

MSDM

(MENYONGSONG ERA DISRUPSI)

Editor: Hartini



Mislan Sihite
Fatkur Rohman Albanjari
Elperida Juniarni Sinurat
Ketut Tanti Kustina
Sudarijati
Jeni Andriani
Ernawati
Jhoni Maslan Hutapea
Magfirah
Jusuf Irianto
Veronika Nugraheni Sri Lestari
Umi Suryani
Awa
Agusthina Risambessy
Ratri Wikaningtyas
Rohana Sitanggang

BUNGA RAMPAI

MSDM (MENYONGSONG ERA DISRUPSI)

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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 Rp100.000.000 (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 Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MSDM (MENYONGSONG ERA DISRUPSI)

Mislan Sihite
Fatkhur Rohman Albanjari
Elperida Juniarni Sinurat
Ketut Tanti Kustina
Sudarijati
Jeni Andriani
Ernawati
Jhoni Maslan Hutapea
Magfirah
Jusuf Irianto
Veronika Nugraheni Sri Lestari
Umi Suryani
Awa
Agusthina Risambessy
Ratri Wikaningtyas
Rohana Demak Marina Sitanggang

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

MSDM (MENYONGSONG ERA DISRUPSI)

Mislan Sihite
Fatkhur Rohman Albanjari
Elperida Juniarni Sinurat
Ketut Tanti Kustina
Sudarijati
Jeni Andriani
Ernawati
Jhoni Maslan Hutapea
Magfirah
Jusuf Irianto
Veronika Nugraheni Sri Lestari
Umi Suryani
Awa
Agusthina Risambessy
Ratri Wikaningtyas
Rohana Demak Marina Sitanggang

Editor:

Hartini

Tata Letak:

Dessy

Desain Cover:

Manda Aprikasari

Ukuran:

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:

viii, 247

ISBN:

978-623-195-524-1

Terbit Pada:

September 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Sang Pencipta, serta rasa bangga bagi kami, karena buku ini telah terbit tepat waktu sesuai rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi era disrupsi, di mana era ini ditandai dengan terjadinya perubahan besar-besaran yang diakibatkan oleh teknologi dan inovasi yang lebih baru dan lebih efisien. Oleh sebab itu, untuk menghadapi persaingan yang semakin sengit, setiap individu dituntut untuk kreatif dan inovatif dalam rangka meningkatkan kualitas SDM unggul.

Sistematika penyusunan buku ini terdiri dari enam belas bab, dengan judul *MSDM (Menyongsong Era Disrupsi)*. Pembahasan secara terperinci diuraikan dalam subbab: Konsep Dasar dan Ruang Lingkup MSDM; Fungsi MSDM dalam Organisasi; Sistem Perencanaan SDM; Teori Organisasi dan Pengorganisasian; Kepemimpinan dan Pengembangan Karier Karyawan; Peningkatan Kualitas SDM pada Era Disrupsi; Strategi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan; *Job Analysis* dan *Job Evaluation*; Pengelolaan SDM Dalam Perusahaan; Pengembangan SDM pada Era Disrupsi Digital; Teori Motivasi dan Kepuasan Kerja; Teori Keadilan Organisasi; Konsep dan Fungsi Budaya Organisasi; Efektivitas Kerja dan Komitmen Organisasi; Digitalisasi MSDM menghadapi Revolusi Industri 4.0; dan Dinamika MSDM dalam Disrupsi Teknologi.

Buku ini berhasil diterbitkan karena dukungan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini, kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak atas kontribusinya dalam penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, Juli 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MSDM.....	1
Pengantar	1
Pentingnya Manajemen SDM	2
Pengertian Manajemen SDM	3
Tujuan MSDM	4
Sosok SDM yang Diandalkan.....	7
Ruang Lingkup Manajemen SDM.....	7
2 FUNGSI MSDM DALAM ORGANISASI	17
Pendahuluan	17
Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
Esensi Manajemen Sumber Daya Manusia	20
Fungsi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia	22
Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	25
Tahapan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	27
Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam Organisasi	29
3 SISTEM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	33
Pendahuluan	33
Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	34
Faktor yang Harus Dipertimbangkan dalam Perencanaan SDM	36
Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	37
Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia...38	
Langkah Efektif Mengatur dan Mengalokasikan Sumber Daya Manusia	41

4	TEORI ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN...45	
	Definisi Organisasi.....45	
	Organisasi dalam Kehidupan Sehari-Hari.....46	
	Alasan Membentuk Sebuah Organisasi.....49	
	Tipe-Tipe Organisasi51	
	Teori Organisasi.....53	
	Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)55	
	Pengorganisasian yang Efektif dalam Sebuah Organisasi.....57	
5	KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIER.....61	
	Pendahuluan61	
	Pengertian Kepemimpinan62	
	Gaya Kepemimpinan.....63	
	Kepemimpinan pada Era Disrupsi66	
	Pengertian Pengembangan Karier67	
	Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karier68	
	Tujuan Pengembangan Karier.....70	
	Indikator Pengembangan Karier.....71	
	Pengembangan Karier Era Disrupsi71	
	Penutup.....72	
6	PENINGKATAN KUALITAS SDM PADA ERA DISRUPSI77	
	Pendahuluan77	
	Penyebab Rendahnya Kualitas SDM di Indonesia.....78	
	Tantangan MSDM dalam Meningkatkan Kualitas SDM.....81	
	Strategi Pengembangan SDM.....85	

	Cara Meningkatkan Kualitas SDM pada Era Disrupsi	86
7	STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN.....	91
	Definisi Rekrutmen	91
	Tujuan Rekrutmen.....	94
	Hambatan Rekrutmen	95
	Sumber Rekrutmen	99
	Definisi Seleksi	101
	Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan	101
	Kualifikasi Seleksi.....	102
	Langkah-Langkah Proses Seleksi.....	103
8	JOB ANALYSIS DAN JOB EVALUATION.....	109
	<i>Job Analysis</i>	109
	Manfaat Analisis Jabatan	112
	Jenis-Jenis Analisis Jabatan	114
	Prosedur Analisis Jabatan	115
	<i>Job Evaluation</i>	116
	Manfaat <i>Job Evaluation</i>	117
	Teknik dan Sistem <i>Job Evaluation</i>	118
	Skema <i>Analitycal Job Evaluation</i>	118
	Skema Non- <i>Analytical Job Evaluation</i>	119
9	PENGELOLAAN SDM DALAM PERUSAHAAN	123
	Pengertian SDM	123
	Pengertian Perusahaan	124
	Fungsi Pengelolaan dan Konsep Pengelolaan SDM (<i>Human Capital Theory</i>)	125
	Pengelolaan SDM dalam Perusahaan	126
	Cara Melakukan Pengelolaan SDM dalam Perusahaan	127
	Manfaat Pengelolaan SDM dalam Perusahaan	131

10	PENGEMBANGAN SDM PADA ERA DISRUPSI DIGITAL.....	135
	<i>Data Driven</i>	135
	Makna <i>Data Driven</i>	137
	Pemanfaatan <i>Data Driven</i>	138
	<i>Human Analytic</i> : Adil Membuat Keputusan.....	140
	Makna <i>Human Analytics</i>	141
	Big Data, Internet, dan SDM	142
	Seleksi Efektif pada Era Digital.....	145
	Teknologi Digital	148
11	TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KARYAWAN	153
	Teori Motivasi	153
	Teori Motivasi Abraham Maslow.....	155
	Teori Motivasi Herzberg.....	156
	Teori Motivasi McCelland	157
	Teori Motivasi Erg Alderfer.....	159
	Teori Victor Vroom	159
	Teori X dan Y	160
	Kepuasan Karyawan	160
	Teori Kepuasan Kerja.....	162
	Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	164
12	TEORI KEADILAN DALAM ORGANISASI	169
	Pengertian Keadilan Organisasi	169
	Teori Keadilan Organisasi	169
	Teori Keadilan Distributif.....	171
	Teori Keadilan Prosedural	173
	Teori Keadilan Interaksional	175
	Teori Keadilan Informasional	178

	Dampak Keadilan Organisasi pada Perilaku Karyawan.....	179
13	KONSEP DAN FUNGSI BUDAYA ORGANISASI... 185	
	Pengertian Budaya Organisasi	185
	Karakteristik Budaya Organisasi	189
	Konsep Dasar Budaya Organisasi	190
	Dimensi Budaya Organisasi.....	193
	Fungsi Budaya Organisasi	194
	Fungsi Budaya Organisasi Bagi Karyawan dan Manajer/Pimpinan	195
14	EFEKTIVITAS KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI.....	203
	Pengertian Efektivitas Kerja	203
	Indikator Efektivitas Kerja	204
	Pendekatan Efektivitas Kerja	205
	Alat Ukur Efektivitas Kerja	205
	Aspek-Aspek Efektivitas Kerja.....	206
	Indeks Efektivitas Kerja	207
	Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kerja.....	208
	Komitmen Organisasi.....	209
	Aspek-Aspek Komitmen Organisasi.....	211
	Dimensi Komitmen Organisasi.....	212
	Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi.....	212
	Indikator Komitmen Organisasi	213
	Manfaat Komitmen dalam Organisasi	213
	Pembentukan Komitmen dalam Organisasi	214
	Cara Membangun Komitmen Organisasi.....	215
	Strategi Komitmen Organisasi.....	216
15	DIGITALISASI MSDM MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0	221

	Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) .	221
	Analitik Data SDM (Sumber Daya Manusia).....	223
	E-learning dan Pengembangan Karyawan	225
	Rekrutmen Digital.....	227
	Pengelolaan Kinerja Berbasis Teknologi	227
	Penggunaan Kecerdasan Buatan (AI) dalam MSDM	228
	Pengamanan Data dan Privasi pada Era Revolusi Industri 4.0	230
	Penerapan Teknologi Mobile.....	232
16	DINAMIKA MSDM DALAM DISRUPSI TEKNOLOGI	237
	Pendahuluan	237
	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	238
	Potensi dan Tantangan MSDM.....	240
	Inovasi Manajemen Sumber Daya Manusia	242
	Kesimpulan.....	244

KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MSDM

Mislan Sihite, S.E., M.Si.
Universitas Methodist Indonesia

Pengantar

Dalam era disrupsi, setiap organisasi menghadapi tantangan baru dan kesempatan untuk memahami dan membuat konsep pengelolaan organisasi yang efektif, melalui pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia diakui sebagai suatu bidang kajian yang integral dari keunggulan bersaing pada era disrupsi. Tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul berasal dari manusia, dan hanya dapat diselesaikan dan dikelola oleh manusia. Itu sebabnya, muncul konsep penting yang diakui konsep keunggulan di bidang sumber daya manusia, yaitu melalui *the right people in the right place at the right time*.

Manajemen SDM merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia, dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien, untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen SDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi bisnis dan publik.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi bisnis dan *public*, karena manusialah menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut, tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif sumber daya manusia

(karyawan). Bagaimanapun canggihnya peralatan yang dimiliki suatu organisasi, tidak akan memberi manfaat jika tidak ada peran aktif dari sumber daya manusia.

Pentingnya Manajemen SDM

Kegiatan dalam mengatur sumber daya manusia memiliki tingkat kesulitan dan kompleksitas tertentu, karena sumber daya manusia memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan, cita-cita, harapan, dan latar belakang yang beragam dan heterogen, yang membedakan yang satu dengan yang lainnya (unik). Peran penting dari seorang manajer SDM adalah bagaimana karyawan yang khas tersebut, mampu dikelola dengan baik, melalui manajemen SDM, agar mampu memberikan kontribusi bagi berjalannya roda organisasi sesuai dengan visi, misi dan nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut.

Manajemen SDM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen karyawan yang berdasar empat prinsip dasar, yaitu:

1. sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut;
2. keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis;
3. kultur dan nilai organisasi, yaitu suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut, akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik; dan
4. manajemen SDM berhubungan dengan integrasi, yakni semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Amstrong, 2006, dalam Sopiah, 2016).

Manajemen SDM dituntut mengembangkan cara-cara baru untuk dapat mempertahankan pegawai pada produktivitas yang tinggi, serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusinya yang maksimal bagi organisasi. Manajemen SDM perlu menggugah semangat kerja, menimbulkan antusiasme, dan meningkatkan kualitas karyawan melalui penanganan SDM. Percayailah orang dan perlakukan mereka seperti orang dewasa, timbulkan rasa antusiasme mereka melalui kepemimpinan yang bergairah dan imajinatif, kembangkan dan tunjukkan tuntutan akan kualitas, buatlah mereka merasa memiliki perusahaan tersebut, sehingga karyawan anda akan bertanggung jawab secara menyeluruh.

Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia menekankan kebutuhan untuk mendapatkan komitmen, hati, dan pikiran karyawan melalui partisipasi aktif, komunikasi dan metode untuk mengembangkan organisasi dengan komitmen tinggi.

Pengertian Manajemen SDM

Berikut ini disajikan beberapa pendapat para pakar tentang pengertian MSDM.

1. Amstrong (2014) dalam Sopiah (2016)

MSDM adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. MSDM adalah ilmu dan seni yang menjelaskan aktivitas atau kegiatan manusia mulai dari perencanaan praktik-praktik SDM (perekrutan, penyeleksian, penempatan, pengembangan, pemeliharaan, sampai pemutusan hubungan kerja), agar SDM berkinerja tinggi, sehingga mampu berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Storey (1989)

MSDM adalah memperlakukan orang sebagai asset berharga, sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen, kemampuan adaptasi dan kualitas tinggi.

3. Dessler (2015)

MSDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, Kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

4. Noe et al. (2011)

MSDM adalah mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

5. Mathis dan Jekson (2001)

MSDM adalah berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi, dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi.

6. Schuler et al. (1999)

MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting, dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan, untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Tujuan MSDM

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain

1. mendukung organisasi mencapai tujuannya;
2. memberikan kontribusi dalam mengembangkan budaya kinerja tinggi.

3. memastikan bahwa organisasi tersebut memiliki orang-orang berbakat, terampil, dan memiliki sdm yang memiliki keterlibatan tinggi;
4. menciptakan suasana dan iklim kerja yang saling percaya;
5. mendorong penerapan pendekatan etis dan legal terhadap manajemen SDM;
6. memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi pekerja yang memiliki semangat kerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap menghadapi perubahan dan memenuhi kewajibannya sebagai pekerja yang dapat diandalkan;
7. membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implementasi SDM;
8. membantu menciptakan stabilitas karyawan supaya terhindar dari berbagai persoalan yang dapat menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
9. membantu kelancaran komunikasi antara pekerja dan pimpinan organisasi untuk harmonisasi;
10. membantu memelihara standar organisasi dan nilai-nilai organisasi.
11. membantu memperbaiki kualitas kehidupan kerja;
12. membantu memperbaiki tingkat produktivitas pegawai;
13. membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi tinggi;
14. membantu meningkatkan kapasitas yang melekat pada manusia, kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
15. mengembangkan sistem kerja dan prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan intensif berbasis kinerja;

16. membantu mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah *stakeholders* dalam organisasi;
17. membantu mengembangkan lingkungan organisasi sebagai tempat kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
18. membantu organisasi untuk mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan *stakeholders* (pemilik, pemerintah, manajemen, pegawai, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas);
19. membantu mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja, dan aspirasi;
20. membantu memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua orang; dan
21. membantu mempertahankan kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Tujuan akhir yang ingin dicapai Manajemen SDM adalah

1. Meningkatkan efisiensi organisasi;
2. Meningkatkan efektivitas organisasi;
3. Meningkatkan produktivitas organisasi;
4. Meningkatkan kinerja organisasi;
5. Meningkatkan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen;
6. Meningkatkan citra dan reputasi perusahaan;
7. Meningkatkan laba perusahaan;
8. Menurunkan tingkat absensi karyawan; dan
9. Menurunkan tingkat kepindahan pegawai.

Sosok SDM yang Diandalkan

Sosok SDM yang dapat diandalkan dan yang diandalkan perusahaan untuk mewujudkan kemajuan suatu perusahaan, memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. memiliki pengetahuan yang paripurna dan lengkap tentang tugas, dan tanggung jawab, serta wewenang dari tugas yang dipercayakan;
2. memiliki pengetahuan yang komprehensif terkait dengan pelaksanaan tugas pokok yang dikerjakan;
3. mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena memiliki pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang diperlukan;
4. memiliki sikap produktif, inovatif, kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dan dapat dipercaya;
5. berorientasi pada pencapaian visi, dan misi, serta tujuan perusahaan;
6. memiliki motivasi kerja yang tinggi;
7. mampu bekerja secara terencana, terstruktur, dan sistematis;
8. memiliki kemauan kerja yang sungguh-sungguh;
9. memiliki rasa percaya diri yang tinggi;
10. memiliki keberanian untuk mengambil risiko;
11. memiliki rasa percaya diri untuk menjual ide-idenya ke pihak lain;
12. memiliki intuisi bisnis yang tinggi;
13. memiliki sikap kerja cekatan, cermat, bijak, cepat, sabar dan cukup kompromistis; dan
14. memiliki respons yang positif terhadap penghargaan/balas jasa yang diberikan perusahaan.

Ruang Lingkup Manajemen SDM

Cakupan Manajemen SDM sangat luas, karena menyangkut semua kegiatan yang ada di suatu organisasi. Ruang lingkup Manajemen SDM mencakup

segala kegiatan dan aktivitas yang dilakukan pada saat SDM mulai masuk, hingga ia meninggalkan organisasi merupakan cakupan dari Manajemen SDM.

