

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta:

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,- (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Diksi Metris, S.E., M.M.
Maman Sulaeman, S.E., M.M.
Rofik Priyanto, S.Pd., MM.**



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Diva Pustaka
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang All Rights Reserved
Hak penerbitan pada Penerbit Diva Pustaka
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit

Cetakan Pertama : Maret 2024

15 cm x 23 cm

ISBN : 978-623-8264-95-7

Penulis : Diksi Metris, S.E., M.M.
Maman Sulaeman, S.E., M.M.
Rofik Priyanto, S.Pd., M.M

Desain Cover : Dwi Prasetyo

Tata Letak : Ladifa Nanda

Diterbitkan Oleh : CV. Diva Pustaka

Anggota IKAPI : No. 222/JTE/2021

E-mail : divapustaka@gmail.com

Website : www.divapustaka.co.id

Whatsapp : 0813-3144-1992

Perum Mutiara Regency 2 Blok D7
Kelurahan Wirasana Kecamatan Purbalingga
Kabupaten Purbalingga – Jawa Tengah 53318

Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah, Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ajar. Tak lupa juga mengucapkan salawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, karena berkat beliau, kita mampu keluar dari kegelapan menuju jalan yang lebih terang.

Terima kasih kami sampaikan kepada pihak-pihak yang telah mendukung terbit nya buku ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak, yaitu orang tua kami, Istri dan anak-anak kami, rekan-rekan kerja kami, pihak penerbit, dan masih banyak lagi yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu.

Adapun, buku ini berjudul 'Manajemen Sumber Daya Manusia' ini telah selesai kami buat secara maksimal dan sebaik mungkin agar menjadi manfaat bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan mengenai Manajemen SDM.

Dalam buku ini berisi tentang Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pengadaan Tenaga kerja (*Recruitment*), Pelatihan dan Pengembangan SDM, Perencanaan Karir, Analisa Jabatan, Kompensasi, Penilaian Prestasi Kerja, Stres Kerja, Komitmen Organisasi, Kompetensi Kerja, Budaya Organisasi, Sumber Daya Manusia Global dan Keunggulan Kompetitif.

Kami sadar, masih banyak kekurangan dan kekeliruan yang tentu saja jauh dari sempurna tentang buku ini. Oleh sebab itu, kami mohon kritik dan juga saran terhadap karya buku ajar ini agar kami dapat terus meningkatkan kualitas buku.

Demikian pengantar dari kami, dengan harapan agar pembaca dapat memahami informasi dan juga mendapatkan wawasan mengenai bidang manajemen Sumber Daya Manusia serta dapat bermanfaat bagi masyarakat dalam arti luas. Terima kasih.

Purbalingga, Maret 2024
Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
 BAB I Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Sejarah lahirnya MSDM.....	2
C. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	3
D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
E. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
 BAB II Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	9
A. Pengertian Perencanaan SDM	9
B. Alasan Pentingnya Perencanaan SDM.....	10
C. Tujuan Perencanaan SDM.....	11
D. Manfaat Perencanaan SDM	11
E. Proses Perencanaan SDM	12
 BAB III Pengadaan Tenaga kerja (<i>Recruitment</i>)	15
A. Pengertian Pengadaan Tenaga Kerja (<i>Recruitment</i>).....	15
B. Faktor Yang Mempengaruhi Pengadaan Tenaga Kerja	15
C. Sumber Pengadaan Tenaga Kerja.....	16
D. Seleksi	19
E. Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi.....	20
 BAB IV Pelatihan dan Pengembangan SDM	25
A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan	25
B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.....	26
C. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan	27
D. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan	28
E. Proses Pelatihan dan Pengembangan	29
F. Metode Pelatihan dan Pengembangan.....	32
G. Pelatihan Berbasis Kompetensi (<i>Competency Based Training/CBT</i>).	35

BAB V Perencanaan Karir	39
A. Pengertian Perencanaan Karir	39
B. Tujuan Perencanaan Karir	39
C. Faktor Yang Mempengaruhi Karir	40
D. Mutasi dan Promosi Jabatan.....	42
 BAB VI Analisa Jabatan.....	43
A. Definisi Analisis Pekerjaan (<i>Job Analysis</i>)	43
B. Manfaat Analisis Jabatan.....	44
C. Metode/Teknik analisis Jabatan	45
 BAB VII Kompensasi.....	51
A. Pendahuluan.....	51
B. Definisi.....	51
C. Arti dan Pentingnya Kompensasi	55
D. Tujuan Kompensasi	56
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	58
F. Jenis-Jenis Kompensasi	60
 BAB VIII Penilaian Prestasi Kerja	63
A. Pendahuluan.....	63
B. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	64
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.....	66
D. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	67
E. Metode Penilaian Prestasi Kerja	69
F. Unsur Penilaian Prestasi Kerja	70
 BAB IX Stres Kerja	73
A. Pendahuluan.....	73
B. Pengertian Stress	73
C. Penyebab Stres.....	75
D. Jenis Stres.....	77
E. Gejala Stres.....	77
F. Penyebab Stres Kerja	78
G. Pendekatan Stres di Tempat Kerja.....	79
H. Cara Mengatasi Stres	80

BAB X Komitmen Organisasi.....	83
A. Pendahuluan.....	83
B. Pengertian.....	83
C. Dimensi Komitmen Organisasi	86
D. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	88
E. Pedoman Meningkatkan Komitmen.....	90
 BAB XI Kompetensi Kerja	93
A. Pendahuluan.....	93
B. Definisi.....	93
C. Jenis-Jenis Kompetensi.....	94
D. Faktor Pembentuk Kompetensi Kerja.....	97
 BAB XII Budaya Organisasi	99
A. Pendahuluan.....	99
B. Pengertian Budaya Organisasi	100
C. Tingkatan Budaya.....	102
D. Karakteristik Budaya	103
E. Dimensi Budaya Organisasi	105
 BAB XIII Sumber Daya Manusia Global	107
dan Keunggulan Kompetitif	107
A. Pendahuluan.....	107
B. Mengelola Sumber Daya Manusia Global	107
C. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia	109
D. Keunggulan Kompetitif.....	112
E. Mengelola SDM Dalam Konteks Global.....	116
 BAB XIV Sumber Daya Manusia Era Industry 4.0	117
 Daftar Pustaka	121
Profil Penulis	125

Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pendahuluan

Di era globalisasi saat ini perusahaan-perusahaan di berbagai negara melakukan berbagai strategi diantaranya melakukan bisnis ke negara lain dengan cara kemitraan. Perusahaan seperti General Electric, Samsung, dan Toyota telah menunjukkan bahwa visi mereka untuk masa depan adalah menawarkan pelanggan ‘apa pun, kapan pun, dan dimanapun’ di seluruh dunia (Edison et al., 2017).

Globalisasi ini tidak bisa dibendung sehingga mau tidak mau harus dihadapi atau kita akan tertinggal dalam berbagai aspek, khususnya perdagangan dan investasi. Tidak ada kata selain harus ada upaya reformasi untuk kesiapan diri dengan menganalisa ulang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada dalam skala yang lebih luas. Termasuk dalam hal ini adalah memanfaatkan segala sumber daya yang ada secara maksimal. Namun satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif dalam bisnis global adalah potensi sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Jika kita berbicara SDM tidak hanya menyangkut kualitas tapi termasuk bagaimana strategi mengelolanya. Untuk memahami itu semua, maka perlu melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada manusia. Karena itu, diperlukan pandangan para eksekutif perusahaan terhadap pentingnya MSDM dalam rangka memenangi persaingan.

B. Sejarah lahirnya MSDM

Manajemen sumberdaya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumberdaya manusia sebenarnya juga dilakukan.

Tonggak sejarah lahirnya sumberdaya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris, yang berdampak tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga perubahan cara penanganan sumber daya manusia. Penggunaan tenaga manusia secara besar-besaran dalam proses produksi suatu perusahaan, akan menuntut pemilik perusahaan untuk memikirkan gaji, penempatan, perlakuan terhadap karyawan, termasuk kesejahteraan. Akhirnya saat itu dibentuk “Sekretaris Kesejahteraan” (Hasibuan, 1997) yang tugasnya memikirkan cara perumusan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah pekerja jangan sampai membentuk serikat kerja.

Semakin berkembangnya jumlah organisasi berskala besar, para manajer puncak merasa mereka tidak lagi mampu menangani sendiri masalah kesejahteraan pekerja, sehingga diperlukan “sekretaris kesejahteraan” sebagai tenaga spesialis untuk menangani pengelolaan sumberdaya manusia.

Perkembangan ini berdampak pada kehidupan manajemen pada umumnya dan manajemen sumberdaya manusia pada khususnya. Dua tokoh besar yang menjadi bapak manajemen adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol. Kedua tokoh ini saling mengisi. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah manajerial.

Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940an dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hirarki, untuk menunjang prestasinya dalam berkarya. Semuanya itu perlu mendapat perhatian di dalam pengelolaan sumberdaya manusia.

C. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia, dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Menurut Hasibuan (2003:244). Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir & daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan & lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Menurut Rivai dalam Zainal (2018), SDM adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumberdaya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin, dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen menurut Robbin dan Coulter (2007:8) adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM)

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

Sedangkan menurut Gary Dessler (1997:2). Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "orang" atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Menurut Emron, dkk (Edison et al., 2017), manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui

berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menuju tujuan organisasi yang optimal.

Manajemen sumber daya manusia sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumberdaya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Manajemen SDM berbeda dengan manajemen personalia, perbedaannya yaitu:

1. Menurut French dalam Handoko (1987:3).
 - Manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumberdaya manusia oleh organisasi.
 - Manajemen sumberdaya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan baik individu maupun organisasi.
2. Menurut Hasibuan (2003:9).
 - Manajemen sumberdaya manusia dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
 - Manajemen sumberdaya manusia menganggap bahwa karyawan adalah aset utama organisasi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Sedangkan manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
 - Manajemen sumberdaya manusia pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.
3. Manajemen sumberdaya manusia fokus pada “output”, yaitu sumber daya atau kekuatan yang dihasilkan oleh manusia/karyawan/pekerja. Sedangkan manajemen personalia fokus pada “input” dan “kegiatan/program”.

Berdasarkan pemahaman ini, sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses menggunakan individu sebagai tenaga kerja manusia dengan memanfaatkan kemampuan fisik dan psikologis mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, manusia adalah ciptaan Tuhan yang kompleks dan istimewa yang terdiri dari dua elemen yang tidak dapat dipisahkan: jiwa, yang bukan material, dan tubuh (fisik atau alam), yang merupakan

elemen materi. Sumber daya manusia memiliki banyak hal, seperti keinginan, perasaan, nilai, pikiran, hak, dan kebutuhan untuk menghormati. Oleh karena itu, memperlakukan sumber daya manusia dengan bijaksana, jujur, dan adil sangat penting (Metris & Dkk, 2023).

D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumberdaya manusia terdiri sebagai berikut:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM.

Kegiatan yang dilakukan dalam fungsi perencanaan ini mencakup:

- a. Melakukan perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Melakukan analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan.

2. *Staffing* sesuai kebutuhan organisasi.

Dalam fungsi penyusunan personalia ini terdapat tiga kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan.
- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.
Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).
- c. Pelatihan dan pengembangan bagi calon atau pelamar yang sudah diterima bekerja.

3. Penilaian kinerja.

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
 - b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.
4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja.
- Saat ini pusat perhatian manajemen sumberdaya manusia mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:
- a. Menentukan, merancang, dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
 - b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktivitas.
 - c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.
- Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.
5. Pencapaian efektivitas hubungan kerja.
- Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:
- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat (*respect*).
 - b. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan.
 - c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.
- Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja, maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

E. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan manajemen sumberdaya manusia didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing barang dan jasa yang dihasilkan. Selain itu juga didorong adanya masalah-masalah di bidang ekonomi, politik, dan sosial.

Para ahli abad ke-20 mengembangkan manajemen sumberdaya manusia menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Dan hal ini akan terus dikembangkan sesuai dengan kemajuan peradaban, teknologi dan perundang-undangan negara di dunia.

Di Indonesia, masalah sumberdaya manusia baru mulai diperhatikan lebih serius pada tahun 1970an, dengan munculnya undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minimum, dan kesejahteraan pegawai.

Perkembangan manajemen sumberdaya manusia terbagi dalam beberapa generasi sebagai berikut:

1. Generasi I (1800 – 1940an).

Manajemen pra personalia:

- Manusia masih dilihat sebagai faktor produksi (sebagai mesin). Sehingga dibutuhkan produktivitasnya.
- Pemilik (*owner*) bertindak juga sebagai pengelola (*manager*).
- Pengelolaan SDM masih terpuruk.

2. Generasi II (1945 – 1960an).

Manajemen personalia:

- Manusia dianggap sebagai mesin yang mempunyai perasaan.
- Munculnya serikat kerja.
- Adanya analisis jabatan.
- Adanya pengelolaan SDM yang lebih baik.

3. Generasi III (1965 – 1970an).

HRM (*Human Resource Management*) atau Manajemen Sumberdaya Manusia:

- Manusia dianggap sebagai subjek.
- Mulai pengenalan manajemen sumberdaya manusia.
- Motivasi dan perilaku kerja merupakan isu penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan/pemilik perusahaan.

4. Generasi IV (1975 – 2000an).

Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia:

- Mulai diterapkannya pola strategis dalam mengelola manusia.
- Perkembangan perusahaan tergantung pada daya saing SDM nya.
- Manusia sudah dianggap sebagai aset perusahaan.

5. Generasi V (2000 – sekarang).

Manajemen perangkat otak/intelektual (*Brainware management*):

- Tanpa SDM, organisasi/perusahaan tidak ada artinya.
- Peran SDM menjadi inti dari sebuah organisasi/perusahaan.

BAB II

Perencanaan Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan sumberdaya manusia adalah tahapan penting yang harus diperhatikan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Kebijakan ini berkaitan erat dalam pengelolaan aset terbesar milik perusahaan, para karyawan dan manajer di semua level. Terlebih lagi, proses perencanaan SDM dapat mendorong produktivitas dan meningkatkan daya saing perusahaan sehingga tidak kalah dari kompetitor.

Sebuah perusahaan tidak akan terlepas dari urusan perencanaan SDM karena hal tersebut bermanfaat untuk memberdayakan pegawai/karyawan secara efektif. Selain itu, tanpa adanya perencanaan sumber daya manusia yang baik, sebuah perusahaan atau organisasi tidak akan bertahan, berkembang, dan maju di masa depan.

Perencanaan SDM atau *Human Resource Planning* (HRP) merupakan proses peramalan yang bersifat sistematis dengan cara menghubungkan kebutuhan SDM suatu perusahaan dengan strategi dan tujuan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa SDM yang dimiliki sudah memadai, berkualitas, dan kompeten, dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut (Mahatma Vidya, 2023).

Berikut pengertian perencanaan SDM dari beberapa tokoh:

1. Andrew E. Sikula (1981:145).

Perencanaan SDM atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

2. Mathis & Jackson (2001).
Perencanaan SDM adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumberdaya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan.
3. George Milkovich dan Paul C. Nystrom (dalam Yoder, 1981:173).
Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.

Jadi perencanaan SDM adalah sebuah proses yang berlangsung secara sistematis sebagai upaya untuk mengoptimalkan SDM yang merupakan aset penting perusahaan. Lewat penerapan tahapan perencanaan SDM yang tepat, akan tercipta harmonisasi antara karyawan dan pekerjaan.

B. Alasan Pentingnya Perencanaan SDM

Pentingnya perencanaan SDM dalam sebuah perusahaan atau organisasi karena ada tiga pihak yang berkepentingan, yaitu:

1. Kepentingan individu.
 - a. Bagi individu, bila ada perencanaan SDM yang terarah dan jelas. Maka individu atau pekerja tersebut akan memposisikan diri mereka sesuai dengan minat dan bakat mereka untuk mencapai karir tertentu.
 - b. Kepuasan individu dapat lebih mudah dicapai melalui perencanaan karir yang terarah dan jelas.
 - c. Dapat membantu individu untuk meningkatkan keterampilan.
 - d. Tingkat kesejahteraan dan keamanan kerja bagi individu lebih terjamin.
2. Kepentingan organisasi/perusahaan.
 - a. Organisasi atau perusahaan menggunakan perencanaan SDM untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya dalam jangka panjang.
 - b. Organisasi atau perusahaan harus merekrut tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk dipekerjakan sehingga dapat bekerja secara produktif.

- c. Dengan perencanaan SDM yang baik, maka akan memudahkan organisasi atau perusahaan mendapatkan SDM yang berkualitas.
3. Kepentingan nasional.
- a. Masalah SDM di tingkat nasional terkait dengan jumlah, komposisi, keragaman, dan angkatan kerja yang ada pada suatu negara.
 - b. Perlu disiapkan SDM yang berkualitas dan unggul untuk meningkatkan produktivitas yang lebih baik dan tanggung jawab sosial yang tinggi, serta mengisi posisi atau jabatan tertentu pada pemerintahan.
 - c. Pemerintah tidak akan mengalami kesulitan mencari SDM yang berkualitas untuk ditempatkan pada posisi yang strategis.

C. Tujuan Perencanaan SDM

Tujuan dari perencanaan SDM ini adalah untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan. Proses ini didasari oleh *supply* dan *demand* dalam konteks SDM perusahaan. Selain itu juga dapat menetapkan dan memutuskan mengenai jumlah dan kualifikasi SDM yang memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

D. Manfaat Perencanaan SDM

Ada banyak manfaat yang bisa didapatkan perusahaan ketika melakukan penerapan proses perencanaan SDM secara serius. Manfaat tersebut diantaranya adalah:

1. Mencapai visi dan misi perusahaan.

Pencapaian visi dan misi perusahaan bisa didapatkan perusahaan lewat pencarian talenta yang tepat serta memiliki dedikasi tinggi oleh pihak HRD. Bagi perusahaan, keberadaan karyawan yang berkualitas saja tidak cukup. Perusahaan juga memerlukan kehadiran sumberdaya manusia yang berdedikasi tinggi. Dengan begitu, terdapat keselarasan antara visi dan misi perusahaan dengan para karyawan.

2. Meningkatkan produktivitas.

Perencanaan SDM membantu perusahaan dalam memperoleh talenta terbaik sesuai dengan tingkat kebutuhan, apalagi kalau para karyawan tersebut mempunyai dedikasi yang tinggi kepada perusahaan. Produktivitas tinggi para karyawan menjadi poin penting dalam aktivitas bisnis perusahaan. Tingginya produktivitas dapat mendorong peningkatan pemasukan perusahaan. Di waktu yang sama, para pelanggan/*customer* yang menggunakan produk atau jasa perusahaan akan memperoleh kepuasan dari layanan perusahaan.

3. Menempatkan SDM sesuai tingkat kebutuhan.

Melalui perencanaan SDM dapat membantu perusahaan dalam menempatkan karyawan sesuai kebutuhan dan kemampuannya masing-masing. Karena setiap SDM yang dimiliki perusahaan punya keahlian berbeda-beda, maka dengan perencanaan yang baik dapat membantu perusahaan menempatkan para karyawan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

E. Proses Perencanaan SDM

Untuk merencanakan sumber daya bagi perusahaan, ada beberapa tahapan yang perlu dilakukan. Yaitu:

1. Pemetaan SDM.

Pemetaan SDM dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan, sehingga yang perlu dianalisa adalah: Apakah kebutuhan SDM saat ini sudah terpenuhi? Apakah perusahaan perlu meningkatkan kualitas SDM? Apakah perusahaan perlu melakukan penambahan karyawan?

2. Melakukan prediksi *supply and demand*.

Setelah melakukan pemetaan, selanjutnya adalah mengestimasi *supply and demand*. Estimasi ini digunakan untuk mencocokkan dengan perkiraan kebutuhan SDM di masa yang akan datang. Hal ini berguna untuk mengetahui kebutuhan bisnis secara obyektif dalam jangka panjang.

3. Perekrutan.

Berdasarkan evaluasi *supply and demand*, perusahaan dapat menyusun strategi perekrutan. Tahapan ini bertujuan untuk memberi solusi ketika perusahaan mengalami kekurangan tenaga kerja. Strategi yang dilakukan bisa melalui perekrutan

karyawan baru, menggunakan jasa *outsourcing*, pelatihan, relokasi, dan lain sebagainya.

4. Pengembangan SDM.

Selanjutnya setelah proses perekrutan, perusahaan perlu mendorong pengembangan skill dan keahlian para karyawan. Kebijakan ini sangat penting sebagai upaya mengantisipasi perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis.

5. Monitoring dan evaluasi.

Terakhir, adalah melakukan pengawasan dan evaluasi secara rutin. Pengawasan berguna untuk memastikan bahwa setiap karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Sedangkan evaluasi merupakan sarana dalam menilai kinerja sumber daya secara keseluruhan.

- Langkah-langkah atau prsoes perencanaan SDM menurut Chr. Jimmy L. Goal (2014:88), adalah sbb:



Sumber : Chr. Jimmy L. Goal (2014:88)

Gambar 2.1
Proses Perencanaan SDM

BAB III

Pengadaan Tenaga kerja (*Recruitment*)

A. Pengertian Pengadaan Tenaga Kerja (*Recruitment*)

Salah satu fungsi Manajemen SDM di dalam perusahaan adalah pengadaan tenaga kerja (SDM). Pengadaan tenaga kerja (SDM) pada dasarnya merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui tahapan-tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, sampai penempatan karyawan sesuai kompetensi yang dimilikinya.

Definisi pengadaan tenaga kerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Andrew E. Sikula (1981:183).

Recruitment is the act or process of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose.

Penarikan pegawai adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional.

2. Arun Monappa dan Mirza S. Saiyadain (1979:104).

Recruitment is the generating of applications or applicants for specific position. Penarikan pegawai adalah memproses lamaran atau memproses calon-calon pegawai untuk posisi pekerjaan tertentu.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Pengadaan Tenaga Kerja

Meskipun kendala yang dihadapi perusahaan secara umum bervariasi dari satu situasi dengan situasi lainnya, namun berikut ini adalah kendala yang bersifat umum. Diantaranya adalah:

1. Kebijakan organisasi.
 - a. Kebijakan kompensasi dan kesejahteraan.
 - b. Kebijakan promosi.
 - c. Kebijakan status pegawai.
 - d. Kebijakan sumber tenaga kerja.
2. Persyaratan jabatan.

