oleh organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

Pelaksanaan program pelatihan (pada saat orientasi dan training) merupakan wujud dari pengembangan SDM yang perlu untuk diterapkan. Selain itu, hal ini seyogyanya secara konsisten dapat dilaksanakan dengan baik demi memberikan penyegaran dalam pekerjaan yang cenderung monoton, dan dapat memberikan stimulus keberhasilan pada divisi masing-masing. Stimulus ini diharapkan mampu memenuhi kepastian dalam pemenuhan tugas, peran dan tanggung jawab para karyawan dalam produktivitas kerja. Hal ini dapat dimaknai bahwa untuk membuat tenaga kerja lebih menguasai dan lebih baik dalam pekerjaannya maka diperlukan adanya pelatihan dan pengembangan (Tubagus, 2015:82).

Pelatihan serta pengembangan SDM yang tepat target akan berdampak pada pengembangan karyawan yang tepat pula, sehingga mereka mampu menguasai kerumitan pekerjaan, mengetahui perkembangan dan sasaran yang akan dicapai perusahaan, mengerti akan pentingnya kerjasama, dan mudah memahami informasi dan kendala-kendala yang dihadapi, dan mampu memahami sistem dan prosedur yang berlaku, sehingga akan dapat meringankan tugas dari pihak manajemen.

Pengertian Pengembangan Sumber Daya

Manusia

Pengertian pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki beragam makna atau pengertian. Beberapa penulis sebelumnya telah memberikan definisi atas pengertian dalam istilah ini, seperti:

1. Harrish and Desimone (1998:2) dan Armstrong (1997:504)

Pengembangan SDM adalah dalam bentuk training, yang didalamnya termasuk pendidikan,

perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program.

2. Tubagus (2015:83)

Pengembangan SDM merupakan kesiapan individu dalam memikul tanggung jawab yang tidak sama pada setiap organisasi atau perusahaan.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya

Manusia

Pengembangan SDM memiliki tujuan yang positif terhadap organisasi atau perusahaan demi mencapai efektivitas dan efisiensi kerja. Perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja pada karyawan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Semuanya ini harus dilalui dengan pelaksanaan pelatihan (training) dan pendidikan yang terbaik. Oleh sebab itu, pelatihan dimaknai untuk memberikan peningkatan pada keahlian dan kemampuan pekerja atau karyawan yang telah dimiliki sejak awal masuk kerja. Selain itu, hal ini akan berdampak pada refreshment kerja dan up date keilmuan terkini berdasarkan kemajuan dan tuntutan zaman.

Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan tersebut terhadap tugas yang dibebankan (Heidjrachman dan Husnan, 2004:74).

Selebihnya menurut Tubagus (2015:85), tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan SDM juga dapat digunakan untuk mengarahkan, membekali, dan meningkatkan kompetensi kerja guna terciptanya peningkatan dalam skill, productivity, dan welfare.

Secara spesifik, adapun tujuannya adalah sebagai berikut:

1. Menambah kualitas dan produktivitas kerja
2. Menambah keakuratan dalam planning SDM
3. Menambah motivasi kerja
4. Memelihara keselamatan dan kesehatan
5. Mendukung pertumbuhan personel

Pentingnya Pengembangan Sumber Daya

Manusia

Pengembangan SDM sangat penting untuk dilakukan secara sustainable dan diagendakan dengan seksama agar perubahan kinerja dan peningkatan keterampilan SDM dapat terlihat dengan baik.

Pengembangan SDM juga memiliki faedah kebaikan yang luar biasa, karena dengan adanya kegiatan ini, maka kapasitas dan keterampilan karyawan atau pekerja dapat meningkat, seiring dengan tingginya kompetisi atau persaingan antar perusahaan sejenis. Hal ini menuntut adanya daya saing yang tinggi baik bagi pekerja karier maupun nonkarier.

Pengembangan SDM disisi lain memberikan peluang kepada pimpinan organisasi atau perusahaan terhadap aset berupa skillful employees karena dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan dan memperoleh laba yang tinggi. Disisi lain, kegiatan pengembangan SDM ini berdampak pada naiknya gaji (maksimal) atau adanya pemberian reward bagi karyawan yang berkinerja baik dan berprestasi.

Teknik Pengembangan Sumber Daya

Manusia

Dalam pelaksanaan teknik pengembangan SDM,

perusahaan atau organisasi perlu memperhatikan program-program pengembangan yang telah dibuat, seperti pelatihan atau training. Program ini dipastikan dapat meningkatkan prestasi kerja dan membenahi kepuasan kerja atau job satisfaction.

Terdapat dua kelompok utama program pelatihan dan pengembangan manajemen, yaitu metode praktis dan metode simulasi. (Decenzo & Robbins: 1999:230). Kedua kategori tersebut memiliki petisi pembelajaran dan pengetahuan serta keterampilan yang tidak sama. Dalam menentukan ketepatan dalam pelaksanaan pengembangan ini, diperlukan teknik tertentu yang mempengaruhi faktor tersebut:

1. Efisiensi biaya
2. Content program yang diinginkan
3. Kesesuaian layanan
4. Kapabilitas pembelajar
5. Kapabilitas instruktur atau pelatih
6. Kaidah-kaidah pembelajaran

Selain hal di atas, teknik on the job merupakan metode latihan yang sangat umum untuk digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Dalam kondisi ini, karyawan di training untuk mengerjakan hal baru dengan diawasi langsung oleh karyawan senior atau supervisor yang mumpuni dibidangnya. Terlepas dari hal tersebut, ada banyak teknik yang dapat digunakan dalam praktik yaitu:

1. Perputaran pangkat dan kedudukan
2. Latihan mengerjakan tugas
3. Kaderisasi
4. Coaching
5. Penugasan tentatif

Teknik-teknik on the job seperti diatas merupakan wujud atau implementasi program peningkatan sikap, konsep, dan keterampilan kepada karyawan. Dalam kondisi

ini, karyawan tersebut mampu dan skilful dalam bekerja sehingga dapat diberikan tugas yang lebih besar. (Tubagus, 2015:86-87).

Kendala dalam Pelatihan dan Pengembangan

Dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM, kerap kali muncul kendala atau kegagalan. Simamora (2006:282) merekognisi kelemahan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

1. Semua penyakit yang muncul pada organisasi diperlukan adanya Pelatihan dan pengembangan sebagai obatnya.
2. Tidak adanya motivasi yang tinggi atas perhatian dan komitmen Partisipan.
3. Adanya anggapan bahwa sebuah teknik dapat diterapkan pada banyak kelompok dan situasi, dan dengan kesuksesan yang setara.
4. Tidak adanya evaluasi kinerja ketika sudah kembali ke pekerjaannya.
5. Tidak dikumpulkannya informasi biaya&manfaat dalam penilaian program training.
6. Adanya kekosongan atau kekurangan manajemen.
7. Tidak adanya pengakuan pada peran utama atasan.
8. Perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi.
9. Tidak adanya persiapan untuk melakukan tindak lanjut.

Evaluasi Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia

Program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien dapat diperoleh dengan adanya kegiatan evaluasi

terhadap SDM. Kegiatan ini merupakan sebuah proses dalam memperoleh data dan informasi yang dianggap penting dan perlu, khususnya pada penilaian hasil pelatihan yang terkait dengan kinerja SDM.

Oleh sebab itu, evaluasi merupakan bagian yang urgent dalam program pelatihan karena telah banyak menghabiskan waktu dan biaya dalam penyelenggaraanya. Agar pelatihan tersebut memiliki nilai dan manfaat, perlu adanya evaluasi dan tindak lanjut yang dilakukan secara teratur. Selain itu, hal ini juga dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan. Dalam ranah yang lebih luas, hal ini juga dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh atas dampak pelatihan ini terhadap dirinya sendiri, kelompok dan organisasi.

Evaluasi Program-Program Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Evaluasi program pada saat setelah selesai diadakannya pelatihan sangat penting untuk dilakukan karena belum tentu pengalaman dan pengetahuan yang telah diperoleh dapat diaplikasikan dalam pekerjaan. Oleh sebab itu, perilaku yang baik merupakan cerminan dan gabungan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Selain hal tersebut diatas, pelatihan pengembangan SDM perlu dilakukan evaluasi secara sistematis dan terukur. Diharapkan dari hasil pelatihan ini dapat memberikan perubahan sikap dan perilaku ketika karyawan kembali pada pekerjaannya masing-masing.

Simamora (1997), mencoba menjawab 4 pertanyaan dalam menilai manfaat atau kegunaan program pelatihan, diantaranya yaitu terkait denan:

1. Perubahan yang terjadi.

2. Kemungkinan perubahan disebabkan oleh pelatihan.
3. Perubahan positif yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.
4. Perubahan yang terjadi pada partisipan yang baru.

Oleh sebab itu, pihak perusahaan sebaiknya mendukung penuh akan kegiatan ini agar para karyawan memiliki peluang untuk mempraktikkan semua pembekalan akan peningkatan ilmu, pengetahuan dan pengalaman yang mendukung keberhasilan perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan tersebut dapat berdiri ditengah-tengah ancaman dan maraknya pesaing sejenis.

Adanya pengukuran efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan oleh instruktur/pelatih dapat dijadikan umpan balik untuk pelatihan selanjutnya. Demikian juga dengan pembelajaran, apakah mereka mempelajari prinsip-prinsip, keterampilan, dan fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari. Akhir dari kegiatan evaluasi program ini selanjutnya dapat digunakan untuk mengetahui apakah perilaku peserta dan tujuan pelatihan memiliki kecenderungan berubah atau tidak.

BAB 5 REKRUTMEN DAN SELEKSI

Pendahuluan

Rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu tahapan pencarian calon tenaga kerja agar tenaga kerja tersebut dapat memenuhi kebutuhan perusahaan untuk mengisi divisi dan seksi di suatu organisasi.

Rekrutmen dan Seleksi merupakan unsur yang tidak bisa lepas dari pelaksanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh sebab itu, beberapa unsur rekrutmen dan seleksi tersebut juga merupakan faktor penentu dalam keberlangsungan organisasi atau perusahaan (Nuryanta Nanang 2008).

Dari pandangan tersebut diatas, maka rekrutmen dan seleksi merupakan langkah awal dalam menyeleksi SDM yang berkualitas dan mumpuni dibidangnya. SDM ini merupakan sekumpulan individu yang dapat bertindak dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Tingginya pelaksanaan komitmen organisasi justru dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi (Etikawati E, 2016).

Oleh sebab itu, SDM ini merupakan aset organisasi yang harus dipelihara, dijaga, disejahterakan karena mereka adalah sebagai subjek dan roda penggerak berjalannya komitmen organisasi tersebut. Dengan kondisi demikian, maka pelaksanaan rekrutmen dan seleksi menjadi faktor penentu dalam kesuksesan sebuah organisasi.

Berikut penulis jabarkan lebih detail terkait dengan pembahasan dua istilah rekrutmen dan seleksi dalam

pengelolaan SDM khususnya dalam dunia kerja.

Rekrutmen

Rekrutmen merupakan sebuah proses mendapatkan kandidat pegawai atau kandidat karyawan baik melalui iklan atau promosi. Kegiatan rekrutmen didasari oleh adanya kebutuhan untuk mengisi kekosongan jabatan atau menambah pekerjaan pada divisi tertentu. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan perencanaan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan dalam proses pelaksanaan rekrutmen, informasi terkait berapa banyak jumlah karyawan, kapan dibutuhkan, dan bagaimana kriteria kandidat karyawan perlu dianalisa dan diketahui lebih dulu (Potale, B.R., 2016).

Untuk mengisi kekosongan akan kebutuhan jabatan tertentu, maka diperlukan dua ranah dalam menjaring calon tenaga kerja, yaitu ranah internal dan eksternal. Ranah internal berasal dari pegawai atau karyawan degnan status aktif, dan ranah eksternal adalah dari luar perusahaan atau organisasi. Ranah internal disini dimaksudkan bahwa setiap karyawan aktif yang memenuhi kualifikasi lowongan yang dibutuhkan, dapat dipromosikan atau diangkat menjadi pengisi lowongan tersebut, dengan diberikan kesempatan atau posisi kenaikan jenjang karir. Sedangkan pihak eksternal adalah orang-orang baru yang diharapkan melamar pekerjaan sesuai dengan formasi dan persyaratan yang ada.

Adapun beberapa tahapan penting dalam proses rekrutmen adalah:

1. Perlunya mengidentifikasi sumber tenaga kerja.
2. Perlunya menentukan kebutuhan tenaga kerja.
3. Perlunya merencanakan seleksi.
4. Perlunya melakukan penempatan.

5. Perlunya melakukan orientasi kerja.

Jika calon karyawan ini dapat diterima dan menjadi bagian dari suatu organisasi, maka organisasi ini harus dapat memelihara dan mensejahterakan pegawainya karena mereka merupakan penggerak dan pengelola sumber daya lainnya, sehingga semua pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik, efektif dan efisien.

Definisi Rekrutmen

Definisi rekrutmen menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Menurut Mathis dan Jakson (2001) & Irawan dkk (1997).

Rekrutmen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten didalam pekerjaannya.

2. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227).

3. Rekrutmen merupakan sebuah usaha untuk memfilter para kandidat tenaga kerja dalam jumlah tertentu untuk dapat mengisi lowongan pekerjaan berdasarkan tuntutan dan kebutuhan organisasi.

Dari definisi tersebut di atas, maka rekrutmen merupakan salah satu cara dalam mencari SDM yang dibutuhkan, diharapkan mereka dapat bertahan selama bekerja maupun setelah bekerja. Selain itu rekrutmen merupakan suatu usaha yang dilakukan dalam formasi membentuk keseimbangan antara tuntutan dan kebutuhan perusahaan melalui rekrutmen dan seleksi.

Cara lain dalam memperoleh SDM adalah dengan berkomunikasi dengan beberapa pihak untuk menemukan SDM yang potensial dan berkualitas tinggi. Hal ini memiliki dua manfaat yaitu pihak perusahaan dapat dikenal lebih

oleh para pencari kerja, dan sebaliknya para pencari kerja dapat memutuskan bersedia bergabung atau bergabung pada perusahaan tersebut atau tidak.

Dengan rekrutmen diharapkan perusahaan atau organisasi dapat menyediakan informasi jelas kepada para pencari kerja agar mereka bisa memperhitungkan atensi, talenta dan kompetensi dalam memenuhi lowongan yang ada. Disamping itu, menurut Umi Sukamti (1989), dalam proses rekrutmen terdapat dua fase yaitu:

1. Menetapkan jenis pekerjaan, tipe atau kualifikasi pelamar, dan kompensasi yang didapatkan.
2. Meminimalisir calon pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi, sehingga dapat mengutamakan yang memenuhi kualifikasi saja.

Lebih lanjut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227) mengatakan bahwa dalam kegiatan rekrutmen sebaiknya melakukan hal penting dan positif seperti dibawah ini:

1. Menentukan kebutuhan akan jenis dan level pekerjaan demi mendukung keberlangsungan perusahaan dalam jangka pendek dan panjang.
2. Berusaha memperoleh informasi secara terus-menerus terkait dengan perkembangan pasar tenaga kerja.
3. Menggagas kebutuhan rekrutmen yang efektif.
4. Mengorganisasikan kegiatan rekrutmen yang terstruktur dan selaras.
5. Memperoleh calon pekerja atau pegawai yang berkualifikasi baik.
6. Menyalin bobot dan jumlah pelamar dari banyak sumber, dan;
7. Melakukan evaluasi keefektifan rekrutmen kepada calon pegawai yang diterima ataupun tidak.

Oleh karena itu proses rekrutmen sebaiknya dapat memberikan perhatian pada ranah internal dan eksternal (Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, 1997). Adapun ranah tersebut adalah:

1. Sumber Internal

Memberikan kesempatan kepada pegawai internal untuk diberikan kenaikan pada jenjang karir atau rotasi, serta memberikan peluang kepada mantan pegawai untuk dipanggil kembali.

2. Sumber Eksternal

Melibatkan perusahaan pencari tenaga kerja profesional, organisasi profesi dan balai latihan kerja milik pemerintah.

Dalam pelaksanaan kedua sumber rekrutmen tersebut, maka pihak organisasi harus memiliki legalisasi hukum agar pihak pegawai atau karyawan memperoleh perlindungan berdasarkan pada apa yang tertuang dalam perundang-undangan ketenagakerjaan, dan pihak perusahaan atau organisasi juga tidak dirugikan. Semuanya wajib dilakukan secara seimbang agar tercipta asas keadilan, dan kesejahteraan dalam mendukung keberlangsungan perusahaan.

Seleksi

Kegiatan seleksi merupakan kelanjutan dari selesainya proses rekrutmen. Seperti yang telah disinggung diatas bahwa proses seleksi adalah sarana untuk menyeleksi kandidat pekerja atau petugas yang berhasil di rekrut sesuai dengan parameter yang diperlukan.

Oleh sebab itu, proses seleksi merupakan salah satu ranah *urgent* dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Selain itu, kegiatan ini juga menentukan kualifikasi yang sesuai dengan standar dan *grade*

perusahaan atau organisasi. Penetapan pelamar yang direkrut sebaiknya dapat dilakukan dengan hati-hati dan akurat karena hal ini merupakan salah satu penentu dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada tempat yang tepat (*right man in the right place*).

Berikut ini merupakan beberapa definisi terkait dengan istilah seleksi, yaitu:

1. Menurut Umi Sukamti (1989:153):
Seleksi adalah suatu proses penetapan pelamar dengan melakukan berbagai pertimbangan akan segala persyaratan dan kualifikasi untuk pelaksanaan pekerjaan dengan baik.
2. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997):
Seleksi adalah kegiatan memperoleh informasi kandidat atau pelamar dalam menempati posisi yang kosong untuk jangka waktu tertentu. Poin penting yang perlu diselaraskan adalah berdasarkan pada kebutuhan jabatan, *knowledge, skill, ability, preference*, dan *personality* karyawan tersebut.
3. Menurut Sondang P. Siagian (1999:133):
Dalam pelaksanaan seleksi, ada beberapa langkah yang harus dilakukan, yaitu:
 - a. Penerimaan surat lamaran baik pada saat *walk interview* atau secara *online*.
 - b. Pengadaan ujian seleksi.
 - c. Melakukan wawancara seleksi.
 - d. Melakukan *check list* pada *background* pelamar dan surat referensi pendukung lainnya.
 - e. Melakukan evaluasi kesehatan,
 - f. Kegiatan *interview* dilakukan oleh Manajer atau atasan langsung.
 - g. Memberikan orientasi pekerjaan, dan

h. Memberikan kesimpulan lamaran.

Selain dari standard dan tolok ukur organisasi dalam pelaksanaan seleksi diatas, Umi Sukamti (1989:164) juga memberikan pemikiran yang berbeda. Oleh sebab itu, terdapat empat standar yang menjadi acuan oleh suatu organisasi dalam pelaksanaan seleksi, yaitu:

1. Relevansi

Relevansi diartikan bawa apakah alat seleksi yang digunakan bisa mempresentasikan sampel yang representatif dari pekerjaan;

2. Reliabilitas

Reliabilitas diartikan apakah alat seleksi yang digunakan bisa menginformasikan hasil yang sama jika digunakan oleh penyeleksi yang berbeda atau waktu yang tidak sama.

3. Validitas

Validitas diartikan apakah alat seleksi yang digunakan bersifat stagnan.

4. Faktor Keadilan

Faktor keadilan ini diartikan bahwa setiap alat seleksi yang digunakan harus dinilai tolok ukur keadilannya yang dapat memberikan *the same chance* kepada para kandidat dalam memperoleh pekerjaan.

Dilihat dari berbagai konsep dan aturan main dalam pelaksanaan seleksi tersebut di atas, maka diperlukan konsistensi dalam penggunaan alat seleksi dan pelaksanaan prosedurnya yang tepat. Hal ini dilakukan agar berdampak baik dan positif sehingga kebutuhan organisasi atau perusahaan dapat terpenuhi. Dampak positif yang akan bisa dirasakan bersama adalah bahwa perusahaan mudah memutuskan kapabilitas kandidat yang dianggap lolos seleksi, sedangkan pelamar bisa merasakan puas dan dapat menghilangkan kecurigaan terhadap pelaksanaan seleksi.

Selain itu, Pelamar tidak akan merasa dirugikan walaupun jika mereka tidak diterima atau lulus tahap seleksi. Dengan adanya perlakuan demikian, maka hal ini dapat dijadikan acuan bagi pelamar untuk melakukan koreksi, introspeksi dan dapat dijadikan pengalaman bagi mereka. Pada hasil akhir, diharapkan semua kandidat dapat berlapang dada atas semua keputusan perusahaan terhadap hasil seleksi ini.

Disisi lain, para kandidat yang telah dinyatakan lulus seleksi dapat bekerja dengan maksimal, sesuai dengan ranah keilmuan dan kompetensinya masing-masing. sehingga dapat memberikan dukungan penuh kepada organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan bersama.

Oleh sebab itu, para pelamar yang lulus ini tetap harus dapat memberikan sumbangsih kompetensi yang ada, seperti pikiran, tenaga, dan keahlian lainnya yang mendukung pekerjaan. Selain itu hal penting lain yang harus dicamkan oleh kandidat adalah faktor kepribadian yang baik.

BAB 6 KEPUASAN

Pendahuluan

Saat membahas perekrutan karyawan, biasanya tentang kepuasan kerja mereka. Ini adalah penyikapan positif mengenai hasil kerja dari *review* elemen-elemen dalam pekerjaan. Seseorang dengan hasil kerja yang memberikan kebahagiaan mempunyai sikap dan rasa yang positif atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, dan sebaliknya karyawan yang dengan kebahagiaan yang rendah diperlihatkan oleh sikap dan rasa kekecewaan.

Kepuasan kerja mengukur bagaimana karyawan menentukan titik psikisnya dengan aktivitas kegiatan mereka dan mengalami pencapaiannya. Karyawan yang banyak berkontribusi pada pekerjaan mereka mengakui pekerjaan mereka dan menganggapnya penting. Teori lain sangat berhubungan dengan aspek psikis karyawan, yang mengacu pada tingkat kepercayaan pegawai pada hubungannya dengan apakah mereka dapat memberikan dampak terhadap lingkungan tempat kerjanya, kemampuan, tujuan, dan persepsi otonomi mereka. Salah satu contoh keterlibatan adalah pada pemimpin yang mampu memberikan kesempatan pada karyawannya dalam penentuan keputusan, menjadikan pekerjaan karyawan dirasakan penting oleh karyawannya, dan fleksibilitas yang dianggap penting oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Tingginya partisipasi karyawan dalam bekerja dan keterlibatan psikis kerja karyawan berhubungan positif dengan kesadaran anggota organisasi dan pencapaian pekerjaan. Tingginya

Keterlibatan di tempat kerja dapat dikaitkan pada ketidakhadiran yang lebih rendah dan niat keluar dari pekerjaan lebih rendah.

Sikap bekerja yang berbeda-beda memunculkan banyak pertanyaan. Bukankah karyawan juga puas ketika mereka dilibatkan dalam suatu pekerjaan? Jika orang berpikir organisasi mereka mendukung mereka, tidakkah mereka merasa terdorong untuk melakukannya?

Ada bukti bahwa sikap ini terkait erat, mungkin hingga tingkat yang mengkhawatirkan. Contohnya adalah adanya hubungan support yang diberikan perusahaan dan kuatnya emosional karyawan pada organisasi. Ini berarti bahwa mengetahui komitmen afektif seseorang dan support dari organisasi yang diberikan dapat membuat variabel menjadi berlebihan. Menjadi tidak efisien, seperti diperlukan satu kemudi kenapa harus memilih lebih dari satu kemudi? Jika diperlukan cukup dengan satu teori, tidak perlu menggunakan lebih dari satu teori?

Sekalipun penelitian perilaku organisasi sering mengungkap sikap baru, peneliti sering gagal menunjukkan perbandingan dan perbedaan. Ada perbedaan, tetapi tumpang tindih karena berbagai alasan, termasuk sikap dan pribadi pegawai. Terdapat pegawai yang menilai hampir semuanya secara positif atau negatif. Ketika seseorang mengatakan mereka mencintai perusahaan tempat bekerjanya, belum tentu rasa dan sikap itu berlaku untuk berbagai dalam kehidupan sosial mereka ditempat kerjanya. Atau bias dengan adanya beberapa perusahaan adalah pemberi kerja yang memberikan rasa yang lebih baik dari yang lainnya. Kemudian, seorang pemimpin ketika menanyakan seberapa puas seseorang dengan pekerjaannya, maka Anda paling tahu tentang perasaan orang tersebut terhadap perusahaan.

Mengukur Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang hasil pekerjaan dari hasil evaluasi karakteristiknya (Stephen P. Robbins, 2015) jelas memiliki pengertian yang luas.

Pekerjaan lebih dari sekadar menulis kode pemrograman, menunggu pelanggan, atau mengemudikan truk. Pekerjaan memerlukan relasional dan komunikasi dengan teman sejawat dan atasan, mentaati semua peraturan dan tata tertib yang berlaku, sesuai dengan kriteria minimal kinerja, berada pada lingkungan dan situasi tempat kerja yang tidak sesuai harapan. Penyikapan kepuasan dari seorang karyawan atas pekerjaannya berasal dari akumulasi keseluruhan dari elemen-elemen yang berbeda dan kompleks.