Ruang lingkup Manajemen SDM meliputi

1. Analisa jabatan, yaitu proses metode dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang ada menjadi informasi jabatan sehingga ada gambaran yang jelas tentang jabatan dan dapat disampaikan bagi orang yang memerlukan informasi. Analisis Jabatan ini, disajikan untuk kepentingan program kepegawaian, serta memberikan umpan balik bagi organisasi, untuk pengawasan dan akuntabilitas. Hasil analisis jabatan menghasilkan peta jabatan, uraian jabatan, syarat jabatan, kompetensi teknis jabatan yang digunakan dalam perencanaan pegawai, rekrutmen dan seleksi, perencanaan karir, pengangkatan dalam jabatan, penilaian kinerja, remunerasi, serta pendidikan dan latihan;
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja, yaitu proses perencanaan yang sistematis dan terus menerus dalam menganalisis perkiraan kebutuhan dan pengadaan pegawai dengan cara menginventarisasi persediaan sumber daya manusia, memprediksi persediaan sumber daya manusia, menyusun rencana sumber daya manusia masa yang akan datang, memonitor, mengevaluasi jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan, serta kualifikasi yang dibutuhkan yang disesuaikan dengan rencana jangka Panjang;
3. Merekrut calon karyawan, yaitu proses yang terorganisir untuk memengaruhi calon pelamar yang berkualitas untuk mengajukan lamaran dalam proses penarikan yang dilakukan perusahaan. Calon karyawan dari berbagai sumber internal dan eksternal yang tersedia calon-calon SDM berkualitas sesuai kebutuhan organisasi. Sumber-sumber rekrutmen antara lain organisasi itu sendiri, informasi dari mulut ke mulut, iklan di surat kabar dan majalah, agen tenaga kerja, konsultan seleksi, sekolah dan

universitas. Tahapan dalam proses rekrutmen antara lain mengidentifikasi kebutuhan untuk melakukan rekrutmen, mengidentifikasi persyaratan kerja, menetapkan sumber-sumber kandidat yang berpotensi, menetapkan metode seleksi, menyortir kandidat, menyeleksi kandidat yang berhasil, memberitahukan hasilnya kepada para kandidat, dan menunjuk kandidat yang berhasil lulus seleksi;

4. Menyeleksi calon pekerja, yaitu proses yang terorganisir yang dilakukan suatu perusahaan untuk memilih calon-calon pekerja yang dianggap paling tepat dan paling memenuhi persyaratan, sebagai calon pekerja untuk mengisi posisi suatu jabatan. Memilih calon pekerja melalui seleksi dalam pemeriksaan berkas administrasi, wawancara, dan berbagai tes (tes potensi akademik, numerik, tes psikologi, presentasi, dan lain-lain);
5. Memberikan pengenalan (orientasi) dan penempatan bagi karyawan baru, yaitu proses orientasi melalui proses pembelajaran singkat untuk pengenalan metode-metode kerja, sejarah organisasi, budaya perusahaan, struktur organisasi, susunan personel, visi-misi organisasi, sistem kerja, peraturan kerja, Standar Operasi Prosedur, dan lain-lain, yang dibutuhkan supaya karyawan baru dapat memahami segala yang diperlukan pada saat bekerja. Pengangkatan dan penempatan SDM, yaitu mengangkat calon karyawan baru untuk melaksanakan tugas yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang sudah diberikan pada saat orientasi, sebagai dasar untuk bekerja dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat pada waktunya;
6. Memberikan kompensasi, yaitu segala bentuk pembayaran dan apresiasi yang merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan baik dalam bentuk uang dan non uang kepada karyawannya atas segala kontribusi yang diberikan karyawan (dalam bentuk waktu, tenaga, ide dan pikiran) atas dasar pertimbangan : tingkat pendidikan, tingkat jabatan,

kinerja, keahlian, pengalaman, lamanya bekerja, dll yang ditujukan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, dan kesetiaan karyawan kepada perusahaan;

7. Pengembangan karir, yaitu usaha yang terorganisir dan terencana atas aktivitas atau proses yang terstruktur yang menghasilkan usaha perencanaan karir timbal balik antara pegawai dan organisasi. Pengembangan karir memberi kesempatan kepada pegawai untuk menelaah jenjang karir pada masa yang akan datang untuk dirinya. Pengembangan karir membantu pegawai menganalisis kemampuan dan minat pegawai agar serasi antara kebutuhan pribadinya dengan kebutuhan organisasi;
8. Memberikan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan, yaitu proses pembelajaran yang terorganisir yang disediakan pemberi kerja (organisasi/perusahaan) dalam membantu karyawan dalam memahami penguasaan teori, pengetahuan praktis, dan sikap yang positif di tempat kerja dalam waktu tertentu, dengan tujuan meningkatkan kinerja dan untuk memenuhi kebutuhan dan pertumbuhan pegawai/karyawan saat ini dan masa yang akan datang. Tahap-tahap pelatihan dan pengembangan antara lain analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, program pelatihan dan pengembangan terencana yang memenuhi kebutuhan di atas, penerapan program pelatihan dan pengembangan, dan evaluasi keefektifan pelatihan dan pengembangan yang ada;
9. Menegakkan disiplin pegawai, yaitu proses terorganisir yang dilakukan perusahaan kepada karyawan untuk membentuk sikap hormat dan taat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan;

10. Membangun komitmen karyawan, yaitu proses yang terorganisir yang dilakukan suatu perusahaan kepada karyawan dalam membentuk sikap kemauan yang kuat dari anggota organisasi (karyawan) untuk tetap berada, bekerja, dan rasa memiliki organisasi. Karyawan akan memiliki keterlibatan dan loyalitas serta setia bekerja dalam perusahaan, dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen karyawan merupakan kondisi karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya;
11. Melakukan evaluasi kinerja pegawai, yaitu proses yang sistematis yang dilakukan dalam menilai kinerja karyawan, untuk menemukan hasil kerja pegawai dibandingkan dengan tugas pokok dan fungsi yang sudah ditentukan dalam uraian jabatan, dan memberikan umpan balik atas penilaian tersebut dalam suatu periode waktu tertentu. Evaluasi kinerja berfungsi untuk mengukur sejauhmana seorang karyawan berkontribusi kepada perusahaan;
12. Memberikan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), yaitu proses yang sistematis yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam memberikan perlindungan yang ditujukan agar karyawan di tempat kerja selalu dalam keadaan sehat dan selamat, sehingga setiap sumber daya produksi dapat digunakan secara aman dan efisien. Tujuan K3 adalah mengurangi atau terbebas dari kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja, serta kinerja.
13. Memberikan layanan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, yaitu suatu sistem yang terintegrasi dalam pengelolaan sumber daya manusia dengan menyediakan informasi yang digunakan dalam pembuatan keputusan di bidang SDM dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi. Manfaat Sistem Informasi SDM adalah mempercepat pengambilan keputusan di bidang SDM, informasinya lebih akurat, mengurangi kesalahan, meningkatkan efisiensi dan *real time*, serta meningkatkan kinerja;

14. Melakukan hubungan industrial, yaitu menjaga keharmonisan hubungan kerja antara para pelaku usaha antara pemilik, manajemen, karyawan, dan pemerintah yang diikat dalam suatu perjanjian kerja sama dalam suatu waktu dan wilayah tertentu. Tujuan hubungan industrial ini, antara lain untuk menciptakan kerja sama yang saling menguntungkan dengan *win-win* solusi para pihak, dan menciptakan satu pemahaman antara aspirasi karyawan dengan pemilik perusahaan, sehingga tercipta iklim yang kondusif terhadap dunia usaha dalam pembangunan perekonomian, serta meningkatkan produktivitas kerja; dan
15. Melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), yaitu putusnya perikatan atau perjanjian antara perusahaan dengan karyawan atau pekerja secara resmi sejak dikeluarkannya surat pemberhentian kerja, yang berakibat putusnya hak dan kewajiban masing-masing pihak. PHK dapat terjadi disebabkan antara lain pengunduran diri secara resmi, pemberi kerja bangkrut, habisnya kontrak kerja, selesainya tugas khusus pada kontrak kerja, kematian salah satu pihak, usia pensiun, persetujuan kedua belah pihak, kontrak terbengkalai, dan pemecatan oleh pemberi kerja.