Semakin banyak atau tingginya persyaratan yang harus dimiliki oleh para pelamar kerja, sehingga membuat para pelamar semakin sedikit yang memenuhi persyaratan.
3. Metode pelaksanaan penarikan.

Bila metode penarikan yang digunakan semakin luas atau terbuka, maka semakin rumit atau semakin besar pula tugas yang harus dilakukan oleh bagian personalia dan semakin besar pula persaingan di antara pelamar.
4. Kondisi pasar tenaga kerja.

Bila suplai tenaga kerja tersedia maka harga tenaga kerja akan lebih mudah. Dan sebaliknya bila suplai tenaga kerja terbatas maka harga tenaga kerja akan mengalami kenaikan.
5. Kondisi lingkungan eksternal.

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan baik, maka pelamar semakin sedikit. Sebaliknya jika tingkat perekonomian mengalami penurunan/depresi, maka pelamar semakin banyak.

C. Sumber Pengadaan Tenaga Kerja

Sumber untuk mendapatkan tenaga kerja berasal dari:

1. Sumber internal.

Sumber internal yaitu sumber yang berasal dari dalam perusahaan atau organisasi, melalui mutasi dan jasa pegawai/karyawan lama.

- a. Mutasi pegawai.

Yaitu upaya penarikan pegawai yang dilakukan dengan cara melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondite pegawai. Bentuknya berupa: promosi jabatan, transfer atau rotasi pekerjaan, dan demosi jabatan.

Kelebihan	Kelemahan
1. Loyalitas lebih tinggi. 2. Efisien dapat ditingkatkan. 3. Persaingan sehat dapat diciptakan	1. Menghambat masuknya ide-ide baru. 2. Kemungkinan terjadinya promosi yang dipaksakan.

- b. Menggunakan jasa pegawai/karyawan lama.
 Penarikan pegawai baru juga dapat memanfaatkan jasa pegawai lama. Mereka dapat diminta untuk merekomendasikan teman atau tetangganya yang memiliki kompetensi untuk bekerja.

Kelebihan	Kelemahan
1. Praktis dan ekonomis. 2. Mempermudah seleksi. 3. Menimbulkan prestasi bagi pegawai lainnya. 4. Dapat diharapkan adanya kerjasama.	1. Dapat menimbulkan <i>conflict of interest</i> . 2. Dapat menimbulkan tindakan kesewenang-wenang dari pegawai lama yang menariknya terhadap pegawai baru. 3. Tidak setiap kebutuhan pegawai dapat dilakukan dengan cara ini.

2. Sumber eksternal.

Sumber eksternal yaitu sumber yang berasal dari luar perusahaan atau organisasi, yang terdiri dari:

a. Lembaga pendidikan.

Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pimpinan lembaga pendidikan tersebut mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan. Contohnya: perguruan tinggi, tempat pelatihan, atau kursus.

b. Departemen Tenaga Kerja atau Bursa Tenaga Kerja.

Perusahaan juga dapat melakukan pencarian calon tenaga kerja melalui Departemen Tenaga Kerja atau Bursa Tenaga Kerja. Hal ini dilakukan karena biasanya para pencari kerja akan mendaftarkan diri pada Departemen Tenaga Kerja atau Bursa Tenaga Kerja agar nantinya dapat disalurkan kepada perusahaan yang membutuhkannya.

- c. Mengambil dari perusahaan lain (*outsourcing*).

Biasanya bila ada perusahaan baru yang berdiri, adanya kecenderungan orang untuk berpindah. Dengan berbagai pertimbangan, diantaranya: gaji yang lebih menarik, jenjang karir/posisi yang lebih menjanjikan, mendapatkan suasana baru.

Selain itu dapat juga dilakukan melalui perusahaan penyedia tenaga kerja (*outsourcing*).

Kelebihan	Kelemahan
1. Pengalaman pegawai cukup. 2. Pelatihan hanya dilakukan sekedarnya. 3. Kemungkinan mendapatkan ide-ide baru.	1. Loyalitas kurang terjamin 2. Mempunyai kebiasaan yang mungkin kurang disukai.

Tabel 3.1

- d. Iklan di surat kabar maupun media sosial.

Sumber lain untuk mendapatkan calon tenaga kerja adalah dari masyarakat secara luas, yaitu dengan memasang iklan di surat kabar maupun media sosial. Dengan demikian memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon tenaga kerja yang betul-betul memenuhi persyaratan dan sesuai kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

Kelebihan	Kelemahan
1. Dapat mencapai sasaran yang cukup luas. 2. Hubungan langsung antara perusahaan dengan pelamar secara pribadi. 3. Kemungkinan mendapatkan calo-calon pegawai yang berbobot.	1. Mungkin memerlukan biaya yang cukup besar. 2. Kemungkinan pelamar yang datang sangat banyak sehingga merepotkan dalam seleksi.

Tabel 3.2

- e. Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan.

Masih ada juga calon tenaga kerja yang mengirimkan lamaran langsung ke perusahaan. Lamaran yang sudah masuk tersebut perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lamaran kerja tersebut, perusahaan dapat langsung

menyeleksi lamaran yang memenuhi persyaratan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

D. Seleksi

Salah satu proses dari kegiatan pengadaan tenaga kerja adalah proses seleksi. Pengertian seleksi dari beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Alex S. Nitisemita (1996:31).

Seleksi adalah kegiatan memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon pelamar. Untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat diperlukan metode yang tepat pula.

2. Malayu S. P. Hasibuan (2005:46).

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

Para manajer personalia paling tidak menghadapi tiga tantangan yang harus dihadapi, yaitu:

1. Tantangan *supply*.

Semakin besar jumlah pelamar maka semakin memudahkan bagian personalia untuk memilih karyawan baru yang berkualitas. Namun bila pelamar yang menyampaikan lamaran banyak tetapi yang memenuhi kualifikasi sedikit, maka akan menyulitkan bagian personalia untuk memilih karyawan yang berkualitas.

2. Tantangan etis.

Bila sistem kekeluargaan (*family system*) digunakan dalam proses seleksi, dapat mengganggu proses seleksi yang obyektif. Karena adanya pengaruh keluarga, sehingga tidak memperhatikan kualifikasi yang menjadi persyaratan untuk suatu jabatan. Sehingga SDM yang diperoleh umumnya tidak berkualitas. Hal ini menjadi tantangan bagi para manajer personalia. Namun saat ini perusahaan sudah menerapkan peraturan tidak boleh menerima calon karyawan yang masih ada hubungan keluarga inti dengan karyawan di perusahaan tersebut.

3. Tantangan organisasional.

Tantangan ini biasanya bersifat strategis, kebijakan, dan taktis organisasi. Seperti terbatasnya anggaran akan membatasi proses seleksi. Ada juga kebijakan organisasi untuk memilih calon karyawan laki-laki dibandingkan wanita. Meskipun tidak tertulis akan menghambat proses seleksi yang wajar.

E. Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi

Beberapa langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses seleksi calon tenaga kerja, yaitu:

1. Penerimaan pendahuluan.

- Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan.
- Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi.
- Setelah surat lamaran disampaikan, tim seleksi menyeleksi surat lamaran yang masuk.

2. Tes-tes penerimaan.

Ada bermacam-macam jenis tes penerimaan. Setiap tes mempunyai kegunaan yang terbatas dan mempunyai tujuan yang berbeda. Tipe tes sebagai berikut:

a. Tes psikologi (*psychological test*).

1) Tes kecerdasan (*intelligence test*).

Menguji kemampuan pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.

2) Tes kepribadian (*personality test*).

Hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.

3) Tes bakat (*aptitude test*).

Mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.

4) Tes minat (*interest test*).

Mengukur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.

5) Tes prestasi (*achievement test*).

Mengukur kemampuan pelamar sekarang.

b. Tes pengetahuan (*knowledge test*).

Bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

c. *Performance test*.

Bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Sebagai contoh: tes mengetik untuk calon karyawan administrasi.

3. Wawancara seleksi.

- Adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi apakah dapat diterima atau tidak (*acceptability*) seorang pelamar.
- Pewawancara (*interviewer*) mencari jawaban dua pertanyaan umum. Dapatkah pelamar melaksanakan pekerjaan? Bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan dengan pelamar lain?
- Bentuk-bentuk wawancara:
 - a. Tidak terpola.
 - b. Terpola atau terstruktur.
 - c. Berangkai atau bertahap.
- Ada berbagai penyebab kesalahan dalam proses wawancara, diantaranya:
 - a. *Hallo Effect*.
Contoh: menarik, cantik, simpatik, dll.
 - b. *Leading Questions*.
Memberi arah pertanyaan wawancara.
 - c. *Personal Biases*.
Sesuatu yang disenangi pewawancara, seperti tinggi badan, jenis kelamin.
 - d. Dominasi pewawancara.
Pewawancara mendominasi bercerita tentang keberhasilannya.

4. Pemeriksaan referensi.

- Bagaimana tipe pelamar? Apakah pelamar adalah pekerja yang dapat dipercaya? Bagaimana sifat-sifat atau kepribadian pelamar?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, departemen personalia menggunakan berbagai referensi.

- Personal *references*. Tentang karakter pelamar biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta perusahaan.
- Bila referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekankan hal-hal positif. Oleh karena itu, referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

5. Wawancara atasan langsung.

- Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final.
- Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat.
- Atas dasar ini banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

6. Keputusan penerimaan.

- Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi.
- Dari sudut pandang hubungan masyarakat (*public relations*), para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen Personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

7. Evaluasi medis.

- Proses seleksi ini mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat.
- Pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasinya kesehatan.
- Pemeriksaan dapat dilakukan oleh dokter diluar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri.

- Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stres fisik dan mental suatu pekerjaan.

BAB IV

Pelatihan dan Pengembangan SDM

A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

1. Pengertian Pelatihan.

a. Menurut Andrew E. Sikula.

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personal non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

b. Menurut Edwin B. Flippo.

Pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, fikiran, dan tindakan, pengetahuan dan sikap.

2. Pengertian Pengembangan.

a. Menurut H. Malayu. S. P.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

b. Menurut Andrew F. Sikula.

Pengembangan yang mengacu pada masalah staf dan personil adalah suatu progress pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi sehingga manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

3. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan.

Berdasarkan beberapa pengertian dan pelatihan dan pengembangan diatas, maka dapat dibedakan pengertian antara pelatihan dengan pengembangan sebagai berikut:

- a. Pelatihan bertujuan mempersiapkan karyawan yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam organisasi/perusahaan (proses pendidikan jangka pendek).
- b. Pengembangan diperlukan untuk mempersiapkan karyawan mengerjakan pekerjaan dimasa yang akan datang (proses pendidikan jangka panjang).

DIMENSI BELAJAR	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
Siapa	Non Pemimpin	Pemimpin
Apa	Ketampilan Teknis	Kemampuan Teori dan Konspsi
Mengapa	Tujuan khusus berhubungan jabatan	Tujuan Umum
Waktu	Jangka Pendek	Jangka Panjang

Tabel 4.1

B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

1. Tujuan Pelatihan.
 - a. Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
 - b. Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
 - c. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.
 - d. Untuk membantu masalah operasional.
 - e. Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya.
 - f. Meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugas yang sekarang.
 - g. Meningkatkan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar para karyawan.

- h. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.
2. Tujuan Pengembangan.
- a. Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
 - b. Menyiapkan para manajer yang berkompeten untuk lebih cepat masuk ke tingkat senior (promosi jabatan).
 - c. Untuk membantu mengisi lowongan jabatan tertentu.
 - d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
 - e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
 - f. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - g. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang dapat memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalnya.
 - h. Mengembangkan dan menimbulkan sikap dan kemauan kerjasama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).

C. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu bagi karyawan dan bagi perusahaan.

1. Bagi karyawan.
- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
 - b. Variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
 - e. Memberikan informasi tentang perkembangan pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, dan sikap.
 - f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi.

- h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
 - i. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
 - j. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara, dan menulis dengan latihan.
 - k. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
2. Bagi perusahaan.
- a. Mengarahkan untuk meningkatkan sikap yang positif terhadap orientasi positif.
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level pada perusahaan.
 - c. Memperbaiki moral SDM sehingga tanggungjawab menjadi lebih baik.
 - d. Perusahaan dapat memberikan pemahaman tentang tujuan perusahaan.
 - e. Menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
 - f. Menciptakan adanya keterbukaan dan kepercayaan.
 - g. Meningkatkan hubungan antara atasan dengan bawahan.
 - h. Membantu mengembangkan perusahaan.
 - i. Memudahkan perusahaan untuk melakukan promosi.

D. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Tuntutan terhadap kebutuhan pelatihan dan pengembangan disebabkan karena 3 (tiga) hal sebagai berikut:

- 1. Kebutuhan sekarang.
 - a. Menurunnya prestasi kerja.
 - b. Berubahnya standar kerja.
 - c. Target kerja yang meningkat.
- 2. Memenuhi tuntutan jabatan.
 - a. Adanya promosi jabatan.
 - b. Karena kejenuhan pada suatu jabatan.
 - c. Dalam rangka regenerasi atau kaderisasi.
- 3. Memenuhi tuntutan perubahan.
 - a. Perubahan teknologi.
 - b. Perubahan orientasi bisnis perusahaan.
 - c. Karena persaingan bisnis.

E. Proses Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mathis (2006), terdapat empat tahap proses pelatihan, yaitu: penilaian, perancangan, penyampaian, dan evaluasi.



Gambar 4.1
Tahapan Proses Pelatihan

1. Proses penilaian. Mencari atau mengidentifikasi kemampuan apa yang diperlukan karyawan dan menentukan tujuan dari setiap pelatihan.
2. Proses Perancangan. Menentukan metode dan isi pelatihan seperti apa yang akan diadakan dan disesuaikan dengan analisis penilaian kebutuhan.
3. Proses Penyampaian. Rangkaian kegiatan pelaksanaan program pelatihan yang sesuai dengan hasil perancangan dan ada pemantauan terhadap jalannya pelatihan.
4. Proses Evaluasi. Mengukur hasil pelatihan dan membandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Apakah pelatihan berjalan dengan sukses dan sesuai tujuan yang ingin dicapai atau tidak.

Sedangkan proses pengembangan menurut Mathis (2006) adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2
Proses Pengembangan

1. Perencanaan SDM.

Pengembangan dimulai dengan membuat rencana SDM organisasi karena rencana ini menganalisis, meramalkan dan menyebutkan kebutuhan organisasional, sumber daya manusia pada saat ini dan pada masa yang akan datang.

2. Kemampuan yang diharapkan.

Menentukan kemampuan serta kapasitas yang dibutuhkan untuk setiap jabatan dalam menjalankan rencana pengembangan SDM terutama dalam pengambilan keputusan

yang berkualitas, syarat dengan nilai etika, keterampilan teknis dan lain-lain.

3. Rencana suksesi.

Organisasi menentukan rencana penggantian jabatan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, karena adanya kemungkinan pensiun, rotasi, promosi, keluar, meninggal, dan sebagainya.

4. Penilaian kebutuhan pengembangan.

Dapat melakukannya melalui *Training Need Assessment* (TNA), yaitu gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan.

5. Perancangan pengembangan.

Melakukan rencana pengembangan terhadap SDM, baik pengembangan secara organisasional maupun pengembangan secara individual. Hal ini akan berjalan dengan baik setelah kita menganalisa kebutuhan apa saja untuk melakukan pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia.

6. Metode pengembangan.

Pada dasarnya ada 2 pendekatan untuk mengembangkan SDM, yaitu pengembangan pada pekerjaan (*on the job development*) dan pengembangan diluar pekerjaan (*off the job development*).

7. Evaluasi pengembangan.

Pada tahap ini perusahaan mengevaluasi program pengembangan SDM yang telah dilaksanakan. Hasil penilaian program pengembangan SDM akan menjadi suatu acuan dimasa yang akan datang agar perusahaan senantiasa mengalami peningkatan dalam kinerjanya.

F. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu *on the job* dan *off the job*.

ON THE JOB (Pelatihan yang dilakukan ditempat kerja)	OFF THE JOB (pelatihan & pengembangan yang dilakukan di luar tempat kerja dan di luar waktu regular)
1. Rotasi Kerja 2. Bimbingan & Penyuluhan 3. Magang 4. Demonstrasi & Pemberian Contoh	1. Simulasi : - Studi Kasus - Bermain Peran - <i>Business Games</i> - <i>Vestibule Training</i> - <i>Laboratory Training</i> 2. Pelatihan Sensitivitas 3. Pelatihan Alam Terbuka 4. Presentasi Informasi 5. Kursus Formal

Tabel 4.2

1. Metode *on the job*.

a. Rotasi Kerja.

Tujuannya adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah dalam periode tertentu. Keuntungan metode ini antara lain:

- 1) Memberi latar belakang umum tentang organisasi dan memberi sudut pandang bersifat organisasional.
- 2) Mendorong kerjasama antar departemen.
- 3) Memperkenalkan sudut pandang yang segar secara periodik kepada berbagai unit.
- 4) Mendorong keluwesan organisasi melalui penciptaan sumberdaya manusia yang fleksibel.
- 5) Mampu melaksanakan penilaian presentasi secara komparatif dengan lebih obyektif.
- 6) Memperoleh keunggulan dalam setiap situasi.

b. Bimbingan dan Penyuluhan.

- Dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.

- Penyuluhan akan efektif bila latihannya diindividualisasikan dan peserta belajar melakukan pekerjaan langsung.
 - c. Magang.
Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti kegiatan/pekerjaan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan sesuatu kegiatan.
 - d. Demonstrasi dan Pemberian Contoh.
 - Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin.
 - Sangat efektif karena peserta mendapat teori dan praktek secara langsung.
2. Metode *off the job*.
- a. Simulasi.
Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan sebenarnya. Simulasi mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih. Adapun macam dari metode simulasi adalah:
- 1) *Case Study* (Studi kasus).
 - Studi kasus dilakukan dengan cara peserta diminta untuk membahas masalah/kasus tertentu dalam organisasi. Pembahasan bisa tertulis ataupun lisan. Pembahasan kasus biasanya diambil dari kasus nyata.
 - Diharapkan peserta mampu memecahkan masalah yang mereka hadapi di tempat kerja.
 - 2) *Role Play* (Bermain Peran).
 - Tujuan pokok bermain peran adalah menganalisis masalah antar pribadi dan memupuk keahlian hubungan manusia.
 - Bermain peran lazim digunakan untuk mengasah kecakapan wawancara, negosiasi, konseling, pekerjaan, pendisiplinan, penilaian kinerja, penjualan, dan tugas pekerjaan lain yang melibatkan komunikasi antar pribadi.
 - Peserta diharapkan memiliki pemahaman pada situasi tertentu dan kondisi tertentu pula, melalui pengalihan dan pengalaman.

3) *Business Games* (permainan dalam bisnis).

- Permainan dalam bisnis adalah bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas.
- Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta dalam tim yang bertugas secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan.
- Dengan membandingkan kualitas keputusan pemecahan masalah dan kualitas diskusi yang berlangsung.
- Sasaran yang ingin dicapai dari metode ini adalah kemampuan untuk mengambil keputusan bersama atau keputusan yang integral.

4) *Vestibule Training* (pelatihan beranda).

- Pelatihan beranda adalah metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan klerikal atau semi ahli.
- Metode ini tepat untuk keadaan dimana karyawan yang dilatih banyak (untuk jenis pekerjaan yang sama).
- Penekanan metode ini cenderung pada belajar dibandingkan dengan produksi.
- Pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih *klerk*, *teller* bank, operator mesin, juru ketik dan pekerja sejenis.
- Peserta bisa menggunakan alat/mesin yang digunakan di tempat kerjanya nanti dengan dibimbing oleh pelatih khusus.

5) *Laboratory Training* (pelatihan dengan peralatan laboratorium).

Metode pelatihan dengan peralatan laboratorium dilaksanakan dengan cara peserta dibawa ke dalam situasi yang dapat menyaksikan, merasakan, dan mencoba sendiri tentang suatu keadaan/peran. Sehingga pelatihan dapat lebih mantap dan lebih berkesan.

b. Pelatihan Sensitivitas (*Sensitivity Training*).

- Untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap, dan perilaku peserta pelatihan.

- Partisipasi didorong agar memberitahukan kepada peserta lainnya secara jujur bagaimana perilakunya di mata orang lain dan perasaan orang lain terhadap perilakunya.
- c. Pelatihan Alam Terbuka (*outbond*).
- Metode yang digunakan untuk menggambarkan program pengembangan manajemen an eksekutif yang berlangsung di alam terbuka yang meliputi: permainan, pendakian gunung, pelayaran, berkano, arung jeram, sepeda gunung, dan lain-lain.
 - Tujuan pelatihan alam terbuka lebih pada pengembangan, keahlian dan keyakinan pribadi seperti: keyakinan, diri, penghargaan diri, kerja tim, penetapan tujuan dan kepercayaan.
- d. Presentasi Informasi.
Metode ini terdiri dari:
- 1) *Lecture* (kuliah).
 - Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan (ceramah/pidato) dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan hal ini merupakan pelatihan yang paling umum.
 - Bersifat teori dan dapat menampung peserta dalam jumlah yang besar.
 - 2) *Conference* (konferensi/seminar).
 - 3) *Transactional Analysis* (analisis transaksi).
 - 4) *Video Presentation* (presentasi video).
 - 5) *Programmed Instruction* (instruksi terprogram)
- e. Kursus Formal.

G. Pelatihan Berbasis Kompetensi (*Competency Based Training/CBT*).

1. Pelatihan berbasis kompetensi (CBT) adalah paradigma terkemuka berinovasi untuk pendidikan teknis dan kejuruan dan pelatihan saat ini.
2. Penekanan utamanya untuk fleksibel, pengembangan tenaga kerja terampil dan multi *skilled*.