Ada dua cara yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Cara pertama adalah dengan jawaban atas setiap yang ditanyakan, sebagai contoh "Dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puasakah Anda dengan pekerjaan Anda?" Tanggapan atas jawaban dilakukan dengan memilih jawaban tertutup dari "sangat puas" hingga "sangat tidak puas". Pendekatan berikutnya adalah dengan mengakumulasikan aspek-aspek pekerjaan. Ini adalah cara menentukan bagian-bagian inti dari setiap pekerjaan, seperti tipe pekerjaan, pemantauan pekerjaan, penghasilan, kesempatan karir, dan sosialisasi dengan rekan sejawat.

Secara intuitif, tanggapan atas berbagai faktor pekerjaan harus mengarah pada lebih akuratnya penilaian atas kepuasan kerja. Tetapi beberapa hasil kajian dari riset kontradiksi dengan intuisi tersebut. Konsep kepuasan kerja begitu luas sehingga satu pertanyaan bisa sampai

pada intinya. Ringkasan aspek pekerjaan juga dapat menghilangkan beberapa informasi penting. Kedua pendekatan tersebut sangat berguna. Pendekatan pertama kurang efektif karena memberikan keleluasaan waktu dalam mengerjakan pekerjaan-pekerjaan lainnya. Dengan meringkas aspek-aspek pekerjaan, manajer/pemimpin dapat mengidentifikasi masalah dengan lebih baik dan menanganinya dengan lebih cepat dan akurat.

Tingkat Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan sangat bervariasi, tergantung pada aspek kepuasan kerja mana yang Anda bicarakan. Misalnya orang biasanya lebih puas dengan pekerjaan mereka secara keseluruhan, dengan pekerjaan itu sendiri, dan dengan penyelia, rekan kerja, gaji, dan peluang promosi mereka (Barling, Kelloway, and Iverson, 2003).

Kemudian seseorang menyukai pekerjaan dapat disebabkan oleh beberapa hal, seperti pekerjaan menarik yang menawarkan pendidikan, variasi, kemandirian, dan pengawasan akan memuaskan sebagian besar pekerja. Yang lain menyukai pekerjaan mereka karena mereka menikmati konteks sosial tempat kerja mereka dan karena mereka pada umumnya merasa puas. Saling ketergantungan, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja di luar tempat kerja sangat terkait dengan kepuasan kerja, bahkan ketika karakteristik pekerjaan itu sendiri diperhitungkan (Barling, Kelloway, and Iverson, 2003).

Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan

Beberapa hal bisa terjadi pada saat pegawai merasakan kesukaannya terhadap suatu pekerjaan dan sebaliknya pada saat pegawai tidak merasa suka atas tanggungjawab pekerjaannya? Model teoretis yang

membantu memahami ketidakpuasan adalah keterpisahan (*exit*), suara (*voice*), kesetiaan (*loyalty*), dan pengabaian (*neglect*). Dampak kepuasan dan ketidakpuasan diukur dengan menggunakan dua dimensi, yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif (See D. Farrell, 2003):

1. Tanggapan keterpisahan adalah mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru maupun mengundurkan diri.
2. Tanggapan suara adalah kegiatan aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan melakukan berbagai kegiatan serikat.
3. Kesetiaan. Tanggapan yang setia, termasuk membela organisasi dalam menghadapi kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan kepemimpinannya melakukan hal yang benar.
4. Pengabaian. Respon pengabaian pasif mengarah pada kondisi yang memburuk dan termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan, penurunan efisiensi kerja dan peningkatan tingkat kesalahan.

Variabel-variabel seperti kinerja, produktivitas, absensi dan pergantian dimasukkan dalam respon keluar dan pengabaian. Tetapi model ini memberi karyawan lebih banyak pada tanggapan suara dan kesetiaan. Perilaku konstruktif yang memungkinkan seseorang untuk mengatasi situasi yang tidak nyaman atau memulihkan kondisi kerja yang memuaskan. Ini membantu untuk memahami situasi yang ada di kalangan pekerja yang berserikat, di mana kepuasan kerja yang rendah dikaitkan dengan perputaran yang rendah (Freeman dalam (Freeman dalam (Stephen P. Robbins, 2015)). Para pegawai perusahaan sering menggunakan jalur formal atau prosedur yang tersedia dalam mengungkapkan

ketidakpuasannya. Tatakelola seperti ini menjadikan pekerjaan tetap berjalan seiring dengan keyakinan pada diri pegawai jika mereka dapat memperbaiki situasi bekerja.

Sementara hasil yang lebih akurat dalam hal pengaruh kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (Stephen P. Robbins, 2015) adalah sebagai berikut:

1. Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa karyawan yang bahagia lebih cenderung menjadi karyawan yang produktif. Beberapa peneliti percaya bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja adalah sebuah mitos. Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa keterkaitannya cukup kuat (Judge et. al., 2001). Saat mengumpulkan data tentang kepuasan dan produktivitas dari seluruh organisasi, ditemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih bahagia cenderung lebih efisien daripada organisasi dengan kepuasan karyawan yang lebih rendah.
2. Kepuasan kerja dalam OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Tampaknya logis untuk berasumsi bahwa kepuasan kerja harus menjadi faktor kunci dalam perilaku kewargaan organisasi karyawan (OCB) (Podsakoff et. al., 2000). Karyawan yang bahagia tampaknya lebih cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan melampaui ekspektasi normal di tempat kerja, mungkin karena mereka menginginkan pengalaman positif sebagai balasannya. Konsisten dengan garis pemikiran ini, bukti menunjukkan bahwa kepuasan kerja cukup berkorelasi dengan OCB; Orang yang lebih bahagia dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat dalam OCB (Hoffman et. al., 2007). Hal ini ditunjukkan dengan mereka yang menganggap teman sebayanya mendukung lebih cenderung

terlibat dalam kegiatan yang bermanfaat, sementara mereka yang memiliki hubungan bermusuhan dengan teman sebayanya lebih mungkin melakukannya (Blader and Tyler, 2009). Individu dengan ciri-ciri kepribadian tertentu juga lebih puas dengan pekerjaannya, yang pada gilirannya membuat mereka terlibat dalam lebih banyak OCB (Ilies et. al., 2009). Akhirnya, menunjukkan bahwa ketika orang berada dalam suasana hati yang baik, mereka cenderung terlibat dalam OCB (Ilies, Scott, and Judge, 2006).

3. Karyawan dalam pekerjaan jasa sering berinteraksi dengan pelanggan. Karena manajer organisasi jasa harus peduli untuk menyenangkan pelanggan tersebut. Untuk karyawan garis depan (*front office*) yang sering berhubungan dengan pelanggan, jawabannya adalah “ya”. Karyawan yang puas meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
4. Hubungan negatif yang konsisten antara kepuasan dan ketidakhadiran, dengan tingkat sedang hingga lemah (Locke dalam (Stephen P. Robbins, 2015). Meskipun masuk akal bahwa karyawan yang tidak puas lebih cenderung tidak masuk kerja, faktor lain memengaruhi hubungan tersebut. Organisasi yang memberikan tunjangan cuti sakit secara bebas mendorong semua karyawannya, termasuk mereka yang sangat puas untuk mengambil cuti. Anda dapat menemukan pekerjaan yang memuaskan namun tetap ingin menikmati akhir pekan 3 hari jika hari-hari itu gratis tanpa penalti. Ketika banyak pekerjaan alternatif tersedia, karyawan yang tidak puas memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi.
5. Kepuasan kerja berdasarkan keluar masuk (perputaran) karyawan. Hubungan antara kepuasan

kerja dan perputaran lebih kuat daripada hubungan antara kepuasan dan ketidakhadiran (Hom and Griffeth, 2008). Hubungan kepuasan dan *turnover* juga dipengaruhi oleh prospek pekerjaan alternatif. Jika seorang karyawan diberikan tawaran pekerjaan yang tidak diminta, ketidakpuasan kerja kurang dapat memprediksi perputaran karena karyawan tersebut lebih mungkin keluar sebagai respons terhadap "tarikan" (daya tarik dari pekerjaan lain) daripada "dorongan" (tidak menariknya pekerjaan saat ini). Demikian pula, ketidakpuasan kerja lebih cenderung diterjemahkan menjadi perputaran ketika kesempatan kerja banyak karena karyawan merasa mudah untuk pindah. Akhirnya, ketika karyawan memiliki "modal SDM" yang tinggi (pendidikan tinggi, kemampuan tinggi), ketidakpuasan kerja lebih mungkin diterjemahkan menjadi perputaran karena mereka memiliki, atau merasakan, banyak alternatif yang tersedia (Lee et. al., 2008).

6. Ketidakpuasan kerja dan hubungan antagonistik dengan rekan kerja memprediksi berbagai perilaku yang menurut organisasi tidak diinginkan, termasuk upaya berserikat, penyalahgunaan zat, mencuri di tempat kerja, sosialisasi yang tidak semestinya, dan keterlambatan. Peneliti berpendapat bahwa perilaku ini adalah indikator dari sindrom yang lebih luas yang disebut perilaku menyimpang di tempat kerja (atau perilaku kontraproduktif atau penarikan karyawan) (Spector et. al., 2006). Jika karyawan tidak menyukai lingkungan kerja mereka, mereka akan merespons dengan cara tertentu, meskipun tidak selalu mudah untuk memperkirakan dengan tepat. Seorang pekerja mungkin berhenti. Yang lain mungkin menggunakan waktu kerja untuk

menjelajahi Internet atau membawa perlengkapan kerja ke rumah untuk penggunaan secara pribadi. Singkatnya, pekerja yang tidak menyukai pekerjaannya “membalas dendam” dengan berbagai cara dan karena cara tersebut bisa sangat kreatif, mengendalikan hanya satu perilaku, seperti dalam kebijakan kontrol ketidakhadiran, membiarkan akar masalahnya tidak tersentuh. Untuk secara efektif mengendalikan konsekuensi ketidakpuasan kerja yang tidak diinginkan, pemberi kerja harus fokus pada sumber masalahnya ketidakpuasan daripada melakukan dengan dugaan tanggapan yang berbeda.

Menciptakan tenaga kerja yang bahagia hampir tidak menjamin keberhasilan dari pencapaian organisasi, namun demikian terdapat data yang jelas segala langkah yang diambil oleh pimpinan/manajer tentunya untuk memperbaiki sikap para pegawai yang diduga dapat meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi. Berikut adalah hal-hal dapat dipelajari dalam memeriksa sikap:

1. Karyawan yang bahagia cenderung memiliki niat untuk keluar, ketidakhadiran, dan PHK yang lebih sedikit. Mereka juga bekerja lebih baik. Mengingat manajer ingin melanggengkan absensi dan ketidakhadiran, dalam hal ini diutamakan pada mereka yang memiliki produktivitas yang tinggi, para karyawan ingin melakukan pekerjaan yang mengarah pada sikap yang produktif.
2. Secara efektif manajer memiliki keinginan untuk mengukur sikap terhadap pekerjaan yang pada dasarnya mereka mengetahui tanggapan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Menurut (Harrison, Newman, and Roth, 2006) bahwa ukuran yang baik dari keseluruhan sikap kerja merupakan informasi penting bagi perusahaan tentang karyawannya.

3. Pekerjaan yang lebih menarik dan menantang adalah pekerjaan yang dapat digunakan manajer untuk meningkatkan kepuasan karyawan.
4. Sementara karyawan bergaji rendah tidak mungkin menarik karyawan berkualitas tinggi atau berusaha untuk bekerja dengan produktif, diharuskan manajer dapat memahami bahwasannya pemberian salari yang besar belum tentu dapat membentuk lingkungan kerja yang membahagiakan dan menyenangkan.

BAB 7 DISIPLIN

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) harus disiplin karena disiplin adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, efisien, dan profesional. Ketika SDM memiliki disiplin yang baik, mereka cenderung lebih fokus, bertanggung jawab, dan terorganisir dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Disiplin juga membantu membangun budaya kerja yang positif di mana setiap individu di organisasi memahami dan menghargai pentingnya waktu, komitmen, dan kinerja yang berkualitas.

Selain itu, disiplin juga dapat membantu mencegah berbagai pelanggaran etika dan hukum di tempat kerja, seperti penyelewengan dana, kecurangan, dan perilaku tidak pantas. SDM yang disiplin memiliki kesadaran yang tinggi terhadap aturan dan regulasi, dan mereka berkomitmen untuk mematuhi standar etika dan profesionalisme yang ditetapkan oleh organisasi.

Secara keseluruhan, disiplin merupakan kualitas penting yang harus dimiliki oleh setiap SDM, karena hal ini akan mempengaruhi kualitas kinerja, budaya kerja, serta reputasi dan integritas organisasi.

Disiplin sangatlah penting karena 1) Membantu mencapai tujuan: Dengan disiplin, seseorang akan menempatkan tujuan sebagai prioritas dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut; 2) Peningkatan produktivitas: Dengan disiplin, seseorang akan menghindari prokrastinasi dan fokus pada pekerjaan yang harus dilakukan. Hal ini akan meningkatkan

produktivitas dan menghasilkan hasil yang lebih baik; 3) Mengembangkan kebiasaan baik: Disiplin membantu seseorang untuk membangun kebiasaan baik yang berkelanjutan dan membentuk kepribadian yang kuat; dan 4) Meningkatkan kualitas hidup: Dengan disiplin, seseorang dapat mempertahankan kesehatan yang baik, belajar lebih efektif, meningkatkan karir dan kehidupan sosialnya.

Jadi, disiplin adalah kunci untuk mencapai kesuksesan dan mempertahankan kualitas hidup yang baik. Kedisiplinan juga sangatlah penting bagi manusia agar dapat mencapai tujuan hidup, meningkatkan kualitas hidup, dan meraih kesuksesan dalam berbagai aspek kehidupan.

Konsep Tentang Kedisiplinan

Disiplin merupakan salah satu aspek dari budaya kerja. Artinya di dalam kedisiplinan terdapat nilai-nilai luhur yang harus dijunjung tinggi oleh setiap individu dalam suatu organisasi. Akan tetapi dalam implementasinya, nilai-nilai kedisiplinan ini sangat bergantung pada bagaimana pemaknaan dan penilaian yang diberikan oleh masing-masing anggota suatu organisasi, yang berarti bahwa ada kesadaran dari individu untuk merealisasikan nilai-nilai kedisiplinan ini, selain tentunya dipengaruhi oleh lingkungan kerja organisasi yang menaunginya.

Ada banyak pengertian dan definisi tentang disiplin yang dikemukakan oleh para ahli. Di antaranya dikemukakan oleh Handoko (1994) yang menyatakan bahwa Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia,

Poerwadarminta (1989, hlm. 192) mengatakan bahwa disiplin mengikuti tata tertib. Pada saat yang sama, Keith (1985, p. 366) menyatakan bahwa “discipline is the act of management to enforce standards organization” (disiplin adalah penerapan manajemen yang berkaitan dengan standar organisasi).

Selanjutnya menurut Hasibuan (2002, p. 193), disiplin adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk mengikuti setiap aturan perusahaan atau norma sosial yang berlaku. Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam tindakan atau perilaku individu, kelompok atau masyarakat sebagai ketaatan terhadap aturan atau peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah, atau etika, standar, dan aturan yang ditetapkan dalam masyarakat untuk tujuan tertentu yang akan diterapkan.

Menurut Sun Tzu, dikutip Triguno, kebijakan apapun tidak ada artinya jika tidak didukung oleh kedisiplinan para pelaksananya. Disiplin berasal dari diri sendiri, antara lain harus jujur pada diri sendiri, tidak menunda tugas dan tanggung jawab serta memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Selain itu Keith Devis dan John W. Newstrom dalam bukunya *Human Behaviour at Work* menyatakan bahwa ciri-ciri disiplin ada tiga (tiga) yaitu: 1) preventif, 2) Korektif dan 3) progresif Disiplin preventif adalah aktivitas SDM yang mendorong kepatuhan terhadap standar dan peraturan. Tujuan utamanya adalah mendorong disiplin personal SDM yang tinggi agar peran kepemimpinan tidak terlalu dikontrol/memaksa, yang dapat menghambat inisiatif, kreativitas dan keterlibatan SDM. Oleh karena itu, manajer harus mampu menciptakan suasana kerja yang dapat mendorong disiplin kerja, misalnya dengan menginformasikan kepada seluruh karyawan tentang standar dan peraturan yang harus

dipatuhi. Dengan informasi ini, kami berharap semua karyawan akan berusaha untuk menerapkannya dengan benar dan menghindari atau mencegah penyalahgunaan.

Tindakan disipliner korektif adalah tindakan yang diambil setelah suatu standar atau peraturan dilanggar dan dirancang untuk mencegah pelanggaran itu terjadi lagi. Menurut Handoko, berbagai pendisiplinan tersebut juga secara singkat sebagai berikut:

1. Memperbaiki orang yang tidak disiplin.
2. Mencegah karyawan lain melakukan kegiatan serupa.
3. Untuk menjaga agar berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Disiplin progresif adalah prakarsa pendisiplinan berupa penjatuhan hukuman yang lebih berat dan berulang-ulang, dengan maksud agar pelaku dapat memperbaiki diri sebelum dijatuhkan hukuman yang berat.

Selanjutnya Harold F. Gortner (dalam Triguno) dalam makalahnya *Values and Ethic* mengemukakan bahwa Nilai-nilai kedisiplinan ini merupakan salah satu dari beberapa nilai yang terdapat pada nilai-nilai birokratik.

Berdasarkan pengertian diatas dapat dipahami bahwa kedisiplinan merupakan suatu kesadaran sikap mental dari seseorang untuk mentaati semua peraturan baik berupa etika, norma dan kaidan yang berlaku dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Perpustakaan merupakan suatu organisasi dimana didalamnya berlaku aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan tertentu sesuai dengan misi dan visi yang telah ditetapkan.

Nilai-Nilai Kedisiplinan

Santosh menyatakan bahwa disiplin harus ditegakkan dalam segala bidang dan lini kehidupan, baik di rumah, sekolah, kantor, organisasi dan lain-lain. Nilai-nilai kedisiplinan merupakan suatu kebajikan, yang memberikan kekuatan mental untuk membedakan yang baik dan buruk, yang hak dan yang batil.

Masih menurut Santosh bahwa kekuatan suatu bangsa terletak pada nilai-nilai kedisiplinan. Tidak ada bangsa yang bisa maju kecuali penduduknya menerapkan nilai-nilai kedisiplinan dalam kehidupan berbangsa dan bermasyarakat. Begitu juga dalam menjalankan roda suatu organisasi, penerapan nilai-nilai kedisiplinan ini memberi pengaruh yang sangat positif dalam mencapai visi dan misi suatu organisasi.

Sebagaimana diketahui bahwa kunci kesuksesan, kemajuan, dan kebesaran orang-orang yang sukses yang pernah hidup dalam sejarah karena mempraktekkan nilai-nilai kedisiplinan ini. Tentunya keutamaan disiplin itu harus dibangun secara sederhana, dimulai dengan tidak menyalahkan orang lain, menghindari hal-hal yang melanggar ketertiban umum, melakukan pekerjaan sesuai waktu, tekun, tidak mudah putus asa, dan selalu sabar dalam menghadapi hal-hal yang tidak menyenangkan bagi kita.

Pentingnya Disiplin

Disiplin adalah suatu hal yang sangat penting dalam kehidupan sumber daya manusia, terutama dalam konteks pekerjaan. Beberapa alasan mengapa disiplin itu penting adalah karena dapat membantu meningkatkan produktivitas, meminimalkan kesalahan, mempertahankan keamanan, meningkatkan kualitas kerja, dan membantu

mencapai tujuan individu maupun organisasi.

Disiplin sangat penting bagi sumber daya manusia karena memiliki berbagai manfaat penting, antara lain:

1. Meningkatkan efisiensi kerja: Disiplin membantu para pekerja memahami tugas dan tanggung jawab mereka, serta menjalankannya dengan tepat waktu dan dengan cara yang tepat. Hal ini akan meningkatkan efisiensi kerja dan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif.
2. Menjaga ketertiban dan ketenangan: Dengan adanya disiplin di tempat kerja, para pekerja akan lebih mampu menjaga ketertiban dan ketenangan dalam lingkungan kerja. Hal ini akan membantu mencegah konflik dan memastikan bahwa setiap orang merasa nyaman dan aman saat bekerja.
3. Meningkatkan produktivitas: Disiplin membantu para pekerja untuk fokus pada tugas mereka dan menyelesaikannya dengan efektif. Dengan meningkatkan produktivitas, organisasi akan dapat mencapai tujuannya dengan lebih cepat dan efektif.
4. Menjaga kualitas: Disiplin membantu organisasi untuk menjaga kualitas produk atau layanan yang ditawarkan. Hal ini karena para pekerja akan diharapkan untuk menyelesaikan tugas mereka dengan cara yang benar dan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.
5. Meningkatkan profesionalisme: Disiplin membantu para pekerja untuk menjaga tingkat profesionalisme yang tinggi. Hal ini mencakup menghormati aturan dan peraturan yang ada di tempat kerja serta menjaga sikap yang baik dalam interaksi dengan rekan kerja dan pelanggan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa disiplin sangat penting bagi sumber daya manusia dalam

meningkatkan efisiensi, produktivitas, kualitas, dan profesionalisme di tempat kerja.

Disiplin Sebagai Budaya Kerja Sumber Daya Manusia

Secara historis, budaya kerja umat manusia telah dikenal sejak lama, tetapi tidak dipahami bahwa akar dari kerja yang sukses adalah nilai-nilai dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Bila nilai-nilai tersebut bersumber dari adat, agama, norma dan aturan yang menjadi keyakinan dan kebiasaan, maka disebut budaya dan bila diterjemahkan menjadi mutu atau kualitas kerja maka disebut budaya kerja.

Budaya kerja adalah suatu filosofi yang didasarkan pada pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi ciri khas, kebiasaan dan penggerak, yang mengakar dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dalam sikap perilaku, keyakinan, cita-cita, pendapat dan tindakan seperti itu sebagai pekerjaan atau pekerjaan nyata.

Warna budaya kerja adalah produktivitas, yang dapat diukur dari perilaku kerja antara lain kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamis, gigih, konsisten, tanggap, mandiri, perbaikan dan lain-lain (Triguno: 2005, p. 4). Nilai-nilai kedisiplinan merupakan salah satu warna budaya kerja. Oleh karena itu budaya kerja ini sangat erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi terutama falsafah yang dimilikinya, salah satunya nilai-nilai kedisiplinan ini.

Tujuan dasar dari budaya kerja adalah pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan, sehingga budaya kerja berusaha untuk mengubah budaya

komunikasi tradisional menjadi perilaku kepemimpinan modern sedemikian rupa sehingga menghasilkan kepercayaan dan kerja sama dan disiplin yang tinggi.

Kinerja adalah hasil kerja yang berkualitas dan kuantitatif yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Begitu juga batasan kinerja yang digunakan dalam Pasal 4 Peraturan Pemerintah RI No. 10 Tahun 1979, yang menyebutkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh pejabat dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut berbagai penelitian, tingkat kedisiplinan yang tinggi dibutuhkan seorang karyawan untuk bekerja dengan baik. Seorang pegawai dikatakan berdisiplin tinggi apabila sikap, pola pikir dan perilakunya mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2002, hal. 193) “Disiplin adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk mengikuti semua aturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Menurut Freedman (2003) Disiplin merupakan sesuatu yang penting, baik dalam proses berpikir yang melibatkan strategi maupun pelaksanaannya. Maka dari itu tidaklah mudah untuk menyusun dan mengimplementasikan sebuah rencana yang mungkin mencakup ratusan proyek dan ribuan subproyek sebagai prasyarat dalam mengimplementasikan strategi. Masih menurut freedman bahwa yang juga sukar dalam hal kedisiplinan ini adalah perlunya menjamin konsistensi dalam pengambilan keputusan di seluruh organisasi; dalam memelihara fokus ketika sedemikian banyak opsi tersedia untuk dipertimbangkan; dan secara teratur memonitor, meninjau kembali, dan memperbarui strategi ketika keharusan operasional atau keharusan finansial terus mengetuk-ngetuk pintu. Meskipun demikian, para pemimpin dalam sejumlah organisasi telah menuai banyak

hadiah karena keyakinan yang teguh dalam pendekatan disiplin mereka selama menyusun dan mengimplementasikan strategi.

Disiplin adalah rasa ketaatan dan kepatuhan terhadap nilai-nilai yang dipercaya, termasuk melakukan pekerjaan yang dianggap bertanggung jawab. Kalau seseorang sudah mempercayai nilai-nilai tersebut, tentu mudah untuk membangun nilai-nilai kedisiplinan dalam suatu pribadi.

Di negara kita, hukuman disiplin tampaknya masih menjadi wabah di beberapa daerah. Disiplin sering diartikan secara negatif. Bagi sebagian orang, disiplin dipandang sebagai hukuman. Oleh karena itu, dalam suatu organisasi, lembaga atau perusahaan, ungkapan “harus disiplin” sering diartikan sebagai tindakan tetap yang hanya berupa hukuman.