Daftar Pustaka

- Cushway, Barry. (2002). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan: Paloepi Tyas Raharjeng. Jakarta: PT Elex Komputindo.
- Dessler, Gery. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Management*. Edisi 14, Terjemahan: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Pffer, Jeffrey, dkk. (2007). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rajagrafindo Perkasa.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Noe, Raymon A, Jhon R, Hollenbec, Bary Gerhat, Patrick M. Wright. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Keunggulan Bersaing*. Edisi 6, Terjemahan: David Wijaya. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky, Achmad S. (2014). *Manajemen SDM Profesional*. Yogyakarta: Andi.
- Schuler *et al.* (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan: Yahya, Dwi Kartini. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sihite, Mislana. (2018), Peran Kompetensi dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang Berdaya Saing Tinggi pada era Revolusi Industri 4.0: Suatu Tinjauan Konseptual. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4(2).
- Sopiah, dan Mamang, Etta. (2016). *Manajemen SDM Strategik*. Yogyakarta: Andi.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu.

- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Suwatno, & Priansa, Doni Juni. (2010). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tannady, Hendy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Expert.

Profil Penulis



Mislan Sihite, S.E., M.Si.

Lahir di kecamatan Barus Kabupaten Tapanuli Tengah. Penulis lulus Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen dari fakultas Ekonomi jurusan Manajemen dari Fakultas Ekonomi Universitas Palangkaraya (UNPAR) pada tahun 1993, selanjutnya pada tahun 2008 melanjutkan Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara jurusan Ilmu Manajemen dan lulus tahun 2011. Pada saat ini, sedang proses penyelesaian S3 Ilmu manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Penulis memiliki pengalaman organisasi: Ketua NHKBP Palangkaraya, Sekretaris Badan Perwakilan Mahasiswa (BPM) Fakultas Ekonomi Universitas Palangkaraya, Ketua Partodo Kota Medan, Ketua Tim Diakonia HKBP Distrik-X Medan Aceh, ISEI Cabang Medan, Persatuan Intelegensia Kristen Indonesia (PIKI) DPD Sumatera Utara, FMI (Forum Manajemen Indonesia) Sumatera Utara, Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) dll. Penulis memiliki kepakaran di bidang Pengantar bisnis, Manajemen sumber daya manusia, Perilaku organisasi, Manajemen pemasaran. Sekarang sebagai dosen di LLDIKTI DPK Universitas Methodist Indonesia. Beberapa konferensi dan seminar Nasional dan Internasional sudah diikuti sebagai pemakalah serta sudah menulis beberapa artikel dan judul buku. Pernah mendapatkan hibah penelitian Kopertis Wilayah I. Juga melakukan kegiatan pengabdian masyarakat sebagai narasumber dalam pengembangan kewirausahaan di beberapa kabupaten dan kota di Sumatera Utara.

E-mail Penulis: mislansihite1@gmail.com

FUNGSI MSDM DALAM ORGANISASI

Dr. Fatkhur Rohman Albanjari, S.E., M.E.
Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia saat ini, menjadi perhatian serius berbagai pihak. Sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas organisasi, dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola, akan semakin menentukan keberhasilan organisasi pada masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri, akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Di sisi lain, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik, maka efektivitas tidak akan tercapai.

Manajemen memiliki arti suatu proses pengorganisasian, pengaturan, pengelolaan SDM, sampai dengan pengendalian agar bisa mencapai tujuan dari suatu kegiatan (School, n.d.), sedangkan arti dari Sumber Daya Manusia adalah salah satu yang sangat penting, bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Secara menyeluruh Manajemen Sumber Daya Manusia berarti pengembangan yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan.

Dalam hal ini, manajemen SDM bertanggung jawab dalam menangani berbagai hal mengenai sumber daya manusia, serta bekerja sama dengan pimpinan untuk mengembangkan usaha. Dengan memiliki manajemen SDM, Anda dapat menjaga keberlangsungan perusahaan dengan baik. Selain itu, SDM yang dimiliki pun dapat bekerja dengan nyaman dan maksimal.

Fungsi dan peran manajemen SDM dalam organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), bertanggung jawab terhadap aktivitas organisasi bisnis yang berhubungan dengan staf yang beragam melalui pelaksanaan fungsinya. MSDM melakukan pengawasan terhadap tenaga kerja yang produktif dan berkembang, itu merupakan tugas MSDM. Peran MSDM dalam organisasi adalah mengatur seluruh karyawan agar secara efektif dalam melakukan pekerjaannya. Untuk mencapai hal tersebut, karyawan harus dianggap sebagai aset, bukan biaya untuk organisasi.

Peran tim MSDM untuk tim secara keseluruhan adalah menyarankan bagaimana cara mengelola pekerja, termasuk mengelola perekrutan dan mempekerjakan karyawan, mengkoordinasikan tunjangan, pelatihan dan strategi pengembangan karyawan. Peran dan fungsi MSDM sangat penting, yakni menentukan faktor produksi, membangun dan mengembangkan perusahaan atau organisasi.

Jika tidak ada SDM yang memadai, secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, keberadaan dari SDM ini juga merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pada sebuah perusahaan atau organisasi. Maka dari itu, Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peran vital

dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi pemerintahan, industri, pendidikan, dan sebagainya. manajemen sumber daya manusia sangat berperan dalam meningkatkan keefektifan dan efisiensi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara garis besar, manajemen sumber daya manusia memberikan berbagai manfaat yang sangat besar bagi organisasi.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terbentuk dari kata 'manajemen' dan 'sumber daya manusia'. Terminologi manajemen didefinisikan sebagai manajemen atau prosedur bagaimana mengelola sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara, sumber daya manusia adalah semua orang yang bekerja dan berkontribusi dalam suatu organisasi atau lembaga, sedangkan manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kegiatan yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, dan pemeliharaan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kebijakan yang disusun dalam serangkaian kegiatan, untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang meliputi masalah sumber daya manusia, seperti posisi, pengadaan rekrutmen, seleksi, kompensasi untuk evaluasi kinerja tenaga kerja (Yuliana dkk, 2019).

Manajemen Sumber Daya Manusia atau dapat disingkat MSDM, merupakan suatu ilmu yang mengatur tentang hubungan dan peranan tenaga kerja dari seorang individu yang dilaksanakan secara efisien dan efektif, dalam mencapai tujuan atau goal (Dessler, 2005) yang maksimal dan memuaskan sebuah perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Irmayani, 2022). MSDM juga merujuk pada filsafat, kebijakan, prosedur dan praktik yang terdapat adanya hubungan manajemen orang. MSDM sendiri juga meliputi beberapa hal, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Riniwati, 2016).

Adapun pengertian MSDM yang lain, yaitu Jordan mengatakan bahwa *Human Resource Management (HRM) is the utilization of human resource to a chief organizational objectives*. Definisi tersebut, menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Harto, 2022).

Melayu S.P Hasibuan menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2005).

Henry Simamora juga berpendapat bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah alat pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja.” Selain itu, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia terdapat adanya perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus (Simamora, 2004).

Ahcmad S. Rucky juga menyampaikan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan penerapan yang tepat dan efektif terhadap proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil dan dimiliki sebuah organisasi secara efektif guna mencapai pendayagunaan MSDM yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya” (Irmayani, 2022).

Esensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM dalam suatu organisasi, dari posisi saat ini, untuk menuju posisi yang dituju pada masa depan. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu komponen utama dalam manajemen bisnis, yang memiliki *competitive advantage*, di samping sumber daya lainnya.

Keberhasilan dalam pengelolaan SDM secara komprehensif, menjadi awal yang baik bagi kelancaran implementasi program kerja dan pencapaian tujuan organisasi (Irmayani, 2022). Pengelolaan SDM sendiri, diarahkan pada upaya untuk mendapatkan orang yang tepat dan memiliki komitmen kuat terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi.

Operasional MSDM dilaksanakan melalui sistem Sumber Daya Manusia (*Human Resources System*). Kajian di dalamnya sangat kompleks, berkaitan dengan berbagai faktor yang merujuk pada praktik dan kebijakan yang diperlukan untuk menjalankan aspek orang dan personil dari sebuah jabatan manajemen yang meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, penempatan, dan penilaian (Riniwati, 2016).

Dalam hal ini, (Dessler, 2005) menyampaikan beberapa hal yang terdapat dalam praktik dan kebijakan tersebut, yaitu:

1. melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat dari pekerjaan masing-masing karyawan);
2. menyusun perencanaan terkait kebutuhan SDM dan merekrut calon tenaga kerja;
3. menyeleksi para calon pekerja;
4. memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru;
5. mengatur upah dan gaji (cara menentukan kompensasi karyawan);
6. menyediakan insentif dan kesejahteraan;
7. menilai kinerja;
8. mengomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan);
9. mengadakan pelatihan dan pengembangan; dan
10. membangun komitmen karyawan.

Fungsi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi-fungsi yang secara umum, dapat dibagi menjadi dua bagian, yakni: fungsi manajerial dan fungsi operasional (Gomes, 2003).