3. Pelatihan berbasis kompetensi adalah pelatihan yang memperhatikan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan di tempat kerja agar dapat melakukan pekerjaan dengan kompeten.

Dobson menyatakan bahwa definisi kompetensi dalam konteks Australia pelatihan berbasis kompetensi mencakup 4 (empat) aspek kinerja, yaitu:

1. Keterampilan tugas – Mampu melakukan tugas – Tugas individu.
2. Keterampilan manajemen tugas – Mampu mengelola beberapa tugas yang berbeda dalam pekerjaan.
3. Kontingensi keterampilan manajemen – Mampu merespon penyimpangan dan kerusakan dalam rutinitas.
4. Keterampilan lingkungan – Mampu menangani tanggung jawab dan harapan dari lingkungan kerja.

Keempat karakter kompetensi ini memberikan penekanan agar pelatihan berbasis kompetensi dapat menumbuhkan atau menanamkan karakter kompetensi ini secara kontinyu baik dalam lembaga pendidikan maupun diluar lembaga pendidikan.

Menurut Santyasa (2005) bahwa karakteristik dasar kompetensi dapat digolongkan atas 5 (lima) tipe:

1. Motif, yaitu dorongan individu secara konsisten dalam melakukan tindakan. Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan belajar yang menantang & bertanggungjawab untuk mencapai tujuan serta mengharapkan umpan balik untuk upaya perbaikan.
2. Sifat/watak, yaitu karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi tertentu. Sikap percaya diri, sanggup melakukan kontrol diri, dan memiliki ketahanan terhadap stres merupakan contoh-contoh tipe kompetensi ini.
3. Konsep diri, yaitu nilai-nilai sikap atau citra diri yang dimiliki oleh individu. Karyawan yang memiliki kemampuan untuk percaya diri relatif lebih berhasil dalam belajar.
4. Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki oleh individu. Pengetahuan termasuk kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan, yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas secara fisik atau mental.

Dari lima tipe karakteristik dasar kompetensi tersebut, kompetensi pengetahuan dan keterampilan dapat tampak lebih nyata. Sedangkan konsep diri, sifat, dan motif bersifat lebih tersembunyi dan berada pada pusat kepribadian individu. Kompetensi pengetahuan dan keterampilan relatif lebih mudah dikembangkan dalam pembelajaran. Sedangkan konsep diri, sifat, dan motif relatif lebih sulit dikembangkan sekaligus dinilai. Sehingga memerlukan waktu relatif lebih lama dalam proses pengembangannya.

Perencanaan Karir

A. Pengertian Perencanaan Karir

- Perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.
- Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidup.
- Karir adalah urutan-urutan posisi yang diduduki selama masa hidupnya dalam bekerja.
- Karir adalah urutan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.
- Perencanaan karir adalah proses dimana individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya.
- Perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seseorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.
- Dengan demikian, perencanaan karir merupakan suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih karir dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya.

B. Tujuan Perencanaan Karir

Menurut Andrew J. Dubrin yang dikutip A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 77), mengemukakan bahwa tujuan pengembangan karir adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Karir

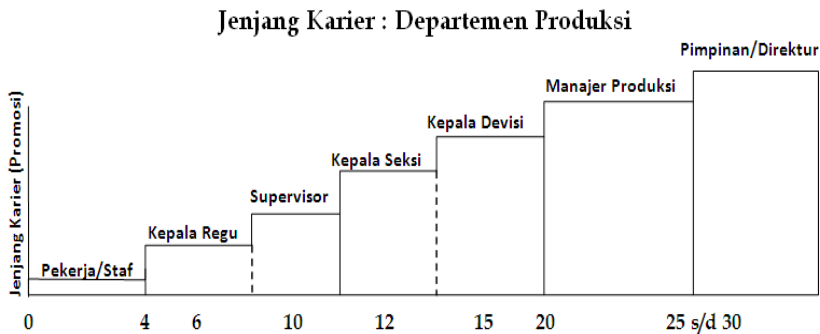
Keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya sebagai berikut:

1. Pendidikan formal.
Pendidikan formal biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Misalnya syarat untuk menjadi dosen, maka minimal harus berpendidikan sarjana S2.
2. Pengalaman kerja.
Orang yang memiliki pengalaman kerja cenderung diprioritaskan untuk dipilih atau dipromosikan pada suatu jabatan.
3. Sikap atasan.
Pada umumnya pimpinan cenderung menginginkan atau memilih seseorang yang akan dipromosikan adalah orang yang memiliki sikap dan moral yang baik, serta rajin dan inisiatif dalam bekerja.
4. Prestasi kerja.
Usaha yang kuat dari dalam diri seseorang agar tetap berprestasi, karena dengan prestasi seseorang akan lebih mudah untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi.
5. Bobot pekerjaan.
Semakin tinggi jabatan semakin besar bobot pekerjaan dan semakin besar pula tanggung jawab. Jadi orang yang menyukai pekerjaan yang menantang cenderung untuk lebih mudah mendapat jabatan yang tinggi.
6. Adanya lowongan jabatan.
Bila ada jabatan yang kosong memberi peluang bagi karyawan lain untuk dapat mengisi jabatan tersebut.

7. Produktivitas kerja.

Orang yang selalu produktif, akan menjadi prioritas didalam memberi tanggung jawab yang lebih.

Proses pengembangan karir dalam perusahaan dapat diartikan sebagai kegiatan yang memuaskan dirinya sebagai manusia, mendapatkan hasil kerja yang memuaskan, dan memuaskan karyawan dari pendapatan yang meningkat.



Gambar 6.1
Jenjang Karier

Untuk pengembangan karir seseorang, diperlukan syarat sebagai berikut:

1. Keinginan untuk maju.
2. Mempunyai disiplin kerja yang baik.
3. Mempunyai prestasi kerja yang baik.
4. Sebagai senioritas dalam perusahaan.
5. Pendidikan yang sesuai dengan jabatannya.
6. Mengikuti ujian yang dilakukan.
7. Menyusun kertas kerja.
8. Ujian kertas kerja dalam bentuk presentasi.
9. Loyalitas tinggi terhadap perusahaan.
10. Kejujuran karyawan yang tidak diragukan.
11. Mempunyai inisiatif dan kreatifitas.

D. Mutasi dan Promosi Jabatan

1. Mutasi.

- Menurut Mulia Nasution (2000: 152), transfer adalah perubahan posisi seorang karyawan dari suatu tempat ke tempat lain dimana posisi tersebut adalah sederajat.
- Menurut Dela Yoder yang dikutip oleh Mulia Nasution (2000: 152), bahwa transfer dibagi menjadi dua. Yaitu:
 - a. *Personal Transfer*, yaitu pemindahan yang disebabkan oleh keinginan karyawan yang bersangkutan.
 - b. *Production Transfer*, yaitu pemindahan karyawan yang disebabkan karena keinginan perusahaan dalam rangka meningkatkan produksi.

2. Promosi Jabatan.

- Pendapat Edwin B. Flippo (2002: 108), bahwa promosi jabatan berarti pemindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah serta lainnya.
- Sedangkan Sondang P. Siagian (2002: 169), mendefinisikan promosi jabatan adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih tinggi pula.
- Selanjutnya menurut Alex S. Nitisemito (1996: 81), promosi adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi.

Beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam melaksanakan promosi jabatan diantaranya adalah:

- a. Pengalaman.
- b. Tingkat pendidikan.
- c. Loyalitas.
- d. Tanggung jawab.
- e. Kepandaian bergaul.
- f. Prestasi kerja.
- g. Inisiatif dan kreatif.
- h. Kejujuran.

Analisa Jabatan

A. Definisi Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

- Analisa pekerjaan/analisa jabatan (*job analysis*) adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dilakukan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan.
- Informasi pada analisis pekerjaan mencakup tugas-tugas yang dilaksanakan dan kualifikasi atau persyaratan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan yang ada di dalam sebuah organisasi.

Unsur-unsur analisis pekerjaan terdiri dari:

1. Uraian Jabatan (*Job Description*).
 - Uraian jabatan memuat informasi tertulis menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu pekerjaan dalam perusahaan.
 - Uraian yang menggambarkan bagaimana suatu jabatan/pekerjaan itu dilaksanakan, bagaimana wewenang, tanggung jawab, hubungannya dengan jabatan/pekerjaan lain dan resiko jabatan/pekerjaan tersebut.
2. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*).
 - Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.
 - Uraian tentang persyaratan bagi seseorang yang akan memangku/melaksanakan sesuatu jabatan/pekerjaan.

3. Evaluasi Jabatan (*Job Evaluation*).

Evaluasi jabatan memuat penilaian atas pekerjaan, antara lain tentang berat atau ringan serta mudah atau sulitnya melakukan pekerjaan, besar atau kecilnya resiko yang mungkin timbul untuk dapat menentukan posisi atau peringkat (*rangking*) setiap jabatan dikaitkan dengan jabatan lain, dan selanjutnya menentukan kompensasi bagi pejabat atau tenaga yang melaksanakan.

Tujuan Evaluasi Jabatan:

- Menentukan nilai jabatan sebagai dasar dalam tolak ukur tingkat upah atau nominal yang tepat.
- Menetapkan tingkatan gaji setiap karyawan, dimana dalam satu perusahaan memiliki banyak karyawan dan jabatan.
- Mengatur pemberian gaji kepada karyawan dengan posisi yang mempunyai *job desc* dengan kompleksitas tinggi.
- Menghindari *employee turnover* yang tinggi dengan memberikan gaji atau upah yang sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan.

Manfaat Evaluasi Jabatan:

- Meningkatkan transparansi sistem penggajian.
- Membentuk budaya kerja yang adil termasuk dalam penggajian karyawan.
- Membangun tingkat kompetisi yang sehat dengan kompetitor dari segi gaji karyawan.
- Landasan untuk menentukan program pengembangan karyawan dan suksesi.

B. Manfaat Analisis Jabatan

1. Menetapkan dasar-dasar rasional pengupahan dan penggajian yang obyektif.
2. Menghapuskan persyaratan-persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pengadaan karyawan.
3. Merencanakan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia di waktu yang akan datang dan sebagai dasar perencanaannya.
4. Menentukan lamaran-lamaran dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia.

5. Menentukan dasar-dasar dan kebutuhan penyelenggaraan latihan baik bagi karyawan baru maupun karyawan *existing*.
6. Menentukan pola sistem pengembangan karir karyawan yang tepat dan menyeluruh.
7. Menetapkan standar-standar prestasi kerja yang rasional.
8. Menempatkan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya secara efektif.
9. Penataan jabatan dan pengembangan organisasi.
10. Membantu kemudahan dalam memahami tugas terutama bagi karyawan baru.
11. Memperbaiki alur kerja.
12. Memperlancar hubungan kerjasama dan saling pengertian antar sesama karyawan dan antarsatuan organisasi.

C. Metode/Teknik analisis Jabatan

Metode analisis jabatan adalah metode untuk mendapatkan informasi jabatan. Berdasarkan sumber informasi jabatan, digunakan beberapa metode untuk mendapatkan informasi jabatan. Ada empat macam yang penting (Moekijat, 2011) dalam (NN, n.d.):

1. Daftar Pertanyaan.

Daftar pertanyaan ini dibagikan kepada pegawai-pegawai pelaksana (pemegang jabatan). Metode ini digunakan untuk menguraikan jabatan pegawai-pegawai administrasi. Pekerja-pekerja kasar memandang metode ini sulit. Kesulitan yang sering dijumpai adalah kurang adanya ketelitian dalam merinci dan menilai pekerjaan mereka. Mereka sulit mempertimbangkan tugas mana yang paling penting dalam jabatan mereka atau sulit menguraikan dengan cermat urutan tugas-tugas yang mereka lakukan atau tanggung jawab-tanggung jawab yang mereka pikul. Beberapa langkah dapat diambil untuk mengatasi kesulitan ini, antara lain dengan memberikan perintah secara tertulis, mengadakan pertemuan-pertemuan dan wawancara perseorangan untuk menjelaskan kebutuhan akan informasi yang cermat dan terinci. Dapat juga dibentuk suatu panitia untuk membantu pegawai pegawai secara perorangan dalam mempersiapkan jabatan. Apabila pegawai-pegawai telah mengembalikan formulir daftar pertanyaan yang telah diisi, maka formulir ini diserahkan kepada pengawas langsungnya

untuk diperiksa dan memberikan kritik atau komentarnya, dan kemudian diperiksa lagi oleh suatu panitia khusus yang dibentuk untuk tujuan ini. Kelebihan metode daftar pertanyaan adalah sebagai berikut:

- a. Penyelidikan semua jabatan lebih cepat ketimbang menggunakan metode-metode lain.
- b. Biaya relatif murah, karena tidak memerlukan banyak orang.
- c. Memberikan kepercayaan kepada pegawai yang melakukan jabatan itu dan kemampuannya untuk menyusun laporan jabatan.
- d. Dapat digunakan untuk memberikan latar belakang informasi guna menganalisis jabatan yang lebih baik.
- e. Untuk memusatkan perhatian dari orang yang melakukan jabatan itu pada jabatannya.
- f. Metode ini lebih sistematis, karena telah dipersiapkan lebih dahulu secara tertulis apa yang akan ditanyakan.
- g. Metode ini membantu pencatatan data dengan cara yang distandarisasikan sehingga menyebabkan lebih mudah mengerjakannya dan lebih mudah pula dalam menafsirkan keterangan-keterangan yang ada.
- h. Metode ini mengikutsertakan pegawai-pegawai dalam program analisis jabatan dan memberikan rasa diikutsertakan, sehingga akan diperoleh hasil yang lebih baik.

Kelemahan metode daftar pertanyaan adalah sebagai berikut:

- a. Metode ini hanya dapat digunakan untuk pegawai-pegawai yang dapat membaca dan menulis. untuk mereka yang masih buta huruf, metode ini tidak dapat digunakan.
- b. Informasi yang diperoleh sering kurang lengkap, kurang teratur, dan kadang-kadang tidak berurutan.
- c. Menyusun daftar pertanyaan itu tidak mudah.
- d. Istilah-istilah yang digunakan untuk mengisi daftar pertanyaan mungkin bermacam-macam sehingga sulit menganalisisnya.
- e. Tidak ada kontak langsung antara orang yang mencari informasi dan orang atau orang-orang yang memberikan informasi.
- f. Penafsiran yang seragam dalam mengisi daftar pertanyaan itu sulit.

g. Bagi beberapa orang mengisi daftar pertanyaan itu sulit.

2. Wawancara.

Wawancara ini dilakukan dengan pegawai-pegawai pelaksana atau dengan kepala-kepala mereka, atau dengan kedua-duanya. Metode ini diperuntukkan bagi pekerja-pekerja kasar atau bagi pegawai-pegawai yang tidak bisa menjawab pertanyaan. Kelebihan metode wawancara adalah:

- a. Dapat diperoleh informasi yang lebih lengkap dan lebih jelas ketimbang menggunakan metode daftar pertanyaan, karena apabila informasi tidak atau kurang lengkap/jelas, dapat segera ditanyakan lagi.
- b. Dapat memberikan informasi yang tidak dengan segera dapat diselidiki, misalnya pada waktu diadakan pengamatan (metode pengamatan), jabatan yang dicari informasinya tidak dilakukan.
- c. Dapat digunakan untuk membetulkan informasi yang kurang lengkap atau kurang jelas yang diperoleh dengan menggunakan metode lain.
- d. Dapat diperoleh informasi dari tangan pertama. Informasi yang diperoleh dari tangan kedua dan seterusnya sering mengalami perubahan.
- e. Menghindarkan pegawai dari pekerjaan tambahan dirumah. Kadang-kadang pegawai tidak sempat mengisi daftar pertanyaan selama waktu kerja, sehingga pengisiannya dilakukan dirumah.
- f. Pegawai tidak perlu menguraikan jabatannya. Bagi beberapa orang menguraikan jabatan itu tidak mudah.
- g. Dapat dihindarkan adanya salah pengertian. Misalnya kata-kata yang tidak biasa digunakan dapat dijelaskan artinya.

Kelemahannya metode wawancara adalah sebagai berikut:

- a. Metode ini memakan waktu yang lebih lama dan biaya yang lebih banyak ketimbang menggunakan metode daftar pertanyaan karena metode wawancara memerlukan lebih banyak orang untuk mengumpulkan informasi.
- b. Apabila wawancara dilakukan oleh penganalisis jabatan (*job analyst*), istilah-istilah yang digunakan sering kurang dimengerti oleh pegawai-pegawai atau pekerja-pekerja, karena menggunakan istilah-istilah teknis.

- c. Pegawai-pegawai yang diwawancarai mungkin merasa pekerjaannya diselidiki, sehingga mereka merasa kurang senang.

3. Catatan Harian Karyawan.

Dalam metode ini pegawai disuruh mencatat apa yang dikerjakan tiap harinya, berapa waktu yang digunakan, kapan dimulai dan kapan selesainya tiap tugas yang diserahkan kepadanya. Kelebihan metode ini adalah:

- a. Pegawai mungkin akan bekerja lebih baik, karena hasil kerjanya tiap hari harus dicatat dalam buku catatan harian yang kemudian diperiksa oleh atasannya.
- b. Metode ini dapat mengurangi waktu yang dipergunakan oleh penganalisis jabatan dalam mengadakan pengamatan dan wawancara, apabila sebelumnya sudah mempelajari buku catatan harian.

Kelemahannya:

- a. Pada umumnya informasi yang diperoleh tidak lengkap, karena tidak memasukkan data-data lain yang diinginkan, misalnya data-data tentang alat-alat yang digunakan, kondisi kerja, dan sebagainya.
- b. Metode ini memakan waktu yang lama, karena harus dilakukan minimum dalam waktu 1 bulan.

4. Pengamatan.

Metode ini biasanya dilakukan oleh penganalisis jabatan (*job analyst*) yang telah memperoleh pelatihan secara khusus. Metode ini tidak dilaksanakan tersendiri, tetapi digabung dengan metode wawancara. Penganalisis jabatan mengadakan pengamatan terhadap tiap jabatan yang mengadakan wawancara dengan pegawai-pegawai pelaksana dan kepala mereka. Metode pengamatan merupakan metode yang paling baik untuk jabatan-jabatan sederhana dan sifatnya berulang. Untuk jabatan-jabatan yang sulit sebaiknya digunakan gabungan antara metode pengamatan dan metode wawancara. Kelebihan metode pengamatan (yang digabung dengan metode wawancara) adalah:

- a. Adanya keseragaman baik mengenai informasi yang dikumpulkan maupun mengenai standar yang digunakan untuk menilai kecakapan, pengetahuan, pendidikan, pelatihan, tanggung jawab. Kondisi kerja dan sebagainya.

- b. Informasi yang diperoleh lebih lengkap, lebih teliti, dan lebih dipercaya.

Kelemahannya:

- a. Sebagai metode tunggal, artinya tidak digabung dengan metode wawancara, informasi yang diperoleh kurang lengkap, karena ada tugas-tugas tertentu yang mungkin tidak dimengerti oleh pengamat.
- b. Apabila pengamatan itu dilakukan dalam waktu yang terbatas, misalnya sekali seminggu, maka informasi yang diperoleh kurang lengkap, karena mungkin ada tugas-tugas tertentu yang tidak dilakukan selama diadakan pengamatan.
- c. Tidak dapat memperoleh informasi tentang kegiatan-kegiatan rohaniah, seperti inisiatif, kesanggupan menyesuaikan diri, kesanggupan mengambil keputusan, kewaspadaan, pertimbangan, ketajaman perhatian, kesiapan mental dan sebagainya.

Biasanya, seseorang analisis tidak hanya menggunakan suatu metode analisis jabatan. Suatu gabungan metode sering lebih tepat. Misalnya dalam menganalisis jabatan-jabatan tata usaha, analis mungkin menggunakan daftar pertanyaan dibantu dengan wawancara dan pengamatan terbatas. Dalam mempelajari jabatan-jabatan produksi, wawancara dilengkapi dengan pengamatan pekerjaan yang sungguh-sungguh dapat memberikan data yang diperlukan. Pada dasarnya, analis hendaknya menggunakan gabungan teknik-teknik atau metode-metode yang diperlukan untuk melaksanakan suatu jabatan yang efektif.

BAB VII

Kompensasi

A. Pendahuluan

Tujuan utama perusahaan adalah memaksimalkan profit melalui kegiatan produktif dan manajemen melalui perencanaan, koordinasi, pengendalian, pengawasan dan evaluasi. Dalam hal ini perusahaan membutuhkan peran sumber daya manusia untuk membangun tujuan perusahaan tersebut. Sumber daya manusia juga berperan sebagai kunci yang menentukan perkembangan perusahaan, tentunya perusahaan harus mampu 'menemukan dan merawat' kualitas sumber daya manusianya untuk mendapatkan *feedback* yang positif berupa loyalitas dan kinerja yang baik terhadap perusahaan itu sendiri.

Salah satu upaya yang ditempuh perusahaan adalah pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan hal yang krusial bagi kedua belah pihak, baik perusahaan maupun sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pemberian dan strukturnya harus mampu adil dan memuaskan perusahaan maupun karyawan karena terkait dengan hajat hidup karyawan dan keberlanjutan perusahaan mengingat kompensasi termasuk dalam komponen cost perusahaan, maka dari itu harus dikelola secara efisien (Kurniawan, 2023).

B. Definisi

Adapun pengertian kompensasi menurut para ahli:

1. Menurut Werther Jr & Davis, Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya dalam bentuk upah per jam atau gaji yang diperoleh secara periodik yang didesain dan dikelola oleh personalia.

2. Henry Simamora, Kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap organisasi (Simamora, 2004).
3. Hadi Poerwono, Kompensasi adalah keseluruhan pengganti jasa yang telah dikeluarkan tenaga kerja berdasarkan masa dan syarat tertentu.
4. Sjafri Mangkuprawira, Kompensasi ialah sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Yusuf, 2015).
5. Marihot Tua Efendi, Imbalan yang diterima karyawan sebagai konsekuensi penyelesaian pekerjaan dalam perusahaan. Baik berupa gaji, insentif, upah, atau tunjangan seperti tunjangan hari raya, kesehatan, transportasi, makan dan sebagainya.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan hak karyawan yang didesain oleh personalia sebagai balas jasa, imbalan maupun ganti jasa atas kontribusi karyawan kepada perusahaan baik berupa gaji, insentif, upah maupun tunjangan – tunjangan tertentu yang diberikan secara periodik.