Memahami Nilai dan Makna Kedisiplinan Bagi Sumber Daya Manusia

Nilai adalah acuan dan keyakinan saat mengambil keputusan. Memahami bahwa hakikat dan makna nilai adalah norma, etika, peraturan, hukum, adat istiadat, aturan agama dan acuan lain yang memiliki harga dan dihargai oleh seseorang. Nilai ini bersifat abstrak, berdiri di belakang fakta, menekankan pada tindakan, terkandung dalam moralitas manusia, muncul sebagai proses psikologis dan berkembang ke arah yang lebih kompleks.

Disiplin adalah rasa ketaatan dan kepatuhan terhadap nilai-nilai yang dipercaya, termasuk melakukan pekerjaan yang dianggap bertanggung jawab. Kalau seseorang sudah mempercayai nilai-nilai tersebut, tentu mudah untuk membangun nilai-nilai kedisiplinan dalam suatu pribadi. Tentunya banyak cara dilakukan untuk

menanamkan nilai-nilai kedisiplinan pada diri seseorang, apalagi dalam konteks organisasi. Tentunya kesadaran moral dan peranan pimpinan sangat urgen dalam penanaman nilai-nilai kedisiplinan ini.

Disiplinnya Sumber Daya Manusia (SDM) kadangkala sesuai dengan situasi dan kondisi. Kedisiplinan itu macam-macam, misalnya disiplin kehadiran. nilai-nilai kedisiplinan pada dasarnya yang jelas mengikuti aturan lembaga terutama disiplin, dimana beda-beda tempat biasanya akan berbeda budayanya. Dalam rangka meningkatkan nilai-nilai kedisiplinan di suatu organisasi, pihak organisasi mempunyai kebijakan yaitu bagi pegawai (SDM) yang datang tepat pada waktunya diberikan reward. Ini dilakukan dalam rangka memacu kedisiplinan para pegawai. Sebagai contoh di perpustakaan misalnya, dalam rangka memacu kedisiplinan para pegawai maka diberikan reward. Misalnya bagi yang datang tepat waktu misalnya jam 08.00 diberikan reward Rp. 10.000, lalu bagi yang terlambat dikurangi Rp. 5.000. Ada yang memang disiplinnya karena ada target reward tersebut. Ada juga kedisiplinannya memang berdasarkan kesadaran moral bahwa ini merupakan tugas yang bernilai ibadah. Kesadaran moral bahwa disiplinnya dia sebagai rasa tanggung jawab terhadap organisasi (*sense of responsibility*).

Di sisi lain, sebaliknya ada juga pegawai yang acuh tak acuh (masa bodoh) terhadap kedisiplinan. Ada atau tidak reward tidak ada pengaruhnya bagi mereka. Kondisi ini tentunya harus menjadi perhatian oleh para pimpinan dan para pengambil kebijakan. Jangan sampai hal ini mengganggu jalannya roda organisasi.

Pada dasarnya pemaknaan kedisiplinan para pegawai dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai dapat dikategorikan ada 4 (empat)

pemaknaan yang disampaikan terutama dalam memaknai nilai-nilai kedisiplinan, yaitu sebagai berikut:

1. Kedisiplinan timbul karena kesadaran moral dari diri sendiri;
2. Kedisiplinan timbul karena ada aturan tegas dari pimpinan lembaga;
3. Kedisiplinan timbul karena ada *reward*;
4. Kedisiplinan timbul karena lingkungan;
5. Ada juga pegawai yang tidak terlalu peduli dengan peraturan yang ada. Artinya mereka tidak ambil peduli dengan peraturan yang ada.

Pada dasarnya Disiplin itu ada dua yaitu disiplin kebijakan dan disiplin kerja. Disiplin kebijakan artinya disiplin yang diterapkan berdasarkan kebijakan yang telah dikeluarkan oleh suatu organisasi, misalnya masuk kerja jam 8 pagi dan pulang jam 5 sore. Kemudian adapun disiplin kerja adalah suatu bentuk kedisiplinan yang berdasarkan kebijakan dari pimpinan organisasi, dalam hal ini dilakukan dengan cara memberikan suatu pekerjaan yang mengikat mereka, sehingga pada akhirnya akan mengarahkan mereka untuk menerapkan nilai-nilai kedisiplinan dalam melaksanakan tugas.

Dengan demikian jelaslah bahwa penerapan nilai-nilai kedisiplinan ini selain memang berasal dari kesadaran masing-masing individu, tentunya peran pihak pimpinan dan pengambilan kebijakan ikut menentukan berjalannya penerapan nilai-nilai kedisiplinan ini.

Berdasarkan kebijakan pimpinan yang menerapkan disiplin kerja dan jika kita mengacu pada tipe dari pada budaya organisasi. Terlihat bahwa budaya organisasi yang diimplementasikan pada suatu organisasi merupakan budaya kekuasaan dan budaya peran. Dikatakan demikian karena pimpinan sangat berperan dengan kekuasaanya yang tentunya masih berada dalam batas-batas koridor

kekuasaannya. Dan dikatakan menerapkan budaya peran karena ada beberapa peraturan yang harus dipatuhi bawahan dan peran yang harus dilakukan oleh bawahan yaitu dengan menciptakan pekerjaan bagi bawahan, sehingga bawahan merasa mempunyai peran dan merasa dihargai oleh pimpinan. Dengan diciptakannya disiplin kerja ini diharapkan bisa menstabilkan roda organisasi.

BAB 8 PRODUKTIVITAS KERJA

Pendahuluan

Menurut Kamus Bahasa Indonesia (KBBI) *Online* milik Kemdikbud, Produktivitas adalah kemampuan untuk menghasilkan sesuatu; daya produksi; keproduktifan. Sedangkan kerja adalah sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah; mata pencaharian.

Dilihat dari kedua definisi di atas, maka produktivitas kerja dapat diartikan sebagai kemampuan atau upaya seorang karyawan atau pegawai dalam menghasilkan sesuatu baik berupa barang atau jasa demi mencari nafkah atau memenuhi mata pencahariannya.

Produktivitas kerja juga diberlakukan sebagai sebuah tuntutan pada suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga, dalam pelaksanaan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan, seseorang hendaknya tetap berkomitmen dalam melaksanakan semua tugas dan kewajibannya selaku karyawan atau pegawai.

Oleh sebab itu, perlu disadari bahwa pekerjaan yang telah dilimpahkan oleh pimpinan tersebut merupakan tanggung jawab pribadi yang harus dipenuhi, seiring dengan komitmen dan kewajiban yang telah disepakati pada awal penerimaan pegawai atau karyawan baru pada tahap rekrutmen dan seleksi. Sebagai insan yang memiliki kompetensi dan etos kerja yang tinggi, merupakan kebahagiaan organisasi karena semua kegiatan operasional dapat saling mendukung untuk tercapainya tujuan organisasi.

Dalam pelaksanaan pekerjaannya seorang karyawan atau pegawai hendaknya tetap harus dapat menjaga produktivitas dan etos kerjanya. Hal ini juga merupakan tuntutan organisasi atau perusahaan agar perusahaan tersebut berdampak positif seperti adanya peningkatan produksi, peningkatan jasa dan peningkatan prestasi kerja.

Pengertian Produktivitas Kerja

Beberapa ahli telah memberikan pengertian dan definisi tentang produktivitas kerja, seperti berikut:

1. Menurut Sukardi (2021), produktivitas kerja adalah suatu keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugasnya seperti dalam *skill* perencanaan, kecakapan pekerjaan, dan produktivitas kerja karyawan secara komprehensif.
2. Menurut Setiawan (2021), Produktivitas kerja adalah komparasi antara hasil (*output*) dengan masukan (*input*). Jika adanya kenaikan pada produktivitas, ini menandakan terlaksananya efisiensi dan sistem kerja/produksi, dan adanya pengembangan keterampilan karyawan.
3. Menurut Kustini dan Sari (2020), Produktivitas kerja adalah kapabilitas dalam memproduksi barang atau jasa dari beragam sumber daya dan keahlian yang dimiliki oleh setiap pekerja.
4. Menurut Setya (2018), produktivitas kerja adalah sebuah instrumen dalam memaksimalkan hasil atau capaian dalam prestasi kerja.
5. Menurut Nitayani, dkk (2017), Produktivitas kerja adalah sikap mental yang dimiliki terkait dengan asumsi bahwa suatu kehidupan hari ini lebih baik dari hari sebelumnya dan hari selanjutnya.
6. Menurut Cascio (1998), Produktivitas Kerja dapat

dikatakan sebuah alat ukur output (Seperti barang atau jasa) dan dalam kaitannya dengan input seperti karyawan, modal, materi atau bahan baku dan peralatan.

7. Menurut Sedarmayanti (2001), produktivitas kerja menunjukkan bahwa individu merupakan perbandingan dari efektivitas luaran (pencapaian unjuk kerja maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas, kualitas dalam waktu tertentu.

Dari beberapa asumsi pada definisi di atas, selebihnya produktivitas kerja juga dapat dikatakan sebagai tolok ukur dalam menilai kualitas dan kuantitas tertentu untuk meraih hasil kerja yang efektif.

Faktor Dalam Produktivitas Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang dalam pelaksanaan kerjanya, yaitu:

1. Pengetahuan

Pengetahuan sangat berpengaruh pada kinerja seseorang, karena dengan pengetahuan seseorang akan mendapatkan keterampilan, kemampuan berpikir, dan berjuang dalam mengatasi masalah dan mengambil keputusan.

2. Keterampilan

Keterampilan atau *soft skill* merupakan bekal seseorang dalam berkiprah melakukan pekerjaan sehingga pihak organisasi atau perusahaan akan memberikan nilai lebih terhadap pekerja. Keterampilan ini dapat diperoleh melalui belajar mandiri atau mengikuti kursus yang diinginkan.

3. Kemampuan

Kemampuan terdiri dari pengetahuan dan keterampilan. Kedua hal ini dapat dilihat ketika seorang pegawai atau karyawan menghadapi masalah dan bagaimana ia dapat memecahkan masalah tersebut dan mencari solusi yang baik serta mengambil keputusan yang tepat.

4. Sikap

Sikap yang baik merupakan hal lain yang patut menjadi bahan penilaian atasan atau pimpinan. Jika karyawan memiliki sikap yang baik (mematuhi semua peraturan organisasi/perusahaan), merupakan ciri karyawan yang baik. Contohnya adalah tidak pernah terlambat masuk kerja, dan disiplin serta memiliki inisiasi yang tinggi untuk mengembangkan dan memajukan organisasi.

5. Perilaku

Perilaku yang baik berbanding lurus dengan sikap yang baik. Jika hal ini dilakukan, akan memberikan dampak yang positif pada produktivitas kerja, sehingga dapat mendukung perkembangan dan kelangsungan organisasi atau perusahaan.

Cara Mengukur Produktivitas Kerja

Suatu organisasi atau perusahaan dapat mengambil cara dalam mengukur produktivitas kerja. Hal ini mutlak dilakukan agar perusahaan tersebut dapat terus hidup dan aktif dalam menjalankan usahanya. Adapun Ada lima cara dalam mengukur produktivitas kerja yaitu:

1. Kuantitatif

Cara pertama dalam mengukur produktivitas kerja adalah dengan metode kuantitatif. Metode ini biasanya digunakan pada sebuah pabrik atau perusahaan ketika seorang pengawas mampu

melihat hasil produktivitas karyawannya pada bagian tertentu, seperti dalam pengepakan produk, distribusi produk, sampai pada bagian produksi. Metode kuantitatif digunakan sebagai alat ukur produktivitas kerja dan identik dengan angka.

2. Kualitatif

Metode kualitatif merupakan alternatif metode kedua yang dapat digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja. Metode ini digunakan pada kondisi tertentu seperti menghitung jumlah kesalahan pada bagian produksi, atau menganalisis jumlah komplain pelanggan yang dilakukan secara subjektif. Selain itu, metode ini dapat digunakan pada aktivitas yang menuntut analisis, tingkat akurasi, dan ketepatan. Contohnya pada *quality control*, *maintenance*, perawatan, dan penjaminan mutu.

3. Produktivitas Penjualan

Produktivitas penjualan biasanya dibebankan pada pihak pemasaran atau marketing. Alat ukur ini bisa dilakukan untuk mengetahui seberapa besar profit yang diperoleh dari hasil penjualan, dan seberapa banyak konsumen baru yang diperoleh dalam kurun waktu tertentu.

4. Target Manajemen

Target manajemen dan target penjualan adalah dua hal yang berbeda. Dalam target manajemen memiliki strategi dan siasat yang lebih kompleks dan membutuhkan waktu yang lebih panjang. Contohnya adalah ketika pihak manajemen memutuskan untuk menurunkan biaya produk, dan bagaimana produk ini dapat menjangkau wilayah yang lebih luas serta dapat menaikkan target income dari 15% ke 20%.

5. Menghitung Keuntungan

Menghitung keuntungan atau profit merupakan alat ukur produktivitas kerja yang terakhir yang dapat diterapkan. Namun disini lain perlu dicermati bahwa, adanya peningkatan target penjualan, belum tentu target *profit* tercapai. Hal ini karena adanya biaya operasional yang meningkat pula.

Produktivitas Kerja dan Kepuasan Kerja

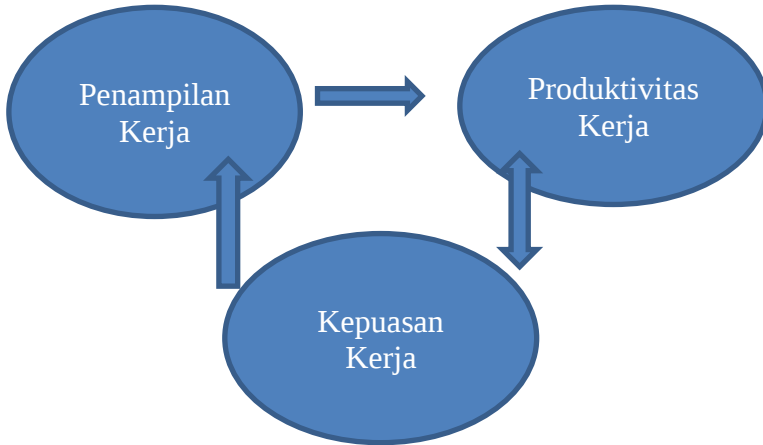
Produktivitas kerja selayaknya dapat diberikan nilai atau *reward* bagi mereka yang memiliki hasil kinerja yang baik. Jika hal ini dilakukan, maka akan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja. Kepuasan ini merupakan perasaan puas seseorang terhadap hasil kerjanya (Robbins, 2998). Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan suatu deskripsi terstruktur tentang individu atau kelompok yang memiliki kelebihan dan kekurangan dalam suatu pekerjaan sebagai bentuk evaluasi dalam pelaksanaan organisasinya (Cascio, 1998).

Oleh sebab itu, penilaian kerja perlu dilakukan oleh pihak perusahaan agar dapat melihat hasil kinerja karyawan atau pegawainya dalam memberikan manfaat pada organisasi, dan telah melakukan banyak hal penting terkait dengan kepentingan organisasi.

Dalam pemberian *feed back* positif atas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, maka mereka akan merasakan kepuasan atas apa yang telah diberikan bagi perusahaan, dan atas apa yang dikehendaki dari pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas dan untuk memudahkan pemahaman tentang hubungan produktivitas kerja dan

kepuasan kerja, maka penulis memberikan bagan seperti di bawah ini:



Gambar bagan 1. Produktivitas Kerja

Dari bagan di atas, dapat digambarkan dan dijelaskan bahwa, penampilan kerja sangat mendukung performa dalam suatu pekerjaan. Penampilan kerja yang baik akan mendukung produktivitas kerja yang baik. Sehingga, hasil dari produktivitas kerja ini kembali lagi akan berdampak pada penampilan kerja yang baik pula.

Hal ini karena karyawan atau pegawai merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) sekaligus menjadi roda penggerak dan *agent of change* dalam proses perkembangan produktivitas ini. Oleh sebab itu SDM ini tetap dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi demi menunjang produktivitas perusahaan yang tinggi pula.

Indikator Produktivitas Kerja

Untuk mengetahui keberhasilan dalam pencapaian

produktivitas kerja, maka diperlukan sebuah indikator atau tolok ukur dalam pelaksanaannya. Seiring dengan hal ini, Mawarni (2019) menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai alat ukur dalam produktivitas kerja antara lain :

1. Kemampuan untuk melaksanakan tugas
Yaitu kemampuan seorang karyawan sangat tergantung kepada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai
Yaitu karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai.
3. Semangat Kerja, yaitu usaha untuk lebih baik dari hari kemarin.
4. Pengembangan diri
Yaitu senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja.
5. Mutu
Yaitu hasil pekerjaan yang menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan.
6. Efisiensi
Yaitu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

BAB 9 MOTIVASI

Pendahuluan

Pemahaman terkait konsep motivasi merupakan bagian yang sangat penting dari keseluruhan manajemen SDM. Menurut survei yang dilakukan oleh Gallup pada tahun 2021, organisasi dengan karyawan yang termotivasi memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang memiliki karyawan yang tidak termotivasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dapat menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya.

Selain itu, motivasi juga dapat mempengaruhi budaya organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan. Organisasi yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang termotivasi akan lebih cenderung memiliki budaya yang positif, transparan, dan kolaboratif. Hal ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif bagi karyawan.

Dalam rangka menjaga motivasi karyawan tetap tinggi, manajemen SDM harus memastikan bahwa imbalan, penghargaan, dan peluang karir yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Selain itu, manajemen SDM juga harus memperhatikan pengembangan keterampilan dan peningkatan kualitas kerja karyawan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi yang terus berkembang.

Pengertian Motivasi

Motivasi adalah konsep penting dalam bidang psikologi, manajemen, dan ilmu sosial. Konsep ini telah banyak diteliti dan didefinisikan oleh para ahli dalam berbagai disiplin ilmu. Secara umum, motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan dalam diri individu yang mendorongnya untuk mencapai tujuan tertentu (Ryan & Deci, 2021). Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk bertindak atau melakukan suatu tindakan dengan tujuan untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan tertentu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri seseorang (internal) atau dari luar (eksternal). Dalam konteks psikologi, motivasi adalah proses yang kompleks yang melibatkan dorongan, kebutuhan, nilai, tujuan, dan persepsi individu tentang lingkungan sekitarnya. Motivasi seringkali dianggap sebagai faktor kunci yang mempengaruhi perilaku manusia, termasuk di dalamnya motivasi untuk belajar, bekerja, berolahraga, menjalin hubungan sosial, dan mencapai tujuan hidup.

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang, di antaranya:

1. Kebutuhan dasar

Kebutuhan dasar seperti kebutuhan fisiologis, keamanan, kasih sayang, penghargaan, dan aktualisasi diri dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Misalnya, seseorang yang mengalami kelaparan akan lebih termotivasi untuk mencari makanan.

2. Lingkungan

Lingkungan sosial, budaya, dan fisik juga dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Misalnya, seseorang yang tumbuh di lingkungan yang mendorong prestasi dan kerja keras cenderung lebih termotivasi untuk meraih kesuksesan.

3. Tujuan

Tujuan yang jelas dan berarti bagi seseorang dapat menjadi faktor penting dalam memotivasi seseorang untuk mencapai tujuan tersebut.

4. Dorongan internal

Dorongan internal seperti hasrat, minat, dan keinginan yang kuat untuk melakukan suatu tindakan juga dapat mempengaruhi motivasi seseorang.

5. Reward atau ganjaran

Reward atau ganjaran seperti uang, pengakuan, dan pujian juga dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Misalnya, seorang karyawan yang diberi penghargaan atas kinerjanya yang baik cenderung lebih termotivasi untuk terus bekerja keras.

6. Tantangan

Tantangan yang dihadapi seseorang juga dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Misalnya, seseorang yang tertantang untuk mengatasi kesulitan atau masalah akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tantangan tersebut.

7. Keyakinan

Keyakinan diri dan ekspektasi terhadap kemampuan seseorang juga dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Misalnya, seseorang yang yakin bahwa dia mampu melakukan tugas yang diberikan akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Teori Motivasi

Teori motivasi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu berdasarkan konten dan berdasarkan proses.

Teori motivasi berdasarkan konten: Teori ini berfokus pada isi atau konten dari motivasi seseorang. Teori ini menyatakan bahwa ada beberapa kebutuhan dasar yang

menjadi motivator dasar dari perilaku manusia. Beberapa teori motivasi berdasarkan konten yang terkenal antara lain:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow
2. Teori ERG Alderfer
3. Teori Tiga Kebutuhan McClelland.
4. Teori X dan Y McGregor
5. Teori Dua Faktor Herzberg
6. Teori Hawthorne Elton Mayo

Teori motivasi berdasarkan proses: Teori ini mengasumsikan bahwa motivasi bukanlah hasil dari kebutuhan yang terpenuhi, tetapi juga proses yang melibatkan pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan. Teori motivasi berdasarkan proses ini lebih berfokus pada bagaimana individu memproses informasi dan membuat keputusan untuk mengatur dan mengarahkan perilaku mereka. Beberapa teori motivasi berdasarkan proses yang terkenal antara lain:

1. Teori Harapan Vroom
2. Teori Keadilan Sosial Stacy Adams
3. Teori Manajemen Scientific Taylor
4. Teori kognitif evaluasi Carver dan Scheier
5. Teori kendali diri Bandura
6. Teori Pengutanan Skinner
7. Teori Pengaturan Tujuan - Locke

Kedua kategori teori motivasi ini berbeda dalam pendekatannya, tetapi keduanya memiliki kontribusi penting dalam pemahaman tentang bagaimana motivasi dapat mempengaruhi perilaku manusia. Teori berdasarkan konten lebih menekankan pada kebutuhan yang mendorong perilaku, sementara teori berdasarkan proses lebih menekankan pada bagaimana individu memproses informasi dan membuat keputusan untuk mengarahkan perilaku mereka.

Penjelasan untuk masing-masing teori diatas, dijelaskan lebih mendalam sebagai berikut:

Teori Motivasi Berdasarkan Konten

1. Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow

Abraham Maslow, dalam teorinya tentang hierarki kebutuhan, mengatakan bahwa setiap manusia memiliki kebutuhan yang bervariasi dan tingkatannya tergantung pada tingkat kepentingan manusia tersebut. Menurut Maslow, manusia memiliki kebutuhan fisik dasar seperti makanan, minuman, dan tempat tinggal. Setelah itu, manusia akan mencari keamanan dan kenyamanan. Kebutuhan sosial, seperti rasa memiliki dan merasa dicintai, datang setelah itu. Kebutuhan pengakuan dan pencapaian kemudian menjadi prioritas bagi manusia. Terakhir, ada kebutuhan aktualisasi diri, di mana individu ingin mencapai potensi penuh mereka.

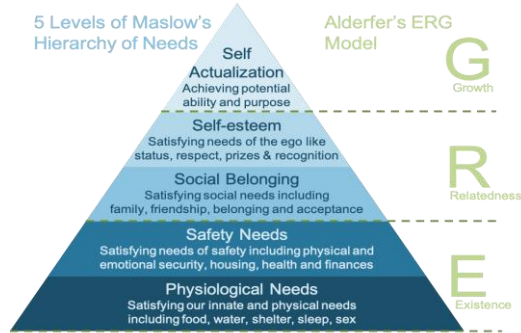


Gambar 2. Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow.

2. Teori ERG dari Clayton Alderfer

Clayton Alderfer mengembangkan ulang teori Maslow dalam bentuk Teori ERG, di mana kebutuhan dikelompokkan menjadi tiga tingkat utama, yaitu eksistensi, relasional, dan pertumbuhan. Menurut

Alderfer, manusia dapat merasa terpenuhi kebutuhan pada satu tingkat tertentu, namun kebutuhan pada tingkat lainnya mungkin belum terpenuhi.



Gambar 3. Teori ERG dari Clayton Alderfer

Source: <https://securerusercontent.net/>.

3. Teori Tiga Kebutuhan dari Atkinson dan McClelland
David McClelland mengajukan teori kebutuhan tiga faktor, yaitu kebutuhan pencapaian, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan. Kebutuhan pencapaian adalah dorongan untuk mencapai tujuan yang diatur secara realistis. Kebutuhan afiliasi adalah keinginan untuk memiliki hubungan yang dekat dan hangat dengan orang lain. Kebutuhan kekuasaan adalah keinginan untuk mempengaruhi atau mengendalikan orang lain.