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah perencanaan pribadi yang efektif dan efisien, sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yang membantu tercapainya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan membuat program kepegawaian (Harto, 2022).

Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan, sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan yang ditujukan untuk mengatur seluruh pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam suatu bagan organisasi (*organizational chart*). Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian, dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan (*actuating*) adalah kegiatan yang memandu semua karyawan untuk bekerja sama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan yang memantau seluruh karyawan, agar mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan atau kesalahan, tindakan korektif diambil dan rencana disempurnakan.

Tujuan utama dari *controlling* ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh, akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen, sehingga solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses rekrutmen, seleksi, kontrak kerja, penempatan, orientasi, pembinaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pembelian yang baik, membantu mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses pengembangan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan harus menanggapi persyaratan profesional saat ini dan masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung, uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan yang diberikan kepada perusahaan. Kebijakan hadiah adil dan masuk akal. Adil berarti sesuai dengan prestasi kerja seseorang, layak, mampu

memenuhi kebutuhan utamanya, dan berorientasi pada batas upah minimum yang sah dan didasarkan pada konsistensi internal dan eksternal.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) merupakan kegiatan yang menggabungkan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan untuk menciptakan kehidupan berdampingan yang harmonis dan saling menguntungkan. Perusahaan menghasilkan laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan akan hasil pekerjaannya. Integrasi merupakan isu yang paling penting dan paling sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena memadukan dua kepentingan yang berlawanan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan yang ditujukan untuk memelihara atau meningkatkan fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar dapat bekerja sama sampai pensiun. Perawatan yang baik, diimplementasikan dengan program kesehatan berdasarkan kebutuhan karyawan, dan dipandu oleh proses internal dan eksternal perusahaan.

f. Kedisiplinan

Disiplin merupakan fungsi personel yang paling utama dan kunci untuk mencapai tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk mencapai tujuan yang maksimal.

g. Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

PHK merupakan berakhirnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan. Pengunduran diri ini karena adanya keinginan dari karyawan, perusahaan, pemutusan hubungan kerja, pensiun dan alasan lainnya.

Dessler (2010) menyatakan ada aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi MSDM yakni, sebagai berikut:

1. Perencanaan, menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan;
2. Pengorganisasian, memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengoordinasikan pekerjaan bawahan;
3. Penyusunan *staff*, menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan;
4. Kepemimpinan, mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan; dan
5. Pengendalian, menetapkan standar, standar kualitas, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Dapat disimpulkan fungsi MSDM adalah menggerakkan dan mengendalikan dengan baik SDM yang ada pada organisasi/perusahaan agar berfungsi secara baik, menggapai target yang telah ditetapkan dan guna dioptimalkan dan dipertahankan, sehingga fungsi organisasi berfungsi secara rata dan efisien (Harto, 2023).

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi, dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, sumber daya tersebut harus dikelola sedemikian rupa, sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi (Notoatmodjo, 2009).

Cushway dalam (Priyono, 2010) mengemukakan tujuan manajemen sumber daya manusia, meliputi

1. mempertimbangkan kepemimpinan dalam proses pembuatan kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi/lembaga memiliki karyawan yang termotivasi dan memiliki karyawan yang selalu siap menghadapi perubahan dan memenuhi kewajiban kerja secara legal;
2. menerapkan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi/lembaga untuk mencapai tujuannya;
3. membantu dalam pengembangan arah umum organisasi dan strategi, khususnya dalam hal implikasi sumber daya manusia;
4. memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini dalam mencapai tujuannya;
5. mengelola berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antarpekerja untuk tidak menghalangi organisasi/lembaga untuk mencapai tujuannya;
6. menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi; dan
7. bertindak sebagai pemegang standar organisasi dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi

sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu, dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

Tahapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tahap perkembangan MSDM dapat dikelompokkan menjadi empat tahap utama, yaitu:

1. Tahap awal (sebelum tahun 1930-an): pada tahap ini, MSDM masih terfokus pada aspek administratif seperti manajemen data karyawan, upah, dan kondisi kerja;
2. Tahap kedua (tahun 1930-an - 1950-an): MSDM mulai berkembang dengan munculnya konsep perencanaan tenaga kerja dan peningkatan produktivitas. Pada tahap ini, MSDM mulai memperhatikan kebutuhan dan kemampuan karyawan, serta pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas;
3. Tahap ketiga (tahun 1960-an - 1980-an): MSDM semakin diperhatikan sebagai fungsi strategis dalam organisasi. Pada tahap ini, MSDM mulai menempatkan peran karyawan sebagai aset strategis, dan fokus pada pengembangan dan pemeliharaan karyawan yang memiliki kemampuan, kompetensi, dan motivasi tinggi; dan
4. Tahap keempat (tahun 1990-an - sekarang): MSDM semakin terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi dan fokus pada pengembangan karyawan sebagai sumber daya yang mampu memberikan nilai tambah dan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Dessler, 2017).

Selain tahapan pengembangan MSDM dan berbagai sumber yang telah disebutkan, ada juga beberapa konsep kunci dalam MSDM yang harus dipahami, sebagai berikut:

1. Pengerahan

Proses menemukan dan menarik kandidat yang cocok untuk posisi yang ada dalam organisasi.

2. Pilihan

Proses pemilihan kandidat terbaik dari sekian banyak kandidat, atau kandidat yang teridentifikasi melalui rekrutmen.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Proses pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga mereka dapat mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan mereka.

4. Evaluasi Kinerja

Proses evaluasi kinerja pegawai untuk menentukan berapa banyak pegawai yang memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.

5. Gaji

Proses menghitung dan membayar upah kepada karyawan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan dan kinerja.

6. Manajemen Hubungan Kerja

Suatu proses untuk mengelola dan menjaga hubungan kerja yang baik antara karyawan dan manajemen, untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Saat menerapkan konsep-konsep kunci MSDM ini, harus diingat bahwa MSDM juga harus mematuhi aturan dan peraturan yang berlaku, seperti Undang-Undang Ketenagakerjaan, Undang-Undang Perlindungan Karyawan, dan manajemen informasi karyawan. Selain itu, MSDM juga harus mengikuti perkembangan teknologi dan tren bisnis, untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia yang ada.

Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam implementasi dan mencapai tujuan organisasi, mengelola sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek, seperti aspek staffing, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharaan yang secara lebih rinci dikemukakan oleh De Cenzo and Robbins dalam Yusmiar yang menyatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari organisasi yang berkaitan dengan aspek orang atau sumber daya manusia dari manajemen posisi, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan menilai” (Yusmiar, 2014).

Manajemen sumber daya manusia menyelenggarakan dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup aspek-aspek berikut (Hasibuan, 2016)

1. Menentukan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai kebutuhan organisasi/lembaga berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*;
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right job*;
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian;
4. Peramalan permintaan dan penawaran sumber daya manusia pada masa yang akan datang;
5. Memperkirakan keadaan perekonomian secara umum dan perkembangan perusahaan pada khususnya;
6. Memantau dengan cermat undang-undang dan kebijakan perburuhan untuk pemberian balas jasa organisasi/lembaga sejenis;
7. Memantau kemajuan teknis dan pengembangan serikat pekerja;
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan evaluasi kinerja pegawai;

9. Mengatur mutasi pegawai baik secara vertikal maupun horizontal; dan
10. Mengatur dana pensiun dan uang pesangon.

Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-10. New York: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Permata Puri Media.
- Gomes, Faustino Gordoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Harto, dkk. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Batam: Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.
- Hasibuan S.P. Melayu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan S.P. Melayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irmani, Ini Wayan Dian. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Riniwati, Harsuko. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Yuliana Lia, dkk. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Yusmiar. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*. Makassar. Alauddin University Perss.

Profil Penulis



Dr. Fatkhur Rohman Albanjari, S.E., M.E.

Penulis merupakan dosen lulusan strata 1 dari IAIN Tulungagung dengan Jurusan Perbankan Syariah pada tahun 2016 dengan predikat *cumlaude*. Penulis kemudian melanjutkan jenjang Strata-2 di kampus yang sama tahun 2016 dengan beasiswa Rektor IAIN Tulungagung dengan prodi Ekonomi Syariah dan lulus tahun 2019 dengan predikat *cumlaude*. Penulis juga mendapatkan gelar Doktorat Tahun 2023 di kampus yang sama yang sudah beralih status menjadi UIN Sayyid Ali Rahmatullah (UIN SATU) Tulungagung dengan prodi Studi Islam Konsentrasi Ekonomi Syariah. Penulis memiliki kepakaran dibidang Ekonomi Syariah dan Perbankan Syariah. Untuk mewujudkan karirnya, penulis saat ini berprofesi sebagai dosen Ekonomi Syariah di Universitas Muhammadiyah Ponorogo, serta menjadi Dosen Luar Biasa bidang Perbankan Syariah di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Penulis aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain itu, penulis juga aktif menulis buku tentang ekonomi dan jurnal sejak lulus kuliah dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi ekonomi syariah untuk bangsa dan negara ini.