Menurut Edy Sutrisno, Tujuan utama orang bekerja ialah mencari penghidupan melalui hasil kerjanya. dengan hasil tersebut akan membuat karyawan akan merasa terjamin atas sumber penghidupannya (Sutrisno, 2011).

Kompensasi merupakan hal yang esensial di dunia bisnis, dibutuhkan metode yang tepat dan profesional untuk merancangnya.

Dalam perspektif organisasi, pemberian balas jasa berupa penghasilan senantiasa berhubungan dengan kuantitas, mutu, karya maupun manfaat kontribusi yang diberikan karyawan untuk organisasi tempat ia bekerja. Menurut Tohardo, salah satunya melalui perhitungan evaluasi kinerja. Perhitungan tersebut bertujuan untuk mendistribusikan kompensasi secara adil dan layak. Pemberian kompensasi yang tidak benar akan menimbulkan ketidakadilan dan kecemburuan sosial antar karyawan yang berpotensi menimbulkan konflik dalam lingkungan perusahaan.

Kompensasi memiliki tiga (3) komponen sebagai berikut:

1. Gaji pokok atau upah.

- Gaji adalah uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan kepada perusahaan dan dibayarkan secara bulanan.
- Upah adalah uang yang dibayarkan oleh perusahaan kepada pekerja/buruh atas imbalan jasanya yang dihitung secara per jam, per hari, per setengah hari, atau per unit pekerjaan atau borongan.

2. Tunjangan-tunjangan.

Tunjangan adalah uang tambahan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai selain gaji. Tunjangan dapat berupa antara lain: Tunjangan Jabatan; Tunjangan Keluarga (istri/suami dan anak); Tunjangan Dinas. Tujuan pemberian tunjangan adalah:

- a. Meningkatkan daya tarik perusahaan/organisasi bagi calon pegawai baru.
- b. Meningkatkan moral pegawai sehingga pegawai akan merasa berada dalam iklim sosial penuh kebersamaan, yang akan berpengaruh positif terhadap terciptanya *team work*.
- c. Memberikan pelayanan kepada pegawai dalam artian bahwa pemberian tunjangan dapat mempertahankan motivasi pegawai sehingga dapat bekerja lebih efektif.

3. Insentif atau bonus.

Insentif/bonus adalah penghargaan yang diberikan kepada pegawai oleh perusahaan atas dasar prestasi kerja yang tinggi. Tujuan pemberian insentif adalah sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi oleh perusahaan/ organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis (Kadarisman, 2018). Terdapat dua jenis insentif, yaitu:

- a. Insentif individu, yaitu insentif yang diterimakan kepada pegawai sebagai individu. Secara umum terdapat tiga macam, yaitu:
 - 1) *Piecework*, adalah insentif yang diberikan sebagai imbalan pada setiap unit produk yang mampu dihasilkan oleh pegawai secara perorangan.

- 2) *Production bonus*, adalah insentif yang diberikan oleh perusahaan bila tingkat produksi yang dihasilkan pegawai telah melebihi standar produksi yang ditetapkan. Insentif ini biasanya digunakan sebagai suplemen gaji atau upah yang telah diberikan.
 - 3) *Pay for knowledge compensation*. Tujuan insentif ini adalah untuk lebih merangsang pegawai agar terpacu untuk belajar demi meningkatkan kualifikasi dirinya. Kegiatan belajar yang dimaksud haruslah selaras dengan pola pendidikan dan pelatihan perusahaan, sehingga kedua belah pihak (pegawai dan perusahaan) sama-sama mendapatkan manfaat dari hasil belajarnya pegawai.
- b. Insentif kelompok, yaitu insentif yang diterimakan kepada pegawai sebagai kelompok. Secara umum dikenal adanya empat jenis insentif kelompok, yaitu:
- 1) *Production sharing plan*. Kelompok pegawai pada suatu unit kerja mendapatkan insentif bila jumlah dan mutu produksi unit tersebut melampaui standard atau target yang telah ditentukan.
 - 2) *Profit sharing plan*. Insentif untuk kelompok pegawai ditentukan berdasarkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, yaitu sebagian keuntungan dibagikan kepada pegawai.
 - 3) *Cost reduction plan*. Pola insentif ini mendasarkan pada perhitungan jumlah *cost* atau biaya (tenaga kerja, bahan, jumlah waktu yang digunakan atau komponen biaya lainnya) yang berhasil dihemat atau dikurangi.
 - 4) Insentif bagi eksekutif. Dalam menentukan insentif bagi manajer atau kelompok eksekutif perlu menimbang keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan prestasi jangka panjang. Tujuan jangka pendek seperti: mendorong efisiensi penggunaan aset perusahaan, perbaikan metode kerja dan pendayagunaan SDM. Biasanya hal tersebut akan bermuara pada *nett income*, keseluruhan dividen yang dibayar dan sejenisnya. Sedangkan yang dimaksud dengan tujuan jangka panjang adalah seperti motivasi para eksekutif untuk berusaha memaksimalkan keuntungan, pertumbuhan perusahaan, dan mempertahankan eksekutif brilian dari perusahaan lain.

Pemberian insentif bagi eksekutif dapat berupa: a). bonus atau bagian laba yang diberikan dalam bentuk uang; dan b). saham yang diberikan secara cuma-cuma atau dapat dibeli dengan harga yang lebih rendah dibandingkan harga pasaran.

C. Arti dan Pentingnya Kompensasi

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima karyawan melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi atau perusahaan, umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa diberikan langsung atau tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter (Elbadiansyah, 2019).

Sedangkan pentingnya Kompensasi adalah Sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan, di sisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya, keadaan ini menjadikan SDM sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh organisasi atau perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan, dengan memberikan kompensasi, organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subyektif dan barangkali merupakan sesuatu yang sangat khas dalam industri. Tetapi pada dasarnya adanya dugaan ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji

merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi organisasi, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan SDM yang dimilikinya atau dengan kata lain, agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi atau perusahaan.

Karyawan atau pegawai adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu organisasi atau perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian. Menurut Hasibuan bahwa Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja, sedangkan Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah insentif, adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban organisasi atau perusahaan untuk membayarnya.

D. Tujuan Kompensasi

Secara umum, kompensasi bertujuan untuk memberikan balas jasa kepada karyawan atas hasil kerjanya. Kompensasi juga umumnya digunakan oleh perusahaan sebagai media untuk pemeliharaan sumber daya manusia dalam bentuk motivasi terhadap karyawan. Berikut tujuan kompensasi dapat dijelaskan secara rinci:

1. Ikatan Kerja Sama Kompensasi merupakan bentuk komitmen dan kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan.

2. Motivasi Pemberian kompensasi yang sesuai turut meningkatkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan. Dengan adanya balas jasa yang sesuai juga berpotensi untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan.
3. Penghargaan atas prestasi kerja karyawan Penghargaan menjadi kebutuhan manusia setelah pemenuhan kebutuhan dasar. Penghargaan atas prestasi yang diberikan diharapkan mampu mendorong motivasi dan kinerja karyawan.
4. Mendapatkan Karyawan yang cakap/kompeten Kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus mempunyai desain yang sesuai atau dihitung dengan professional berdasarkan evaluasi kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang tinggi dan professional dinilai cukup menarik minat para pelamar atau calon karyawan. Dalam hal ini pelamar diharuskan bersaing untuk mendapatkan posisi nya dan perusahaan juga diuntungkan karena kompetensi yang ketat, sehingga karyawan yang didapat pun memiliki kualitas yang baik pula.
5. Mempertahankan karyawan yang sudah ada Para karyawan akan bertahan pada satu perusahaan bila mereka mendapatkan kompensasi yang sesuai. Demikian pula para pekerja akan mengundurkan diri apabila merek tidak mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan.
6. Menjamin terciptanya tenaga kerja Dalam pemberian kompensasi harus tercapai keadilan eksternal dan internal. Keadilan eksternal berarti bahwa pembayaran kompensasi sebanding atau sama dengan yang diterima pekerja yang serupa maupun setingkat pada perusahaan yang lain. Hal ini secara tidak langsung menjadi patokan bagi manajemen kompensasi untuk merancang desain kompensasi. Keadilan internal berarti imbalan atau balas jasa yang diberikan didasarkan pada nilai relative sebuah jabatan.
7. Mengendalikan biaya Sistem kompensasi yang ideal dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan pekerja dalam tingkat biaya yang wajar.
8. Mengikuti regulasi atau peraturan ketenagakerjaan yang berlaku Sistem kompensasi yang baik perlu mempertimbangkan dan mematuhi regulasi yang sudah diatur dan dikeluarkan oleh pemerintah. Regulasi pemerintah terkait kompensasi yang

digunakan pada saat ini adalah Undang - undang ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 yang menjelaskan bahwa sistem kompensasi yang dibuat oleh perusahaan setidaknya disesuaikan standar atau upah minimum yang telah ditetapkan di masing - masing regional (Mujanah, 2019).

E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

1. Faktor Internal.

Faktor internal yang mempengaruhi kompensasi berada di dalam organisasi perusahaan yang mempengaruhi jumlah pembayaran gaji atau upah karyawan. Berikut adalah contohnya:

a. Kemampuan untuk Membayar.

Perusahaan yang lebih mapan atau lebih besar biasanya mampu membayar para karyawannya lebih tinggi dibanding perusahaan yang lebih kecil. Mereka juga mampu mempertahankan tingkat upah dalam waktu yang lama dibandingkan perusahaan atau firma yang kecil.

b. Strategi Bisnis Perusahaan.

Strategi bisnis dalam organisasi atau perusahaan juga menjadi faktor yang mempengaruhi kompensasi. Ketika perusahaan ingin bersaing dengan kompetitornya yang lebih unggul, maka biasanya mereka akan menggaji karyawannya yang memiliki keahlian khusus dengan bayaran yang lebih tinggi dibanding dengan perusahaan yang berjalan mulus tanpa memiliki saingan dengan perusahaan lain.

c. Evaluasi Pekerjaan dan Penilaian Kinerja.

Evaluasi pekerjaan dapat membantu menentukan tingkat kepuasan gaji yang berbeda-beda dari pekerjaan yang berbeda-beda pula. Sedangkan penilaian kinerja dapat membantu para karyawan untuk mendapatkan kompensasi lebih berdasarkan kinerja mereka.

d. Karyawan Perusahaan.

Karyawan perusahaan sendiri sebenarnya juga merupakan faktor yang menyebabkan perbedaan dalam kompensasi dengan cara-cara berikut:

- **Kinerja:** kinerja yang ditampilkan oleh karyawan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang diperoleh. Penghargaan atas kinerja karyawan ini dapat membuat para

pegawai lebih termotivasi dan mulai bekerja lebih giat untuk meningkatkan kompensasinya.

- Pengalaman: Karyawan yang sudah berpengalaman selama bertahun-tahun di perusahaan cenderung memperoleh kompensasi yang lebih tinggi dibanding rekan barunya yang lain karena pengalamannya tersebut.
- Potensi: Potensi tidak akan berguna jika tidak ditunjukkan. Maka dari itu perusahaan membayar lebih kepada karyawan yang memiliki potensi yang lebih besar dibandingkan karyawan lainnya.

2. Faktor Eksternal.

Selain faktor internal organisasi atau perusahaan, faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kompensasi adalah faktor eksternal. Faktor ini ada di luar organisasi atau perusahaan, namun dapat mempengaruhi tingkat kompensasi. Berikut adalah contohnya:

d. Pasar Tenaga Kerja.

Permintaan dan penawaran kerja merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kompensasi. Tingkat kompensasi akan rendah jika jumlah penawaran kerja lebih tinggi dibanding jumlah permintaan kerja. Sebaliknya jika jumlah penawaran kerja lebih rendah dibanding jumlah permintaan, maka tingkat kompensasinya akan lebih tinggi.

e. Tarif.

Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan juga ditentukan oleh tingkat tarif yang berlaku pada industri yang bersangkutan. Tarif ini juga menentukan jumlah kompensasi yang ada pada perusahaan lain yang bergerak dalam industri yang sama.

f. Produktivitas.

Jumlah kompensasi akan meningkat jika jumlah produktivitas juga meningkat. Agar dapat meningkatkan jumlah kompensasi maka pegawai perusahaan perlu meningkatkan produktivitas mereka. Seringkali faktor yang menyebabkan peningkatan produktivitas berada di luar perusahaan atau karyawan itu sendiri seperti misalnya penggunaan teknologi terbaru, metode baru atau teknik manajemen yang lebih baik.

g. Biaya Hidup.

Biaya hidup pada suatu tempat dapat mempengaruhi tingkat kompensasi karyawan. Jika di suatu tempat biaya hidupnya tinggi maka akan tinggi pula tingkat kompensasinya. Sebaliknya jika biaya hidup di suatu tempat rendah maka tingkat kompensasinya juga akan rendah.

h. Serikat Pekerja.

Jika serikat pekerja kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi yang diperoleh cenderung tinggi. Sebaliknya jika serikat pekerja lemah, maka tingkat kompensasi yang diperoleh juga relatif lebih kecil.

i. Pemerintah Beserta dengan Peraturan-Peraturannya.

Salah satu kewajiban pemerintah adalah menjamin kesejahteraan warganya, diantaranya adalah kesejahteraan para karyawan. Agar dapat melindungi para karyawan dari ketidakadilan perusahaan, maka pemerintah perlu menetapkan tingkat minimum kompensasi yang perlu diberikan perusahaan kepada para karyawannya dengan undang-undang dan peraturan lainnya. Sponsors Link. Pemerintah dapat menentukan peraturan dengan menetapkan upah minimum daerah.

j. Kondisi Perekonomian Nasional.

Jika kondisi perekonomian suatu negara maju yang ditandai dengan tingkat pengangguran yang rendah, maka tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya juga akan tinggi. Sedangkan jika kondisi perekonomian suatu negara sedang terpuruk yang ditandai dengan tingginya angka pengangguran, maka jumlah kompensasi yang dibayarkan juga tidak akan tinggi.

F. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi dapat digolongkan menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi Langsung.

Pengertian kompensasi langsung adalah kompensasi yang dirasakan secara langsung oleh penerimanya, misalnya gaji, insentif, dan juga upah. Gaji adalah balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai suatu konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang dapat memberikan suatu sumbangan tenaga dan juga pikiran dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Upah adalah kompensasi yang diterima oleh

karyawan yang didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan ataupun dari banyaknya pelayanan yang dihasilkan. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena dapat menjadi suatu keberhasilan prestasinya di atas standar tertentu.

2. Kompensasi Tidak Langsung.

Pengertian kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak langsung dirasakan oleh karyawan, yakni benefit dan *service* (tunjangan pelayanan), Benefit dan *service* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan atas dasar kebijakan perusahaan terhadap keseluruhan karyawan atas usaha dalam meningkatkan kesejahteraan mereka. Program tunjangan karyawan dapat bagi dalam tiga kategori yakni sebagai berikut:

- a. Tunjangan memberikan hasil (*income*) serta memberikan peningkatan rasa aman bagi setiap kalangan karyawan yang membayar pengeluaran ekstrim atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak terduga.
- b. Tunjangan sebagai kesempatan karyawan. Meliputi pembayaran kuliah hingga hiburan, cuti, hari besar dan cuti bagi karyawan perempuan yang hamil.
- c. Tunjangan untuk menjamin kenyamanan karyawan selama bekerja di perusahaan. Dalam hal ini tunjangan kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman bagi karyawan dan adanya tempat parkir yang nyaman.

Menurut Gugup Kismono bahwa kompensasi terdiri atas macam-macam kategori yakni sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial.

Kompensasi finansial terbagi dua macam yaitu:

- a. Kompensasi langsung, yang berupa pembayaran upah (pembayaran atas tujuan jam kerjanya), gaji (pembayaran secara tetap), dan insentif atau bonus.
- b. Kompensasi tidak langsung, adalah berupa pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan misalnya program beasiswa pendidikan, libur, perumahan dll.

2. Kompensasi Non Finansial. Kompensasi yang terdiri atas dua macam yakni:
 - a. Kompensasi intrinsik, yaitu kepuasan dari pekerjaan itu sendiri, seperti: tugas-tugas menarik, tanggung jawab, tantangan, rasa pencapaian, dan juga pengakuan.
 - b. Kompensasi ekstrinsik, yaitu kepuasan yang diperoleh dari lingkungan, seperti: kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan juga lingkungan kerja yang nyaman.

Penilaian Prestasi Kerja

A. Pendahuluan

Untuk mengevaluasi, menginspirasi, memvalidasi, dan meningkatkan kinerjanya, organisasi melakukan penilaian terhadap kinerja terbaik karyawannya. Peringkat kinerja ini dapat digunakan untuk menginformasikan keputusan perekrutan, pemecatan, transfer, bonus, dan umpan balik karyawan (Kurniawan, 2023).

Faktanya, perusahaan sering gagal mengimplementasikan rencana strategis mereka. Hal ini biasanya disebabkan oleh komunikasi yang buruk di dalam organisasi, kurangnya komitmen terhadap tujuan strategis, prioritas dan tujuan yang ambigu, kegiatan yang terkotak-kotak dan terfragmentasi, dan ketidakmampuan untuk memantau kinerja. Namun, dalam iklim global yang kompetitif saat ini, manajer harus mampu membuat rencana strategis yang baik. Bahkan, rencana strategis adalah indikator utama di antara semua indikator lain yang digunakan saat ini. Prosedur implementasi dan evaluasi mengikuti. Evaluasi kinerja merupakan penilaian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator telah terpenuhi.

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja individu, tim, dan organisasi telah meningkat berdasarkan pemantauan dan umpan balik. Penilaian atau evaluasi terhadap kinerja individu, kelompok atau organisasi dapat dilakukan berdasarkan data pengukuran. Pandangan lain dalam situasi ini berpendapat bahwa penilaian kinerja hanya dimaksudkan untuk menilai sumber daya manusia.

Ada juga pandangan yang memandang gagasan *performance appraisal* setara dengan *performance review*, *performance evaluation*, bahkan *performance management*. Akibatnya, para ahli tampaknya telah melapiskan, menukar, atau menggunakan kata-

kata tersebut secara bergantian. Namun, ada yang berpendapat bahwa manajemen kinerja melibatkan penilaian kinerja, sehingga menyamakan keduanya tidaklah tepat.

Mengingat pentingnya penilaian kinerja, manajemen harus mengkaji manajemen kinerja dan segala aspek yang terkait dengannya. Jika evaluasi proses dan hasil telah dilakukan dengan benar dan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja pegawai mengalami peningkatan, maka kinerja perusahaan/organisasi secara umum positif karena ada sebab akibat (*cause and effect*). Akibatnya, pemegang saham mendapatkan dividen yang lebih baik dan karyawan menjadi lebih sejahtera.

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja individu, tim, dan organisasi telah meningkat berdasarkan pemantauan dan umpan balik. Penilaian atau evaluasi terhadap kinerja individu, kelompok atau organisasi dapat dilakukan berdasarkan data pengukuran. Pandangan lain dalam situasi ini berpendapat bahwa penilaian kinerja hanya untuk menilai sumber daya manusia. Ada pendapat ahli yang berbeda tentang evaluasi kinerja. Beberapa percaya bahwa penilaian kinerja sama dengan manajemen kinerja. Cascio (2013: 332) berpendapat bahwa mereka yang menyamakan manajemen kinerja dengan evaluasi kinerja adalah salah. Tinjauan kinerja adalah masalah administratif, biasanya dilakukan setahun sekali, untuk mengidentifikasi dan mendiskusikan kekuatan dan kelemahan individu atau tim.

B. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan dengan baik dan benar. Penilaian kinerja juga diartikan kegiatan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen SDM yang lain, seperti perencanaan, pengembangan karier, program-program, pemberhentian karyawan atau PHK. Penilaian Kinerja (*performance appraisal*), pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi pegawai yang dinilai, penilai, dan departemen kepegawaian, serta

organisasi. Setiap atasan dalam suatu departemen harus menilai kinerja pegawai yang berada dibawahnya untuk mendapatkan suatu gambaran hasil kerja nyata pegawai sehingga dari hasil penilaian kinerja, dapat ditentukan pembinaan, tindakan administratif dan keputusan-keputusan yang akan diambil berikutnya (Elbadiansyah, 2019).

Mathis dan Jackson (2008). Penilaian kinerja adalah proses evaluasi kepada karyawan terkait pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar operasional kerja, kemudian hasil tersebut akan diberikan pada karyawan. Penilaian kinerja sering disebut juga dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja.

Hasibuan menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah aktivitas bagi para manajer untuk mengevaluasi tingkah laku para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya. Hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, leadership, teamwork, dedikasi dan partisipasi.

Mondy dan Noe. Definisi penilaian kinerja yaitu tinjauan formal serta proses evaluasi kinerja karyawan maupun kinerja tim. Menurut Handoko penilaian kinerja adalah cara untuk mengukur segala kontribusi pada setiap karyawan di dalam organisasi. Nilai yang paling penting dalam penilaian kinerja ini yaitu terkait dengan penetapan tingkat kontribusi karyawan dengan kinerja yang dilakukan pada penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Dessler menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi kinerja karyawan secara relatif pada waktu sekarang maupun yang telah dilakukan yang disesuaikan dengan standar prestasi.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja individu/karyawan yang dihasilkan yang dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja karyawan seharusnya diaplikasikan untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan serta memotivasi karyawan agar lebih produktif. Penilaian kinerja karyawan ini juga mampu bermanfaat bagi organisasi/perusahaan dalam menentukan keputusan di masa mendatang.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja seorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses dan ketentuan dalam pekerjaan. Prestasi kerja yang dicapai karyawan merupakan hal yang penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Untuk memastikan prestasi kerja dapat diraih oleh para karyawan, terdapat beberapa faktor yang dapat diperhatikan untuk memicunya (Thabroni, 2022b). Menurut (Mangkunegara, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Faktor Kemampuan.