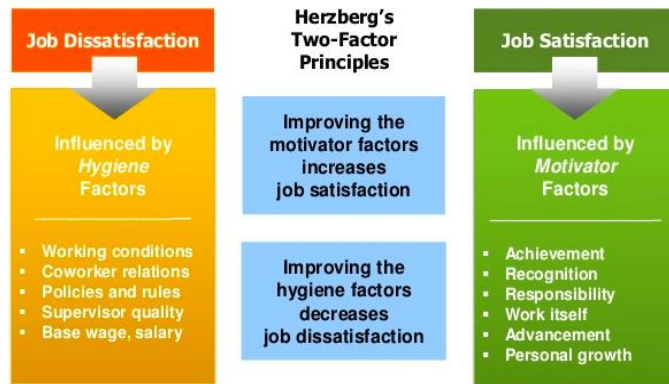
Gambar 4. Teori Tiga Kebutuhan dari Atkinson dan McClelland

Source: <https://slidebazaar.com/>

4. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor Herzberg adalah sebuah teori motivasi yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori ini juga dikenal sebagai teori motivasi-higiene atau teori motivasi-motivator-higiene. Menurut teori ini, ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan: faktor motivator dan faktor higienis. Faktor higienis adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja fisik dan psikologis, seperti gaji yang cukup, kondisi kerja yang aman dan sehat, kebijakan perusahaan yang jelas, hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan faktor-faktor lain yang berkaitan dengan kondisi kerja. Faktor higienis ini jika kurang, dapat menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan dan dapat menjadi sumber stres yang dapat mempengaruhi kesehatan mental dan fisik.

Sementara itu, faktor motivator adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkembang, rasa prestasi, tanggung jawab yang lebih besar, pengakuan atas kinerja yang baik, dan pekerjaan yang menantang. Faktor motivator ini dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan karyawan.



Gambar 5. Teori Dua Faktor dari Herzberg
Source: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/>.

Menurut teori dua faktor Herzberg, faktor higienis diperlukan untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi karyawan. Sedangkan faktor motivator yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi karyawan, perusahaan perlu memperhatikan faktor motivator, seperti memberikan tanggung jawab yang lebih besar, pengakuan atas kinerja yang baik, dan kesempatan untuk berkembang, serta memastikan bahwa faktor higienis seperti kondisi kerja yang aman dan sehat serta kebijakan perusahaan yang jelas sudah terpenuhi.

5. Teori X dan Y dari Herzberg

Teori motivasi X dan Y adalah dua konsep yang diajukan oleh Douglas McGregor dalam bukunya yang berjudul *"The Human Side of Enterprise"* pada tahun 1960. Teori ini menggambarkan dua pandangan berbeda tentang motivasi dan perilaku karyawan di tempat kerja.

Teori Motivasi X menggambarkan pandangan tradisional tentang motivasi karyawan. Menurut pandangan ini, sebagian besar karyawan cenderung malas, kurang motivasi, dan tidak menyukai pekerjaan. Keyakinan dasar dalam teori ini adalah sebagai berikut:

a. Kontrol eksternal

Manajemen harus menggunakan kontrol eksternal yang ketat, seperti pengawasan ketat dan aturan yang kaku, untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik. Pendekatan otoriter dalam manajemen dianggap efektif.

b. Kebutuhan dasar

Karyawan cenderung hanya tertarik pada kebutuhan dasar, seperti gaji, keamanan pekerjaan, dan manfaat tambahan. Mereka tidak memiliki ambisi atau motivasi intrinsik yang kuat.

c. Kurang inisiatif

Karyawan dianggap kurang inisiatif dan perlu diarahkan dan diberikan instruksi yang jelas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka.

d. Kurang kreativitas

Karyawan tidak memiliki kemampuan untuk berinovasi atau berkontribusi secara signifikan dalam pengembangan organisasi.

Dalam teori Motivasi X, manajemen cenderung menggunakan hukuman, tekanan, dan kontrol yang lebih ketat untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan baik. Pandangan ini sering kali dipandang sebagai pendekatan paternalistik atau otoriter dalam manajemen.

Teori Motivasi Y menawarkan pandangan yang berbeda tentang motivasi karyawan. Menurut

pandangan ini, karyawan cenderung memiliki dorongan intrinsik yang kuat dan menyukai pekerjaan. Keyakinan dasar dalam teori ini adalah sebagai berikut:

a. Otonomi dan tanggung jawab

Karyawan cenderung memiliki kebutuhan untuk otonomi dan tanggung jawab dalam pekerjaan mereka. Mereka mencari tantangan dan kesempatan untuk berkembang.

b. Kreativitas dan inovasi

Karyawan memiliki potensi kreativitas dan inovasi yang besar. Mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan organisasi melalui ide-ide baru dan solusi kreatif.

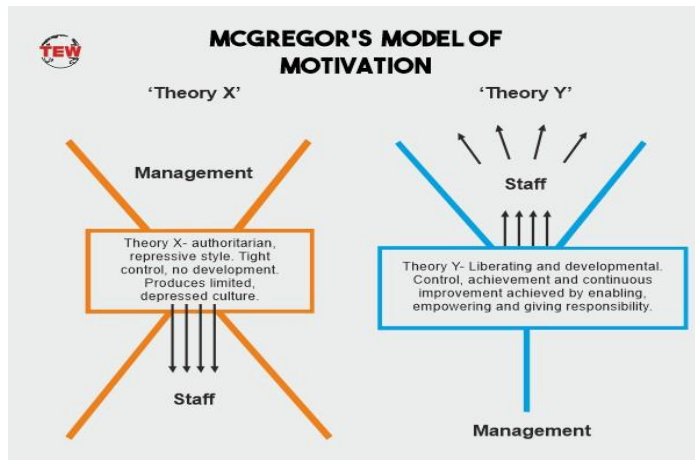
c. Partisipasi dan pengambilan keputusan

Karyawan cenderung merespons positif terhadap partisipasi dalam pengambilan keputusan dan diberikan kesempatan untuk berkontribusi dalam merancang tugas mereka sendiri.

d. Pengembangan diri

Karyawan ingin terus belajar dan berkembang secara pribadi dan profesional. Mereka memiliki motivasi intrinsik untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

Dalam teori Motivasi Y, manajemen diharapkan memberikan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan, dan mendorong karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka. Pendekatan ini lebih berorientasi pada penghargaan, pemberdayaan, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.



Gambar 6. Model Motivasi McGregor's.

Penting untuk dicatat bahwa teori Motivasi X dan Y merupakan konsep ideal-tipe, dan realitas di tempat kerja mungkin melibatkan kombinasi dari kedua pendekatan ini.

6. Teori Hawthorne dari Elton Mayo

Teori ini merujuk pada pendekatan motivasi yang dikembangkan oleh Elton Mayo dan rekan-rekannya dalam eksperimen Hawthorne di pabrik Western Electric pada tahun 1920-an dan 1930-an. Eksperimen ini bertujuan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan kinerja pekerja di tempat kerja.

Salah satu penemuan utama dari eksperimen Hawthorne adalah efek Hawthorne itu sendiri, yang menggambarkan bahwa perubahan lingkungan kerja atau perlakuan khusus terhadap karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Meskipun variabel yang disesuaikan dalam eksperimen (seperti pencahayaan, jadwal istirahat, dan durasi kerja) tidak memiliki hubungan langsung dengan produktivitas, tetapi perhatian yang

diberikan kepada karyawan membuat mereka merasa dihargai dan penting, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka.

Teori Mayo menekankan pentingnya kebersamaan dan hubungan sosial di tempat kerja. Eksperimen Hawthorne menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai, memiliki hubungan positif dengan rekan kerja dan manajer, serta terlibat dalam kegiatan kelompok yang kooperatif, cenderung lebih termotivasi dan produktif. Mayo berpendapat bahwa faktor sosial dan psikologis, seperti kepuasan kerja, rasa memiliki, dan kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi individu.

Teori motivasi Mayo juga mengakui pentingnya faktor-faktor psikologis dalam mempengaruhi motivasi karyawan. Misalnya, Mayo menyoroti pentingnya perasaan dihargai, prestise, dan rasa keamanan pekerjaan. Dia berpendapat bahwa pekerjaan bukan hanya tentang upah dan kondisi fisik, tetapi juga tentang memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis individu. Dalam konteks ini, memberikan pengakuan, tanggung jawab yang bermakna, dan otonomi kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka.

Berdasarkan temuan eksperimen Hawthorne, Mayo mengusulkan pendekatan manajemen partisipatif di mana karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan memiliki peran aktif dalam merancang tugas mereka. Dengan memberikan otonomi kepada karyawan, manajer dapat membangun rasa memiliki, meningkatkan motivasi, dan meningkatkan kualitas kerja.

Teori motivasi Mayo menekankan bahwa pengaruh sosial dan norma kelompok juga berperan penting dalam mempengaruhi motivasi individu. Ketika norma kelompok mendukung produktivitas dan usaha bersama, individu cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, dalam konteks motivasi, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dinamika kelompok, kepemimpinan, dan budaya kerja.

Teori motivasi Elton Mayo memberikan wawasan penting tentang pengaruh faktor-faktor sosial dan psikologis dalam motivasi individu di tempat kerja. Pendekatan ini menekankan pentingnya hubungan sosial, kebersamaan, pengakuan, dan partisipasi karyawan dalam mencapai kinerja yang lebih baik.

Teori Motivasi Berdasarkan Proses

1. Teori Harapan Vroom

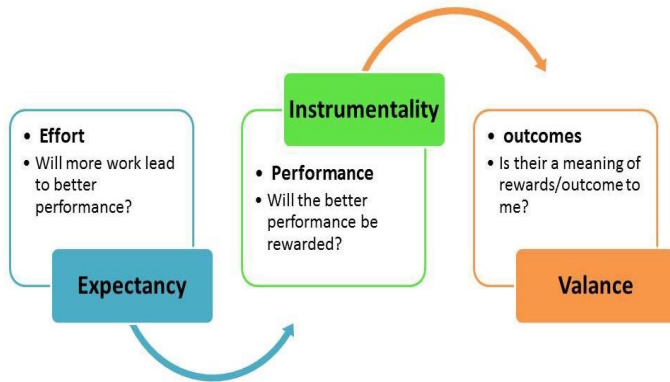
Teori *expectancy* atau Teori Pengharapan dikembangkan oleh seorang psikolog bernama Victor Vroom pada tahun 1964. Teori ini juga dikenal dengan nama "Expectancy Theory of Motivation". Menurut teori ini, motivasi individu tergantung pada tiga faktor yaitu *expectancy* (harapan), *instrumentality* (instrumen), dan *valence* (nilai). *Expectancy* merujuk pada keyakinan individu bahwa tindakan atau usahanya akan menghasilkan hasil yang diinginkan. *Instrumentality* merujuk pada keyakinan individu bahwa hasil tersebut akan membawa konsekuensi positif atau hadiah. *Valence* merujuk pada nilai atau kepentingan yang diatribusikan individu pada hasil tersebut.

Vroom berpendapat bahwa tingkat motivasi seseorang dipengaruhi oleh ketiga faktor tersebut secara bersama-sama. Jika seseorang percaya bahwa tindakan yang diambil akan menghasilkan hasil yang diinginkan, dan bahwa hasil tersebut akan membawa konsekuensi positif yang diinginkan, serta memiliki nilai atau kepentingan yang cukup bagi individu, maka individu tersebut akan termotivasi untuk melakukan tindakan tersebut.

Teori *expectancy* ini dianggap sebagai teori yang cukup penting dalam psikologi industri dan organisasi, dan telah banyak dipergunakan dalam mengembangkan program-program motivasi karyawan di berbagai perusahaan. Pendekatan teori pengharapan, juga dikenal sebagai teori harapan-kepuasan (*expectancy theory*), menjelaskan bahwa motivasi tergantung pada seberapa besar seseorang mengharapkan hasil yang diinginkan dan seberapa besar kepercayaannya bahwa tindakan yang dilakukannya akan mengarah ke hasil tersebut. Menurut teori ini, motivasi timbul ketika seseorang percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja yang baik akan membawa hasil yang diinginkan. Teori ini juga mengasumsikan bahwa individu memiliki preferensi yang berbeda dalam hal hasil yang diinginkan.

Dalam konteks SDM, teori pengharapan dapat diterapkan untuk memotivasi karyawan. Sebagai contoh, manajer dapat meningkatkan harapan karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan mereka untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. Selain itu, manajer juga dapat memastikan bahwa instrumen yang diperlukan untuk mencapai

tujuan telah tersedia dan mudah diakses oleh karyawan. Selain itu, manajer juga harus memahami nilai-nilai karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan nilai-nilai mereka.



Gambar 7. Teori Harapan Vroom
 Source: <https://th.bing.com/th/id>.

Namun, teori pengharapan juga memiliki beberapa kelemahan. Teori ini diasumsikan bahwa individu secara rasional mempertimbangkan semua pilihan dan informasi yang tersedia sebelum membuat keputusan tentang tindakan yang akan diambil. Namun, dalam kenyataannya, individu sering kali membuat keputusan berdasarkan kepercayaan yang salah atau informasi yang kurang tepat. Selain itu, teori ini tidak mempertimbangkan faktor sosial dan psikologis yang mempengaruhi motivasi, seperti dukungan sosial dan kebutuhan afiliasi.

2. Teori Kesetaraan Keadilan Stacy Adams

Teori Kesetaraan Keadilan atau Equity Theory ini dikembangkan oleh Stacy Adams pada tahun 1963 dan berfokus pada persepsi individu terhadap adil

atau tidaknya perlakuan yang mereka terima dalam lingkungan kerja. Menurut teori ini, motivasi individu dipengaruhi oleh perbandingan sosial terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural.

a. Keadilan Distributif

Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi individu tentang sejauh mana penghargaan, seperti gaji, promosi, pengakuan, dan manfaat lainnya, didistribusikan secara adil di antara individu dalam organisasi. Menurut teori ini, individu akan membandingkan kontribusi mereka (*input*) dengan hasil yang mereka terima (*output*) dengan kontribusi dan hasil yang diterima oleh orang lain yang dianggap sebagai pembanding sosial. Jika individu merasa bahwa distribusi penghargaan tidak adil, misalnya jika mereka merasa bahwa mereka memberikan kontribusi yang lebih besar tetapi menerima hasil yang lebih sedikit dibandingkan dengan pembanding sosial mereka, mereka akan mengalami ketidakpuasan dan motivasi yang rendah.

b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi individu tentang sejauh mana proses pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya dianggap adil. Individu akan mempertimbangkan apakah prosedur-prosedur yang digunakan dalam organisasi dalam menentukan penghargaan dan alokasi sumber daya cukup transparan, terbuka, dan memberikan kesempatan partisipasi yang adil. Jika individu merasa bahwa prosedur-prosedur tersebut tidak adil, mereka mungkin

merasa tidak terdengar atau tidak diperlakukan secara adil, yang dapat mengurangi motivasi mereka.

c. Ketidakadilan dan Dampaknya

Jika individu mengalami ketidakadilan dalam persepsi mereka, ada beberapa dampak yang mungkin terjadi. Ketika individu merasa mereka mendapatkan hasil yang lebih besar daripada kontribusi yang mereka berikan, mereka mungkin merasa bersalah atau cemas. Di sisi lain, ketika individu merasa mereka memberikan kontribusi yang lebih besar daripada hasil yang mereka terima, mereka mungkin merasa tidak puas, marah, atau merasa dirugikan.

Dalam konteks motivasi, Teori Keadilan menekankan pentingnya keadilan distributif dan prosedural dalam memotivasi individu. Organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip keadilan dan memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan cenderung menciptakan lingkungan yang memotivasi dan memenuhi kebutuhan karyawan akan kesetaraan.

3. *Teori Manajemen Scientific Taylor*

Teori motivasi manajemen ilmiah, juga dikenal sebagai Teori Manajemen Ilmiah atau Pendekatan Ilmiah, dikembangkan oleh Frederick Taylor pada awal abad ke-20. Teori ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas di tempat kerja dengan menggunakan pendekatan ilmiah untuk mengelola dan memotivasi karyawan. Teori motivasi ini memiliki beberapa elemen kunci:

a. Analisis Pekerjaan dan Perancangan

Teori manajemen ilmiah menekankan pentingnya menganalisis pekerjaan dengan cermat untuk mengidentifikasi gerakan dan proses kerja yang efisien. Melalui analisis ini, pekerjaan dapat direncanakan dan dirancang ulang untuk menghilangkan gerakan yang tidak perlu, mengurangi waktu siklus, dan meningkatkan produktivitas.

b. Pembagian Tugas

Teori ini mengusulkan bahwa tugas-tugas harus dibagi secara efisien antara manajer dan pekerja. Manajer bertanggung jawab untuk perencanaan dan pengawasan, sementara pekerja bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas dengan cara yang telah ditetapkan.

c. Standar Kerja

Teori manajemen ilmiah menekankan pentingnya menetapkan standar kerja yang jelas dan terukur. Standar ini berfungsi sebagai ukuran kinerja yang objektif dan membantu dalam mengevaluasi pencapaian tujuan. Dalam teori ini, standar kerja yang tinggi ditetapkan untuk mendorong karyawan mencapai tingkat produktivitas yang optimal.

d. Insentif dan Upah

Teori motivasi ini menganggap insentif dan upah sebagai faktor penting dalam memotivasi karyawan. Taylor berpendapat bahwa memberikan insentif finansial yang sesuai dengan pencapaian kinerja yang tinggi akan

mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai target yang ditetapkan.

e. Pelatihan dan Pengembangan

Teori manajemen ilmiah mengakui pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan. Melalui pelatihan yang tepat, karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Dalam pandangan Taylor, pelatihan berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan meningkatkan kualitas kerja.

Dengan menerapkan pendekatan ilmiah dalam manajemen, teori motivasi ini bertujuan untuk mencapai efisiensi maksimal dan peningkatan produktivitas melalui analisis pekerjaan yang teliti, pembagian tugas yang efisien, penetapan standar kerja yang jelas, penggunaan insentif, dan pelatihan yang baik. Meskipun teori ini memiliki keuntungan dalam meningkatkan efisiensi, kritik terhadap pendekatan ini mencakup kurangnya perhatian terhadap aspek psikologis dan sosial dari motivasi karyawan.

4. Teori Kognitif Evaluasi Carver dan Scheier

Teori ini berfokus pada peran evaluasi kognitif dalam mempengaruhi motivasi dan perilaku individu. Teori Kognitif Evaluasi mengusulkan bahwa orang-orang secara alami cenderung untuk mengevaluasi tujuan dan kemajuan mereka terhadap tujuan tersebut. Evaluasi ini terkait dengan harapan individu tentang pencapaian tujuan dan penilaian terhadap kemajuan mereka dalam mencapainya. Berikut adalah poin-poin penting dari teori ini:

a. Harapan

Harapan merujuk pada keyakinan individu tentang sejauh mana mereka dapat mencapai tujuan tertentu. Harapan ini didasarkan pada penilaian individu terhadap kemampuan dan upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Harapan yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi individu, sementara harapan yang rendah dapat mengurangi motivasi.

b. Nilai

Nilai mengacu pada nilai atau pentingnya tujuan bagi individu. Tujuan yang memiliki nilai yang tinggi akan lebih memotivasi individu untuk mencapainya. Nilai dapat bervariasi antara individu dan dapat dipengaruhi oleh faktor seperti keinginan pribadi, kepentingan, dan kebutuhan individu.

c. Evaluasi Kognitif

Teori ini menekankan pentingnya evaluasi kognitif yang berkelanjutan terhadap kemajuan individu dalam mencapai tujuan. Individu secara terus-menerus memantau dan mengevaluasi kemajuan mereka. Evaluasi ini dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku selanjutnya. Jika individu merasa mereka membuat kemajuan yang memadai, mereka cenderung mempertahankan motivasi yang tinggi. Namun, jika evaluasi menunjukkan kurangnya kemajuan, mereka mungkin mengubah strategi atau menurunkan motivasi mereka.

d. Regulasi Diri

Teori ini juga mencakup konsep regulasi diri, yang melibatkan upaya individu untuk mengatur perilaku mereka sesuai dengan

tujuan yang diinginkan. Regulasi diri melibatkan pengendalian impuls, perencanaan, pengawasan diri, dan penyesuaian strategi untuk mencapai tujuan.

Dalam Teori Kognitif Evaluasi, evaluasi kognitif yang berkelanjutan terhadap tujuan dan kemajuan individu menjadi faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Dengan pemantauan dan penilaian yang tepat, individu dapat mempertahankan motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan yang mereka tetapkan.

5. Teori Kendali Diri Bandura

Teori motivasi kendali diri dari Albert Bandura dikenal sebagai Teori Kendali Diri atau Teori Efikasi Diri. Teori ini menekankan peran keyakinan individu terhadap kemampuan mereka (efikasi diri) dalam mempengaruhi motivasi, perilaku, dan pencapaian mereka. Berikut adalah poin-poin penting dalam teori ini:

a. Efikasi Diri

Teori Kendali Diri menekankan pentingnya efikasi diri karyawan, yaitu keyakinan mereka terhadap kemampuan mereka untuk berhasil dalam tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Karyawan yang memiliki efikasi diri yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih kuat, merasa yakin dalam mengatasi tantangan, dan berusaha mencapai tujuan kerja.

b. Pengalaman Sukses

Pengalaman sukses dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan efikasi diri karyawan. Ketika karyawan berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, mencapai target, atau mengatasi hambatan dalam pekerjaan, efikasi diri mereka

meningkat. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memberikan kesempatan dan tantangan yang memungkinkan karyawan untuk merasakan kesuksesan dan mengembangkan keyakinan dalam kemampuan mereka.

c. Model Peran

Model peran dalam organisasi, seperti atasan atau rekan kerja yang berhasil, dapat menjadi sumber inspirasi bagi karyawan dalam mengembangkan efikasi diri. Ketika karyawan melihat dan mengamati orang lain yang berhasil dalam tugas atau mencapai tujuan, mereka dapat mengidentifikasi diri dengan model tersebut dan meningkatkan keyakinan mereka bahwa mereka juga mampu melakukannya.

d. Regulasi Diri

Dalam konteks karyawan, regulasi diri melibatkan kemampuan untuk mengatur diri sendiri, memotivasi diri, dan mengarahkan perilaku menuju pencapaian tujuan kerja. Karyawan yang memiliki kemampuan regulasi diri yang baik dapat merencanakan pekerjaan mereka, memonitor kemajuan, dan menyesuaikan strategi kerja jika diperlukan. Hal ini membantu mereka tetap fokus, bertahan dalam menghadapi hambatan, dan mencapai hasil yang diinginkan.

Dalam praktiknya, manajer dapat menerapkan Teori Kendali Diri dengan memberikan tantangan yang memadai kepada karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, mengakui pencapaian mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

pengembangan efikasi diri. Dengan meningkatkan efikasi diri karyawan, manajer dapat memotivasi mereka untuk menghadapi tugas dan tanggung jawab dengan keyakinan, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

6. Teori Penguatan Skinner

Teori penguatan dari B.F. Skinner, seorang psikolog behavioris terkenal, berfokus pada prinsip-prinsip pembelajaran dan pengendalian perilaku. Skinner mengembangkan teori pembelajaran operan (*operant learning*) yang menekankan bahwa perilaku manusia dikendalikan oleh konsekuensi yang terjadi setelah perilaku tersebut. Teori motivasi Skinner mencakup konsep penghargaan dan hukuman sebagai faktor utama yang memengaruhi motivasi dan perilaku manusia. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai teori motivasi Skinner:

a. Hukuman dan Penghargaan

Skinner berpendapat bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh konsekuensi yang muncul setelah perilaku itu dilakukan. Hukuman adalah konsekuensi negatif yang menyebabkan kemungkinan perilaku tersebut berkurang, sementara penghargaan adalah konsekuensi positif yang meningkatkan kemungkinan perilaku tersebut berulang. Dalam konteks motivasi, penghargaan berfungsi sebagai penguat positif yang dapat meningkatkan motivasi dan kemungkinan perilaku yang diinginkan, sedangkan hukuman berfungsi sebagai penguat negatif yang dapat mengurangi motivasi dan kemungkinan perilaku yang tidak diinginkan.

b. Penjadwalan Penguatan

Skinner mengemukakan bahwa penjadwalan penguatan (*reinforcement schedule*) memainkan peran penting dalam membentuk dan mempertahankan motivasi dan perilaku. Terdapat beberapa jenis penjadwalan penguatan, seperti penguatan terus-menerus (*continuous reinforcement*), penguatan interval tetap (*fixed interval reinforcement*), penguatan interval variabel (*variable interval reinforcement*), penguatan rasio tetap (*fixed ratio reinforcement*), dan penguatan rasio variabel (*variable ratio reinforcement*). Penjadwalan penguatan yang tepat dapat memengaruhi kecepatan dan ketekunan perilaku serta mempengaruhi motivasi individu.

c. *Shaping dan Chaining*

Skinner menggambarkan proses pembentukan perilaku melalui *shaping* dan *chaining*. *Shaping* melibatkan penguatan bertahap dari perilaku yang mendekati perilaku yang diinginkan. Ketika individu mendapatkan penguatan atas perilaku yang mendekati tujuan, motivasi dan kemungkinan perilaku tersebut meningkat. *Chaining* melibatkan menggabungkan serangkaian tindakan sederhana menjadi pola perilaku yang kompleks melalui penguatan terpisah pada setiap tindakan.

d. *Pengendalian Lingkungan*

Skinner percaya bahwa lingkungan eksternal memainkan peran penting dalam mempengaruhi motivasi dan perilaku manusia. Kontrol terhadap faktor lingkungan

dapat digunakan untuk memanipulasi penguatan dan hukuman, sehingga memengaruhi motivasi individu. Skinner menganjurkan bahwa dengan mengendalikan lingkungan secara efektif, kita dapat membentuk dan mempertahankan perilaku yang diinginkan.