E-mail Penulis: fatkhurrohmanalbanjari@gmail.com

SISTEM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Elperida Juniarni Sinurat S.E., M.Si.
Universitas Methodist Indonesia

Pendahuluan

Sumber daya manusia atau yang lebih sering disingkat dengan SDM, didefinisikan sebagai setiap individu yang bekerja secara produktif untuk menggerakkan organisasi, perusahaan, dan berfungsi sebagai aset organisasi atau perusahaan tersebut. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, seiring dengan meningkatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini, sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang tidak tergantikan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi. Kecanggihan dan kemajuan teknologi menjadi tidak berarti, jika tidak ada unsur manusia di dalamnya. Kualitas SDM yang seperti apa dan dalam jumlah (kuantitas) berapa suatu organisasi/perusahaan harus merekrut dan mempekerjakannya, perlu adanya sistem perencanaan SDM yang baik dan terpercaya. Perencanaan SDM merupakan upaya memproyeksikan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan saat ini, dan masa datang.

Perencanaan memastikan ketersediaan kebutuhan sumber daya manusia terpenuhi dari segi mutu dan jumlah dalam jangka pendek dan jangka panjang. Dengan demikian, esensi dari perencanaan SDM adalah kepastian sistem untuk memenuhi kebutuhan SDM, memastikan

kelangsungan organisasi atau perusahaan dalam berbagai skenario dan kondisi yang sering berubah-ubah.

Perencanaan yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dapat memberikan jaminan hasil yang baik. Sebaliknya, perencanaan yang tidak akurat dapat menggiring perusahaan sampai pada fase kebangkrutan, bahkan perencanaan terbaik pun bisa gagal jika implementasinya tidak dilakukan dengan benar. Apalagi jika perencanaannya sudah salah. Jadi, perencanaan SDM harus dilaksanakan secara matang untuk menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan pada masa depan.

Sebuah perusahaan dalam perjalanannya, pasti akan menghadapi kompetisi dan tantangan yang semakin kuat. Seluruh potensi perusahaan harus direncanakan untuk menjawab tantangan dengan perkembangan zaman, dari beberapa potensi yang dimiliki oleh perusahaan, tenaga kerja yang terencana dengan baik merupakan elemen penting dalam menjawab kompetisi dan tantangan perusahaan. Dengan perlu adanya sistem perencanaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, diperlukan proses perencanaan SDM dan hal-hal lain yang perlu diketahui dalam perencanaan sumber daya manusia.

Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Secara garis besar, proses perencanaan sumber daya manusia dibagi menjadi empat langkah sebagai berikut.

1. Ketersediaan Sumber Daya Manusia di Perusahaan

Langkah utama yang dapat dilakukan untuk memulai perencanaan SDM adalah menilai ketersediaan dari sumber daya manusia di perusahaan. Penilaian ini termasuk studi komprehensif dari berbagai aspek SDM, di antaranya *skill*, jumlah, kualifikasi, kompetensi, pengalaman, usia, kinerja, jabatan, kompensasi, dan lain-lain. Pada tahap ini, HR (*human resource*) juga berperan untuk melakukan wawancara dengan *manager* tim untuk memahami tantangan dari SDM, serta kualifikasi juga penting untuk dimiliki oleh karyawan di tim tersebut.

2. Menghitung Kebutuhan Sumber Daya Manusia pada Masa Mendatang

Langkah kedua dari perencanaan SDM adalah dengan menganalisa kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang. Biasanya, pihak HR memiliki waktu tersendiri yang sudah dibuat sebelumnya. Dalam langkah ini, berbagai variabel HR seperti kejadian yang tidak terduga, contohnya pengunduran diri dan pemecatan perlu dijadikan pertimbangan. Berbagai variabel lain seperti pengurangan SDM, promosi jabatan, mutasi karyawan, dan lain sebagainya, dimasukkan dalam pertimbangan yang kemudian dianalisa HR.

3. Perkiraan Permintaan Sumber Daya Manusia

Setelah itu, HR mencocokkan tenaga kerja yang ada dengan perkiraan kebutuhan tenaga kerja di kemudian hari. Dalam hal ini, HR bisa membuat perkiraan permintaan (*demand forecast*). Dalam langkah ini, penting untuk mengetahui strategi bisnis jangka panjang, sehingga perkiraan permintaan SDM bisa dipastikan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

4. Merancang Strategi dan Implementasi Pencarian Sumber Daya Manusia

Setelah mengetahui kekurangan yang dibutuhkan dari hasil evaluasi pertimbangan *supply* dan *demand* SDM. HR bisa mengembangkan strategi berdasarkan permintaan SDM yang sudah di analisa sebelumnya. Strategi yang dibuat harus bisa memberikan solusi bagi kekurangan SDM di lingkungan perusahaan. HR bisa melakukan rekrutmen, relokasi, *outsourcing*, manajemen SDM, pelatihan, hingga membuat perubahan kebijakan bagi sumber daya manusia. Perusahaan juga bisa menggunakan jasa konsultan untuk meminimalisir reaksi negatif, terutama terkait masalah legal dan hukum.

Faktor yang Harus Dipertimbangkan dalam Perencanaan SDM

Di bawah ini merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM.

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Tingkat pertumbuhan yang dimiliki tiap perusahaan berbeda-beda. Dalam melakukan perencanaan SDM, tim HR perlu melakukan pertimbangan berdasarkan faktor pertumbuhan finansial dan kebutuhan perusahaan. Apakah perusahaan memiliki budget? Apakah perusahaan akan melakukan ekspansi dan membutuhkan banyak SDM? Jangan sampai perencanaan SDM dilakukan secara berlebihan, padahal anggaran tersebut dapat dialihkan perusahaan untuk pengerjaan proyek. Sebaliknya, jika pertumbuhan pendapatan perusahaan sedang berada dititik stabil, bahkan meningkat, perencanaan SDM dapat dilakukan semaksimal mungkin.

2. Perubahan (*Change*)

Bisnis dapat mengalami perubahan dan dapat terjadi di mana pun dan kapan pun. Ketika perusahaan sedang mengalami perubahan, HR harus lebih fleksibel dalam melakukan perencanaan SDM, agar bisa memenuhi kebutuhan perusahaan dengan baik.

3. Teknologi (*Technology*)

Sekarang ini, teknologi sangat berpengaruh bagi kehidupan sehari-hari terutama bagi dunia kerja. HR perusahaan harus dapat menyesuaikan perencanaan SDM dengan perkembangan teknologi saat ini, penting bagi HR untuk memahami pentingnya fungsi dan peran teknologi dalam operasional perusahaan. Penggunaan teknologi dalam perencanaan SDM terbukti berpengaruh besar terhadap kemudahan dan kelancaran dalam mengirim suatu informasi, dan juga memudahkan dalam pengolahan data dan berbagai kepentingan perencanaan lainnya. Saat ini, sudah banyak perusahaan yang menerapkan penggunaan teknologi dibidang perencanaan SDM.

Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi perencanaan adalah sebagai berikut.

1. Membuat Kinerja Perusahaan Lebih Efektif dan Efisien

Adanya perencanaan sumber daya manusia yang tepat guna akan membuat perusahaan berjalan secara lebih efektif dan efisien. Maksudnya, ketika perusahaan berjalan baik dengan jumlah yang sesuai kebutuhan serta personel yang produktif.

Dalam hal ini, yang dimaksud dengan karyawan produktif adalah karyawan yang bisa bekerja sebagaimana standar operasional perusahaan yang diterapkan, pun mengikuti jam kerja yang sudah ditentukan. Karyawan-karyawan tersebut adalah pegawai yang mengerjakan dan menghasilkan lebih banyak dibandingkan dengan pegawai rata-rata.

Mengikuti produktivitas yang tinggi, perusahaan tidak perlu memperlakukan jam kerja ekstra alias lembur, atau memperbanyak karyawan demi mencapai tujuan usahanya.

2. Menumbuhkan Sikap Positif Karyawan

Perencanaan sumber daya manusia yang sempurna bakal menumbuhkan sikap positif dalam setiap karyawan. Adanya pelatihan teknis dan *soft skill* yang dilaksanakan secara berkesinambungan, jenjang karir yang jelas dan sistem kompensasi berikut insentif yang menarik akan membuat karyawan merasa nyaman dan betah dalam melakukan pekerjaannya. Mereka akan merasa mempunyai kemampuan dan memperoleh kesempatan yang cukup untuk terus bertumbuh, berkembang, dan maju bersama perusahaan terkait. Selain itu, karyawan juga akan merasa dihargai dan diperhatikan dengan tulus.