Secara psikologis, kemampuan/*ability* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

2. Faktor Motivasi.

Motivasi berbentuk dari sikap/*attitude* seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sementara itu, menurut (Sutrisno, 2019) ada enam faktor yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan, yakni sebagai berikut:

1. Hasil kerja.

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan.

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3. Inisiatif.

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal pengalaman masalah-masalah yang timbul.

4. Kecakapan mental.

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap.

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan mencerminkan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

6. Disiplin waktu dan absensi.

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran. Rutinitas yang dilakukan oleh pegawai untuk membuktikan dirinya hadir dalam suatu instansi. Kedisiplinan yang ditentukan oleh masing-masing perusahaan atau instansi.

D. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Dengan semakin menjamurnya organisasi perusahaan di tanah air, setiap perusahaan yang baru lahir ataupun yang sudah terlebih dulu berdiri, mau tidak mau harus selalu siap dalam menghadapi setiap persaingan usaha. Perusahaan berkepentingan untuk selalu meningkatkan kinerja dari semua karyawannya agar menjadi semakin profesional dan produktif dalam berkarya. Dalam kaitan dengan hal tersebut, khususnya dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan secara rutin, periodik, dan terprogram (Budihardjo, 2015).

Penilaian kinerja karyawan secara umum memberikan berbagai manfaat bagi kedua pihak yaitu organisasi maupun karyawan. Berikut penilaian kinerja karyawan yang perlu diketahui (Dwi, K, 2014):

1. Memberikan informasi mengenai hasil-hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan.
2. Mencegah adanya miskomunikasi terkait kualitas kerja yang diharapkan.
3. Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan dikarenakan adanya feedback/reward bagi karyawan yang berprestasi.
4. Menghargai setiap kontribusi.
5. Menciptakan komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan karyawan.

Pada penerapannya, penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang selalu kontinu dan tidak bersifat temporer. Adapun proses penilaian kinerja terhadap karyawan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Pekerjaan.

Hal yang dilakukan pertama kali dalam penilaian kinerja karyawan adalah melakukan analisis pekerjaan. Proses analisis ini dapat dimulai dari analisis jabatan/posisi. Dengan mengetahui posisi seorang karyawan maka akan lebih mudah mengidentifikasi golongan pekerjaannya, tanggung jawab yang harus diemban, kondisi kerja, dan variasi program dan kegiatan yang dilakukan. Analisis pekerjaan ini sangatlah penting dalam penilaian kinerja karena menjadi dasar bagi penentuan standar dan evaluasi. Selain itu, dalam menganalisis pekerjaan sangat dibutuhkan sistem informasi manajemen yang baik.

2. Standar kinerja.

Penentuan standar kinerja digunakan untuk mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui perbandingan ini maka dapat diidentifikasi apakah kinerja karyawan sudah sesuai dengan target yang diinginkan atau tidak. Dalam hal ini standar kinerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis, dan terukur (Novianty, 2015).

3. Sistem Penilaian Kinerja.

Secara garis besar terdapat empat sistem penilaian kinerja karyawan. Pertama adalah *Behaviour Appraisal System* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas penilaian tingkah laku. Kedua, *Personel/Performer Appraisal System* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas ciri dan sifat individu karyawan. Ketiga, *Result-Oriented Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasarkan hasil kerja. Keempat, *Contingency Appraisal System* atau penilaian kinerja atas dasar kombinasi beberapa unsur: ciri, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja. Contoh penilaian kinerja karyawan sebenarnya mudah ditemukan pada perusahaan yang sudah *settle* secara manajemen dan masing-masing perusahaan memiliki metode penilaian kinerja tersendiri.

E. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja dapat memilih beberapa metode yang ada, yaitu (Aisyah, S., Purba, 2019), (Mujiastuti, R., 2019):

1. *Ranking method* (penetapan peringkat).
Metode ini membandingkan sesama karyawan dalam satu unit kerja dari hasil tersebut disusun peringkat karyawan secara sederhana.
2. *Employee comparison* (perbandingan antara karyawan).
Metode ini membandingkan seorang karyawan yang mempunyai nilai prestasi kerja yang baik atau sangat baik, terhadap seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan atau unit kerja.
3. *Graphic scale method* (skala grafik).
Metode ini juga membandingkan antara karyawan, namun unsur yang dinilai berbeda dan disesuaikan dengan kepentingan perusahaan yang melakukan penilaian. Jadi dibedakan penilaiannya untuk karyawan biasa, karyawan madya dan pejabat (manajer tingkat atas). Unsur penilaiannya ada yang sama sampai batas tertentu dan kriteria penilaiannya sangat berbeda satu sama lainnya.
4. *Weighted checklist* (ceklist yang dibobot).
Metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yg menjelaskan aneka ragam, perilaku karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Setiap unsur mempunyai bobot atau nilai yg diberikan pada unsur tersebut, penilaian bagi setiap karyawan dilakukan dengan memberikan tanda cek untuk setiap unsur penilaian ini, yang dapat menjelaskan perilaku maupun hasil kerjanya. Seperti, setiap unsur penilaian dibagi menjadi 5 kriteria yaitu:
 - memuaskan (36 – 40),
 - baik (28 – 35),
 - mencapai standar (20 – 27),
 - di bawah standar (12 – 19), dan
 - buruk (8 – 11).Sedangkan kriteria penilaian setiap unsur karyawan senior (penyelia/supervisor) adalah:
 - memuaskan (59 – 65),
 - baik (48 – 58),

- mencapai standar (33 – 45),
 - di bawah standar (20 – 32), dan
 - buruk (13 – 19).
5. *Description essays* (cerita yang menjelaskan).
Metode ini mengharuskan penilai menguraikan pokok-pokok (unsur-unsur) kekuatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dan kelemahan-kelemahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kadang banyak penilaian hanya mengharuskan penilai untuk menjelaskan secara rinci tentang pekerjaan yang dilakukan karyawan. Ada juga perusahaan memberikan kebebasan pada penilai untuk melakukan penilaian unsur apa yang cocok menurutnya.
6. *Manajemen by Objectives*/MBO (Manajemen Berdasarkan Sasaran).
Karyawan dan atasan meninjau deskripsi pekerjaan dan kegiatan kunci dari pekerjaan yang akan dilakukan karyawan. Dasar pemikirannya adalah untuk mencapai kesepakatan dalam bentuk pekerjaan yang pasti. Tujuan-tujuan yang ditetapkan oleh karyawan haruslah sejalan dan diarahkan oleh pihak atasan. Penetapan tujuan mungkin berbeda dengan standar kinerja. Tujuan-tujuan tersebut haruslah dapat dicapai secara realistis. Karyawan dan atasan menggunakan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebagai dasar mendiskusikan kinerja yang berkelanjutan. Meskipun tinjauan formal telah ditetapkan, karyawan dan manajer tidak harus menunggu waktu yang telah ditetapkan untuk mendiskusikan kinerja karyawan. Hasil diskusi ini nantinya bisa dijadikan dasar dilakukannya penyesuaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan (Iswanto & Yusuf, 2022).

F. Unsur Penilaian Prestasi Kerja

Terdapat beberapa unsur-unsur penting dalam penilaian prestasi kerja, unsur tersebut membantu instansi/perusahaan dalam menilai prestasi kerja seluruh karyawannya. Menurut (Hasibuan, 2016) dalam (Hartatik, Puji, 2019) unsur-unsur dasar dalam penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut.

1. Kesetiaan.
Penilai menilai kesetiaan pekerjaan terhadap pekerjaan, jabatan dan, organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh

- kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.
2. Prestasi.
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan dari uraian pekerjaannya.
 3. Kejujuran.
Penilai menilai kejujuran dan melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian, baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain.
 4. Kedisiplinan.
Penilai menilai kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
 5. Kreativitas.
Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga bekerja lebih berdaya dan berhasil guna.
 6. Kerja sama.
Penilai menilai partisipasi dan kerja sama seorang karyawan, baik vertikal maupun horizontal, di dalam maupun luar pekerjaan.
 7. Kepemimpinan.
Penilai menilai kemampuan karyawan untuk memimpin, mempengaruhi, dan mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain.
 8. Kepribadian.
Penilai menilai sikap, perilaku, kesopanan, periang, diskusi, memberi kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, dan penampilan yang simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.
 9. Prakarsa.
Penilai menilai kemampuan berpikir seorang karyawan dengan didasarkan pada inisiatif untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan masalah yang dihadapi.

10. Tanggung jawab.

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam bertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, hasil kerja, sarana, dan prasarana yang digunakan.

Dalam melakukan penilaian prestasi kerja, perlu dimasukkan tiga dimensi kinerja. Yaitu:

1. Tingkat kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang di dalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja.
2. Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan Kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang terandalkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.
3. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan protektif, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.

Penilaian prestasi kerja karyawan menjadi dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya. Penilaian prestasi kerja adalah sebagai salah satu fungsi manajemen yang berusaha untuk mempertanyakan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan dari suatu rencana sekaligus mengukur seobjektif mungkin hasil-hasil pelaksanaan itu dengan ukuran-ukuran yang dapat diterima pihak-pihak yang mengukur rencana (*Prestasi Kerja: Pengertian, Metode Penilaian, Standar, Dan Faktor Yang Mempengaruhinya*, 2017).

Stres Kerja

A. Pendahuluan

Dalam pandangan sepintas, stres merupakan satu situasi yang mungkin pernah dialami oleh sebagian besar orang, atau bahkan semua orang pernah merasakannya, khususnya para karyawan atau anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan. Stres menjadi permasalahan yang krusial karena kondisi tersebut dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, perlu penanganan yang tepat dalam upaya pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Agar dapat menangani stres secara tepat, manajer atau pimpinan organisasi atau perusahaan dituntut memiliki pemahaman yang baik mengenai stres, sumber-sumber stres, dan hubungannya dengan produktivitas kerja. Salah satu cara mengurangi stres yang disfungsi adalah dengan bimbingan dan konseling (Rohman, 2013).

B. Pengertian Stress

Stres berasal dari bahasa latin *stringer* yang berarti menarik secara kencang. Dalam ilmu fisika dan teknik telah diketahui secara luas bahwa tekanan akan menghasilkan ketegangan dan akhirnya menyebabkan sesuatu bisa patah/retak. Sebagai contoh, tali yang ditarik dari dua ujungnya akan mengalami tekanan dan bisa putus. Ivancevich dan Matteson secara sederhana menyatakan bahwa stres merupakan interaksi antara individu dengan lingkungan. Stres juga sering didefinisikan sebagai respon tidak spesifik dari tubuh manusia terhadap lingkungan eksternal (Sobirin, 2022).

Stres merupakan situasi ketegangan/tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan, dan adanya kesempatan yang

sangat penting yang dapat memengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang (Hariandja., Efendi, 2002).

Lebih jauh dijelaskan, ketegangan dapat mengacu pada perasaan tidak tenang, kekhawatiran, dan kegelisahan yang dialami seseorang, yang dapat berakibat pada pikiran, emosi, dan kondisi fisik. Tuntutan-tuntutan yang besar dapat berupa seseorang diharapkan dan mengharapkan penyelesaian berbagai macam tugas atau kegiatan. Hambatan-hambatan mengacu pada situasi dimana seseorang menghadapi berbagai tantangan atau kendala dalam mewujudkan keinginannya.

Menurut Handoko dalam Husein (2005), stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut stressor. Menurut Cary Cooper dan alison Straw (1992), gejala stres dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu:

1. Gejala fisik: nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot-otot tegang, pencernaan terganggu, mencret-mencret, sembelit, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat, gelisah.
2. Tingkah laku (secara umum).
 - a. Perasaan, meliputi: 1) bingung, cemas, dan sedih; 2) jengkel; 3) salah paham; 4) tidak berdaya; 5) tidak mampu berbuat apa-apa; 6) gelisah; 7) merasa gagal; 8) tidak menarik; 9) kehilangan semangat.
 - b. Kesulitan dalam: berkonsentrasi, berpikir jernih, membuat keputusan.
 - c. Hilangnya: kreativitas, gairah dalam penampilan, minat terhadap orang lain.
3. Gejala-gejala di tempat kerja: kepuasan kerja rendah, kinerja yang menurun, semangat dan energi menurun, komunikasi tidak lancar, pengambilan keputusan yang jelek, kreativitas dan inovasi berkurang, bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif.

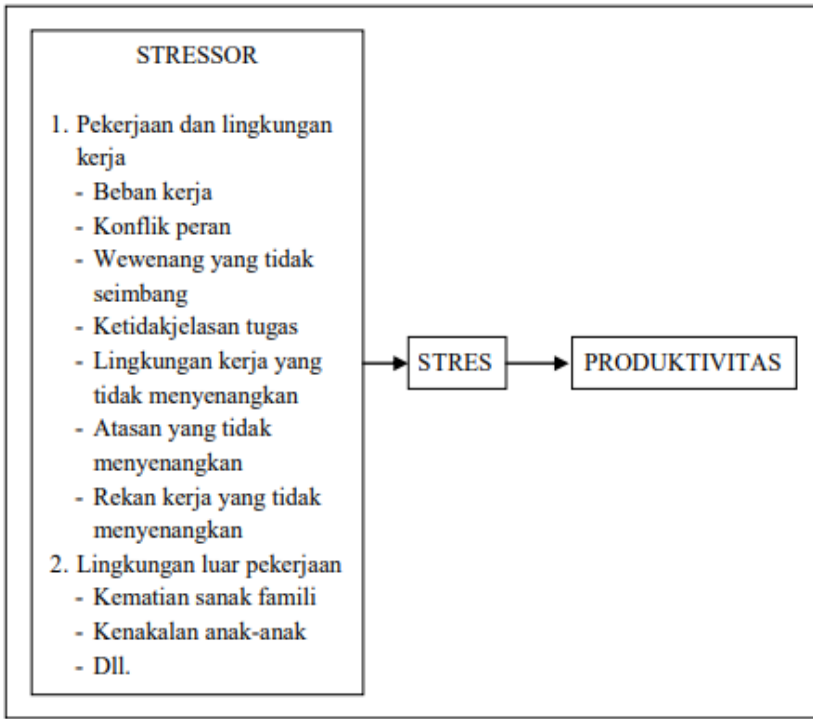
Menurut (Mangkunegara, 2005), stres kerja didefinisikan sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami oleh karyawan (baik pimpinan maupun bawahan) dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini terlihat dari *symptom* (gejala) antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka

menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

C. Penyebab Stres

Sumber stres atau yang dikenal dengan *stressor*, pada dasarnya dapat bersumber dari pekerjaan dan lingkungan kerja atau bisa bersumber dari luar pekerjaan. *Stressor* yang bersumber dari pekerjaan atau lingkungan kerja, meliputi beban kerja yang terlalu besar atau terlalu kecil, konflik peran, ketidakjelasan peran, wewenang yang tidak sesuai dengan pelaksanaan tanggung jawab, lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, atasan yang tidak menyenangkan, rekan sekerja yang tidak membantu, dan lain sebagainya. Sedangkan *stressor* yang bersumber dari luar pekerjaan, meliputi banyak hal seperti kematian sanak famili, kenakalan anak-anak, dan lain sebagainya (Hariandja., Efendi, 2002).

Sumber-sumber stres atau *stressor*, baik yang dari pekerjaan atau lingkungan pekerjaan maupun dari luar pekerjaan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 11.1
Faktor-Faktor yang Menimbulkan Stres

Sumber: Hariandja (2002:305)

Stres yang dialami oleh seseorang atau karyawan dapat bersumber dari *stressor*, meskipun akibatnya ditimbulkan oleh satu *stressor*, dan *stressor* yang menyebabkan stres dapat berbeda antara satu dengan yang lain. Stres yang dialami seseorang atau karyawan bisa stres ringan atau stres berat, ini cenderung disebabkan oleh kemampuan seseorang atau karyawan dalam menghadapi stressor berbeda antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, gejala-gejala stres harusnya dapat dipahami khususnya bagi pimpinan organisasi atau perusahaan, agar dapat ditanggulangi sehingga tidak mengganggu produktivitas kerjanya.

(Mangkunegara, 2005), mengemukakan pendapat yang tidak jauh berbeda dengan pandangan di atas mengenai penyebab stres kerja dalam organisasi atau perusahaan. Namun dalam pandangannya, penyebab stres dipandang secara umum dan tidak

dipetakan dalam bagian-bagian seperti pendapat sebelumnya. Menurutnya, stres disebabkan antara lain karena beban kerja yang terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas atau wewenang yang tidak memadai dibandingkan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan dalam kerja.

D. Jenis Stres

Stres kerja tidak selalu membuahkan hasil yang buruk dalam kehidupan manusia. Selye (dalam Rice, 1992) membedakan stres menjadi dua, yaitu:

1. *Distress.*

Yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

2. *Eustress.*

Yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat performance yang tinggi.

E. Gejala Stres

Gejala merupakan penampakan dari suatu sikap atau perasaan. Penampakan rasa senang bisa berupa tertawa, ceria, dan girang, dan penampakan rasa sedih bisa dalam bentuk diam, menangis, marah, muram, dan sebagainya, atau juga dapat dikatakan bahwa penampakan merupakan indikasi atau tanda-tanda dalam berbagai bentuk dari suatu yang abstrak.

Stres sebagai ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang dan abstrak gejalanya, oleh beberapa ahli dikelompokkan dalam tiga golongan, yaitu:

1. Gejala fisik, yaitu perubahan-perubahan yang terjadi pada metabolisme organ tubuh seperti denyut jantung yang meningkat dan tidak stabil, tekanan darah yang meningkat, sakit kepala, dan sakit perut yang bisa dialami dan harus diwaspadai.
2. Gejala psikologis, yaitu perubahan-perubahan sikap yang terjadi seperti ketegangan, kegelisahan, ketidaktenangan, kebosanan, cepat marah, dan lain sebagainya.
3. Gejala keperilakuan, yaitu perubahan-perubahan atau situasi dimana produktivitas seseorang menurun, absensi meningkat, kebiasaan makan berubah, merokok bertambah, banyak minum-minuman keras, tidak bisa tidur, berbicara tidak tenang, dan lain sebagainya.

F. Penyebab Stres Kerja

Ada 4 penyebab stres kerja menurut Gibson dkk (1996: 343), yaitu:

1. Lingkungan fisik.
Penyebab stres kerja dari lingkungan fisik diantaranya berupa cahaya, suara, suhu, dan polusi udara.
2. Individu.
Tekanan individual sebagai penyebab stres kerja terdiri dari: konflik peran, peran ganda, beban kerja berlebih, tidak adanya kontrol, tanggung jawab, dan kondisi kerja.
3. Kelompok.
Keefektifan setiap organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan diantara kelompok.
4. Organisasi.
Adanya desain struktur organisasi yang jelek dan tidak adanya kebijakan khusus.

Sedangkan menurut Carry Cooper (dikutif Jacinta F, 2002), sumber stres yaitu:

1. Kondisi pekerjaan.
Kondisi kerja meliputi: kondisi kerja yang buruk, pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan (*overload*), kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak menarik lagi bagi karyawan (*deprivational stres*), pekerjaan berisiko tinggi, kerja malam/*shifting*.

2. Konflik peran.

Stres karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu yang diharapkan oleh manajemen. Akibatnya sering muncul ketidakpuasan kerja, ketegangan, menurunnya prestasi hingga akhirnya timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan

3. Pengembangan karir.

Setiap orang pasti punya harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Namun cita - cita dan perkembangan karir banyak sekali yang tidak terlaksana atau tidak jelas seperti:

- Penempatan tidak sesuai dengan kompetensi.
- Promosi jabatan lambat atau tidak ada.

4. Struktur organisasi.

- Gambaran perusahaan yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas.
- Kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab.
- Aturan main yang terlalu kaku atau tidak jelas.
- Iklim politik perusahaan yang tidak jelas.
- Minimnya keterlibatan atasan membuat karyawan menjadi stres.

G. Pendekatan Stres di Tempat Kerja

Menurut Newstrom dalam Mangkunegara (2005), ada 4 pendekatan terhadap stres kerja. Yaitu:

1. Pendekatan dukungan sosial (*social support*).

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya bermain game, lelucon, jalan-jalan, nonton, piknik.

2. Pendekatan melalui meditasi (*meditation*).

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi. Misalnya beribadah, meditasi.

3. Pendekatan *biofeedback*.

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis dan psikologis. Melalui bimbingan dokter, psikiater dan psikolog sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stress yang dialaminya.

4. Pendekatan program kesehatan pribadi.

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stress. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi dan olahraga secara teratur.

H. Cara Mengatasi Stres

Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya melalui tiga pola dalam mengatasi stress, antara lain:

1. Pola sehat.

Pola menghadapi stres yang terbaik dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang. Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga mereka tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

2. Pola harmonis.

Pola menghadapi stress dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur. Ia pun selalu menghadapi tugas secara tepat, dan kalau perlu ia mendelegasikan tugas-tugas tertentu kepada orang lain dengan memberikan kepercayaan penuh. Dengan demikian, akan terjadi keharmonisan dan keseimbangan antara tekanan yang diterima dan reaksi yang diberikan. Demikian juga terhadap keharmonisan antara dirinya dan lingkungan.

3. Pola patologis.

Pola patologis ialah pola menghadapi stress dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Dalam pola ini, individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keteraturan mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah-masalah yang buruk.

Dari semua paparan mengenai bagaimana mengatasi stres di atas, nilai-nilai agama dan keimanan adalah pondasi yang paling utama. Individu dengan keimanan yang tinggi dan senantiasa berpegang pada nilai-nilai agama, akan dapat mengendalikan tekanan-tekanan yang dapat menimbulkan stres. Dengan tingkat keimanan yang tinggi, individu akan memiliki jiwa yang tenang dengan pola pikir logika dan sehat, bersikap rasional, dan berperilaku yang etis.