Dalam teori motivasi Skinner, konsep penghargaan dan hukuman, penjadwalan penguatan, shaping, chaining, serta pengendalian lingkungan berperan dalam memotivasi perilaku manusia. Skinner berpendapat bahwa perilaku dapat dikontrol dan diubah melalui manipulasi penguatan dan hukuman, sehingga dapat mencapai tujuan motivasi yang diinginkan.

7. Teori Tujuan Locke

Teori tujuan atau *goal theory of motivation* dikembangkan oleh Edwin A. Locke, seorang psikolog sosial dan organisasi Amerika Serikat. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Locke dan Gary Latham pada tahun 1990. Teori ini berfokus pada pentingnya tujuan atau target yang ditetapkan oleh individu dalam memotivasi perilaku mereka. Menurut teori ini, ketika individu memiliki tujuan yang spesifik dan menantang, mereka akan lebih termotivasi untuk mencapainya dibandingkan dengan hanya memiliki tujuan yang umum atau tidak spesifik.

Locke dan Latham berpendapat bahwa terdapat lima prinsip dasar dalam teori hasil ini. Pertama, individu cenderung lebih termotivasi ketika mereka memiliki tujuan yang spesifik dan menantang. Kedua, individu akan lebih termotivasi jika mereka merasa bahwa mereka memiliki kemampuan dan sumber daya

untuk mencapai tujuan tersebut. Ketiga, umpan balik (*feedback*) tentang kemajuan yang telah dicapai dapat meningkatkan motivasi. Keempat, individu lebih termotivasi ketika mereka merasa memiliki kontrol atas tindakan dan hasil yang dicapai. Kelima, individu akan lebih termotivasi jika mereka merasa bahwa mencapai tujuan tersebut memiliki nilai atau arti penting bagi diri mereka sendiri.



Gambar 6. Teori Tujuan Locke.

Menurut teori hasil, ada tiga jenis penguatan yang dapat memengaruhi motivasi karyawan: penguatan positif, hukuman, dan penguatan negatif. Penguatan positif adalah konsekuensi positif yang diberikan sebagai imbalan atas perilaku yang diinginkan, seperti bonus atau penghargaan. Hukuman adalah konsekuensi negatif yang diberikan sebagai sanksi atas perilaku yang tidak diinginkan, seperti teguran atau pemotongan gaji. Penguatan negatif adalah penghapusan konsekuensi negatif setelah perilaku yang diinginkan ditampilkan, seperti menghapus

sanksi atas kinerja yang buruk setelah karyawan memperbaikinya.

Dalam konteks motivasi SDM, penggunaan penguatan positif dan penguatan negatif dapat meningkatkan motivasi karyawan. Pemberian penghargaan dan bonus atas kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk terus berkinerja baik dan mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penghapusan konsekuensi negatif setelah perilaku yang diinginkan ditampilkan, seperti menghapus sanksi atas kinerja yang buruk setelah karyawan memperbaikinya, juga dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Namun, penggunaan hukuman sebagai penguatan dalam motivasi SDM dapat berdampak negatif pada motivasi karyawan. Hukuman yang tidak adil atau berlebihan dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai atau merasa takut untuk berkinerja buruk. Hal ini dapat menurunkan motivasi karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam teori hasil, terdapat juga konsep jadwal penguatan, yaitu pola atau frekuensi pemberian penguatan atau imbalan kepada karyawan. Terdapat empat jenis jadwal penguatan: jadwal penguatan segera (*reinforcement schedule*), jadwal penguatan tetap (*fixed ratio schedule*), jadwal penguatan variabel (*variable ratio schedule*), dan jadwal penguatan gabungan (*fixed interval schedule*). Pemilihan jadwal penguatan yang tepat dapat meningkatkan efektivitas penguatan dan motivasi karyawan.

Dalam kesimpulannya, teori hasil menunjukkan bahwa penguatan atau imbalan dapat memengaruhi motivasi karyawan dalam mencapai tujuan

organisasi. Namun, penggunaan hukuman sebagai penguatan harus dilakukan dengan hati-hati agar tidak berdampak negatif pada motivasi karyawan. Pemilihan jadwal penguatan yang tepat juga dapat meningkatkan efektivitas penguatan dan motivasi karyawan.

BAB 10 PRESTASI KERJA

Pendahuluan

Struktur ekonomi, globalisasi, dan persaingan yang meningkat telah mengakibatkan ketidakpastian dalam organisasi perusahaan, yang secara negatif mempengaruhi perkembangan perusahaan dan kinerja karyawan. Perkembangan perusahaan tidak lepas dari peran penting serta keinginan karyawan yang berada dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kesuksesan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan external perusahaan. Kondisi lingkungan yang terus berubah menuntut perusahaan agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungannya, untuk itu perusahaan harus dapat membaca peluang yang dapat diperoleh dan mampu mengatasi tantangan maupun ancaman yang muncul di lingkungan perusahaan.

Kesuksesan visi misi perusahaan tidak hanya tergantung dengan teknologi yang dimiliki, kelengkapan peralatan, tapi terkonsentrasi pada faktor tenaga kerja yang merupakan *human capital* yang sangat penting dalam melaksanakan setiap pekerjaan di perusahaan. Perkembangan perusahaan juga tidak lepas dari pengembangan dan pembinaan karyawan baik yang baru maupun lama, yang merupakan cara agar dapat beradaptasi terhadap perkembangan global. Karyawan yang dapat berkerja dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta mampu memberikan prestasi kerja atau hasil kerja yang baik adalah merupakan

karyawan yang berkualitas dimana kemampuannya tersebut akan dapat mendukung dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja sering disebut dengan kinerja atau *performance*. Hasil aktual karyawan yang konsisten dengan peran dan tanggung jawab mereka yang ditampilkan sebagai suatu prestasi kerja disebut dengan kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan dapat membantu dan menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Prestasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sifat ataupun ciri-ciri dari pribadi seorang individu. Dalam mendukung perkembangan global sebuah perusahaan, diperlukan karyawan yang memiliki kompetensi dan prestasi tinggi. Catatan hasil kerja yang diperoleh selama masa waktu tertentu disebut dengan kinerja atau prestasi kerja (Bernardin & Russell, 2013). Kinerja merupakan hasil aktual yang diperoleh sesuai dengan peran dan beban kerja yang diberikan perusahaan (Rivai, 2009:548). Pengertiannya lainnya dikatakan, hasil pekerjaan yang dilihat berdasarkan jumlah dan kualitas yang dapat diperoleh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan peran dan beban kerja yang diberikan disebut dengan kinerja (Mangkunegara, 2014). Kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Hasibuan (2013:93), Prestasi kerja merupakan hasil kerja nyata yang diperoleh karyawan yang berkaitan dengan beban kerjayang dinerikan kepadanya berdasarkan atas kemampuan, pengalaman, kegigihan dalam menyelesaikan tugas serta waktu. Faktor yang berpengaruh

terhadap prestasi kerja seorang karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tekanan kerja baik psikis, upah, faktor finansia, faktor teknis dan perilaku lainnya (Martoyo, 2007:141).

Prestasi kerja dapat terlihat berdasarkan kemauan dan kemampuan seseorang dalam usahanya melakukan suatu pekerjaan yang berkaitan dengan penerapan gagasan, ide serta konsep dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan yang dimiliki oleh individu tidak cukup hanya sekedar kemampuan dalam mengelola tetapi dibutuhkan juga kemampuan dalam memimpin dan mengaplikasikan ide, gagasan dan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Prestasi kerja seseorang ditunjukkan dengan keseriusan dalam menjalankan tugas yang ditetapkan berdasarkan atas kemampuan, pengalaman, kesungguhan dan waktu (Hasibuan, 2013).

Pencapaian tujuan organisasi akan terkait dengan prestasi kerja yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Sebagai hasil dari prestasi kerja atau kinerja yang telah diraih, karyawan juga memerlukan umpan balik dari perusahaan atas prestasi kerja yang telah diberikan sebagai dasar pedoman bagi tindakan mereka dimasa mendatang. Umpan balik yang dapat dilakukan perusahaan berupa evaluasi prestasi kerja atau sering disebut penilaian atau evaluasi kinerja, yang akan menggambarkan kinerja karyawan. Hasil penilaian tersebut akan memberikan informasi kepada perusahaan apakah karyawan tersebut telah memenuhi peran dan tanggung jawab yang diminta oleh perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas.

Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja adalah

cara dalam membina dan mengembangkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi perusahaan (Rivai, 2009:547). Penilaian prestasi kerja dilakukan perusahaan guna melihat dan menilai hasil kerja karyawan atau mengevaluasi hasil kerja karyawan. Hal tersebut akan memberikan manfaat bagi karyawan, manajer dan perusahaan.

Sebagai karyawan, tentunya berkeinginan untuk diberikan kesempatan promosi, memperoleh kenaikan gaji-insentif-kompensasi serta ditempatkan pada posisi *prestise* dan seterusnya. Untuk mencapai berbagai keinginan tersebut tentunya karyawan juga harus dapat memberikan apa yang diharapkan oleh perusahaan berupa kinerja atau prestasi kerja yang tinggi. Sementara bagi para manajer penilaian kinerja atau prestasi kerja dapat digunakan sebagai dasar apa yang harus dilakukan. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang telah diberlakukan untuk dapat di evaluasi dan dapat dijadikan dasar dalam menuntut hasil-hasil yang diinginkan perusahaan dan juga melakukan perbaikan terhadap kinerja yang dirasa belum mencapai target atau standar yang ditetapkan.

Indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja atau prestasi kerja menurut Mangkunegara (2015):

1. Jumlah Pekerjaan
2. Kualitas Pekerjaan
3. Pelaksanaan Tugas
4. Beban Kerja

Dessler (2010) menyatakan indicator kinerja atau prestasi kerja terdiri dari:

1. Kualitas Pekerjaan
2. Produktivitas
3. Pengetahuan
4. Kepercayaan

5. Ketersediaan
6. Kebebasan

Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Sutrisno (2015:95) prestasi kerja dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya:

1. *Loyalitas*: Kemauan pegawai untuk memelihara dan mempertahankan organisasi di dalam dan di luar organisasi.
2. *Integrity*: Kejujuran pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
3. *Disiplin*: Kemampuan pegawai untuk mematuhi ketentuan yang berlaku dalam melaksanakan tugas.
4. *Kreativitas*: Kemampuan karyawan mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan.
5. *Motivasi*: Proses yang menjelaskan kesungguhan dan kegigihan seorang individu untuk mencapai tujuannya.
6. *Komunikasi*: Kemauan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain.
7. *Kepemimpinan*: bakat seseorang untuk dapat memimpin, mempengaruhi, berkepribadian kuat, dihormati, memperoleh prestise, kemampuan memotivasi.
8. *Kepribadian*: Perilaku dan tingkah laku yang baik dan benar.
9. *Lingkungan kerja*: Bagian yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
10. *Imbalan*: Segala bentuk yang diperoleh berupa keuangan maupun non keuangan dan diberikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
11. *Kewajiban*: Kemauan pegawai untuk bertanggung

jawab atas hasil pekerjaan, sarana dan prasarana yang digunakan.

Prestasi kerja dipengaruhi oleh beberapa factor (Mangkunegara, 2015:67) yaitu:

1. Kemampuan (*ability*)

Faktor kemampuan secara psikologis yang dapat dilihat berdasarkan dari kecerdasan intelektual/*Intelligence Quotient* (IQ) dan kemampuan yang dimiliki didukung oleh pengetahuan (*knowledge*). Artinya, karyawan dengan kecerdasan di atas rata-rata, latar belakang pendidikan yang cukup, dan kemampuan dalam menjalankan tugas sehari-hari akan lebih mudah untuk bekerja sesuai harapan.

2. Motivasi (*motivation*)

Sikap karyawan sangat besar pengaruhnya terhadap situasi dan kondisi lingkungan kerja sehingga dapat menumbuhkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan adanya motivasi memberikan dorongan yang terarah dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dilakukan berdasarkan 2 alasan yaitu:

1. penilaian yang objektif diperlukan oleh perusahaan dalam rangka menilai hasil kerja karyawan pada masa lalu sebagai dasar dalam melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan di masa mendatang khususnya di bidang SDM.
2. Penilaian prestasi kerja merupakan alat bantu perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawan, perencanaan pekerjaan, pengembangan skill

karyawan serta pengembangan jenjang karir karyawan.

Tujuan evaluasi atau penilaian kinerja atau prestasi kerja (Rivai, 2004) meliputi:

1. Menjadi dasar keputusan administrasi, yang berdasarkan proses promosi, penurunan pangkat, pemberhentian, jumlah kompensasi yang akan diputuskan.
2. Sebagai alat ukur dalam mengevaluasi prestasi kerja.
3. Mengevaluasi semua fungsi dalam organisasi
4. Kriteria evaluasi untuk seluruh program pelatihan, rencana kerja dan kondisi kerja.
5. Peningkatan motivasi karyawan.
6. Meningkatkan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan.
7. Untuk mengetahui sejauh mana efektifitas kebijakan SDM, diantaranya proses seleksi, rekrutmn, pelatihn, analisis pekerjaan yang merupakan komponen yang saling berkaitan dalam menjalankan fungsi-fungsi SDM.

Metode Penilaian Prestasi Kerja

Pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja menurut Rivai (2009:563) dapat dilakukan dengan dua cara yaitu pendekatan berdasarkan masa lalu dan pendekatan berdasarkan pada masa mendatang.

1. Pendekatan Berdasarkan Masa Lalu
Metode ini dapat memberikan umpan balik bagi karyawan dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu. Teknik penilaian ini diantaranya:
 - a. Metode pemeringkatan (*Rating Scale*).
 - b. Penggunaan "*cheklist*".
 - c. Metode pilihan terbimbing atau terarah

- (*forced choice method*).
 - d. Metode kejadian kritis.
 - e. Metode pencatatan kinerja.
 - f. Skala peringkat terkait Perilaku.
 - g. Metode evaluasi lapangan.
 - h. Testing dan observasi.
 - i. Pendekatan yang bersifat komperatif
(*comparative evaluation method*)
2. Pendekatan Penilaian Berdasarkan Masa mendatang
- Pendekatan ini berasumsi bahwa karyawan tidak lagi tergantung pada atasan dalam menilai kinerja atau prestasi kerjanya, tetapi karyawan ikut terlibat dalam proses penilaian. Karyawan tidak hanya bertanggung jawab terhadap atasan, tapi juga bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri. Sehingga dengan adanya kesadaran tersebut merupakan faktor kekuatan yang besar bagi karyawan untuk selalu melakukan pengembangan diri. Teknik penilaian yang mengarah pada masa mendatang, diantaranya:
- a. Penilaian mandiri (*Self-assessment*).
 - b. Manajemen berdasarkan tujuan/MBO.
 - c. Penilaian psikologis.
 - d. Pusat Penilaian.

Aspek-Aspek Yang Dinilai

Faktor-faktor yang dinilai berdasarkan hasil kajian yang dilakukan Lazer dan Wikstrom (1977) pada 125 perusahaan di USA dapat dikelompokkan menjadi tiga, diantaranya:

1. Kemampuan teknis meliputi kemampuan untuk menggunakan informasi pengetahuan, cara, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan.

2. Keterampilan konseptual mencakup dari kemampuan untuk memahami kompleksitas bisnis perusahaan secara keseluruhan.
3. Keterampilan interpersonal meliputi kemampuan untuk bekerja dalam kelompok, memotivasi, bernegosiasi, dan sebagainya.

Sumber Kesalahan Evaluasi Prestasi Kerja

Sumber kesalahan dalam melakukan penilaian prestasi kerja menurut Rivai (2009:583), diantaranya:

1. Ditemukannya bentuk penilaian kinerja yang tidak berhubungan dengan keberhasilan karyawan. Contohnya: inisiatif, ternyata pekerjaan yang dilakukan tidak memerlukan adanya inisiatif.
2. Adanya ketidakjelasan batasan penilaian terhadap aspek-aspek yang dinilai atau berdwiarti (ambigu). Sehingga dapat mempergunakan kriteria atau standar yang berbeda.
3. Beberapa kesalahan yang timbul akibat penilaian, diantaranya:
 - a. Kesalahan “Halo”, yaitu adanya satu hal yang terlihat menonjol dan telah dinilai yang mempengaruhi penilaian kinerja secara keseluruhan.
 - b. Kesalahan konstan (*constant error*), yaitu: (1) Ada kecenderungan untuk memberikan nilai di sekitar nilai “mean” (*kecenderungan sentral*) dari nilai keseluruhan yang terkumpul; (2) Ada kecenderungan memberikan nilai terlalu ketat; dan (3) ada kecenderungan memberikan nilai terlalu longgar cenderung meremehkan nilai (*leniency*).
 - c. Prasangka, misalnya dalam hal kesukaan, jenis

kelamin, agama, Pendidikan dan sebagainya.

BAB 11 PERANCANGAN SISTEM KARIR

Pendahuluan

Untuk mencapai tujuan perusahaan atau suatu organisasi, selain berbicara mengenai aspek *visi* dan *misi* perusahaan atau organisasi, perlu pula membahas terkait dorongan kepada pegawai dalam organisasi dan perusahaan (Pio, 2017).

Dorongan dalam bentuk penghargaan dan kesempatan untuk mengembangkan karir melalui promosi jabatan sesuai dengan kompetensinya merupakan salah satu dari banyak cara untuk memaksimalkan kemampuan pegawai yang pada akhirnya akan berdampak positif pada organisasi atau perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan pola dan sistem karir bagi pegawai yang tepat dapat mendongkrak kinerja dan pencapaian perusahaan menjadi lebih baik dibanding sebuah perusahaan yang tidak memiliki sistem karier yang jelas.

Perencanaan Karir

Pembagian tugas dan kewenangan dalam perusahaan menentukan seberapa besar tanggung jawab seorang individu dalam perusahaan yang menaunginya sekarang, yang lebih dikenal dengan sebutan manajer, wakil manajer atau pegawai. Semakin tinggi jabatan seorang maka semakin besar tanggungjawabnya tetapi akan seimbang jika memikirkan gaji dan upah serta fasilitas yang akan diterima

dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki karir seperti manajer atau wakil manajer.

Untuk mencapai posisi seperti manajer dari jenjang karir pegawai, dibutuhkan waktu, kemampuan, pengalaman, kesempatan dan yang utama adalah kepercayaan dari organisasi yang menaungi agar seorang pegawai naik menjadi manajer dengan perencanaan karir yang baik dalam sebuah perusahaan.

Perencanaan karir mengacu pada proses dimana seseorang memilih tujuan karir dan jalur karir untuk mencapai tujuan jabatan, seperti proses yang ditujukan untuk menyelaraskan tujuan karir dan kemampuan untuk mencapainya secara sistematis.

Secara umum perancangan atau perencanaan sistem karir optimal terbagi 5 subbag seperti yang akan dibahas dibawah, yakni:

1. Manajemen Karir Individual (*Individual Career Management*).
2. Manajemen Karir Organisasional (*Organizational Career Management*).
3. Pemadanan Kompetensi yang dimiliki individu dengan Kompetensi Kebutuhan Jabatan.
4. Manajemen Talenta.
5. Pemeliharaan dan Peningkatan Kemampuan *Talent* dalam jabatan yang baru.

Perencanaan Sistem Karier yang Baik dan Optimal

1. Manajemen Karir Individual (*Individual Career Management*).

Langkah perencanaan sistem karir yang baik bagi individu ada 4 tahapan yaitu:

- a. Menilai diri sendiri, dimana seorang pegawai harus mampu mengevaluasi diri pribadinya

atas seluruh pekerjaan ditempatnya bekerja. Pegawai ini harus bisa menimbang berdasarkan pengalaman bekerjanya apakah dirinya sudah cukup dan dikatakan layak untuk menempati jabatan yang lebih tinggi lagi.

- b. Menetapkan tujuan karir, setelah menganggap mampu untuk bekerja pada level jabatan yang lebih tinggi maka pegawai tersebut harus menentukan pilihan atas jabatan apa yang tersedia diperusahaan yang ingin didudukinya pada masa yang akan datang.
 - c. Menyiapkan rencana-rencana kegiatan untuk mencapai tujuan karir, tentu pegawai harus memahami bahwa untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi tidak dapat diraih atau diduduki hanya dengan cara kerja biasa atau langsung tiba tiba kejatuhan “*durian runtuh*” menduduki jabatan baru, semua harus dipersiapkan dengan matang dan terencana. Maka penting bagi pegawai untuk menyiapkan rencana kegiatan untuk dapat memantaskan diri menduduki jabatan baru.
 - d. Melaksanakan rencana-rencana, setelah rencana pada point sebelumnya jadi dan sempurna untuk dilaksanakan maka pegawai tersebut harus siap serta sekuat tenaga melaksanakannya, apabila rencana yang sudah disusun dengan baik tersebut tidak dilaksanakan maka keinginan atau mimpi menduduki jabatan setingkat lebih tinggi hanya angan angan belaka (Widyanti, 2016).
2. Manajemen Karir Organisasional (*Organizational Career Management*)

Definisi karir organisasi mengacu pada struktur pegawai dan praktik-praktik yang memberi panduan bagaimana merekrut, mengembangkan dan memberi tugas kepada pegawai. Karir organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Apakah perekrutan dibatasi hanya pada pekerjaan-pekerjaan tingkat bawah?.
- b. Apakah promosi ke jabatan yang lebih tinggi berasal dari dalam?.
- c. Apakah penyelenggaraan training dan pengembangan pegawai di semua level?.

Perusahaan yang berfokus pada karir seperti ini memperlakukan karyawan sebagai sumber daya berharga yang perlu dilatih, dikembangkan, dan dipelihara. Oleh karena itu perencanaan karir harus logis, linier, rasional dan terencana. Selain fakta bahwa jalur karir harus logis, dapat dikelola, dan dapat diprediksi, juga harus dapat disesuaikan dan memberi organisasi kemampuan untuk berubah dan menciptakan suasana yang memungkinkan tercapainya tujuan organisasi. Dalam teori kepemimpinan transformasional, Kinerja seseorang pegawai akan sejalan dengan kepuasan dalam bekerja (Akbar,2016), dengan artian setiap kenaikan kepuasan dalam bekerja seorang pegawai dalam perusahaannya pasti akan meningkatkan kinerjanya, dan seperti sama sama diketahui bahwa kenaikan kinerja setiap individu didalam perusahaan secara otomatis akan meningkatkan performa perusahaan menjadi lebih baik.

3. Pemadanan Kompetensi yang dimiliki individu dengan Kompetensi Kebutuhan Jabatan
Pegawai yang baik dan selalu berfikiran untuk maju akan senantiasa mengembangkan kemampuan diri

dan kompetensi sehingga menjadi lebih baik. Dalam proses pengembangan diri itulah seorang pegawai hendaknya memperhatikan kompetensi apa yang akan dikembangkan pada dirinya dengan berdasarkan kepada kebutuhan organisasi atau perusahaan.

Pengembangan diri sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan inilah yang akan membantu pegawai tersebut untuk naik pada jenjang karir yang lebih tinggi dan diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan. Perusahaan dalam mencari sosok yang tepat pada jabatan yang akan diisi pun pasti memiliki cara atau metode agar pegawai yang menduduki jabatan sudah termonitor sesuai dengan kemampuan yang disyaratkan, sehingga kinerja yang terbaik dalam jabatan yang akan diisi akan dapat terwujud sesegera mungkin dengan kandidat yang tepat.

4. Manajemen Talenta

Setiap individu pegawai dengan kinerja terbaik pada perusahaan yang sangat memperhatikan sistem karir akan memiliki kesempatan yang sama untuk dapat naik kejenjang jabatan yang lebih tinggi (Sule, 2016). Kesempatan ini dilembagakan dalam satu sistem yang disebut Manajemen *Talent* yang berfungsi sebagai rumah besar perjalanan karir di sebuah perusahaan. Untuk mempermudah pemahaman, ada baiknya kita mencontoh sistem yang telah berjalan dengan sempurna pada Kementerian terbesar di Indonesia yakni Kementerian Keuangan. Manajemen *Talenta* Pada Kementerian Keuangan terdiri dari 5 tahapan sesuai Peraturan Menteri Keuangan PMK-161/PMK.01/2017:

a. Analisis Kebutuhan *Talent*

Pada tahapan ini ditentukan seberapa besar rasio antara Pegawai yang memiliki kompetensi dengan jabatan yang anak dituju, misalnya pada jabatan A terdapat 5 pegawai yang berkompetisi menduduki jabatan tersebut, sehingga rasio jabatan tersebut adalah 1:5.

b. Identifikasi calon *Talent*

Pada tahapan ini akan diidentifikasi terkait rekam jejak para *talent*, lalu persetujuan atasan langsung dan keluarga atas pencalonan pegawai tersebut serta diakhiri dengan seleksi administrasi, sebagai contoh test tertulis yang membuktikan kebenaran kompetensi yang dimiliki pegawai atas kebutuhan jabatan yang dituju.

c. Forum Pimpinan

Pada tahapan ini, para pimpinan yang memutuskan apakah seorang pegawai dengan rasio 1:5 seperti yang diungkapkan pada tahapan analisis kebutuhan *talent* melakukan diskusi intensif untuk menggugurkan sebagian pegawai dalam list *talent* sehingga dapat diputuskan mana saja calon terbaik untuk dikembangkan kemampuannya agar maksimal, calon *talent* akan berkurang dari 1:5 menjadi 1:3 untuk kemudian diikuti sertakan pada tahapan berikutnya.

d. Pengembangan *Talent*

Pada tahapan ini, 3 orang *talent* terpilih yang akan menduduki jabatan yang dituju akan melaksanakan pembekalan yakni mentoring dengan mentor tetap dan mentor tidak tetap. Mentor tetap adalah atasan langsung *talent*

dimana *talent* dapat belajar menjadi pemimpin yang baik pada jabatannya nanti dari atasan langsung yang ditemuinya sehari-hari, sedangkan mentor tidak tetap adalah *expert* yang ditugaskan oleh organisasi untuk membantu *talent* dalam mempelajari hal-hal spesifik, misalnya peningkatan kemampuan *public speaking* dengan mentor tidak tetap adalah pembicara nasional atau pembicara yang sudah mumpuni dalam bidangnya.