3. Meningkatkan Kompetensi Karyawan

Sumber daya manusia maju dan kompeten biasanya diperoleh melalui perencanaan yang terarah. Perlu dicatat, hanya karyawan yang mempunyai kinerja bagus lah yang akan terus mendorong kemajuan suatu entitas usaha. Sementara karyawan yang enggan berkembang secara otomatis bakal terdesak oleh sistem. Mengingat karyawan tidak dapat mengandalkan sistem senioritas dalam lingkup pekerjaannya lagi.

Sistem sumber daya manusia yang direncanakan dengan matang akan meningkatkan koordinasi antarkaryawan, sekaligus menciptakan atmosfer kerja yang kondusif dan nyaman. Tumbuhnya rasa kekeluargaan dapat dipupuk dengan baik, sehingga hanya ada sedikit perbedaan pada opini para karyawan terkait rumah dan tempatnya bekerja.

4. Memperkuat Posisi Perusahaan di Pasar

Saat ini, cukup banyak perusahaan yang berlomba menjadi yang paling unggul di pasar. Kendati demikian, tidak semua perusahaan tersebut dapat mengungguli satu sama lain dan menjadi yang nomor satu. Ini disebabkan kompetensi dari setiap perusahaan yang berbeda-beda.

Berlanjut dari sana, setiap perusahaan harus mengupayakan peningkatan kompetensi perusahaan lewat perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Pada saat perusahaan memiliki kompetensi yang cukup, perusahaan tersebut akan lebih kuat dan kokoh meski harus terombang-ambing arus persaingan bisnis di pasar.

Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM dalam suatu organisasi/perusahaan akan dirasakan efektif atau tidak, sangat tergantung pada kualitas dan jumlah informasi yang relevan dan tersedia bagi pengambilan keputusan. Dalam praktik pelaksanaan perencanaan SDM yang efektif, pada era global seperti sekarang ini, akan menghadapi tantangan yang tidak

ringan. Salah satu tantangan yang harus dihadapi, antara lain berikut ini (Henry Simamora, 1997).

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam persaingan bisnis yang keras, keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi bisnis. Keunggulan kompetitif yang diraih dan dinikmati oleh organisasi hanya bersifat jangka pendek, karena organisasi/perusahaan lain juga melakukan usaha untuk mencari dan meraih keunggulan kompetitif dengan strategi yang sama dengan yang kita lakukan, sehingga tantangan dari perspektif SDM adalah membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).
2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis. Penyusunan strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis merupakan tantangan karena beberapa sebab (1) manajemen puncak tidak selalu mampu mengucapkan secara jernih apa strategi bisnis perusahaan, (2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi-strategi SDM yang harus digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis, dan (3) perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki unit-unit bisnis yang berbeda.
3. Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian. Kebanyakan para manajer lebih banyak mencurahkan hal-hal yang bersifat rutinitas dan berperspektif jangka pendek. Dalam konteks ini, perencanaan SDM memiliki tantangan untuk masa datang dalam melahirkan orang-orang visioner yang mampu melihat gambaran masa depan secara integral melebihi orang lain di sekitarnya.
4. Menyusun strategi-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi. Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang, dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antarperusahaan tidak ada yang sama persis. Namun,

dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini, menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

5. Menanggulangi perubahan lingkungan. Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM, melainkan dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.
6. Menyita komitmen manajemen. Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan, mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.
7. Menerjemahkan rencana *strategic* ke dalam tindakan. Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang baik, tetapi buruk dalam praktik. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan, harus diuji dan kaji dulu, sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

Mengakomodasikan perubahan-perubahan. Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan, dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar, hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

Langkah Efektif Mengatur dan Mengalokasikan Sumber Daya Manusia

Untuk memastikan perolehan manfaat yang maksimal, serta untuk menghindari adanya masalah dalam perencanaan SDM yang tepat dan sesuai, maka dibutuhkan langkah yang optimal. Berikut ini beberapa poin langkah yang dapat dilakukan untuk efektifitas dan optimisasi perencanaan SDM.

1. Merekrut sesuai kebutuhan, sebaiknya tentukan syarat yang diinginkan dalam melakukan perekrutan. Sesuaikan dengan posisi yang dibutuhkan, dan pastikan mencari kandidat terbaik sesuai harapan, baik dari tingkatan pendidikan maupun keahlian tambahan yang diperlukan perusahaan.
2. Mendata karyawan sesuai potensi dan bakat. Jangan lupa untuk memastikan data karyawan yang akurat. Termasuk latar belakang pendidikan, pengalaman serta keahlian yang dimiliki oleh setiap karyawan. Dengan demikian, akan lebih mudah bagi tim HRD dalam mengakses data tersebut, sebagai acuan lebih lanjut untuk perencanaan SDM. Meskipun terlihat sederhana dan sepele, tetapi hal ini sangat penting dilakukan untuk melakukan perencanaan yang baik dan efektif.
3. Mengarahkan dan memberi pelatihan, apabila telah melihat peta kekuatan karyawan sesuai dengan kemampuannya, maka selanjutnya adalah mengembangkan minat dan bakat karyawan tersebut. Salah satunya melalui pemberian pelatihan yang sesuai dengan bidang yang dikuasai. Jadikan hal ini sebagai aset perusahaan, sehingga posisi karyawan semakin sesuai dan pekerjaan bisa terlaksana dengan lebih baik.
4. Tingkatkan persaingan yang sehat, dengan adanya hal tersebut maka perusahaan dapat membuat karyawan memaksimalkan potensinya. Seperti misalnya memberikan bonus jika target pekerjaan tercapai. Secara tidak langsung, maka perusahaan bisa merencanakan sumber dayanya lebih efektif, sesuai dengan target yang ingin dikejar oleh perusahaan itu sendiri.

Pantau dan awasi, bila semua telah dilakukan sebaiknya lakukan pengawasan. Penilaian tahunan bisa menjadi salah satu cara untuk memastikan bahwa perencanaan yang dilakukan tim HRD telah menuai hasil yang diinginkan.

Daftar Pustaka

- Agni, Haryanto. (2021). *Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif dan Efisien*. Jojonomic, <https://www.jojonomic.com/>. Diakses 23 Juli 2023.
- Hendra, Gunawan. (2020). *3 Faktor Penting Yang Harus Diperhatikan Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Businessstech Hashmicro <https://www.hashmicro.com/id/blog/>. Diakses 23 Juli 2023.
- Investree.id. (2023). *Fungsi Perencanaan SDM Dalam Suatu Badan Usaha*. <https://investree.id/>, Diakses 20 Juli 2023.
- Kurniawati, Endah. (2022). Perencanaan Sumber Daya Manusia pada PT ABC. *Journal Manajemen Kewirausahaan*, 60-67.
- Sunarta. (2008). Perencanaan Sumber Daya Manusia: Kunci Keberhasilan Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan UNY*, 36(2)

Profil Penulis



Dr. Elperida Juniarni Sinurat, S.E., M.Si.

Lahir di Pangururan 25 Juni 1975, anak kedelapan dari delapan bersaudara dari pasangan Bapak St. Marcenius Sinurat (Alm) dan Ibu Hotnida Bungarade Simbolon. Pendidikan formal penulis dimulai pada tahun 1981 di Sekolah Dasar, dan lulus dari Sekolah Dasar (SD) 173741 Pangururan tahun 1987. Pada tahun 1987 penulis melanjutkan sekolah di SMP Negeri 1 Pangururan dan lulus tahun 1990. Pada Tahun 1990 penulis melanjutkan sekolah di SMA Negeri 4 Medan, dan lulus tahun 1993. Pada Tahun 1993 penulis diterima di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sumatera Utara (USU), lulus tahun 1998. Pada Tahun 2009 penulis melanjutkan ke tingkat Magister di Sekolah Pascasarjana (Strata-2) Program Studi Magister Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara dan lulus tahun 2011. Untuk menambah ilmu manajemen pada Tahun 2016, penulis melanjutkan pendidikan S3 (Doktor) di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI.

E-mail Penulis: elperidajsinurat@yahoo.com

TEORI ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN

Ketut Tanti Kustina, S.E., M.M., Ak., CA., CSRA.
Universitas Pendidikan Nasional

Definisi Organisasi

G R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (1958) menyatakan bahwa organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih, untuk mencapai tujuan bersama, yang tidak dapat dicapai secara efektif jika bekerja secara terpisah. Organisasi adalah wadah atau tempat untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis. Organisasi dapat mengacu pada suatu lembaga (*institution*) atau proses pengorganisasian dalam fungsi manajemen.

Organisasi merupakan faktor sentral dalam suatu perusahaan yang dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia. Organisasi dikelola dan diurus oleh manusia, dan manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Organisasi adalah suatu sistem pengendalian yang bertujuan mencapai tujuan melalui kinerja. Organisasi adalah suatu entitas yang dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat berupa perusahaan, lembaga, atau institusi yang mengelola sumber daya manusia dan mengatur unsur-unsur lainnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Legaard, 2006).