BAB X

Komitmen Organisasi

A. Pendahuluan

Dalam melakukan aktivitas sehari-hari, kita tidak lepas dari yang namanya organisasi. Entah itu berupa perusahaan, lembaga swadaya masyarakat (LSM), serikat pekerja, rukun tetangga, dan lain-lain yang semisal. Agar organisasi dapat berjalan sesuai harapan, diperlukan komitmen dari masing-masing individu yang terlibat. Tanpa adanya komitmen, jalannya organisasi akan timpang. Lantas, bagaimanakan komitmen dalam organisasi itu? (Ananta, n.d.).

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasi dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen artinya pegawai berpartisipasi terhadap tujuan organisasi (Thabroni, 2022a).

B. Pengertian

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, komitmen dapat diartikan sebagai keterikatan untuk melakukan sesuatu. Komitmen dapat dibuktikan dengan adanya keberpihakan atau kecenderungan karena merasa memiliki ikatan terhadap sesuatu, baik itu hubungan, janji, pekerjaan, amanah, kegiatan, dan lain sebagainya. Komitmen menggambarkan makna tanggung jawab.

Komitmen sangat penting untuk dimiliki oleh seseorang. Dalamnya komitmen seseorang dapat mengukur besarnya konsistensi dan tanggung jawabnya, entah dalam kondisi yang mudah atau sulit, senang atau susah, maupun ringan ataupun berat. Tanpa komitmen, tidak akan konsistensi.

Organisasi yang baik terdiri dari orang-orang yang berkomitmen tinggi. Semakin tinggi nilai komitmen dari setiap individu, semakin baik pula pencapaian organisasi tersebut. Orang-orang yang berkomitmen selalu memberikan yang terbaik untuk apa yang ia komitmenkan.

Komitmen dalam organisasi bisa diartikan sebagai sikap atau perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi. Loyalitas tersebut terbentuk karena adanya kepercayaan satu sama lain, kedekatan emosi, dan keselarasan harapan antara anggota dengan organisasi. Oleh karena itu, seorang anggota memiliki keinginan yang kuat agar tetap menjadi bagian penting organisasi.

Pengertian tersebut merupakan pengertian yang diringkas dari beberapa definisi yang telah disampaikan oleh para ahli. Ada banyak pakar yang mendefinisikan komitmen organisasi yang dapat Anda jadikan referensi. Berikut ini merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi yang kami tampilkan ke hadapan Anda.

1. Greenberg dan Baron.

Dalam jurnalnya yang diterbitkan pada tahun 2003, Jerald Greenberg dan Robert A. Baron mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat atau ukuran dimana seorang karyawan terlibat dalam jalannya organisasinya. Dia juga mempunyai keinginan untuk tetap menjadi bagian darinya. Selama menjadi bagian organisasi tersebut, ia menunjukkan kesetiaan dan kemauan untuk bekerja secara maksimal.

2. Steers dan Porter.

Richard M. Steers dan Lyman W. Porter mendefinisikan komitmen dalam organisasi sebagai sikap seorang karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan tujuan dan harapan organisasi. Identifikasi tersebut ia lakukan untuk menyesuaikan dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Ia juga berusaha menjaga keanggotaan organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama.

3. McShane dan Von Glinow.

Keduanya mengatakan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam organisasi. Seseorang akan

mengidentifikasi permintaan yang ada dan ia termotivasi untuk mewujudkannya, bahkan ketika sumber motivasi tak lagi ada.

4. Allen dan Meyer.

Kedua ahli ini mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat digambarkan berupa kedekatan emosi, keterlibatan, dan identifikasi individu dalam pelaksanaan operasional organisasi. Kedekatan emosi tersebut mendorong seorang anggota tetap ingin menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Menurut (Triatna, 2015), ada dua pandangan tentang Komitmen, yaitu:

1. Pandangan Tradisional

Pandangan ini mengatakan bahwa komitmen organisasi sebagai kondisi sepihak, dimana organisasi mengupayakan/mengharapkan kesetiaan dan pengabdian dari anggota organisasi.

2. Pandangan Modern

Pandangan ini mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kebutuhan timbal balik antara organisasi dan anggota karena komitmen menunjukkan adanya untuk saling memberi dan membutuhkan imbalan baik tenaga, pikiran dan kompensasi.

Adanya komitmen organisasi yang kuat tentu bermanfaat bagi banyak pihak. Baik anggota organisasi maupun organisasi yang menaungi masing-masing mendapatkan manfaat. Di antara manfaat didapatkan adalah:

1. Anggota organisasi akan bekerja secara totalitas.
2. Inisiatif anggota organisasi untuk kemajuan organisasi tinggi sehingga akan melahirkan banyak inovasi.
3. Lingkungan kerja yang dinamis menjadikan suasana tidak monoton atau membosankan.
4. Tingkat solidaritas tinggi, baik antar anggota maupun antar departemen, sehingga tercipta atmosfer yang saling bahu membahu.
5. Anggota merasakan kenyamanan sehingga mereka merasakan bahagia.
6. Anggota organisasi bersedia melakukan yang terbaik, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi ada.
7. Organisasi menjadi tempat yang dirindukan.

8. Organisasi berkembang cepat karena orang-orang yang ada di dalamnya bahagia dan bertanggung jawab.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya (Priyanto, 2021):

1. Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi.
2. Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi.
3. Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

C. Dimensi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki beberapa dimensi yang berbeda. Masing-masing dimensi memiliki penjelasan yang beragam. Berikut ini adalah dimensi komitmen organisasi yang perlu Anda ketahui (Fahad. Susilo, 2017).

1. Menurut Allen dan Mayer.

Allen dan Mayer membagi komitmen organisasi ke dalam tiga bentuk dimensi, yaitu:

- a. *Affective Commitment (Komitmen Afeksi).*

Komitmen ini berpedoman pada hubungan emosional antara anggota dengan organisasi. Para anggota memiliki keinginan yang kuat untuk terus bekerja dalam naungan organisasi karena mereka memiliki tujuan dan nilai yang selaras. Orang-orang yang memiliki komitmen afeksi yang tinggi ingin tetap berada di sana sehingga dia mendukung penuh tujuan organisasi dan berupaya untuk ikut berperan dalam kemajuan organisasi. Komitmen jenis ini mengandalkan rasa cinta terhadap organisasi. Keinginan bertahan muncul dari dalam hati mereka sendiri. Tidak ada paksaan agar bertahan.

- b. *Continuance Commitment (Komitmen Berkelanjutan).*

Komitmen ini mendorong seseorang untuk bertahan di dalam organisasi karena adanya analisa untung atau rugi yang didapatkannya. Nilai ekonomi yang dirasa menguntungkan akan mendorong karyawan tetap berada di organisasi tersebut dibanding meninggalkannya. Pada umumnya, semakin lama

seseorang bekerja di suatu organisasi, semakin besar ketakutan akan kehilangan apa yang telah diinvestasikan selama ini. Komitmen ini membuat seseorang untuk berpikir ulang jika ingin meninggalkan organisasi. Pergi dari organisasi akan menjadikan beban hidup semakin berat karena pertimbangan biaya. Ditambah investasi berupa partisipasi dalam kemajuan organisasi akan hilang begitu saja jika ia keluar dari organisasi.

c. Normative Commitment (Komitmen Normatif).

Seseorang memiliki komitmen ini karena dibebani kewajiban untuk tetap berada di organisasi karena adanya tekanan dari pihak lain. Karyawan yang tingkat komitmen normatifnya tinggi sangat memperhatikan apa kata orang lain tentang diri mereka. Ia tidak ingin mengecewakan atasannya dan takut jika rekan kerjanya berpikiran buruk karena pengunduran dirinya.

Secara umum, riset mengenai karyawan dengan komitmen afektif yang kuat memutuskan tetap bertahan karena keinginan mereka sendiri. Sementara karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi, memilih bertahan karena mereka harus tinggal bersama di sana.

2. Menurut Kanter, mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

- a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada nama organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

3. Menurut Curtis and Wright

Komitmen organisasi terbagi menjadi tiga dimensi, yakni:

- a. Keinginan tetap menjadi anggota organisasi.
- b. Percaya dan menerima nilai dan tujuan organisasi.
- c. Siap bekerja keras sepenuh hati untuk berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.

D. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen dalam organisasi tentu berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tersebut karena faktor-faktor penyebabnya. Kali ini kita akan membahas faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi.

1. Karakteristik Individu

Karakteristik yang dimaksud kali ini terbagi menjadi dua macam, yakni karakteristik demografi dan karakteristik disposisional. Karakteristik demografi meliputi usia, *gender*, status pernikahan, tingkat pendidikan, etnis, dan lamanya seseorang bekerja di organisasi. Sedangkan karakteristik disposisional meliputi kepribadian dan nilai yang dijaga oleh anggota organisasi. Faktor karakteristik disposisional memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap komitmen dalam berorganisasi. Karena kepribadian dan nilai merupakan hal yang mendasar dan menjadi motivasi seseorang dalam bekerja. Ibarat kata, menua itu pasti namun bersikap dewasa itu pilihan. Organisasi yang mayoritasnya diisi oleh orang-orang yang mengusung nilai-nilai positif seperti jujur, loyal, mau belajar, cekatan, fleksibel, dan sopan, tentunya lebih berpeluang memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Nilai-nilai tersebut akan mendominasi organisasi. Dengan demikian, organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang berkomitmen tinggi. Sebaliknya, organisasi yang mayoritasnya diisi oleh orang-orang malas, tidak jujur, oportunistik, tidak mau berkembang, kaku, dan tidak sopan akan menghasilkan lingkungan yang negatif. Atmosfer tersebut akan mendominasi organisasi. Akhirnya organisasi tersebut dipenuhi oleh orang-orang yang berkomitmen organisasi yang rendah.

2. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi. Hal-hal yang termasuk di dalam karakter organisasi adalah visi, misi, tujuan, struktur organisasi, desain kebijakan, dan sosialisasi kebijakan. Karakter-karakter ini membentuk orang-orang di dalamnya sehingga mempengaruhi bagaimana komitmen mereka terhadap organisasi mereka. Visi, misi, dan tujuan yang selaras antara anggota dengan organisasi membentuk komitmen organisasi yang kuat dan mendalam. Semakin kuat komitmen di dalam organisasi, semakin positif pengaruhnya terhadap jalannya organisasi. Oleh karena itu, menyelaraskan visi, misi, dan tujuan merupakan langkah yang penting untuk dilakukan secara terus-menerus. Tiga poin di atas tidak cukup untuk menumbuhkan komitmen dalam organisasi tanpa disertai kebijakan yang bijaksana. Tujuan yang baik tidak cukup hanya menjadi tujuan semata. Tujuan yang baik perlu diwujudkan melalui kebijakan yang dijalankan dengan bijaksana juga.

3. Pengalaman Organisasi

Selain karakteristik organisasi, pengalaman organisasi menjalankan aktivitasnya juga berpengaruh terhadap komitmen dalam berorganisasi. Organisasi yang matang pengalaman dalam menjalankan kebijakan lebih mudah untuk menciptakan atmosfer yang kondusif. Hal ini akan mempengaruhi kualitas komitmen organisasi menjadi lebih baik. Akibat positif dari pengalaman organisasi yang matang adalah kepuasan para anggotanya. Kepuasan tersebut mendorong anggota untuk senantiasa terlibat dalam upaya kemajuan organisasi. Tidak hanya itu, hubungan antar personal juga lebih akrab, bahkan di antara para staff, supervisor, manajer, hingga direktur.

Young *et al.* (Lubis, Joharis. H.M. Jaya, 2019), mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional yaitu:

1. Promosi.

Bila organisasi memberi peluang kepada setiap tenaga kerja untuk mengembangkan kariernya maka hal ini akan menumbuhkan komitmen organisasi bagi para karyawan.

2. Karakteristik pekerjaan.
Bila perusahaan memberikan pekerjaan sesuai dengan karakter pekerjaan yang diinginkan oleh seorang pekerja, maka hal ini akan membuat pekerja semakin berkomitmen tinggi.
3. Komunikasi.
Bila organisasi membangun komunikasi, baik secara vertikal & horizontal sehingga semua masalah dapat diselesaikan dgn baik. Hal ini akan membuat karyawan memiliki komitmen pada perusahaan.
4. Kepemimpinan.
Bila para pemimpin organisasi, orientasi perhatiannya mengkombinasikan antara tugas (pekerjaan) dengan orang (keinginan karyawan), maka hal ini akan menumbuhkan komitmen yang tinggi.
5. Pertukaran ekstrinsik.
Pertukaran yang bersifat ekstrinsik, seperti mengajak tenaga kerja terlibat dalam pekerjaan & mengikut sertakan mereka dalam pengambilan keputusan, hal ini membuat tenaga kerja berkomitmen pada organisasi.
6. Pertukaran intrinsik.
Pertukaran yang bersifat Intrinsik, seperti cinta, kasih sayang, afeksi, perhatian, dll, yang diberikan organisasi kepada tenaga kerja akan membuat komitmen mereka juga akan tinggi.
7. Imbalan ekstrinsik.
Imbalan yang bersifat ekstrinsik, seperti uang, barang, atau jasa, dll yang diberikan organisasi kepada tenaga kerja dapat membuat mereka berkomitmen pada organisasi.
8. Imbalan intrinsik.
Imbalan yang bersifat Intrinsik, seperti perhatian, kehormatan & kasih sayang, dll, yang diberikan organisasi kepada tenaga kerja akan membuat komitmen mereka juga akan tinggi.

E. Pedoman Meningkatkan Komitmen

Dessler memberikan pedoman khusus utk mengimplemen-
tasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan
masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri
karyawan:

1. Berkomitmen pada nilai manusia.
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi Anda.

3. Menjamin keadilan organisasi.
4. Menciptakan rasa komunitas.
5. Mendukung perkembangan karyawan.

Komitmen dalam organisasi sangat diperlukan untuk kemajuan organisasi itu sendiri. Komitmen terhadap organisasi mendorong para anggotanya untuk memberikan kontribusi yang optimal kepada organisasinya. Oleh karena, organisasi perlu menetapkan visi, misi, tujuan, dan kebijakan yang jelas agar komitmen tersebut terbentuk. Ada banyak cara yang dapat Anda lakukan sebagai pemimpin agar komitmen organisasi terbentuk. Menjadi pemimpin bukan hanya tentang bagaimana Anda memberikan perintah kepada orang yang Anda pimpin, melainkan juga mengenai bagaimana Anda dapat mengembangkan nilai mereka sebagai manusia. Adanya timbal balik yang positif antara organisasi dengan anggota menumbuhkan komitmen yang kuat dari para anggota terhadap organisasi yang mereka ikuti.

Kompetensi Kerja

A. Pendahuluan

Setiap organisasi harus mampu membangun Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki profesional dan kompetensi yang tinggi, karena SDM yang berkompetensi tinggi akan menjadi pusat keunggulan organisasi sekaligus sebagai pendukung organisasi dalam memasuki persaingan bisnis.

Kompetensi adalah kecakapan untuk melakukan sesuatu dan yang dapat mempengaruhi semua aspek dalam kemajuan organisasi. Tanpa memiliki kompetensi yang baik, sebuah organisasi akan berjalan tidak lancar ketika hendak mencapai tujuannya.

Dalam dunia kerja, kompetensi sering kali menjadi dasar untuk mengukur keberhasilan karyawan atau calon karyawan dalam posisi tertentu. Oleh karena itu, pemahaman tentang kompetensi dan kemampuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi yang diperlukan menjadi sangat penting bagi individu yang ingin berhasil dalam karir mereka (Admin, 2023).

B. Definisi

Terdapat berbagai pengertian kompetensi menurut para ahli, sebagai berikut:

1. McClelland dalam Sedarmayanti (2011:126), bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

2. Selanjutnya (Wibowo, 2017) mengemukakan, kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Spencer dan Spencer (sebagaimana dikutip dalam Wibowo, 2014) menyebutkan 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu : (a) Motif yang mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu, (b) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. (c) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. (d) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. (e) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analisis dan konseptual (Wahyudi et al., 2019).

C. Jenis-Jenis Kompetensi

Ada banyak jenis kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

1. Spencer and Spencer membagi kompetensi dalam dua kategori, yaitu:
 - a. Kompetensi Dasar (*Threshold Competency*)
Kompetensi dasar adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan dan keahlian dasar, seperti: kemampuan untuk membaca) yg harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaan.
 - b. Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competency*)
Sedangkan kompetensi pembeda adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

2. Charles E. Jhonson membagi kompetensi dalam tiga bagian, yaitu:
 - a. Kompetensi pribadi (*personal competency*)
Kompetensi pribadi yaitu kompetensi yg berhubungan dgn pengembangan kepribadian.
 - b. Kompetensi profesional (*professional competency*)
Kompetensi profesional yaitu kemampuan yg berhubungan dgn penyelesaian tugas-tugas tertentu.
 - c. Kompetensi sosial (*social competency*)
Kompetensi sosial yaitu kompetensi yg berhubungan dgn kepentingan sosial.
3. Sedangkan menurut Kunandar (2007) kompetensi dapat dibagi ke dalam lima bagian, yaitu:
 - a. Kompetensi Intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yg ada pada diri individu yg diperlukan untuk menunjang kinerja.
 - b. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yg diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
 - c. Kompetensi pribadi, yaitu perangkat perilaku yg berkaitan dgn kemampuan individu dlm mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
 - d. Kompetensi sosial, yaitu perangkat perilaku tertentu yg merupakan dasar dari pemahaman diri sbg bagian yg tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
 - e. Kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) menurut Surya Dharma (2002:38) telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi:

1. Pengakuan (*Recognition*). Suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat berjalan dari pengalaman simulasi tersebut.
2. Pemahaman (*Understanding*). Instruksi kasus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.

3. Pengkajian (*Assessment*). Umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya hubungan antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal.
4. Umpan balik (*Feedback*). Suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.
5. Permohonan kerja (*Job Application*), agar dapat menggunakan kompetensi didalam kehidupan nyata.

Dari pemikiran Mitrani, Palziel dan Fitt dalam Dharma (2002) dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan.

1. Tingkat Eksekutif.

Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang:

- a. Pemikiran Strategis (*Strategic thinking*), adalah kompetensi untuk melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mendefinisikan respons strategis (*strategic response*) secara optimal.
- b. Kepemimpinan perubahan (*change leadership*). Aspek ini merupakan kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai.
- c. Manajemen hubungan (*Relationship management*) adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

2. Tingkat Manajer.

Pada tingkat manajer paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti:

- a. Keluwesan (*flexibility*), adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial.
- b. Saling pengertian antar pribadi (*Interpersonal understanding*), adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia

- c. Pemberdayaan (*Empowering*), adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan karyawan serta mendelegasikan tanggungjawab, memberikan saran umpan balik, mengatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja.
3. Tingkat karyawan
- Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti:
- a. Fleksibilitas/keluwesannya adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.
 - b. Kompetensi menggunakan dan mencari berita.
 - c. Motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

D. Faktor Pembentuk Kompetensi Kerja

Faktor-faktor pembentukan kompetensi dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Faktor-faktor pembentukan kompetensi lunak karyawan.
Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa indikator pembentukan kompetensi lunak adalah:
 - a. Komitmen individu dalam mempertahankan dan mengupayakan pencapaian tujuan hidupnya.
 - b. Aturan disiplin akan membentuk pola perilaku seseorang cenderung menghargai waktu, efektif dalam menyelesaikan tugas, bertanggung jawab, serta taat proses dan aturan kerja.
 - c. Kematangan seseorang dalam pergaulan dan keterampilan berinteraksi sosial (peran sosial).
 - d. Mentor yang mampu memberikan bimbingan kepada para bawahannya.
2. Faktor-faktor pembentukan kompetensi keras karyawan.
Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa indikator pembentukan kompetensi keras adalah:
 - a. Pemahaman seseorang akan uraian tanggung jawab pekerjaannya (*job description*), sehingga memungkinkan yg bersangkutan dgn inisiatif sendiri berupaya mengarahkan dirinya untuk melakukan tugas dan tanggung jawab secara maksimal.

- b. Tersedianya target hasil kerja terdeskripsi dgn baik cara mengukur keberhasilan secara kualitatif.
- c. Mutu pelatihan kerja yg diperoleh karyawan.

Kompetensi merupakan elemen penting yang perlu diperhatikan perusahaan untuk meraih kesuksesan dalam pekerjaan. Bagian SDM punya andil besar untuk menetapkan kompetensi dasar yang harus dipenuhi oleh karyawan. Hal ini agar karyawan yang terdapat di perusahaan memiliki batas minimum kompetensi yang harus dikuasai.

Seseorang yang memegang jabatan belum tentu memiliki kompetensi terhadap semua pekerjaan yang ada di bagiannya, karena masing-masing pekerjaan memiliki karakter dan spesifikasi yang berbeda. Tapi yang pasti, ia harus memiliki kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya (Edison et al., 2017).

Budaya Organisasi

A. Pendahuluan

Budaya yang pada mulanya hanya menjadi kajian bidang studi antropologi, belakangan juga menjadi kajian bidang-bidang studi lain, seperti psikologi, sosiologi, komunikasi, organisasi, dan manajemen. Kajian budaya dalam bidang studi organisasi bermula ketika terjadi perubahan paradigma (sekitar tahun 1970-an) dalam cara memandang organisasi. Memahami organisasi sebagai *living systems* dan sebagai masyarakat membawa konsekuensi sendiri, diantaranya organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan; organisasi tidak bebas nilai (*value bound*); dan seperti halnya masyarakat, organisasi memiliki budaya (Sobirin, 2022).

Terbentuknya budaya didalam organisasi tidak terjadi seketika melainkan melalui proses panjang yang salah satu sumber pembentuknya adalah budaya masyarakat (baik budaya etnik, budaya nasional, dan budaya-budaya lainnya). Budaya-budaya ini secara gradual dibawa masuk oleh para pendiri organisasi, para pengelola maupun anggota organisasi lainnya. Selanjutnya, setelah terjadi proses kristalisasi dan internalisasi di dalam organisasi, budaya masyarakat yang pada mulanya di luar jangkauan organisasi (bersifat tidak terkendali) pada akhirnya menjadi bagian formal organisasi. Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi (Dunggio, 2020; Sobirin, 2022).