Selain *mentoring* terdapat pula kegiatan *Individual Development Program* (IDP) dimana *talent* menyapkan kerangka kerja yang direncanakan untuk dapat dilaksanakan dalam hal pembuktian bahwa *talent* tersebut memang cakap dan siap pada jabatan yang dituju, setiap IDP yang dibuat *talent* diawasi oleh sistem dalam manajemen *talenta* serta memastikan IDP yang dibuat benar-benar dilakukan dan dilaksanakan, setelah selesai dilaksanakan maka dilakukan evaluasi oleh sistem pada manajemen *talenta* yang menyatakan bahwa IDP telah dilaksanakan dengan baik, cukup ataupun tidak sesuai dengan IDP yang direncanakan.

e. Evaluasi *Talent*

Setelah selesai dari keempat tahapan di atas maka dilaksanakan evaluasi *talent* oleh Rapat Pimpinan yang memutuskan, hasil dari evaluasi ini serta dengan memperhatikan hasil dari rekam jejak, hasil test administrasi, hasil test kompetensi, mentoring baik tetap maupun tidak tetap dan *Individual Development Program* akan membagi para *talent* menjadi 3

jenis *talent* yakni:

- 1) *Talent Ready Now*, yaitu *talent* yang dirasa sudah cukup dan mampu untuk dapat menduduki jabatan yang dituju serta naik tingkat pada level jabatan.
- 2) *Talent Need Development*, yaitu *talent* yang memiliki potensi besar untuk menjadi pemimpin tetapi hasil dari keempat tahapan manajemen *talenta* belum cukup mengungkapkan kemampuannya menduduki jabatan yang dituju, atas hal ini *talent* tersebut dapat diikutkan kembali pada kegiatan manajemen *talenta* berikutnya atau hanya mengulang pada tahapan yang dianggap kurang saja pada tahapan manajemen *talenta*. Misalnya mengulang pembuatan IDP sampai dengan evaluasinya, lalu jika dinyatakan lulus pada kegiatan IDP ini bisa langsung mengubah statusnya menjadi *Talent Ready Now*.
- 3) *Exit Talent*, yaitu *talent* yang dinyatakan tidak cakap untuk dapat menjadi pemimpin dan menduduki jabatan yang dituju, status ini didapatkan dari hasil evaluasi *talent* dengan tindakan pegawai tersebut tetap mengerjakan kegiatan hariannya seperti biasa dan tidak terganggu lagi dengan kegiatan manajemen *talenta*. Pimpinan serta atasan dari pegawai yang memiliki status ini, diharapkan untuk memperhatikan banyak hal serta memperhatikan secara

seksama ketika pada periode berikutnya terdapat kesempatan mencalonkan kembali bawahannya, kecuali benar benar yakin untuk mencalonkan atas suatu kejadian peningkatan kompetensi yang luar biasa atas pegawai tersebut.

5. Pemeliharaan dan Peningkatan Kemampuan *Talent* dalam jabatan yang baru

Setelah *talent* dinyatakan *ready now* maka *talent* akan menduduki jabatan baru yang telah direncanakan, dalam hal ini ada 2 kondisi yakni pada saat masa tunggu dan pada saat ditetapkan di jabatan baru.

- a. Pada saat menunggu untuk menduduki jabatan baru, *talent* diharapkan untuk dapat bekerja sebaik baiknya pada jabatannya semula, sangat dihindari untuk bekerja setengah hati atau tidak serius walaupun sudah memiliki kepastian untuk naik jabatan (Endratno,2013) bisa saja dalam masa tunggu ini penilaian dari *peer* menjadi diperhitungkan dan menggagalkan proses pengangkatan pada jabatan yang baru karena performa setelah status *ready now* menjadi salah satu penilaian tim manajemen *talenta*.
- b. Pada saat menduduki jabatan yang baru, setelah berusaha dengan maksimal pada tahapan sebelumnya maka sampailah pada waktu pegawai tersebut menduduki jabatan yang diidam idamkannya, lalu apakah ketika pegawai menduduki jabatan yang baru maka lantas pegawai tersebut dapat lebih relaks atau santai? Jawabannya justru pada saat menduduki jabatan yang baru, pegawai

tersebut yang bertransformasi sebagai pimpinan wajib dengan sekuat tenaga menjaga performa serta hasil kerja agar menjadi lebih baik dari pada saat jabatan sebelumnya. Pegawai yang baru diangkat menjadi pemimpin dalam jabatan baru harus memperhatikan hal hal sebagai berikut:

- 1) Bekerja sekuat tenaga dan memperoleh hasil yang maksimal, karena merupakan hal yang sangat mudah untuk seseorang bawahan membandingkan kinerja atasan yang lama dan yang baru menduduki jabatan, jika kinerjanya dianggap lebih rendah dibanding periode pimpinan sebelumnya maka kepercayaan serta kinerja bawahan pun dapat terpengaruh atas kondisi tersebut. Tentu semua pemimpin tidak ingin bawahannya mengalami penurunan motivasi diakibatkan kinerja atasan. Tips pada kondisi ini adalah mau bekerja dengan sungguh sungguh serta sekuat tenaga pada periode 100 hari pertama dalam jabatan, (akbar, 2022) dengan melewati 100 hari kerja pertama (first quarter) maka bawahan mengetahui kecepatan kinerja yang harus disesuaikan dengan atasannya, ini baik bagi kedua belah pihak pada saat masa perkenalan dengan orientasi kinerja yang maksimal.
- 2) Mempelajari dengan sungguh sungguh terkait seluruh ilmu pengetahuan yang baru sehubungan dengan jabatan yang

baru diduduki. hal ini penting bahwa dengan belajar, pejabat baru tersebut serius untuk secepat mungkin menguasai seluruh cara kerja yang berada didalam penguasaannya yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

- 3) Memperluas jejaring pada jabatan yang baru dan selevel guna memudahkan cara kerja. Mungkin hal ini banyak luput dari perhatian, yang perlu di ingat bahwa semakin tinggi jabatan dan tanggung jawab maka penting untuk mengenal banyak orang yang akan mempermudah pekerjaan apalagi jika jabatan yang diduduki merupakan jabatan pengambil keputusan, dimana pejabat yang baru menduduki jabatan tersebut penting sekali untuk melakukan konsultasi ke segala arah untuk mempermudah pekerjaan.
- 4) Apabila telah melaksanakan hal pertama, kedua dan ketiga secara benar dan maksimal maka Langkah terakhir adalah membuat inovasi yang dapat memaksimalkan kinerja sebagai *legacy* atau warisan bahwa pemimpin tersebut pernah bekerja dengan baik di jabatan yang didudukinya.

BAB 12 KOMPENSASI

Pengertian Kompensasi

Segala sesuatu yang didapat oleh karyawan atas pekerjaannya dianggap sebagai kompensasi. Bentuk kompensasi ada dua uang tunai (moneter) atau remunerasi dan non-moneter. Ada banyak perspektif tentang kompensasi, antara lain:

Hasibuan berpendapat kompensasi berupa uang atau barang yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai penghargaan dari *corporate*.

Mondy & NOE (2005) mendefinisikan kompensasi sebagai jumlah semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya, sedangkan Handoko (1994) mendefinisikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan.

Menurut Simamora (2004), kompensasi adalah istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi tempat bekerja. Dari pendapat di atas bisa disimpulkan bahwa kompensasi bagi karyawan merupakan biaya dan pengeluaran yang dikeluarkan perusahaan dengan harapan akan memberikan penghargaan kepada karyawan atas prestasi kerja yang lebih baik.

Kompensasi adalah pengeluaran dan biaya perusahaan. Perusahaan mengantisipasi bahwa karyawan akan menghargai kinerja kerja yang lebih baik sebagai imbalan atas kompensasi yang dibayarkan, yang

menghasilkan peningkatan produksi.

Ada dua jenis kompensasi antara lain:

1. Kompensasi *financial* langsung (berupa gaji/upah), bonus, komisi.
 - a. Gaji adalah kompensasi yang dibayarkan sesekali kepada pekerja yang bertahan lama, dan memiliki jaminan positif. Akibat kedudukannya sebagai karyawan yang menyumbangkan tenaga dan pikirannya terhadap pencapaian tujuan perusahaan, maka karyawan menerima imbalan berupa uang.
 - b. Contoh kompensasi umumnya ditawarkan perusahaan kepada karyawannya ialah upah yang dibayarkan kepada pekerja harian sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat. Selain itu, juga lebih mudah untuk melacak keuangan organisasi karena diberikan secara langsung dengan jumlah yang tepat.
2. Gaji *moneter backhanded* (disebut sebagai keuntungan), misalnya sebagai bantuan untuk biaya layanan medis, biaya kematian, pensiun yang dikelola pemerintah, tunjangan liburan, dll. Yang bermanfaat bagi pekerja. Adapun jenis-jenis kompensasi dalam perusahaan:
 - a. Pembayaran waktu tidak bekerja dalam bentuk:
 - 1) Istirahat
 - 2) Ketika sakit, Liburan, dan cuti
 - b. Pembayaran untuk bahaya (*Hazard Protection*):
 - 1) Layanan Karyawan.
 - 2) Program Rekreasi.
 - 3) Kafetaria.
 - 4) Perumahan.

- 5) Beasiswa Pendidikan.
- 6) Fasilitas Pembelian.
- 7) Konseling Keuangan dan Hukum.
- 8) Seragam, dan Transportasi, dan Asuransi Kecelakaan.

c. Aturan pemerintah memutuskan bahwa sebagian dari biaya perusahaan akan digunakan untuk melindungi karyawan dari kecelakaan kerja.

3. Berikut adalah pengertian dari kompensasi non finansial: Karyawan menerima kompensasi non finansial, yang dapat bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan, tetapi tidak dalam bentuk uang. Pekerjaan dapat memberikan kompensasi non-moneter (tanggung jawab yang menarik, tantangan, pengakuan, dan perasaan berhasil). Kompensasi non-finansial dapat dibagi menjadi tiga kategori: pekerjaan, lingkungan kerja, dan fleksibilitas di tempat kerja

a. Jenis pekerjaan tertentu meliputi lingkungan kerja yang ramah dan posisi yang disesuaikan dengan minat, keterampilan, dan kemampuan masing-masing pekerja. Selain itu, mengurus bisnis yang vital akan memberikan manfaat bagi orang lain, pemenuhan itu sendiri sebagai hadiah non-moneter yang dapat dirasakan oleh para pekerja. Terkadang, ada perwakilan merasa dirinya hebat dan senang mengurus bisnis, yang menguji atau membutuhkan imajinasi atau kemampuan tertentu.

b. Lingkungan pekerjaan: Bekerja dalam suasana tenang, bahagia, nyaman, atau lingkungan psikologis atau sosial positif

lainnya merupakan kompensasi non finansial untuk karyawan. Bekerja dengan rekan kerja yang berkompeten tinggi dan fasilitas kerja (kantor, fasilitas kantor) yang nyaman dan menyenangkan akan mendorong karyawan untuk lebih semangat dalam bekerja. Pelatihan berbicara di depan umum, misalnya, ditawarkan oleh Industri. Persiapannya tidak bersifat moneter tetapi bagaimanapun juga dapat memberikan keuntungan bagi pekerja.

- c. Adaptasi Waktu. Jam kerja yang fleksibel sehingga pekerja menjadi nyaman. Jam kerja yang singkat dan sibuk menjadikan karyawan dapat berbagi pekerjaan atau tanggung jawab, memiliki waktu luang di akhir minggu, dan memiliki akses yang mudah ke sistem transportasi dan komunikasi juga dapat menjadi kompensasi non-moneter bagi karyawan. Contoh lain dari gaji non-moneter dalam organisasi, misalnya, adalah bahwa organisasi memberikan suasana tempat kerja yang nyaman bagi perwakilan dalam bentuk penghargaan kepada mereka agar lebih bersemangat dalam bekerja. Memberi upah yang cukup kepada pekerja, organisasi dapat memanfaatkan nilai SDM sehingga organisasi lebih berkembang. Perwakilan juga mendapat manfaat dari kondisi organisasi yang sehat yang mempengaruhi bantuan pemerintah pekerja

Tujuan Manajemen Kompensasi

Perusahaan

1. Mempertahankan Karyawan Berprestasi
Mempertahankan pekerja yang potensial dan berkualitas agar tetap bekerja. Keberadaannya dapat memberi motivasi pekerja untuk tetap semangat bekerja. Sehingga etos kerja meningkat dan target produksi perusahaan akan tercapai.
2. Mendapatkan Perwakilan yang Berkualitas
Strategi bagi suatu organisasi untuk mendapatkan perwakilan atau calon pekerja yang memenuhi syarat ialah dengan memberi nilai gaji yang sangat tinggi dibandingkan dengan organisasi/asosiasi lainnya. sehingga dapat mempekerjakan calon pekerja terampil yang memenuhi persyaratan perusahaan.
3. Memastikan bahwa perusahaan adil Memastikan hubungan antara manajemen pekerjaan dan pekerja adil. Selain itu, juga berfungsi untuk insentif bagi karyawan yang telah berkontribusi pada perusahaan dengan cara apa pun. Oleh karena itu, gaji yang adil, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya. dalam perusahaan sepenuhnya dipertimbangkan oleh *owner*.
4. Jika sebuah perusahaan merencanakan atau menerapkan program kompensasi yang rasional, tujuan yang satu ini dimaksudkan. Akibatnya, membantu pebisnis dalam memperoleh dan mempertahankan SDM dengan *budget* yang dikelola. Memberi upah yang serius, dorongan, imbalan, dan lain sebagainya, organisasi akan mendapatkan keseimbangan dari sikap kerja keras perwakilan yang juga meningkat. Dengan tujuan

agar kerukunan perwakilan dan organisasi tetap terjaga dan dapat menekan produktivitas biaya produksi.

5. Memenuhi Legalitas Administrasi. Ada batasan-batasan hukum yang dituangkan dalam Anggaran Dasar perusahaan yang mengatur administrasi kompensasi yang harus dilakukan dalam setiap bisnis. Akibatnya, pengadaan administrasi juga bertujuan untuk memenuhi legalitas.
6. Pegawai dapat mempunyai sikap dan perilaku yang positif serta memperoleh manfaat dan berpengaruh produktivitas kerja apabila mendapat imbalan yang adil dan sesuai. Loyalitas, pengalaman kerja dan tanggung jawab bisa ditingkatkan dengan dihargai oleh perusahaan melalui fasilitas yang efisien. Remunerasi juga merupakan cara bagi organisasi untuk memberi kompensasi kepada pekerja. sehingga karyawan merasakan tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap divisinya.

Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

1. Permintaan dan penawaran tenaga kerja. Kompensasi relatif rendah jika lebih banyak pencari kerja (penawaran) daripada lowongan (permintaan). Sebaliknya, dalam hal jumlah pencari kerja lebih sedikit daripada pembukaan pekerjaan, remunerasi umum akan lebih diperhatikan. Dengan kata lain, ada lebih banyak pencari kerja daripada posisi yang tersedia pada saat itu, yang berdampak pada biaya penghargaan karyawan.
2. Kapasitas dan Kemauan Perusahaan Dengan asumsi

kemampuan finansial dan kemauan membayar organisasi meningkat, maka tingkat pembayaran akan semakin tinggi, namun sebaliknya jika kapasitas dan kesiapan organisasi untuk membayar kurang, maka tingkat pembayaran umumnya kecil. Dengan kata lain, tingkat kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan secara alami akan meningkat seiring dengan meningkatnya laba perusahaan.

3. Organisasi pekerja dan serikat pekerja. Tingkat kompensasi lebih tinggi jika serikat pekerja kuat dan berpengaruh, sedangkan tingkat kompensasi lebih rendah jika serikat pekerja lebih lemah dan kurang kuat. karena memastikan kesejahteraan pekerja niscaya akan meningkatkan produktivitas dan membantu perusahaan mencapai tujuannya.
4. Produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat produktivitas kerja yang tinggi akan dibayar lebih tinggi, sedangkan yang memiliki tingkat produktivitas rendah akan dibayar lebih rendah. Baik keadaan maupun hasil logis ada di sini. Ada peningkatan kompensasi atau penghargaan karyawan sebagai akibat langsung dari produksi yang meningkat secara independen dari keuntungan.
5. Peraturan Perundang-undangan dan Keputusan Presiden Pemerintah dengan Pengumuman Resmi berapa batasan ganti rugi/ganti rugi paling sedikit. Karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang, persyaratan pemerintah ini sangat penting untuk memastikan bahwa pengusaha tidak secara sewenang-wenang menentukan kompensasi karyawan. Salah satu modelnya adalah perluasan sesekali dalam tingkat upah pekerja dan tunjangan

acara yang telah dikelola oleh otoritas publik.

6. Biaya umum untuk kebutuhan sehari-hari Tingkat gaji dan upah akan lebih tinggi jika daerah tersebut memiliki biaya hidup yang tinggi. Namun, kompensasi dan tingkat kompensasi biasanya rendah untuk pekerja berpenghasilan rendah. Oleh karena itu, situasi keuangan pekerja seimbang.
7. Posisi pekerja. Karyawan berpangkat lebih tinggi akan menerima kompensasi dan gaji yang lebih besar. Di sisi lain, pekerja di posisi yang lebih rendah akan menerima kompensasi yang lebih rendah. Ini sangat masuk akal karena seseorang dengan lebih banyak kekuasaan dan tanggung jawab juga harus dibayar lebih banyak. Selain itu, pendidikan formal menentukan tingkat kompensasi.
8. Sekolah dan pengalaman kerja tingkat gaji dan remunerasi akan jauh lebih tinggi dengan asumsi pengalaman kerja lebih banyak karena kemampuan yang lebih baik. Di sisi lain, perwakilan dengan pengalaman kerja dan pelatihan yang lebih sedikit mendapat penghasilan lebih sedikit. Remunerasi dalam organisasi memberi nilai tinggi pada kemampuan dan wawasan kerja perwakilan karena menunjukkan efisiensi kerja secara umum.
9. Kondisi perekonomian secara keseluruhan. Karena volume permintaan produk tinggi, proporsi upah terhadap remunerasi akan lebih tinggi dengan asumsi keadaan keuangan naik ke tingkat berikutnya. Di sisi lain, tingkat upah akan lebih rendah sehingga angka pengangguran naik. Ekonomi politik suatu negara akan menjadi lebih stabil karena peningkatan jumlah industri yang sehat dan tersedianya stabilitas profesional bagi para pekerja, yang akan menghasilkan peningkatan gaji

representatif.

10. Jenis dan sifat pekerjaan tingkat upah dan kompensasi akan lebih tinggi jika jenis pekerjaan dianggap sulit dan memiliki risiko tinggi karena membutuhkan keahlian dan keterampilan. Tingkat upah dan kompensasi, sebaliknya, relatif rendah jika jenis dan sifat pekerjaannya relatif sederhana dan risiko rendah atau kecelakaan relatif rendah.

Syarat-Syarat Kompensasi

Berikut ini adalah persyaratan kompensasi untuk kebijakan dan sistem yang efektif:

- a. Adil (Adil/Setara): Sistem penggajian pemerintah menetapkan bahwa pegawai dengan tingkat pendidikan formal yang lebih tinggi harus menerima pangkat dan gaji pokok yang lebih tinggi.
- b. Tingkat upah/kompensasi yang ditawarkan seharusnya kompetitif dengan industri lain.
- c. Kebijakan dan sistem penghargaan yang digunakan harus tepat, sederhana, dan terkini, dan juga harus sesuai untuk bisnis dalam berbagai cara.
- d. Mengikuti Peraturan dan Undang-undang tenaga kerja yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- e. Memadai atau layak, upah yang diberikan harus sesuai standar.

Manfaat Kompensasi:

1. Sebagai Transaksi Ekonomi Ketika karyawan diberi kompensasi, industri akan menghasilkan lebih banyak barang dengan kualitas lebih tinggi. Sementara itu, pekerja memenuhi kebutuhan mereka dengan mendapatkan upah.
2. Sebagai Transaksi Psikologis. Pekerjaan adalah

kontrak psikologis antara pemberi kerja dan pekerja dimana pekerja menyerahkan beberapa keterampilan yang dibutuhkan pemberi kerja untuk mendapatkan gaji dan tunjangan lainnya.

3. Karena hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada kumpulan orang dan pekerjaannya, kompensasi dianggap sebagai transaksi sosial.
4. Karena melibatkan penggunaan kekuasaan dan pengaruh, maka diklasifikasikan sebagai transaksi politik.
5. Sebagai Transaksi Etis Jenis transaksi ini berbicara tentang transaksi etis dalam hal pembayaran yang adil untuk pekerja.

Terminologi Kompensasi

1. Upah biasanya dikaitkan dengan tingkat upah per jam (semakin besar bayarannya, semakin lama jam kerjanya). Kompensasi adalah dasar pembayaran yang paling sering digunakan untuk pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) biasanya dibayarkan secara mingguan, bulanan, atau tahunan.
2. Insentif adalah gaji yang melampaui apa yang dibayarkan perusahaan kepada karyawannya. Program yang menghargai produktivitas, penjualan, laba, atau upaya memangkas biaya disesuaikan untuk memberikan penghargaan bagi pekerja.
3. Tunjangan Asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti berbayar dari perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lain yang berkaitan dengan pekerjaan adalah contoh tunjangan.
4. Fasilitas ialah sesuatu yang difasilitasi oleh perusahaan contohnya persewaan mobil, dan tempat parkir yang ditentukan.

Sistem Kompensasi

1. Sistem Waktu Pada sistem pertama, gaji dan upah didasarkan pada standarisasi waktu, seperti jam, minggu, dan bulan. Sistem tersebut terdiri dari pemeliharaan administratif dengan kompensasi minimal dan substansial yang pada akhirnya akan dibayarkan. Kelemahannya adalah semua dapat upah sesuai perjanjian.
2. Sistem Hasil (*Output*) kompensasi yang digunakan didasarkan bagi sejumlah pilihan nilai yang berbeda yang dilakukan selama beberapa hari kerja. Sistem ini hanya dapat digunakan oleh karyawan. Sistem tersebut dapat digunakan untuk memberikan bantuan kepada karyawan yang sungguh sungguh, sehingga mendapatkan pendapatan yang lebih.
3. Pemborong pekerjaan dimana upah akan diberikan dengan pertimbangan faktor kesulitan kerja besar kecilnya pekerjaan dan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Metode Kompensasi

1. Strategi Tunggal adalah metode dimana ijazah terakhir seorang pegawai dari pendidikan formalnya digunakan untuk menetapkan gaji pokoknya.
2. Strategi Jamak adalah teknik dalam menentukan kompensasi dasar mengingat adanya pertimbangan seperti sertifikat dan hubungan keluarga yang bisa menjadi kompensasi dasar individu.

Kriteria Sukses Sistem Kompensasi

- a. Mendukung pencapaian semua tujuan perusahaan atau organisasi.
- b. Mencocokkan dan mendukung cara dan

struktur organisasi.

- c. Menetapkan kualitas tugas yang lebih luas yang diinginkan oleh industri.
- d. Membela hak setiap orang di industri.
- e. Sesuai pedoman yang relevan.
- f. Mampu memenuhi semua kebutuhan dengan anggaran yang proporsional dengan keadaan keuangan industri.
- g. Siap menyelesaikan semua rancangan dengan pendanaan yang sesuai.

Sistem kompensasi yang efektif yaitu:

- 1. Mencari karyawan yang kompeten baik di dalam maupun di luar industri.
- 2. Pertahankan karyawan yang memenuhi syarat bekerja untuk industri.
- 3. lingkungan pekerjaan.
- 4. Berkontribusi pada organisasi pekerjaan.
- 5. Mencontohkan kapasitas moneter organisasi yang baik.

Kerangka pembayaran yang cangguh, untuk menyederhanakan dan lebih jelas, harus dibentuk sesuai aturan berikut:

- 1. Kompensasi harus mampu memberikan daya tarik yang menarik. Yang memungkinkan untuk memasukkan berbagai komponen kompensasi untuk menarik karyawan potensial untuk bergabung dengan perusahaan. Dibandingkan dengan apa yang dapat ditawarkan oleh pebisnis lain, sistem kompensasi biasanya mempromosikan sesuatu yang baru dan menambah penilaian bagi karyawan baru. Maka pada saat itu, organisasi dapat memimpin tinjauan kompensasi di pasar kerja secara konsisten.
- 2. Selain itu, sistem kompensasi harus kompetitif. Untuk dapat menyaingi kompetitor, maka industri

perlu merencanakan metode pembayaran yang jelas. Metode pembayaran seperti itu pasti akan mendorong pekerja untuk bisa bersaing dengan pekerja lain untuk mencapai kinerja pekerjaan terbaik. Ini karena naluri manusia selalu ingin menjadi lebih baik dari yang lain dan mendapatkan lebih dari apapun yang seharusnya mereka dapatkan. Oleh karena itu, pekerja akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik dan tertingginya jika sistem kompensasi yang dirancang kompetitif.

3. *Motivative* (Motivatif) Untuk membuat metode pembayaran lebih layak, juga harus meyakinkan. Hal ini karena pekerja yang telah melakukan banyak upah dan upaya ekstra akan merasa dihargai dan upaya mereka sepadan. Motivasi karyawan akan meningkat secara signifikan dengan kompensasi yang tepat. Motivasi semacam ini juga akan menambah nilai bisnis, memungkinkan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka, menghasilkan output terbaik dan tertinggi, dan bertindak dengan tepat.
4. Sistem kompensasi yang dianggap efektif meskipun menjadi sesuatu yang sia-sia akan dianggap wajar, penyelidikan menyeluruh harus dilakukan sebelum dibuat. Selain itu, setiap penilaian harus disesuaikan dengan masing-masing jabatan atau jenis pekerjaan sesuai dengan aturan atau standar industri, dan dilakukan perbandingan. Agar jabatan dan jenis pekerjaan dapat dievaluasi sesuai dengan tujuan atau pencapaian yang realistis, maka setiap pekerja dan jenis pekerjaan harus mempunyai tanggung jawab yang terintegrasi dalam sistem kompensasi.

BAB 13 KOMPETENSI

Pendahuluan

Problematika di dalam organisasi sangatlah mendasar ketika kandidat talenta yang kompeten sangat dibutuhkan sebagai *asset* kelangsungan hidup organisasi. Persoalan tersebut menjadi bagian dari organisasi untuk dapat memperoleh SDM yang unggul dan profesional. Sehingga keberadaan SDM di dalam organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Dengan hadirnya akses teknologi informasi yang semakin pesat dan cepat dalam kehidupan manusia, maka secara sektoral menunjukkan bahwa aktivitas apa saja yang dilakukan manusia, tidak lepas dari melibatkan teknologi. Begitu pula dengan organisasi, seiring dengan perkembangan teknologi maka kebutuhan SDM yang kompeten di era teknologi informasi semakin banyak diperebutkan dalam bursa tenaga kerja.

Siapkah kita dalam persaingan global yang terus menerus berkembang? Untuk menjawab tantangan tersebut, maka sedini mungkin kita bisa gali dan persiapkan kompetensi apa yang dapat kita unggulkan sebagai *asset* pribadi kita pada masa yang akan datang. Karena kita tidak bisa memungkiri bahwa di era sekarang merupakan era dimana kompetensi adalah kunci dari keberhasilan suatu capaian.

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran penting dalam pengoptimalisasian kinerja karyawan supaya meningkat secara terus menerus dan peningkatannya semakin baik sesuai dengan kebutuhan

dan harapan suatu organisasi. Oleh karenanya, kompetensi SDM menjadi asset penting di dalam suatu upaya sistematis dalam meningkatkan kinerja SDM.

Pada bab ini, diuraikan konsep dasar kompetensi beserta penjabarannya dan kerangka rasional tentang hal terpenting dari kompetensi itu sendiri. Selanjutnya, menjabarkan tentang pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.

Pengertian Kompetensi

Menurut Saleh et al. (2013), kompetensi berasal dari kata *competent* (Bahasa Inggris), yang merupakan kecakapan, kapabilitas, dan kewenangan. Secara etimologi, pada pengkajian suatu bidang di dalam pekerjaan, kita sering membahas dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia tentang istilah kompetensi. Kompetensi itu sendiri berasal dari kata *competency* atau *competence* (Bahasa Inggris) yang memiliki arti kecakapan hidup, kemampuan atau *skill*, dan suatu wewenang (Scale dalam Sutrisno, 2011: 202).

Menurut Rosiadi, Dkk., (2018:159) Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan di dalam diri seorang individu yang bermanfaat untuk meraih kinerja yang maksimal dan sekurang-kurangnya terdiri atas dimensi pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan karakteristik pribadi (*personal characteristic*).

Menurut Wibowo (2010:324) Kompetensi merupakan kemampuan dalam menjalankan aktivitas kerja atau tugas yang didasarkan atas keterampilan dan pengetahuan yang didukung melalui sikap kerja di dalam lingkungan kerja. Untuk itu, Kompetensi adalah variable utama yang wajib dimiliki oleh SDM, sehingga dengan

kompetensi yang dimiliki maka dapat mendorong SDM untuk dapat menjalankan dan menyelesaikan aktivitas kerja sesuai dengan target capaian yang sudah ditentukan oleh organisasi

Menurut Masdar, Dkk., (2009:113) Kompetensi merupakan alat utama bagi individu sebagai anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sekaligus sebagai bagian penting dalam perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) bagi organisasi. Sarana yang dimaksudkan dalam kompetensi ini adalah:

1. Identifikasi kapabilitas, sikap, dan sifat-sifat personal yang dibutuhkan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan staffing baik jangka pendek, menengah, maupun panjang (saat ini hingga masa yang akan datang) pada bagian yang strategis pada organisasi dan bagian prioritas pada organisasi.
2. Fokus pada tujuan upaya pengembangan kepegawaian sebagai bagian dalam mengantisipasi dan mengatasi problematika struktural (kesenjangan) antar kapabilitas SDM, sebagai standarisasi pada kemampuan SDM.

Kompetensi merupakan pengetahuan/*knowledge* (kognitif), keterampilan (psikomotorik), dan kepribadian seseorang (afektif) yang dimiliki setiap manusia. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja SDM dalam organisasi dan dapat memberikan sumbangsih/kontribusi secara maksimal di dalam pencapaian keberhasilan suatu organisasi. Dengan kata lain, SDM yang kompeten "*conceptual thinking*" diharapkan memiliki kapabilitas.

Kompetensi merupakan serangkaian eksistensi SDM yang menunjukkan kapabilitas baik intelektual (kognitif), keahlian motorikal (psikomotorik), dan kualitas sikap mental individu seseorang. Dengan kata lain kompetensi merupakan modal inti yang dimiliki seseorang agar dapat

melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab (*job description*) yang diberikan.

Kompetensi juga dapat diartikan sebagai seluruh kapabilitas yang dimiliki oleh SDM dan bisa menjadikannya untuk dapat memenuhi segala sesuatu yang dikehendaki organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai suatu organisasi.

Menurut Ramayulis (2013: 53) kompetensi adalah suatu gambaran hakikat kualitatif dan perilaku seseorang. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang dimiliki dari aktivitas yang dinamis dan aktif sehingga menjadikannya terampil atau mahir. Kompetensi dikategorikan mulai dari:

1. Kemampuan penguasaan minimal pada kompetensi.
2. Implementasi dan penerapan kompetensi dasar.
3. *Upgrade* atau peningkatan melalui pelatihan dan pengembangan terhadap keterampilan.

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang mengenal wawasan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar atau aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan/organisasi. Dari uraian di atas dapat ditunjukkan bahwa standarisasi bisa berupa pengelompokan berdasarkan tingkat kemampuan SDM dan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi tentunya mengacu pada batasan-batasan atau barometer yang telah ditetapkan oleh organisasi berdasarkan rujukan peraturan yang dikeluarkan oleh dinas ketenagakerjaan terkait yang berada di wilayah tertentu.

Menurut Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2020 tentang pedoman penyelenggaraan sertifikasi kompetensi teknis manajemen ASN, kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki

oleh seorang Pegawai ASN untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sesuai dengan standar yang ditetapkan untuk pelaksanaan tugas yang profesional, efektif, dan efisien.

1. Penerapan pengetahuan merupakan pemahaman terhadap segala sesuatu yang dimiliki setiap individu melalui Analisa sumber informasi yang dihimpun dan dibangun. Pengetahuan selalu tertanam dalam pikiran manusia dan dapat ditingkatkan melalui informasi yang baru maupun berbeda baik melalui interaksi antara manusia yang satu dengan lainnya, maupun bisa juga melalui sumber-sumber lainnya seperti media cetak dan elektronik, dan juga melalui sosial media yang berkembang saat ini.
2. Keterampilan adalah kemampuan dalam mengaktualisasikan diri sendiri melalui akal pikiran, ide kreatif dengan cara dikerjakan, diubah atau dibuat supaya sesuatu yang dianggap tidak dan/atau sebelumnya tidak memiliki nilai sehingga menghasilkan atau menjadi bernilai.
3. Sikap merupakan sudut pandang seseorang terhadap sesuatu yang normatif, sedangkan perilaku merupakan cara seseorang dalam bertindak, menyikapi, merespon segala sesuatu yang orang lain perbuat atau lakukan.

Dari semua pendapat di atas, kompetensi mengacu pada kemampuan/kapabilitas seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab (Saleh, Islamy, Zauhar, dan Supriyono, 2013). SDM yang kompeten sangat berkaitan erat dengan karakteristik talenta unggulan yang dapat menjadi asset organisasi dalam suatu operasional kerja, sistem kerja, dan tumbuh kembang organisasi. Diharapkan bahwa perkembangan akan kebutuhan

kandidat talenta yang semakin kompetitif dapat memperkuat pondasi suatu organisasi untuk dapat berdiri dan mampu bersaing dengan kompetitor di dunia bisnis yang semakin luas.

Semakin meningkatnya kinerja karyawan terlihat melalui strategi organisasi dalam mengimplementasikan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berbasis kompetensi berdasarkan indikator pencapaian.

Kompetensi SDM terlihat tatkala dalam penilaian kinerja pada organisasi ditemukan kinerja SDM yang bekerja secara optimal sesuai dengan kapabilitasnya dan kinerja SDM yang bekerja dengan tidak optimal. Dikatakan kinerja yang optimal ketika talenta tersebut memanfaatkan potensi yang dimiliki, mampu memahami dan menerapkan tugas apa yang seharusnya dikerjakan, dan bagaimana talenta tersebut mengerjakan tugasnya. Sebaliknya, tugas yang dikerjakan tidak dapat dilaksanakan secara efektif karena SDM tersebut belum dan/atau tidak mampu menterjemahkan atau mengimplementasikan potensi yang dimiliki.

Temuan dari suatu identifikasi terhadap kompetensi SDM terlihat dari kurang profesionalnya apa yang dikerjakan, lambatnya dalam menyikapi atau memecahkan suatu masalah di lingkungan kerja, in-efisiensi pada tugas kerja yang akan diselesaikan, kurang dapat beradaptasi ketika terjadi perubahan pada tugas yang diberikan, kurang peka terhadap pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, minimnya pemahaman tentang standar kerja, dan lain sebagainya.

Melihat fenomena yang mungkin terjadi seperti apa menjadi temuan hambatan tersebut, maka sangat penting bagi organisasi untuk mengevaluasi kinerja, supaya organisasi dapat menentukan langkah lanjutan dan prediksi ke depan terkait peningkatan kinerja. Untuk itu,

untuk dapat mencapai keberhasilan program kerja yang sudah disusun dan ditetapkan suatu organisasi, maka diharapkan suatu organisasi menerapkan standar kompetensi. Karena kunci yang paling mendasar atau penentu keberhasilan pencapaian suatu organisasi adalah kandidat talenta yang kompeten.

Lyle Spencer & Signe Spencer (dalam Moeheriono, 2010: 3) menyebutkan bahwa *“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation”*. Kompetensi merupakan karakteristik SDM yang terkait dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Maka dapat ditunjukkan bahwa:

1. Karakteristik dasar kompetensi adalah kepribadian maupun perilaku yang dimiliki oleh individu untuk dapat mengkondisikan sejauhmana tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat dilaksanakan secara profesional tanpa ada motif dan pengaruh dari luar yang kadang tidak disadari terbawa di tempat kerja.
2. Kausalitas, menunjukkan bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja SDM nantinya. Dengan asumsi yaitu jika kompetensi SDM-nya tinggi, maka akan dapat menjadikan kinerjanya semakin meningkat.
3. Mengacu pada kriteria, kompetensi dapat memprediksikan apakah SDM dapat bekerja secara maksimal? Secara baik? Terukur? Bahkan secara spesifik.

Menurut Mangkunegara (2012:40) kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang

berhubungan dengan pengetahuan (kognitif), keterampilan (psikomotor), kemampuan dan karakteristik kepribadian (afektif) yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Kompetensi sumber daya manusia menurut hasil kajian Perrin (dalam Mangkunegara, 2012:40) yaitu :

1. Memiliki kemampuan teknologi informasi untuk dapat menyesuaikan perkembangan yang serba berbasis digitalisasi.
2. Memiliki pengetahuan/*knowledge* yang luas tentang visi, misi, dan tujuan organisasi.
3. Memiliki konsep berfikir kritis tentang upaya preventif yang dapat mempengaruhi karena adanya perubahan.
4. Memiliki kemampuan dalam mengedukasi tentang SDM yang merupakan kandidat talenta pada suatu organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Jenis-Jenis Kompetensi

1. Menurut Dean Lyle Spencer dan Matthew Lyle Spencer
 - a. *Threshold Competency* atau Kompetensi Dasar. Kemampuan yang utamanya wajib dimiliki SDM dalam menjalankan tugas pekerjaan. Misalnya: membaca, menulis, berhitung, dst.
 - b. *Differentiating Competency* atau Kompetensi Pembeda. Klasifikasi pembeda pada kinerja

- yang dimiliki SDM (kinerja tinggi kinerja rendah).
2. Menurut Charles E. J. Bahwa kompetensi terdiri dari tiga, antara lain:
 - a. *Personal Competency*, yaitu kemampuan yang dimiliki secara individu yang berkaitan dengan pengembangan tentang kepribadiannya.
 - b. *Profesional Competency*, yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan dan menyelesaikan sebuah penugasan yang terdapat di dalam organisasi secara dinamis.
 - c. *Social Competency*, yaitu kompetensi pribadi seseorang yang terkait dengan aktivitas sosial baik internal maupun eksternal dalam bersosial.
 3. Menurut Kunandar, kompetensi adalah:
 - a. Kompetensi Intelektual
 - b. Kompetensi Fisik
 - c. Kompetensi Pribadi
 - d. Kompetensi Sosial
 - e. Kompetensi Spiritual

Aspek dalam Konsep Kompetensi

1. *Value* (nilai)
2. *Attitude* (sikap)
3. *Interest* (minat)
4. *Knowladge* (pengetahuan)
5. *Understanding* (pemahaman)
6. *Skill* (kemampuan)

Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

Perubahan yang sangat cepat yang terjadi baik regional, nasional, maupun global haruslah mendapat perhatian di dunia industri. Perubahan tersebut dibuktikan dengan hadirnya perkembangan teknologi informasi yang cukup berkembang dengan pesatnya. Kompetisi di dunia industri yang pesat tidak terbendung.

Maka organisasi harus mampu merespon adanya perubahan tersebut. Dalam menghadapi perubahan tersebut, peran SDM menjadi semakin dominan karena merupakan *asset* organisasi yang aktif dan adaptif. Untuk itu, peran penting dalam meningkatkan SDM menjadikan organisasi mampu berkompetisi dan mampu merespon adanya tantangan industrial sehingga tidak mempengaruhi eksistensi organisasi.

Manajemen SDM berbasis kompetensi adalah penggunaan model kompetensi dalam pelaksanaan praktek-praktek MSDM, di antaranya rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, remunerasi dan proses MSDM lainnya (Audenaert et al., 2014; Azmi, 2010).

Sementara pendapat lain mengutarakan MSDM berbasis kompetensi berkaitan dengan proses pengambilan keputusan dalam MSDM yang berdasarkan pada informasi kompetensi (Sedarmayanti, 2016).

Menurut Rosiadi, Dkk., (2018: 159) MSDM berbasis kompetensi bermanfaat dalam aktivitas MSDM, di antaranya: 1) meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengangkatan individu-individu pada jabatan yang sesuai dengan kompetensinya; 2) memperjelas pola karier dan pengembangan karier karyawan, karena dengan adanya standar kompetensi jabatan, individu yang ingin mengembangkan kariernya dapat mengetahui apa saja yang harus dia capai untuk meraih jabatan tersebut; 3) meningkatkan efisiensi dan efektivitas program

pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pengembangan karier karyawan; 4) dapat memberikan reward yang adil dan proporsional sesuai dengan kinerja masing-masing; 5) memberikan suasana kerja yang sehat dan kompetitif melalui penilaian kompetensi dan kinerja yang fair.

Di dalam organisasi, keberadaan dari SDM sangatlah diperlukan dan dianggap penting serta krusial. Tumbuh kembang sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kinerja dari SDM. Untuk itu, diperlukan upaya pengembangan SDM berbasis kompetensi dalam pencapaian tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi merupakan upaya eksistensial pada pengelolaan SDM yang dimiliki oleh organisasi yang memiliki kompetensi dengan karakteristik daya beda yang unggul pada setiap individu SDM.

SDM dalam organisasi, diharapkan mampu bersaing di tengah tuntutan perkembangan jaman yang serba cepat dan diharapkan mampu menciptakan solusi dari permasalahan-permasalahan yang terjadi di lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal. Pesatnya perkembangan IPTEK, merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi yang dimiliki SDM. Untuk itu, diharapkan kandidat talenta-pun juga mampu menguasai IPTEK. Organisasi bisa menjadi semakin terdepan jika SDM-nya memiliki kemampuan tersebut. Tuntutan seperti inilah yang dapat mengamankan kondisi atau siklus organisasi di era digital informasi yang serba cepat. Pengaruhnya pun sangat besar dalam menentukan keberhasilan, baik produktivitas maupun kinerja.

Melalui penerapan strategi Manajemen SDM berbasis kompetensi, seorang HRM dapat mengidentifikasi dan menemukan kandidat talenta yang mampu menjalankan tugas pekerjaan serta visi, misi, dan tujuan organisasi. Cara

yang tepat adalah melalui pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.

Adapun manfaat dari kompetensi dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Manfaat bagi SDM

Siapa saja yang memiliki keahlian, keterampilan, dan kemampuan dalam bekerja akan mendapatkan pengakuan sesuai kualifikasi. Kompetensi juga dapat menjadi pertimbangan organisasi dalam pengembangan karir SDM secara berjenjang.

2. Manfaat bagi Organisasi

Kompetensi yang dimiliki SDM dapat dijadikan acuan dalam *recruitment* pada bursa tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi/ sesuai dengan bidangnya. Kompetensi juga bisa dijadikan dasar dalam sistem kualifikasi di dunia industri.

3. Manfaat bagi Perekonomian Wilayah

Tuntutan perkembangan jaman mendorong organisasi untuk menyiapkan talenta-talentanya yang dibutuhkan sesuai dengan kualifikasi berupa Angkatan kerja terampil dan ahli yang siap di dunia kerja. Talenta seperti inilah yang sangat diperlukan dalam menjawab perkembangan perekonomian internasional di dunia industri.

Di dalam suatu organisasi terdapat *cluster*/tingkatan manajemen pada pengembangan SDM berbasis kompetensi, yaitu eksekutif, manajer, dan karyawan. Ketiganya memiliki proporsi atau standar kebutuhan kompetensi yang tidak sama. Berikut penjabaran dari ketiga tingkatan tersebut, antara lain:

1. Eksekutif. Yang dibutuhkan pada tingkatan kompetensi eksekutif ini adalah kemampuan memahami lingkungan kerja yang memiliki kecenderungan labil atau selalu berubah-ubah

berdasarkan faktor yang mempengaruhinya. Mampu mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi, mampu membaca peluang pasar yang selalu berubah-ubah, mampu menghadapi ancaman dan mampu mencari solusi dalam pemecahan masalah yang terjadi di organisasi. Tingkatan eksekutif juga harus mampu memaparkan tujuan, strategi, dan target untuk kelangsungan siklus organisasi.

2. Manajer. Pada tingkatan ini posisi manajer harus mampu dalam merubah struktur dan proses manajemen saat diperlukan. Kemampuan yang diharapkan adalah dapat mengembangkan SDM memberi masukan/saran dan motivasi serta memberikan pengarahan tentang tugas dan tanggung jawab SDM.
3. Karyawan. Karyawan merupakan subjek yang harus mengembangkan motivasinya, kapabilitasnya, dan kinerjanya supaya dapat bekerja saat berada di kondisi selalu berubah-ubah, seperti pressing waktu/deadline, serta mampu mengimprove segala sesuatu yang sifatnya penting dan perlu dilakukan.

Daftar Pustaka

- A.B Susanto, et.al. (2006). Strategi Organisasi. Yogyakarta: Amara Books.
- Abdillah. A., (2014). Inovasi Dan Pengembangan Produk UKM Handikraf Untuk Pasar Pariwisata Di Bali, Program Studi Pariwisata, Jurusan Administrasi Bisnis FIA UB.
- Abe, A. (2001). Perencanaan Daerah: Memperkuat Prakarsa Rakyat Dalam Otonomi Daerah. Yogyakarta: Lapera Pustaka Utama.
- Achmad, tubagus, 2015. Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini (Bandung: Refika Aditama)
- Adamy, Marbawi. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Aceh. Unimal Pres.
- Adi Mardianto. (2009). People Development Handbook. Metode Dan Teknik Pengembangan Orang Di Tempat Kerja. Sukoharjo: Insight Solusi Mandiri.
- Adiningsih, Sri. (2003). The Indonesia Business Rop in AFTA, Indonesia Business Perspective, Volume V, No. 3, PT. Harvest International Indonesia.
- Afiff, Faisal. (2012). Pilar Pilar Ekonomi Kreatif. Artikel. Universitas Bina Nusantara: Jakarta.
- Agustian, Ary Ginanjar. (2001). Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual, ESQ: Emotional

- Spiritual Quotient berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam. Jakarta: Arga Wijaya Persada.
- Ahmad Tohardi, 2008, Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia (Pontianak: Mandar Maju),
- Akbar, R. (2022). Obstacle Factors for Distribution of DAK Fisik in the Districts of East Lampung Districts, Central Lampung Districts And Metro City, 2020-2021. *Jambura Equilibrium Journal*, 4(2). <https://doi.org/10.37479/jej.v4i2.13951>.
- Akbar, R., Noermijati, N., & Troena, E. A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (studi pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(3), 537–545. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.3.14>.
- Almigo, N. (2004). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Psyche*, 1(1), 50-60.
- American Library Association (ALA). Guidelines for University Services to Undergraduate Students (<http://www.ala.org/ala/aclr//aclrstandardslibraries.htm>) diakses pada tanggal 15 Mei 2022.
- Amirin, Tatang M. (1990). Menyusun Rencana Penelitian. Jakarta: Rajawali.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page: London.

- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., Buyens, D., & Desmidt, S. (2014). Does Alignment Elicit Competency-based HRM? A Systematic Review. *Management Review*, 25(1), 23. Doi: 10.1688/mrev-2014-01-Audenaert.
- Azmi, I. A. G. (2010). Competency-Based Human Resource Practice in Malaysian Public sector Organizations. *African Journal of Business Management*, 4(2), 8.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bernardin, H. Jhon., Russel, Joyce E. A. (2013). *Human Resources: An Experimental Approach*. Singapore: Mc. Graw – Hill book.co.
- Budi, Suhardiman. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cascio, W.F. (1998). *Applied Psychology in Personnel Management*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hill, Inc.
- Cascio, Wayne F. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*. Edisi 4. Prentice Hall, USA. (B).
- Cascio, Wayne F. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organization*, Edisi 3. PWS Kent. Boston (A).
- Cascio, Wayne F. (1998). *Human Resources Management: An Information System Approach*. Edisi 4. Mc Graw Hill, USA. (D).