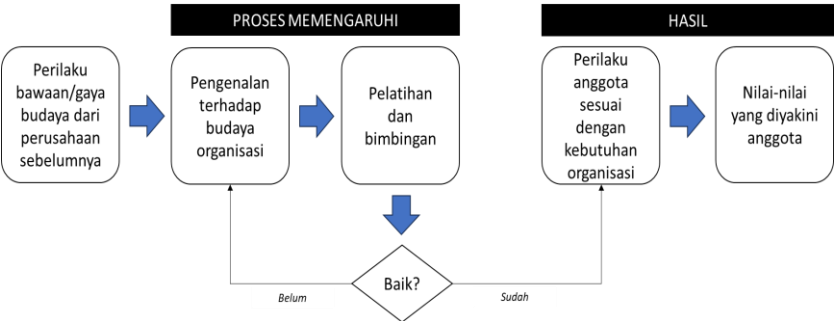
Budaya organisasi ini menjadi penting, baik itu untuk organisasi pemerintahan, bisnis, sekolahan, perguruan tinggi dan lain sebagainya. Sebab, budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku anggota (pegawai/guru/dosen) dan iklim kerja. Apabila budaya organisasi kuat, anggota yang ada

dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu, tapi sudah menjadi kebutuhan. Disisi lain, mereka memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan dan bangga pada organisasinya yang pada gilirannya menumbuhkan kepuasan dan komitmen anggota, itulah sebabnya kenapa budaya itu penting untuk dikelola. Mengelola budaya berarti kita berusaha untuk memahami secara mendalam bagaimana kekuatan budaya yang ada dan efeknya terhadap tujuan organisasi (Edison et al., 2017).

B. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teori organisasi. MSDM dilihat dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan (Adamy, 2016). Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Kekuatan dari budaya organisasi itu sendiri sangat bergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dan memengaruhi cara mereka bertindak. Bahkan budaya ini tidak hanya harus dipahami anggotanya, tapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat rekrutmen, sehingga calon pegawai/karyawan menyadari bahwa ia akan memasuki arena yang berbeda dengan segala tantangannya (Edison et al., 2017).



Gambar 14.1
Pengenalan Budaya Organisasi untuk Pegawai Baru

Adapun pengertian budaya organisasi dijelaskan oleh para pakar sebagai berikut:

1. Pearce dan Robinson (2008), mengemukakan bahwa, “budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota organisasi. Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Budaya suatu organisasi mirip dengan kepribadian seseorang-sebuah tema yang tidak berwujud namun ada dan hadir, menyediakan arti, arahan, serta dasar atas tindakan. Dalam cara yang sama seperti kepribadian memengaruhi perilaku seseorang, asumsi yang dimiliki bersama (keyakinan dan nilai) oleh anggota-anggota suatu perusahaan memengaruhi pendapat dan tindakan dalam perusahaan itu”.
2. Edgar Schein (2009), mengemukakan bahwa, “budaya adalah pola asumsi berbagi diam-diam yang dipelajari oleh kelompok seperti menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi secara internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut”.
3. Ivancevich et.al. (2007), mengemukakan bahwa, “budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi”.
4. Robbins & Coulter (2009), mengemukakan bahwa, “budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak”.
5. Porwanto (2008), mengemukakan bahwa, “budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi yang dibangun dan dianut bersama oleh organisasi sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal.
6. Susanto (2011), mengemukakan bahwa, “budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan kinerja individu dan organisasi”.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

C. Tingkatan Budaya

Edgar H. Schein (2010), dalam bukunya yang berjudul *Organizational Culture and Leadership*, membagi budaya dalam tiga tingkatan, yaitu:

1. Artefak (*artifact*). Adalah hal-hal yang mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar, dan dirasakan ketika anda menemukan kelompok baru dengan budaya asing. Artefak meliputi produk yang terlihat, seperti arsitektur lingkungan fisik, bahasa, teknologi dan produk, kreasi artistik, gaya, sebagaimana tercantum dalam pakaian, tata krama, dan menampilkan emosional, mitos dan cerita tentang organisasi, daftar yang dipublikasikan, serta ritual dan perayaan yang dapat diamati. Contoh artefak yang bisa dilihat adalah logo atau pakaian kerja (*uniform*). Beberapa organisasi menetapkan pakaian kerja dengan tema dan motif tertentu untuk menunjukkan simbol tentang keberadaan organisasi mereka. Sedangkan contoh artefak yang bisa dirasakan, misalnya, minuman dan makanan. Orang akan mengenal ciri, rasa, dan aroma olahan dari produk, restoran atau bahkan dari daerah atau negara tertentu.
2. Keyakinan dan nilai-nilai yang dianut (*espoused values*). Jika manajer meyakinkan kelompok untuk bertindak atas keyakinannya, solusi bekerja, dan kelompok ini memiliki persepsi yang sama tentang keberhasilan tersebut, nilai yang dirasakan adalah 'promosi yang bagus' secara bertahap menjadi berubah: pertama, akan menjadi nilai atau keyakinan bersama dan akhirnya menjadi asumsi bersama (jika tindakan tersebut terus-menerus menjadi berhasil). Jika proses transformasi ini terjadi, anggota kelompok akan cenderung lupa bahwa awalnya mereka tidak yakin dan usul wacana ini pada awalnya hanya proposal untuk diperdebatkan dan dihadapi. Keyakinan dan nilai-nilai yang dianut ini dapat dilihat dari karyawan yang

bergelut dengan pelayanan jasa, seperti karyawan hotel berbintang, dan bank-bank. Mereka setiap saat bertemu dengan pelanggan selalu tersenyum dan memberikan salam. Perilaku ini awalnya merupakan standar pelayanan yang diajarkan kepada seluruh karyawan dalam melayani pelanggan. Namun, seiring dengan waktu, hal itu membentuk perilaku dan menjadi kebutuhan. Pada akhirnya, mereka lupa bahwa semua itu berawal dari sebuah aturan. Aturan yang berhasil seperti ini tidak saja membentuk keyakinan dan nilai-nilai tapi sudah membentuk asumsi yang positif.

3. Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*). Adalah keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran, dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.

Fungsi budaya, dapat dibedakan menjadi:

1. Fungsi umum.
 - Sebagai karakteristik dan meningkatkan loyalitas kepada organisasi.
 - Memudahkan dalam menjalankan fungsi pengorganisasian.
 - Menjunjung dan menanamkan nilai-nilai organisasi kepada anggota.
 - Sebagai alat dalam pengendalian tingkah laku.
 - Sebagai penunjuk arah organisasi terkait hal yang diperbolehkan dan tidak.
2. Fungsi khusus.
 - Memberi anggota identitas organisasi.
 - Memfasilitasi komitmen kolektif.
 - Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
 - Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari lingkungannya.

D. Karakteristik Budaya

Robbins. et.al. (2009), memberikan 7 karakteristik budaya sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko.

Karakteristik ini mencoba mendorong anggota untuk bersikap selalu inovatif dalam bekerja khususnya pada penyelesaian masalah. Selain itu anggota diminta tidak takut dalam

mengambil resiko asalkan telah melalui perhitungan yang matang. Jadi kesempatan untuk berinovasi merupakan tanggung jawab setiap pekerja agar mampu mencapai kerja optimal.

2. Perhatian terhadap detail.

Para anggota organisasi diminta fokus pada hal yang dikerjakan dan selalu teliti dan mendetail dalam menganalisis. Karena bila para pekerja dalam mengerjakan tugas kurang fokus dan kurang teliti, maka pekerjaan akan berdampak pada hasil yang tidak maksimal dan bahkan kemungkinan akan terjadi kesalahan.

3. Berorientasi pada hasil.

Yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Jadi orientasi ini mengharapkan setiap pekerja mampu memberikan hasil kerja yang maksimal dalam rangka tercapainya tujuan perusahaan.

4. Berorientasi kepada manusia.

Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi. Artinya manajemen harus memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan para pekerja agar mereka bekerja secara maksimal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

5. Berorientasi pada tim.

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang individu-individu. Jadi setiap pekerjaan harus dilakukan secara Tim atau bersama-sama untuk mencapai hasil yang maksimal, sehingga target kerja adalah target kelompok bukan target individu.

6. Agresivitas.

Yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Jadi setiap pekerja dituntut untuk selalu agresif dalam melaksanakan pekerjaan dan selalu bersaing antara satu dengan yang lain untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, serta menghindari kerja santai.

7. Stabilitas.

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan. Jadi setiap pekerja dalam menjalankan tugasnya

diharapkan agar tetap stabil dari pada kerja yang ingin selalu menunjukkan kelebihan namun hasil tidak maksimal.

E. Dimensi Budaya Organisasi

Untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat dan, untuk mencapai itu, perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut:

1. Kesadaran diri. Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
3. Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (dalam perspektif Ishikawa, pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).
4. Performa. Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. Orientasi tim. Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Setiap organisasi pasti memiliki budaya. Artinya segera setelah organisasi terbentuk saat itu pula terbentuk budaya organisasi. Pendiri organisasi adalah sumber dan orang pertama yang membentuk budaya organisasi. Selanjutnya, secara estafet budaya tersebut ditransmisikan melalui pimpinan organisasi kepada semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasi termasuk orang-orang diluar organisasi (Wardiah, 2016).

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang

berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja. Jadi, budaya organisasi menyosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Jadi, budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja (Sutrisno, 2010).

BAB XIII

Sumber Daya Manusia Global dan Keunggulan Kompetitif

A. Pendahuluan

Di masa kini manajemen sumber daya manusia sudah mulai terintegrasi ke dalam proses-proses perencanaan strategis organisasi. Di masa mendatang kondisi integrasi ini akan berlangsung terus bahkan akan lebih kuat lagi. Artinya, para profesional sumber daya manusia harus senantiasa mengaitkan pengelolaan sumber daya manusia dengan tingkat keuntungan perusahaan akibat dari pengelolaan yang semakin profesional, efisien, dan efektif. Disamping itu, manajer sumber daya manusia harus pula semakin proaktif, memiliki pengetahuan yang baik mengenai tren dan isu yang berkembang pada saat ini dan di masa mendatang serta menangkap peluang yang ada (Iswanto & Yusuf, 2022).

B. Mengelola Sumber Daya Manusia Global

Manajemen Sumber Daya Manusia Global (*global human resource management*) merupakan SDM yang dipersiapkan untuk menghadapi era globalisasi dan ekonomi pasar bebas, dimana digitalisasi dan kompetisi merupakan ciri utama, maka tuntutan tersedianya SDM dengan daya saing tinggi menjadi satu keharusan, peranan SDM yang berwawasan global sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi saat ini. SDM merupakan salah satu faktor kunci dalam persaingan global, yaitu bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan dalam persaingan global yang selama ini sering diabaikan. Globalisasi yang sudah pasti dihadapi oleh bangsa Indonesia menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia

usaha, dalam globalisasi yang menyangkut hubungan intraregional dan internasional akan terjadi persaingan antar negara (Elbadiansyah, 2019).

Menghadapi berlakunya ekonomi pasar bebas, dimana kompetisi dan globalisasi menjadi ciri utama, maka tuntutan tersedianya SDM yang berwawasan global dengan daya saing yang tinggi menjadi satu keniscayaan, basis keunggulan dalam bersaing telah mengalami perubahan dari pendekatan konvensional ke pendekatan kontemporer, yakni berbasis pengetahuan (*knowledge based assets intellectual capital*), seperti kreativitas, inovasi, pembelajaran organisasi, dan kapabilitas strategik. Menurut Azhar, Affandi dalam Elbadiansyah (2019): bahwa pergeseran paradigma tersebut telah melahirkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang dianggap lebih *power full* sebagai sumberdaya penting yang menjadi syarat terciptanya keunggulan bersaing bagi individu, unit, departemen dan organisasi.

Menurut Pleffer dalam Azhar Affandi (2009) sumber keunggulan bersaing yang penting bagi setiap organisasi seyogyanya bertumpu pada aspek SDM serta bagaimana mengelolanya. Menurut Barney dalam Azhar Affandi (2009:4) yang terpenting dan harus dimiliki organisasi adalah keberhasilan menciptakan inovasi. Organisasi yang mampu bersaing adalah organisasi yang mampu belajar dan kreatif, hal ini hanya mungkin terlaksana apabila interaksi berupa aktivitas berbagai pengetahuan (*knowledge sharing*) di dalam institusi terlaksana dengan baik. Pada masa globalisasi dewasa ini, demi bertahan perusahaan harus dapat bersaing di pasar internasional, semakin banyak perusahaan yang memasuki pasar internasional dengan mengeksport produk mereka, membangun fasilitas di negara lain, dan bergabung dengan aliansi perusahaan asing. Maka, bisnis-bisnis ini harus membangun pasar global, tidak ketinggalan dengan persaingan di luar negeri, menyewa tenaga kerja internasional, dan menyiapkan para pekerja untuk menghadapi tugas skala global. Negara asing dapat menyediakan pasar baru yang terdiri dari jutaan pelanggan baru bagi sebuah bisnis, alasan lain yang menyebabkan perusahaan cenderung mendirikan pengoperasiannya di luar negeri adalah karena biaya pekerja dapat ditekan, contohnya rata-rata gaji bulanan di Cina hampir sama dengan rata-rata gaji harian di Amerika. Kemajuan di bidang IT juga memegang peran dalam

kelangsungan bisnis internasional. Kemajuan teknologi dan komunikasi mempermudah perusahaan untuk mendistribusikan pekerjaan secara global. Tim yang beranggotakan pekerja dari zona waktu yang berbeda dapat tetap melangsungkan proyek dengan pembagian menurut daerah atau sesuai dengan bidang keahlian. Aktivitas global ini didukung dengan perjanjian perdagangan antar-negara. Misalnya, sebagian besar negara di bagian barat Eropa merupakan anggota dari European Union, maka mata uang yang digunakan adalah sama yaitu euro. Kanada, Meksiko dan Amerika mendorong perdagangan di antara mereka dengan NAFTA (North American Free Trade Agreement). Selain itu, WTO (*World Trade Organization*) memecahkan persengketaan perdagangan di antara lebih dari 100 negara yang berpartisipasi. Tren dan perjanjian-perjanjian perdagangan tersebut mendukung perdagangan internasional yang otomatis menyebabkan peningkatan dan perubahan dalam tuntutan pengelolaan SDM. Organisasi atau perusahaan dengan pelanggan dan pemasok di negara lain membutuhkan SDM yang memahami para pelanggan dan pemasok tersebut. Organisasi atau perusahaan yang beroperasi di negara lain perlu memahami hukum dan peraturan yang berlaku di negara-negara tersebut. Mereka harus dapat menyesuaikan perencanaan SDM sedemikian rupa. Perusahaan harus dapat mengkomunikasikan pelaksanaan praktek mereka kepada seluruh tenaga kerja internasional. Berbagai kegiatan internasional menuntut manajer untuk memahami prinsip-prinsip SDM serta praktek yang lazim di pasar global.

C. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan meningkatnya tingkat kompetisi lokal maupun global, maka untuk dapat berhasil baik organisasi harus lebih mudah beradaptasi, lebih ulet, cekatan, dan fokus pada pelanggan. Untuk itu, manajemen sumber daya manusia tidak boleh hanya menyelenggarakan kegiatan administrasi aktivitas pekerjaan-pekerjaan, hubungan perburuhan, pemberian kompensasi, atau penyelenggaraan kesejahteraan karyawan yang bersifat tradisional saja. Manajemen sumber daya manusia harus lebih banyak berintegrasi baik ke dalam manajemen organisasi maupun ke dalam proses perencanaan strategis organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus berperan lebih luas karena lingkungan

organisasional semakin beragam dan kompleks. Keberagaman angkatan kerja misalnya terjadi baik di Amerika, Eropa, maupun di Asia.

Pada dasarnya, keberagaman di dalam angkatan kerja meliputi banyak dimensi perbedaan termasuk jenis kelamin, ras, penduduk asli, agama, umur, atau dari kelompok orang-orang cacat. Keberagaman di tempat kerja jelas menggambarkan suatu tantangan baru dan unik bagi setiap manajer sumber daya manusia. Keberhasilan organisasi di masa mendatang sangat tergantung pada kemampuan mengelola sosok keberagaman talenta karyawan yang dapat mengantarkan pada ide-ide, perspektif, dan pandangan kerja yang inovatif. Secara lebih rinci berbagai tantangan tersebut sebagai berikut:

1. Keberagaman angkatan kerja.

Salah satu tantangan bagi manajemen sumber daya manusia (saat ini dan dimasa mendatang) adalah munculnya kecenderungan keberagaman angkatan kerja. Dimensi keberagaman di tempat kerja mencakup usia, suku bangsa, asal keturunan, gender, kemampuan/kualitas fisik, ras, orientasi seksual, latar belakang pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, status perkawinan, keyakinan agama, dan pengalaman kerja. Di masa mendatang keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kemampuannya mengelola keberagaman bakat karyawan yang dapat menghasilkan ide-ide, perspektif, dan pandangan kerja yang inovatif. Agar efektif mengelola keberagaman angkatan kerja, para manajer SDM perlu mengubah cara pandang mereka dari pandangan *ethnocentric view* (cara/metode kamilah yang paling bagus) ke pandangan *culturally relative perspective* (mengizinkan penggunaan cara/metode oleh pihak lain yang terbaik). Pergeseran filosofi ini harus dilekatkan secara erat pada kerangka kerja manajerial dari para manajer SDM mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian sumber daya organisasional mereka.

2. Perubahan peraturan perundang-undangan.

Undang-undang, peraturan-peraturan pemerintah baik Pusat maupun Daerah, serta keputusan-keputusan pengadilan cukup berpengaruh terhadap manajemen sumber daya manusia. Banyaknya peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah telah meletakkan beban berat bagi manajer

sumber daya manusia. Organisasi telah menghadapi secara rutin isu-isu peraturan baru dalam bidang-bidang, seperti keselamatan dan kesehatan kerja, pengupahan, ketenagakerjaan, peluang kerja yang tidak memihak, undang-undang pensiun, asuransi tenaga kerja, dan isu lingkungan. Seringkali aturan-aturan yang baru tersebut memerlukan kajian akademik yang signifikan dan beban ini pada umumnya akan jatuh pada manajer sumber daya manusia.

3. Perubahan organisasi secara struktural.

Beberapa perubahan struktural diantaranya disebabkan oleh adanya perampingan organisasi (*downsizing*), *outsourcing*, dan *reengineering*. *Downsizing* adalah proses pengurangan posisi atau jabatan secara terpaksa karena adanya perubahan mendadak yang telah dan akan terus menerus memberikan dampak yang sangat besar pada organisasi, manajer di semua level, karyawan, pasar tenaga kerja, pelanggan, dan pemangku kepentingan. Idealnya, memang penyesuaian jabatan dilakukan secara kontinyu dan bertahap untuk menghindari pengurangan yang mendadak. Hal ini terjadi ketika banyak perusahaan menghadapi penurunan penjualan, pangsa pasar, atau keuntungan dan menyadari akan mahal dan tidak produktifnya sumber daya manusianya. Sehingga agar lebih kompetitif perlu membuat keputusan strategis dengan mengurangi secara bertahap jumlah angkatan kerja mereka. Hal yang perlu diperhatikan dalam keputusan *downsizing* ini adalah perlu menghindari kesalahan dalam pemberhentian karyawan. Organisasi harus membuat kegiatan perampingan karyawan ini sebuah pengalaman yang positif seperti penerapan program pemutusan hubungan kerja secara sukarela (Walker dalam Iswanto & Yusuf, 2022).

4. Perubahan secara teknologi dan manajerial di dalam organisasi.

Munculnya teknologi dan pendekatan manajemen baru telah menambah tantangan yang dihadapi oleh manajer sumber daya manusia. Tingkat akselerasi teknologi yang terus meningkat menyebabkan sejumlah perusahaan melakukan operasi yang sangat berbeda dari sebelumnya. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, perhatian utama ditujukan pada dampak perubahan secara teknologi tersebut terhadap penyalahgunaan

bisnis. Tantangan bagi manajer sumber daya manusia adalah harus melatih dan menyediakan keahlian baru yang dituntut oleh produk baru yang tentu saja belum banyak tersedia, sehingga perekrutan orang-orang ahli yang diminta oleh bidang baru tersebut tentu tidak mudah dipenuhi. Perubahan manajerial dalam organisasi yang memiliki dampak pada manajer sumber daya manusia pada saat ini adalah pemberdayaan karyawan dan tim kerja yang mandiri. Pemberdayaan adalah suatu bentuk desentralisasi yang melibatkan karyawan dengan memberikan kewenangan yang substansial dalam pengambilan keputusan. Melalui pemberdayaan, manajer percaya terhadap kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas pada kualitas prima. Karyawan juga didorong untuk menerima tanggung jawab secara personal terhadap tugas-tugas mereka.

D. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif mengacu pada kemampuan organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada posisi yang relatif menguntungkan terhadap perusahaan-perusahaan lain dalam industri (Bernadin & Russel dalam Iswanto & Yusuf, 2022). Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui cara mengontrol kapabilitas perusahaan secara efektif. Kapabilitas suatu perusahaan mencakup seluruh kekayaan (aset) fisik dan finansialnya serta keseluruhan kapabilitas lainnya, seperti kompetensi, proses-proses organisasional, atribut perusahaan, informasi, dan pengetahuan yang dikontrol oleh perusahaan dan yang memungkinkan perusahaan untuk mendesain dan mengimplementasikan strategi kompetitifnya. Ada dua prinsip utama yang menjelaskan sejauh mana suatu organisasi memiliki keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Nilai pelanggan.

Perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif melalui peningkatan nilai yang diterima pelanggan (persepsi pelanggan) dari mengonsumsi barang dan/atau jasa perusahaan. Apabila suatu perusahaan gagal mengambil keunggulan dari kapabilitas uniknya, maka dapat membahayakan perusahaan. Sebagai contoh, IBM adalah pemilik awal industri komputer hingga tahun 1970-an, akan tetapi karena gagal mengidentifikasi dan melihat pentingnya kemunculan pasar komputer

personal (PC), IBM mengalami kerugian sebanyak 90 juta dollar dalam pasar kapitalisasi, dan terpaksa menerima tindakan reposisi dan restrukturisasi organisasional secara drastis (Bernadin & Russel dalam Iswanto & Yusuf, 2022).