- Cordoso, Gomes, Faustino. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI Offset.
- DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1999). *Human Resource Management*. (6th Ed.) (John Wiley and Sons, Inc., USA)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2021). Self-determination theory. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 31-42). Guilford Publications.
- Deden, Makbuloh. (2011). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu*. Jakarta: Rajawali Pers.
- DeSimone, R.L, & Harris, d.m. 1998. *Human Resources Development*. Second edition. (Orlando; The Dryden Press)
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi ke sepuluh). Jakarta: PT Indeks
- Endratno, H. (2013). *Talent Management Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 1(1).
- Etikawati, E., & Udjang, R. (2016). Strategi Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*, 4(1).
- Flippo, E. B. (2011). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama

- Freedman, Mike & Tregoe, Benjamin B. (2004). *The Art and Discipline of Strategic Leadership: Pemikiran Strategis Untuk Merealisasikan Visi Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Fuad, D. H. (2021). Perencanaan Strategis Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(01), 102-113.
- Gallup. (2021). Employee Engagement. Diakses pada tanggal 11 Mei 2023, dari <https://www.gallup.com/workplace/236213/employee-engagement-drives-growth.aspx>.
- Gaol, J.L. 2014. *A to Z Human Capital*. (Jakarta: PT. Grasindo Anggota Ikapi)
- Gunari, B., dan Rapma, S. (2008). *Menggerakkan Denyut Nadi Koperasi Wanita dalam Menghadapi Era Globalisasi*. Jakarta: Penerbit Pusat Pengkajian Koperasi Madani.
- Handoko, T. Hani, (1994). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Handoko. (1994). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hasibuan, Malayu, S.P, (1994). Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Heidjrachman dan S. Husnan. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia (BPFE. Yogyakarta)
- Herman Sofyandi (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta; Graha Ilmu.
- Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. John Wiley & Sons.
- Hidayat, M. C. (2020). Urgensitas Perencanaan Strategis Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Madrasah Era Revolusi Industri 4.0. AL-ASASIYYA: Journal Of Basic Education, 4(1), , 1-13.
- <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kerja>
- <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/produktivitas>
- <https://runsystem.id/id/blog/produktivitas-kerja/>
- Istijanto, Oei. (2010). Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mengukur Stress, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja dan Aspek-aspek Kerja Karyawan Lainnya. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- J. Barling, E. K. Kelloway, and R. D. Iverson. (2003). High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries. *Journal of Applied Psychology* 88, no. 2 (2003), pp. 276–283.
- John Wiley & Sons. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory And Research At The Dawn Of The Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*.
- K. Sastradipoera. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*. Bandung: Kappa Sigma.
- Keefe, J. M., Knight, L., Martin-Matthews, A., & Legare, J. (2011). Key Issues In Human Resource Planning For Home Support Workers In Canada. *Work*, 40(1), 21-28.
- Kotler, Philip., dan Gary Armstrong., 1997, *Dasar-Dasar Pemasaran*, Edisi ketujuh, Jilid 1, dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro (Jakarta: Prenhallindo)
- Kustini, E., & Sari, N. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bumen Redja Abadi–BSD. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(3), 303.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building A Practically Useful Theory of Goal Setting And Task Motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*. Edisi Ke 7. Singapore: McGraw Hill Book Co.

- Luthans. F., (1998). *Organizational Behavioral*. 7th edition. McGraw Hill: New York.
- M. Armstrong. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice* 10th Edition. London And Philadelphia: Kogan Page.
- M.M Papayungan. 1995. *Pengembangan dan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Industrial Pancasila* (Bandung: Mizan)
- Mahapatro, B. Bhusan. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi. New Age International Ltd. Management. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Mangkunegara, A. A, Anwar Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia/Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mansaray, H. E. (2019). *The Consequence of Human Resource Planning on Organizational Performance: An Ephemeral Review*. Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal, 1(2), 50-61.
- Marler, J. H. (2013). *An Evidence-Based Review Of E-HRM And Strategic Human Resource Management*. Human Resource Management Review, 23(1), 18-36.
- Martoyo, Susilo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama. BPFE Yogyakarta
- Masdar, Sjahrazad., Asmorowati, Sulikah., Irianto, Jusuf. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis*

- Kompetensi untuk Pelayanan Publik. Surabaya. Airlangga University Press.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia (Jakarta: Salemba Empat)
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2010). Human Resource Management. South-Western, Cengage Learning.
- Mathis. Robert I, Jackson John H. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mawarni, I. (2019). Pengaruh Penerapan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT Sarana Pembangunan Palembang Jaya Unit Usaha Minyak Dan Gas Kota Palembang. Jurnal EKOBIS (kajian Ekonomi dan Bisnis), 3(1), 31-48.
- Mondy & NOE. (2005). Kompensasi Adalah Keseluruhan Dari Semua Hadiah Yang Diberikan Kepada Karyawan Sebagai Imbalan Atas Jasa Mereka.
- Mondy, Wayne & Robert M, Noe. (1996). Human Resource Mulyana Rohmat, (2004). Mengartikulasikan Pendidikan Nilai. Alfabeta: Bandung.
- Nitayani, K. D., Tripalupi, L. E., & Haris, I. A. (2017). Pengaruh Kedisiplinan Kerja Dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Semen Tonasa Gerokgak Jalan Pelabuhan Celukan

- Bawang, Bali. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 9(2), 207-216.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Nuryanta, N. (2008). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)*. El-Tarbawi, 1(1), 55-69.
- P. E. Spector, S. Fox, L. M. Penney, K. Bruursema, A. Goh, and S. Kessler. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?. *Journal of Vocational Behavior* 68, no. 3, pp. 446–460.
- Peraturan Menteri Keuangan PMK-161/PMK.01/2017 Tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.
- Pio, R. J. (2017). Perencanaan dan Pengembangan Karir. In *Seminar Nasional TIK Dan Ilmu Sosial (SocioTech)*, (Vol. 7, No. 2, pp. 207-215).
- Potale, B. R. (2016). Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank SULUTGO. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4).
- Prim Masrokan Mutohar. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Priyono, Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

- Pudjo Sumedi, et.al, (2008). Teori Nilai. Diakses pada tanggal 20 Oktober 2022 dari <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/09/teori-nilai/>.
- Purwadarminta, (1989). Kamus Besar Bahasa Indonesia.
- R. Ilies, B. A. Scott, and T. A. Judge. (2006). The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal* 49, pp. 561–575.
- R. Ilies, I. S. Fulmer, M. Spitzmuller, and M. D. Johnson. (2009). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 94, pp. 945–959.
- Rachmawati, E. N. (2004). Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: Ekonisia.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi I. Yogyakarta: Andi Offset.
- Rahmah Utamy, Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 226-236.
- Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson. (1997). Manajemen Sumber Manusia menghadapi Abad ke-21 Jilid 1. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Randall S. Schuler. (1987). Personnel and Human Resources Management. New York University: Kellogg Borkvard.

- Rastgoo, P. (2016). The Role Of Human Resources Competency In Improving The Manager Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64 (1), 341–350.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Cet. I. Jakarta: Raja Gafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S, (1998). *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Jakarta: Prenhallindo. Robbins, S, 1998. *Perilaku Organisasi Jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Manajemen*, Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rosiadi, Alfian., Setawan, Margono., Moko, Wahidayat. 2018. *Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Sektor Publik*. Jurnal: *Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 6, No. 2. Management Departement Faculty of Economics. Universitas Merdeka Malang. Tahun 2018. Hal 156-169.
- S. L. Blader and T. R. Tyler. (2009). *Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and*

- Extrarole Behavior. *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2, pp. 445–464.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UMSU Pres.
- Saleh, C., Islamy, M. I., Zauhar, S., & Supriyono, B. 2013. *Pengembangan 169 Kompetensi Sumberdaya Aparatur* (1st ed.). Malang: UB Press.
- Santosh. The Value of Discipline. Dalam <http://www.indiastudychannel.com/resources/75850-The-Value-Discipline.aspx> diakses pada tanggal 20 Oktober 2022.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-46.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- See D. Farrell. (2003). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, pp. 596–606.
- See P. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future

- Research. *Journal of Management* 26, no. 3, pp. 513–563.
- Sekretariat Negara. (1979). Peraturan Pemerintah RI Nomor 10 Tahun 1979 tentang Prestasi Kerja.
- Setiawan, B., & Nuridin, N. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Operator Spbu Bekasi Pt Pertamina Retail. *J. Manaj. Bisnis Krisnadwipayana*, 9(1).
- Setya, R. T. (2018). Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Pada Pt Bunga Matahari Medan. *Jurnal Ilmiah Simantek*, 2(3).
- Siagian, Sondang P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora. (2004). *Kompensasi Adalah Istilah Yang Berkaitan Dengan Imbalan- Imbalan Finansial Yang Diterima Oleh Orang-Orang Melalui Hubungan Kepegawaian Mereka Dengan Organisasi*.
- Simamora. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. (Bogor: Ghalia Indonesia)
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sondang, P. Siagian. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Stephen P. Robbins, T. A. J. (2015). *Organizational behavior* 15th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice

- Hall. Retrieved from
<https://www.researchgate.net/publication/269107473>.
- Sukamti, Umi. (1989). *Manajemen Personalia/Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud.
- Sukardi, S. (2021). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Capital Life Indonesia di Jakarta. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 4(1), 29-42.
- Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Penerbit Andi.
- Sumarsono, Sonny. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan* (Yogyakarta: Graha Ilmu)
- Sunyoto, Danang. (2012). *Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta, CAPS (Centre for Academic Publishing Services).
- Supardi. (2013). *Kinerja Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Suryani, N.K. dan John FoEh. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif*. Badung: NILACAKRA.
- Sutrisno, E, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo Persada: Jakarta.
- Sutrisno, Edy. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, pp. 376–407.
- T. H. Lee, B. Gerhart, I. Weller, and C. O. Trevor. (2008). Understanding Voluntary Turnover: Path-Specific Job Satisfaction Effects and the Importance of Unsolicited Job Offers. *Academy of Management Journal* 51, no. 4, pp. 651–671.
- Taliziduhu, Ndraha. (1999). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Triguno, (1996). *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Golden Trayon Press: Jakarta.
- Tsauri, Sofyan (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press.
- Tufa, N. (2018). Pentingnya Pengembangan SDM. *Iqtishodiyah: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 4(2).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*.
- Widyanti R (2018). *Manajemen Karir (Teori, Konsep dan Praktik)*, Edisi Satu, Makassar, Penerbit Rizky Artha Mulia.
- Wijaya, A. (2021). Manfaat Perencanaan Sumberdaya Daya Manusia di Wecare. *id. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(1), 1-5.

- Yuniarsih, Tjutju. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian. Malang: Alfabeta.
- Yusmiar. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai. Cet. I. Samata-Gowa: Alauddin University Press.
- Zavalloni, M. (1980). Values. Dalam Triandis, H. C.; Berry, John W. (Ed). Handbook of Cross Cultural Psychology (Vol. 5).

Tentang Penulis



I Nyoman Gede Marta, Lahir di Mengwi, Kabupaten Badung, Provinsi Bali, 02 Desember 1988. Pendidikan penulis S1, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Hindu Indonesia. Sedang pendidikan S2 penulis, Program Studi Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana. Sekarang penulis aktif sebagai dosen di Prodi Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Tabanan, kabupaten Tabanan, Provinsi Bali.

Beberapa matakuliah yang pernah diajarnya yaitu Pengantar Ekonomi Makro, Teori Ekonomi Makro, Metodologi Penelitian, Pengantar Bisnis, Manajemen Pemasaran, Manajemen Risiko, Ekonomi Sumber Daya Manusia, Ekonomi Moneter 1, Ekonomi Pembangunan, Ilmu Ekonomi, Ekonomi Publik, Kewirausahaan.

Penulis aktif menulis jurnal ilmiah nasional dan Jurnal Internasional, salah satunya di Jurnal Ganec Swara berjudul pengaruh modal, jumlah tenaga kerja, dan lama usaha terhadap pendapatan pangkalan gas di Kecamatan Tabanan tahun 2022. Berikutnya penulis juga menulis di jurnal ilmiah nasional di Jurnal Ilmiah Satyagraha yang berjudul pengaruh kualitas produk dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan pada Padma Herbal Bali di Kabupaten Tabanan. Jurnal Ilmiah Nasional Relasi: Jurnal Ekonomi yang berjudul Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Penyaluran BLT Desa Mengwi, Kabupaten

Badung. Jurnal ilmiah nasional Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer yang berjudul Faktor yang Mempengaruhi Tabungan pada Bank Umum Swasta Nasional di Provinsi Bali. Jurnal ilmiah nasional, Eksis: Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis yang berjudul *The Role Of Organizational Culture And Entrepreneurship Orientation On Employee Performance In Village Credit Union In Badung – Bali*. Jurnal Internasional *International Journal of Management and Commerce Innovations* yang berjudul *import disclosure in economy of small islands of bali, Indonesia*.



Rendi Yudhistira Pattiasina, lahir di Kota Sorong, Provinsi Papua Barat, 18 Mei 1991. Pendidikan S1 Penulis tempuh di Universitas Jember, sedangkan S2 Penulis tempuh di Program Magister Manajemen Universitas Terbuka. Sekarang Penulis aktif sebagai dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Papua (UKiP) Sorong. Selain itu, Penulis Juga menjadi Tutor di Universitas Terbuka UPBJJ Sorong. Beberapa matakuliah yang pernah Penulis ajar yaitu Sistem Informasi Manajemen, Teknik Pengambilan Keputusan, Pemasaran Jasa, Desain Pemikiran Dan Inovasi, Manajemen Kualitas, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Rantai Pasokan, Manajemen Keuangan, Penganggaran, Perencanaan Pemasaran.



Widiya Avianti, S.T, M.M, CT, CHCO, berprofesi sebagai Dosen bidang keilmuan manajemen pada Perguruan Tinggi Swasta Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Wibawa Karta Raharja Purwakarta. Telah memiliki sertifikasi dosen kompetensi keahlian bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Lahir di Bandung, 07 September 1980. Buku ini adalah salah satu karya tulis dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan Insya Allah secara konsisten akan disusul dengan buku-buku berikutnya. Pokok bahasan buku yang ditulis semata-mata untuk berbagi ilmu pengetahuan.



Budi Purnomo, ST.,S.Pd.,M.Si, Lahir di Kuala Kapuas, 14 Desember 1972, Putra pertama dari 3 bersaudara. Saat ini tinggal di Perumahan Ayodia Klaster Belalang No.77 Sekaran – Semarang. Pendidikan tinggi formal ditempuh mulai dari D3 pada Akademi Pelayaran Niaga Indonesia (Akpelni) jurusan Teknika (Angkatan 28). Selain itu, pendidikan S1 program studi teknik telah diperoleh dari Universitas Veteran Republik Indonssia Makassar dan lulus pada tahun 2009. Sarjana Pendidikan ditempuh di Universitas IVET dan lulus tahun 2022. Untuk jenjang Magister telah ditempuh di STIEPARI dan lulus pada tahun 2015 pada program studi Manajemen. Dalam karir saat ini, aktif sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Teknologi Rekayasa Permesinan Kapal (TRPK) sejak tahun 2012. Saat ini juga aktif sebagai praktisi dan penguji UKP (Ujian Keahlian Pelaut) di PUKP 05 Semarang.



Haris Padilah, SE., MM., Lahir di Bengkulu, pada tanggal 24 Agustus 1969. Pada tahun 1992 telah lulus menempuh pendidikan D III pada Akademi Pelayaran Niaga Indonesia (AKPELNI) jurusan KPN. Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikan S1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dharmaputra dan lulus pada tahun 2003. Tidak berhenti disini, penulis kemudian melanjutkan studi ke Universitas STIKUBANK Semarang dan lulus pada tahun 2014 untuk memperoleh gelar Master (S2). Selain itu, berbagai loka karya dan seminar baik sebagai pelaksana dan pembicara telah dilakukan sejak tahun 1997 hingga tahun 2022. Aktif sebagai praktisi di bidang ekspor-impor, dan perusahaan pelayaran, serta dipercaya sebagai penasehat pada instansi atau organisasi swasta dan negeri.



Ayi Wahid, lahir di Bandung, Jawa Barat, 05 Februari 1969. Pendidikan S1 Penulis tempuh di Program Studi Matematika FMIPA UNPAD Bandung, sedangkan S2 penulis tempuh di Program Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti Bandung. Sekarang penulis aktif sebagai dosen di Prodi Bisnis Digital Universitas Siber Indonesia (*Cyber University*) Jakarta. Selain Beberapa matakuliah yang diampuh penulis yaitu Perilaku Konsumen, *Enterprise Resources Planning* (ERP), Ekonomi Mikro, Ekonomi Makro, Statistika, Statistika Bisnis, Matematika Bisnis, Metodologi Penelitian, Manajemen Risiko. Selain sebagai pengampuh beberapa mata kuliah, penulis juga aktif memberikan pelayanan konsultasi dan pengolahan data statistik dengan beberapa alat/*tools* pengolahan data seperti SPSS, EViews, Lisrel, AMOS, SmartPLS.



Rhoni Rodin, lahir di Muara Aman, Kabupaten Lebong, Propinsi Bengkulu, 05 Januari 1978. Pendidikan S1 Penulis tempuh di STAIN Curup, sedangkan S2 penulis tempuh di Program Magister S2 Ilmu Perpustakaan Universitas Indonesia (UI) Jakarta. Sekarang penulis aktif sebagai dosen di Prodi Ilmu Perpustakaan dan Informasi Islam IAIN Curup dan pernah juga menjadi dosen luar biasa UIN Raden Fatah Palembang, serta Tutor Universitas Terbuka (UT) UPBJJ Bengkulu dan Palembang.

Beberapa matakuliah yang pernah diajarnya yaitu Dasar-dasar Organisasi Informasi, Informasi dalam Konteks Sosial Budaya, Manajemen Perpustakaan, Manajemen Rekod, Pengelolaan Arsip Berbasis Otomasi, Aspek Hukum dan Bisnis Informasi, Automasi Perpustakaan, Otomasi Kearsipan, Pengantar Kearsipan, Produksi Media, Pengantar Ilmu Politik, Metode Penelitian Perpustakaan, Sumber-sumber informasi, Administrasi Perkantoran, Literasi Informasi, Pengembangan Perpustakaan Digital, Penyusunan Artikel dan Publikasi Sekunder, Penerbitan Grafis dan Elektronik, Kerjasama dan Jaringan Perpustakaan, Administrasi dan Organisasi Lembaga Informasi, Sejarah Perpustakaan, Ekonomi Informasi dan Kewirausahaan, dan Arsip Kependidikan, .

Penulis juga aktif menulis di jurnal ilmiah nasional dan Koran baik regional maupun nasional. Tulisannya terbit di Koran Republika, Rakyat Bengkulu, Sumatera Ekspres, Radar Bengkulu, Linggau Pos, Musi Rawas Ekspres, Kalbar Online, Siedo Berita Pendidikan Indonesia, dan Realita Bengkulu.co.id.

Beberapa tulisannya yang berkaitan dengan perpustakaan, informasi dan kearsipan serta pendidikan Islam telah diterbitkan dalam bentuk buku yaitu 1) Buku *Teknologi Informasi dan Fungsi Kepustakawanan*, 2) Buku *Pustakawan Profesional di Era Digital*, 3) Buku *Implementasi Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Perpustakaan*, 4) Buku *Teknologi Informasi dan Fungsi Kearsipan; Teori dan Praktik Pengelolaan Arsip Berbasis Otomasi*, 5) Buku *Library is Librarian; Perpustakaan dan Pustakawan di Era Millenial dan 4.0*, 6) Buku *Informasi dalam Konteks Sosial Budaya*, 7) Buku *Ilmu Pendidikan Islam*, 8) Buku *Dasar-dasar Organisasi Informasi*, 9) Buku *Scholarly Communication and Library Role*, 10) Buku *Bunga Rampai Perpustakaan dan Konteks Kekinian*, 11) Buku *Bunga Rampai Senarai Perpustakaan Indonesia*, 12) Buku *Sejarah dan Perbandingan Perkembangan Perpustakaan di Dunia*, 13) Buku *Basic Knowledge of Library and Information Science*, 14) Buku *Klasifikasi Bahan Pustaka* yang sekarang berada di tangan pembaca yang budiman.

Sedangkan buku penulis yang sudah terbit berkaitan dengan pendidikan adalah 1) *Urgensi Keteladanan bagi Seorang Guru Agama* (Buku Antologi dalam Buku *Dari Guru Untukmu Negeri*) terbit Tahun 2012; 2) *Ilmu Pendidikan Islam* Terbit tahun 2020.



Dr. Haryani, M.Pd., Lahir di Banyumas, 11 Agustus 1982, Putri kedua dari 3 bersaudara. Saat ini tinggal di Perumahan Ayodia Klaster Belalang No.77 Sekaran Semarang. Pendidikan tinggi formal ditempuh mulai dari D3 Sastra Inggris di Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) Purwokerto. Pendidikan S1, dan S2 telah ditempuh pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Negeri Semarang (UNNES), dan pada akhir tahun 2022 telah lulus Doktor pada Program Studi dan Universitas yang sama.

Dalam karir saat ini, aktif sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Teknologi Rekayasa Operasi Kapal (TROK) sejak tahun 2011, dan menjabat struktural sebagai Ka.LP3M sejak tahun 2017 di Politeknik Bumi Akpelni Semarang.



Granit Agustina, lahir di Bandung pada tanggal 22 Agustus 1982. Putra pertama dari 2 bersaudara dari pasangan Bapak Ir. H. Sugalang.,M.Sc dan Ibu Hj. Atty Kusmiati.,B.Sc. Alamat tempat tinggal Jl. Palem 3 no 6 Komplek Bumi Adipura Bandung. Berpasangan dengan suami Feby Febrian, SE., MM dan dikaruniai seorang putra Geraldty Altamis Afham Ghaisan dan seorang putri Azkayra Galena Shezan. Aktivitas pekerjaan sejak tahun 2011- 2023 sebagai dosen tetap di Universitas Winaya Mukti, dan Mei 2023 sampai dengan saat ini sebagai dosen tetap di Universitas Kebangsaan Republik Indonesia. Riwayat pendidikan SD Priangan Bandung tahun 1988, SMP Negeri 44 Bandung tahun 1994, SMA Negeri 16 Bandung tahun 1997. Kemudian melanjutkan studi Program Sarjana di Institut Teknologi Nasional Bandung Program Studi Teknik dan Manajemen Industri pada tahun 2000 dan menyelesaikan Program Pascasarjana di Universitas Winaya Mukti Bandung pada tahun 2009. Tahun 2019 penulis melanjutkan jenjang pendidikan pada program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia Bandung. Pengalaman bekerja selain menjadi dosen tetap di Universitas Winaya Mukti, juga sebagai dosen luar biasa di Sekolah Tinggi Manajemen IMMI Bekasi dan Akademi Sekretaris Manajemen Kencana Bandung. Buku ini adalah salah satu karya dan inshaa allah secara konsisten akan disusul dengan buku-buku berikutnya. Pokok bahasan buku yang ditulis semata-mata untuk berbagi ilmu pengetahuan.



Royhul Akbar, Pegawai Kementerian Keuangan pada KPPN Metro yang juga mendalami subyek penulisan terkait Kepemimpinan, SDM, APBN serta Hubungan Keuangan Pusat dan Daerah.



Itot Bian Raharjo, S.Pd., S.E., M.M., dengan terbitnya buku terkait Manajemen Sumber Daya Manusia ini, saya selaku salah satu penulis dengan subbab kompetensi sangat berharap dengan terbitnya buku ini dapat menjadi sumber referensi bagi pembaca khususnya mahasiswa, masyarakat umum, dan organisasi, bab ini bisa membantu organisasi dalam mengidentifikasi kompetensi berdasarkan aspek kebutuhan organisasi yang disesuaikan dengan visi dan misi organisasi. Bab ini mengulas tentang beberapa pengertian tentang kompetensi, fenomena-fenomena terkait kompetensi, jenis-jenis kompetensi, aspek dalam konsep kompetensi, dan Manajemen SDM berbasis kompetensi yang membagikan informasi terkait ilmu pengetahuan yang berkembang saat ini. Saya selaku penulis sangat berharap dengan adanya kritik dan saran yang membangun supaya dapat mempertajam kajian tentang kompetensi nantinya. Terima kasih.

MANAJEMEN

Sumber Daya MANUSIA

Membangun Tim Unggul: Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Kesuksesan Organisasi" adalah sebuah buku yang memberikan wawasan komprehensif mengenai manajemen sumber daya manusia (SDM) dan pentingnya membangun tim yang kuat dalam sebuah organisasi. Buku ini ditujukan untuk para pemimpin, manajer, dan profesional SDM yang ingin mengoptimalkan potensi karyawan dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Dalam buku ini, penulis menggali berbagai aspek penting yang terkait dengan manajemen SDM. Pertama, buku ini membahas tentang rekrutmen dan seleksi karyawan yang tepat, termasuk strategi pemasaran pekerjaan, teknik wawancara yang efektif, dan penilaian keterampilan untuk memastikan perekrutan yang sukses. Penulis juga menyoroti pentingnya menciptakan budaya perusahaan yang positif dan inklusif untuk menarik dan mempertahankan bakat-bakat terbaik. Selanjutnya, buku ini menjelajahi topik pengembangan karyawan, termasuk perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta manajemen kinerja yang efektif. Penulis menawarkan berbagai strategi dan praktik terbaik untuk mengoptimalkan pertumbuhan dan potensi individu dalam organisasi.

Diterbitkan Oleh
PT. MIFANDI MANDIRI DIGITAL



Jln. Payanibung Ujung D
Dalu Sepuluh-B, Tanjung Morawa
Kab. Deli Serdang Sumatera Utara

ISBN 978-623-09-3893-1