Keunggulan kompetitif terjadi jika berdasarkan persepsi pelanggan, mereka memperoleh nilai lebih tinggi dari transaksinya dengan organisasi yang bersangkutan dibanding dengan perusahaan lainnya. Sebagai contoh, persepsi pelanggan terhadap produk Burger King dibanding dengan produk-produk sejenis yang dihasilkan oleh Wendy's atau McDonald's. Dalam pengambilan keputusan setiap kali membeli *fast food* pelanggan selalu merasa memperoleh nilai lebih dari mengonsumsi produk Burger King dibanding produk yang lain. Keberhasilan perusahaan-perusahaan Amerika Serikat, seperti Dell Computer, Home Depot, dan Nike disebabkan karena mereka telah mendefinisi ulang mengenai nilai pelanggan dalam pasar mereka, kemudian membangun sistem terpadu yang dapat menyampaikan banyak nilai kepada pelanggan. Konsep nilai tidak hanya meliputi harga dan kualitas, tetapi juga kemudahan membeli, pelayanan purna jual, dan dapat diandalkan.

Oleh karena itu, strategi organisasi harus diarahkan pada pembentukan sumber daya organisasi yang didasarkan pada pemahaman menyeluruh mengenai pelanggannya. Semua karyawan perlu difokuskan pemahamannya terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan. Saat ini, banyak perusahaan telah mendorong orientasi pelanggan dan orientasi pemasaran secara mendalam ke dalam organisasi, dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang didasarkan pada model pelanggan dan pemasok internal, serta bagaimana mereka berhubungan dengan pelanggan eksternal. Reputasi organisasi yang berkaitan dengan isu, seperti etika perusahaan, atau tanggung jawab sosial, kebijakan yang pro keluarga, atau praktik-praktik keberagaman dapat mengarah pada pengujian nilai pelanggan. Isu-isu semacam itu tidak hanya mempengaruhi perilaku pelanggan tetapi juga adalah kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan berharga. Citra perusahaan memiliki dampak pada kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas. Dengan demikian, strategi bisnis perusahaan harus meliputi

pertimbangan-pertimbangan mengenai faktor-faktor lingkungan yang penting tersebut.

2. Mempertahankan keunikan.

Hal ini diturunkan dari penawaran suatu produk atau jasa dimana perusahaan pesaing tidak dapat dengan mudah untuk meniru atau meng*copy*. Ada tiga tipe tradisional sumber daya untuk menawarkan keunikan kepada pelanggan, yaitu: kapital finansial, kapital fisik, dan kapital manusia. Selain itu, bisnis juga dapat menawarkan keunikan bagi pelanggan melalui kapabilitas non-tradisional, yaitu kapabilitas organisasional.

a. Kapital finansial.

Suatu bisnis memerlukan finansial atau kapital. Keunikan ini datang ketika suatu bisnis menerima akses spesial terhadap pendanaan finansial, atau dapat memproduksi barang dan jasa yang lebih murah dari yang lainnya.

b. Kapital fisik.

Kapital fisik mencakup seluruh bangunan dan peralatan perusahaan juga kemampuan perusahaan untuk membeli peralatan kantor yang diperlukan. Kapital fisik membantu menciptakan keunggulan kompetitif dengan mengizinkan perusahaan mengembangkan suatu kemampuan teknis dan operasional yang unik, yaitu perusahaan dapat memiliki cara yang berbeda di dalam pembuatan dan penyampaian produk atau jasa.

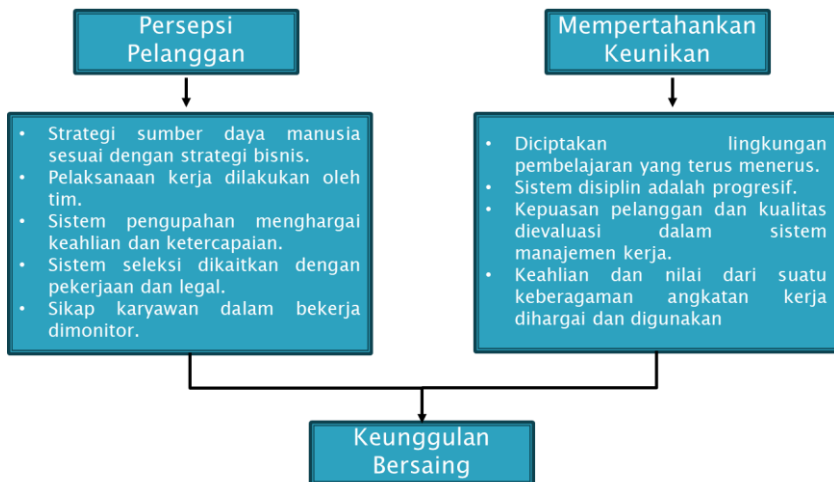
c. Kapital manusia.

Kapital manusia mengacu pada keahlian dan kemampuan individu anggota organisasi, termasuk pelatihan, kepakaran, pengalaman, kreativitas, dan pola hubungan mereka.

d. Kapabilitas organisasional.

Kapital organisasional mengacu pada sinergi yang mereka ciptakan secara kolektif. Kapabilitas organisasional mencerminkan kemampuan bisnis untuk mengelola sistem organisasi dan orang-orang dalam kaitannya untuk menyelaraskan (*matching*) antara kebutuhan pelanggan dan kebutuhan strategis. Kapabilitas organisasional membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif karena metode dalam memberikan kontribusi nilai terhadap produk/jasa perusahaan secara tidak biasa (lazim), yang sulit untuk digantikan dan ditiru. Pesaing tidak dapat mengganti

kapabilitas organisasional seorang insinyur dan menciptakan kopi/tiruannya sebagaimana dia dengan mudah mengopi suatu produk. Meningkatkan langkah-langkah perubahan yang diperlukan melalui teknologi, globalisasi, pertumbuhan keuntungan, dan permintaan pelanggan menempatkan kompetensi angkatan kerja dan kapabilitas organisasional pada pusat perhatian. Teknologi melalui internet, globalisasi melalui pengangkatan dan penempatan personel dalam tugas di luar negeri dipandang sebagai tantangan utama di masa depan. Dalam lingkungan yang kompleks, dinamis, tidak menentu, dan bergejolak, maka kapabilitas organisasional diperoleh dari fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan ketanggapan organisasi. Sedangkan dalam lingkungan yang kurang dinamis, maka kapabilitas organisasional diperoleh dari memelihara kontinuitas dan stabilitas praktik-praktik organisasi.



Gambar 15.1
Contoh Praktik-Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang membantu perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif

E. Mengelola SDM Dalam Konteks Global

Saat ini dunia sudah menjadi satu kesatuan. Segala kejadian di salah satu bagian dunia dapat diketahui oleh orang-orang di bagian dunia yang lain secara cepat. Begitu pula dalam hal bisnis. Saat ini bisnis pun menjadi global. Perusahaan telah melebarkan sales, manufaktur, dan lingkup organisasinya ke seluruh dunia. Begitu pula dengan tenaga kerja. Saat ini mobilitas pekerja telah melewati batas-batas negara, ini akan menjadi tantangan bagi organisasi karena dengan semakin tingginya tingkat globalisasi maka semakin tinggi pula tingkat kompetisi yang akan dihadapi oleh organisasi. Sumber daya manusia global juga memiliki tantangan tersendiri, seperti bahasa dan budaya yang berbeda, perbedaan regulasi ketenagakerjaan, serta koordinasi dan manajemen jarak jauh. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia global yang efektif dan inklusif menjadi kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam konteks dunia yang semakin terhubung ini.

BAB XIV

Sumber Daya Manusia Era Industry 4.0

Dalam era Industry 4.0 yang menandai revolusi industri saat ini, peran sumber daya manusia menjadi semakin vital dan kompleks. Perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan, internet of things, dan automasi telah mengubah lanskap bisnis secara fundamental. Di tengah transformasi ini, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi inti yang menggerakkan inovasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Tidak hanya menghadapi tuntutan baru dalam keterampilan teknis, namun SDM juga harus memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi untuk mengikuti perubahan-perubahan yang cepat. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola SDM dengan cara yang efektif dan inovatif dalam menyambut tantangan dan peluang era Industry 4.0 ini. Dalam era revolusi industri 4.0, revolusi teknologi digital akan menghasilkan digitalisasi dalam teknik-teknik manajemen sumber daya manusia, yang meliputi:

1. Organisasi akan menerapkan teknik-teknik terkini yang berbasis teknologi digital dalam menjalankan berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, perekrutan dan seleksi karyawan, orientasi dan pelatihan karyawan, penggajian, pemberian insentif finansial dan tunjangan, serta evaluasi kinerja.
2. Digitalisasi akan mempermudah manajemen sumber daya manusia dalam merumuskan strategi dan kebijakan yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Mekari (2021) merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh KPMG International yang menyatakan bahwa sebagian besar tugas yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia dapat

diotomatisasi dengan bantuan mesin, hanya meninggalkan lima dari dua puluh satu tugas yang masih memerlukan peran manusia. Dengan kemajuan teknologi, peran dalam berbagai pekerjaan akan mengalami perubahan.

Era industri 4.0 ditandai oleh kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan digital untuk mendukung implementasi teknologi industri 4.0, yang secara khusus terkait dengan perkembangan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Era industri 4.0 menciptakan permintaan akan keterampilan baru dan menekankan pentingnya sertifikasi kompetensi sebagai tanda pencapaian, selain hanya mengandalkan ijazah. Menurut (Nashrullah & Saragih, 2020), sertifikasi kompetensi adalah pengakuan atas kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaan tertentu sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh otoritas yang berwenang. Sertifikat kompetensi berfungsi sebagai bukti legitimasi yang sah. Di dalam era industri 4.0, SDM yang profesional, bersaing, dan berkompeten menjadi sangat penting.

Retnaningsih (2019) menekankan bahwa dalam era industri 4.0, elemen-elemen kunci yang menjadi aset utama sumber daya manusia (SDM) meliputi kepemimpinan, kemampuan berkolaborasi dalam tim (*teamwork*), keterampilan dan pemahaman dalam beradaptasi dengan beragam budaya (*cultural agility*), serta kesadaran akan keragaman budaya yang dimiliki oleh setiap individu dalam tim kerja. Selain itu, kemampuan berwirausaha (*entrepreneurship*) dan *sociopreneurship* juga menjadi modal penting dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang ditandai oleh industri 4.0.

(Ekasari et al., 2021) juga menyoroti pentingnya mempertahankan kemampuan kandidat pekerja lainnya, seperti *ekstroversion*, sifat ramah, ketekunan, stabilitas emosional, dan keterbukaan terhadap pengalaman. Selain itu, aspek keberhasilan lainnya, seperti kecerdasan emosional (*emotional quotient*), kecerdasan spiritual (*spiritual quotient*) yang mencakup kesadaran diri, manajemen emosi, motivasi diri, empati, manajemen hubungan, keterampilan komunikasi, dan kepribadian, juga harus tetap diperhatikan dalam era revolusi industri 4.0.

Peran serta Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam hal kualitas dan jumlahnya menjadi sangat penting untuk bertahan dalam persaingan di dunia kerja dan bisnis pada era industri 4.0. Menurut data yang diperoleh dari Pusat Penelitian dan Pengembangan Aplikasi Informatika dan Informasi dan Komunikasi publik (Puslitbang Aptika-IKP) yang merupakan bagian dari Badan Litbang Sumber Daya Manusia di Kementerian Komunikasi dan Informatika, diperkirakan bahwa pada tahun 2020 diperlukan sekitar 129.465 orang SDM yang ahli di bidang TIK. Kebutuhan tersebut tersebar dalam 8 sektor usaha besar di Indonesia.

Menurut sebuah studi penelitian di Inggris, ada tiga basis teknologi yang secara signifikan memengaruhi masa depan bisnis: kecerdasan buatan (artificial intelligence) dan robotik, perkembangan internet, serta penghapusan batasan waktu dan ruang dalam memperoleh keterampilan. Saat ini, sekitar 65% siswa yang sedang belajar diharapkan akan bekerja dalam pekerjaan yang belum ada ketika mereka menyelesaikan pendidikan mereka. Delapan faktor utama yang diperkirakan akan memengaruhi struktur bisnis di masa depan semuanya terkait dengan teknologi, termasuk internet mobile dan teknologi cloud, kemampuan komputer yang semakin meningkat, serta kemampuan untuk memproses data dalam jumlah besar. Perkembangan ini tidak hanya akan memengaruhi teknologi, tetapi juga aspek sosial-ekonomi, geopolitik, dan struktur populasi.

Perubahan ini akan menyebabkan kemunculan bisnis baru dan profesi baru, yang mengubah kebutuhan akan keterampilan baik untuk pekerjaan yang sudah ada maupun yang baru muncul. Pengaturan dan pemahaman baru tentang tempat dan cara kerja akan diperlukan, menuntut manajemen baru yang dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Di masa depan, kemampuan suatu perusahaan akan lebih ditentukan oleh faktor-faktor kritis daripada modal. Revolusi Industri 4.0 akan mengubah cara hidup, komunitas, dan seluruh aspek kehidupan bisnis, memengaruhi lingkungan, negara, sosial, perusahaan, dan para pekerja. Bagi mereka yang tidak dapat beradaptasi dengan cepat, mereka berisiko tertinggal.

Perubahan ini juga akan memengaruhi fundamental manajemen sumber daya manusia. Industri 4.0 akan mengubah seluruh alur dari produksi hingga distribusi, dan inovasi akan menjadi bagian integral dari organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia menjadi inti dari inovasi, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan kembali misi, definisi pekerjaan, dan tanggung jawab dari setiap posisi dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Admin. (2023). *Pengertian Kompetensi, Jenis, dan Cara Meningkatkan*. <https://www.linovhr.com/kompetensi/>
- Aisyah, S., Purba, W. (2019). Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Profile Matching. *Jurnal Mahajana Informasi*.
- Ananta. (n.d.). *Komitmen dalam Organisasi: Pengertian, Indikator & Cara Membangun*. <https://www.gramedia.com/literasi/komitmen-dalam-organisasi/>
- Budihardjo, M. (2015). *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Raih Asa Sukses.
- Dunggio, S. (2020). *Pengaruhh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo*. VII, 1–9.
- Dwi, K, & G. (2014). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja (Survey pada Karyawan PT. INKA (Persero Madiun)). *Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi*.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Ekasari, R., Denitri, F. D., Rodli, A. F., Pramudipta, A. R., Maarif, U., & Latif, H. (2021). Analisis Dampak Disrupsi Pendidikan Era Revolusi. *Jurnal Ecopreneur*.12 *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 110–121.
- Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Elbadiansyah Cv. Irdh*. www.irdhcenter.com
- Fahad. Susilo, H. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja Terhadap Efektivitas Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Hariandja., Efendi, M. T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. PT. Grasindo.
- Hartatik, Puji, I. (2019). *Mengembangkan SDM*. Laksana.

- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Husein, U. (2005). *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Iswanto, Y., & Yusuf, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Terbuka.
- Ivancevich, Konopaske, & M. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga.
- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Kompensasi*. Rajawali Pers.
- Kurniawan, B. dkk. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kimshafi Alung Cipta.
- Lubis, Joharis. H.M. Jaya, I. (2019). *Komitmen Membangun Pendidikan*.
- Mahatmavidya, P. A. (2023). *Perencanaan SDM: Pengertian, Faktor, Tujuan, dan Manfaat*. Mekari.Com.
<https://mekari.com/blog/perencanaan-sdm/>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. PT. Rafika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Mekari. (2021). Mengenal Keunggulan Kompetitif pada Bisnis. *Journal Entrepreneur*.
- Metris, D., & Dkk. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penamuda Media.
- Mujiastuti, R., D. (2019). Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Simple Additive Weighting. *Jurnal Sistem Informasi*.
- Nashrullah, Z. R., & Saragih, R. (2020). Pengaruh Coaching dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen ..., 4(3)*, 138–153.
- NN. (n.d.). *Metode Analisis Jabatan*.
[http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/22012/6.BAB II.pdf?sequence=6&isAllowed=y#](http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/22012/6.BAB%20II.pdf?sequence=6&isAllowed=y#)
- Novianty, M. (2015). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero). *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis, 1 (2)*, 17–27.
- Pearce, John A. & Robinson, R. B. J. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi Implementasi*. Salemba.

- Poerwanto. (2008). *Budaya Perusahaan*. Pustaka Pelajar.
- Prestasi Kerja: Pengertian, Metode Penilaian, Standar, dan Faktor Yang Mempengaruhinya*. (2017). <https://an-nur.ac.id/prestasi-kerja-pengertian-metode-penilaian-standar-dan-faktor-yang-mempengaruhinya/2/>
- Priyanto, R. (2021). *Komitmen Organisasi: Kajian, Teori & Implementasi*. Diva Pustaka.
- Retnaningsih, D. (2019). Tantangan dan Strategi Guru di Era Revolusi Industri 4.0 dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Prosiding Seminar Nasional: Kebijakan Dan Pengembangan Pendidikan Di Era Revolusi Industri 4.0., September*, 23–30.
- Robbins, Stephen, P & Coulter, M. (2009). *Management*. Pearson.
- Robbins, Stephen, P. dan T. A. J. (2009). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rohman, A. (2013). *Dasar dasar manajemen*.
[https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/e/123456789/6350/Bab 2.pdf?sequence=11](https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/e/123456789/6350/Bab%202.pdf?sequence=11)
- Schien, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass.
- Schien, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. SIE YKPN.
- Sobirin, A. (2022). *Perilaku Organisasi*. Universitas Terbuka.
- Susanto, A. B. (2011). *Management for Everyone 4 Organisasi*. Erlangga.
- Sutrisno, E. (2010). Budaya Organisasi. In *Prenamedia Group*.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Thabroni, G. (2022a). *Iklim Organisasi: Pengertian, Dimensi, Komunikasi, Pengaruh, dsb*. <https://serupa.id/iklim-organisasi-pengertian-dimensi-komunikasi-pengaruh-dsb/>
- Thabroni, G. (2022b). *Penilaian Prestasi Kerja: Pengertian, Faktor, Indikator, Metode Penilaian, dsb*.
<https://serupa.id/penilaian-prestasi-kerja-pengertian-faktor-indikator-metode-penilaian-dsb/>
- Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

- Wahyudi, D., Ferine, K. F., & Siyo, K. (2019). Pengaruh Kompetensi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Institusi Pendidikan Di Kota Binjai. *Seminar Nasional Sains & Teknologi Informasi (SENSASI)*, 2016, 32–37.
- Wardiah, M. L. (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*.
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Raja Grafindo Persada.
- Zainal, V. R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.

Profil Penulis



Diksi Metris, S.E., M.M.

Lahir di Jakarta, 11 September 1978. Setelah tamat dari SD Muhammadiyah 5 Kebayoran Baru (Jakarta Selatan), melanjutkan ke SMP Muhammadiyah 9 Kebayoran Baru (Jakarta Selatan), lalu ke SMA Islam Al-Azhar 2 Pejaten (Jakarta Selatan). Kemudian melanjutkan pendidikan Diploma 3 program studi Aktuaria di FISIP Universitas Indonesia dan mendapat gelar Ahli Madya (A.Md) Aktuaria pada tahun 2001. Pada tahun 2017 mendapat gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta, dan pada tahun 2019 mendapat gelar Master Manajemen (M.M) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta. Selain sebagai penulis, saat ini juga sebagai Dosen di program studi Bisnis Digital Institut Teknologi dan Bisnis Muhammadiyah Purbalingga, Tutor di Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka, Trainer dan Asesor Kompetensi BNSP.



Maman Sulaeman, S.E., M.M.

Maman Sulaeman merupakan anak kelima dari pasangan bapak S Surya Permana (alm) dan ibu O Rohaenah (almh), lahir di Jatiwangi Majalengka pada 12 April 1974. Latar belakang pendidikan ditempuh mulai dari SD Negeri Darangdan Sumedang tahun 1980-1986, kemudian di SMP Negeri 1 Sumedang tahun 1986-1989, lalu melanjutkan di SMA Muhammadiyah Sumedang lulus tahun 1992. Gelar sarjana diperoleh dari Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) dan lulus tahun 2000. Penulis mendapatkan gelar Magister Manajemen dari Universitas Siliwangi Tasikmalaya tahun 2013. Kemudian tahun 2019 penulis melanjutkan studi di Ilmu Ekonomi Program Doktor (IEPD) Universitas Jenderal Soedirman. Penulis merupakan dosen di ITBM Purbalingga program studi S1 Bisnis Digital. Selain sebagai dosen juga mendapat amanah sebagai ketua Lembaga Penjamin Mutu (LPM) ITBM Purbalingga. Kesibukan lainnya adalah menjadi editor dan reviewer di beberapa jurnal nasional bereputasi.



Rofik Priyanto,S.Pd.,M.M

Rofik Priyanto merupakan anak pertama dari pasangan bapak Basuki dan ibu Priyanti, lahir di Banjarnegara pada 19 Juli 1988. Latar belakang pendidikan ditempuh mulai dari SD Negeri 4 Kecepit Punggelan tahun 1994-2000, kemudian di SMP Negeri 1 Punggelan tahun 2000-2003, lalu melanjutkan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Purbalingga. Gelar sarjana diperoleh dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Muhammadiyah Purwokerto (UMP) dan lulus tahun 2010. Penulis mendapatkan gelar Magister Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Adhi Unggul Birawa (AUB) Surakarta tahun 2014.

Penulis merupakan dosen di Politeknik Madyathika program studi sarjana terapan bisnis dan manajemen ritel. Selain sebagai dosen juga mendapat amanah sebagai ketua Lembaga Penjamin Mutu (LPM) Politeknik Madyathika. Kesibukan lainnya adalah menjadi Tutor Universitas Terbuka UPBJJ UT Purwokerto. Aktif menulis artikel di jurnal nasional dan penulis buku *Komitmen Organisasi Kajian, Teori dan Implementasi*.