Organisasi adalah suatu entitas yang memiliki kegiatan dan struktur yang terorganisir. Organisasi dapat berupa perusahaan, lembaga, atau organisasi lainnya yang

memiliki tujuan dan fungsi tertentu. Manajemen sumber daya manusia yang efektif juga penting dalam meningkatkan kinerja organisasi pada era bisnis global.

Definisi-definisi tersebut, menggambarkan organisasi sebagai wadah atau entitas yang memiliki tujuan, struktur, dan kegiatan yang terorganisir. Organisasi melibatkan manusia dalam pengelolaan dan pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi dalam Kehidupan Sehari-Hari

Organisasi dalam kehidupan sehari-hari, dapat ditemukan dalam berbagai bentuk dan tujuan, tanpa disadari, yang dijalani dalam bagian dari sebuah organisasi atau dipengaruhi oleh berbagai organisasi (Winardi, 2016). Organisasi dalam kehidupan sehari-hari manusia, dapat ditemukan dalam berbagai bentuk dan tujuan. Berikut adalah beberapa contoh organisasi dalam kehidupan sehari-hari.

1. Organisasi Keluarga

Keluarga adalah bentuk organisasi yang paling mendasar dalam kehidupan sehari-hari manusia. Keluarga terdiri dari anggota keluarga yang saling berinteraksi, bekerja sama, dan memiliki tanggung jawab satu sama lain. Organisasi keluarga ini, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar, memberikan dukungan emosional, dan menjaga keharmonisan dalam lingkungan keluarga.

2. Organisasi Komunitas

Manusia sering membentuk organisasi komunitas untuk mengatasi masalah atau memenuhi kebutuhan bersama. Contohnya adalah kelompok lingkungan (Greenpeace Indonesia), kelompok olahraga (Persatuan Sepak Bola Seluruh Indonesia /PSSI), kelompok seni (Sanggar Seni), atau kelompok sukarelawan (Palang Merah Indonesia /PMI). Organisasi komunitas ini, bertujuan untuk memperkuat hubungan sosial, berbagi minat atau

hobi, dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat sekitar.

3. Organisasi Tempat Kerja

Manusia membentuk organisasi tempat kerja, seperti perusahaan, instansi pemerintah, atau lembaga pendidikan. Organisasi ini, memiliki struktur hierarki, peran dan tanggung jawab yang terdefinisi, serta tujuan yang harus dicapai. Organisasi tempat kerja bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang efisien, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan organisasi, contohnya serikat pekerja.

4. Organisasi Sosial dan Politik

Manusia juga membentuk organisasi sosial dan politik, untuk mengadvokasi kepentingan bersama dan memengaruhi kebijakan publik. Contohnya adalah partai politik, serikat pekerja, organisasi advokasi hak asasi manusia, dan organisasi nirlaba. Organisasi sosial dan politik ini, bertujuan untuk memperjuangkan hak-hak, memengaruhi kebijakan, dan menciptakan perubahan sosial yang diinginkan.

5. Organisasi Ekonomi

Organisasi koperasi bergerak dalam bidang ekonomi dan usaha bersama. Contohnya adalah Koperasi Simpan Pinjam (KSP), Koperasi Serba Usaha (KSU), atau Koperasi Petani Indonesia.

Dalam kehidupan sehari-hari, organisasi dapat memberikan manfaat dalam memenuhi kebutuhan, mencapai tujuan bersama, dan memperkuat hubungan sosial. Organisasi juga dapat membantu manusia dalam mengatasi masalah atau memenuhi kebutuhan bersama. Chester I. Barnard (1959) berpendapat bahwa tugas tertentu, tidak dapat dilakukan oleh individu secara sendiri dalam konteks organisasi, menurut Barnard, organisasi terdiri dari individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, dan keberhasilan organisasi tergantung pada upaya kolektif dari anggotanya. Oleh karena itu, individu perlu bekerja sama dan berkolaborasi

dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas yang kompleks.

Barnard berpendapat individu berperilaku berbeda ketika mereka bertindak dalam peran organisasi mereka, daripada ketika mereka bertindak terpisah dari organisasi. Barnard menekankan pentingnya kerja sama dan kolaborasi dalam organisasi (Wren, 1974). Chester I. Barnard mengungkapkan bahwa cara individu dapat menyelesaikan tugas yang tidak dapat dilakukan sendiri dalam konteks organisasi, karena melalui organisasi seseorang dapat melakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Kolaborasi

Individu perlu bekerja sama dengan orang lain, yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Dengan berkolaborasi, individu dapat saling melengkapi dan memanfaatkan keahlian masing-masing untuk mencapai tujuan bersama.

2. Komunikasi

Komunikasi yang efektif sangat penting dalam menyelesaikan tugas yang kompleks. Individu perlu berkomunikasi dengan anggota tim atau rekan kerja lainnya untuk memahami perspektif mereka, memperjelas tujuan, dan mengoordinasikan tugas dan tanggung jawab.

3. Pembagian Tanggung Jawab

Individu dapat membagi tanggung jawab dengan anggota tim atau rekan kerja lainnya. Dengan membagi tanggung jawab, individu dapat fokus pada tugas yang mereka kuasai dan memastikan bahwa semua aspek tugas tercakup.

4. Pemanfaatan Teknologi

Teknologi dapat menjadi alat yang berguna dalam menyelesaikan tugas yang kompleks. Individu dapat menggunakan alat-alat teknologi yang tepat, untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam menyelesaikan tugas tersebut.

5. Pembentukan Tim

Individu dapat membentuk tim dengan anggota yang memiliki keahlian yang berbeda-beda. Dalam tim, individu dapat saling mendukung, berbagi pengetahuan, dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama.

Melalui kolaborasi, komunikasi yang efektif, pembagian tanggung jawab, pemanfaatan teknologi, dan pembentukan tim, individu dapat mengatasi tugas yang tidak dapat dilakukan sendiri dan mencapai hasil yang lebih baik dalam konteks organisasi.

Dalam rangka menyelesaikan tugas yang kompleks, individu perlu memahami bahwa mereka tidak dapat melakukannya sendiri. Oleh karena itu, bekerja sama dan berkolaborasi dengan orang lain sangat penting untuk mencapai tujuan bersama. Individu perlu berkomunikasi dengan orang lain untuk memahami perspektif mereka, memperjelas tujuan dan sasaran, serta mengoordinasikan tugas dan tanggung jawab. Individu dapat membentuk tim dengan orang-orang yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Membangun hubungan kerja yang baik dan membagi tanggung jawab, juga dapat membantu individu dalam menyelesaikan tugas yang kompleks. Dalam konteks organisasi, teknologi juga dapat membantu individu dalam menyelesaikan tugas yang kompleks. Dengan menggunakan teknologi yang tepat, individu dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam menyelesaikan tugas tersebut. Pembentukan tim juga hal yang penting. Dalam tim, individu dapat saling mendukung, berbagi pengetahuan, dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama.

Alasan Membentuk Sebuah Organisasi

Orang membentuk sebuah organisasi, karena adanya berbagai alasan dan motivasi yang mendasarinya. Alasan pembentukan organisasi dapat sangat beragam, tetapi pada dasarnya, organisasi memberikan kerangka kerja

dan struktur yang membantu orang mencapai tujuan bersama, mengatasi masalah, dan mengoptimalkan potensi dan sumber daya yang dimiliki.

Beberapa alasan utama yang mendorong pembentukan organisasi. Tujuan pembentukan organisasi dapat terjadi, karena alasan mencapai tujuan bersama. Organisasi dibentuk ketika sekelompok orang memiliki tujuan atau visi yang sama dan menyadari bahwa kerja sama dan kolaborasi dapat membantu mereka mencapainya dengan lebih efektif. Dengan bergabung dalam sebuah organisasi, anggota dapat menggabungkan sumber daya, keahlian, dan tenaga untuk mencapai tujuan bersama yang lebih besar daripada yang bisa mereka capai secara individu.

Alasan kedua yang dapat mendorong terbentuknya sebuah organisasi adalah mengatasi tantangan atau masalah. Organisasi sering kali terbentuk untuk mengatasi tantangan atau masalah tertentu. Ketika individu atau kelompok menghadapi situasi yang kompleks dan memerlukan pendekatan yang terkoordinasi, mereka membentuk organisasi agar lebih terstruktur dan efisien dalam menyelesaikan masalah tersebut. Alasan ketiga yaitu representasi dan advokasi.

Orang-orang yang memiliki kepentingan dan nilai yang sama, sering kali membentuk organisasi sebagai sarana untuk mewakili dan memperjuangkan kepentingan mereka di tingkat yang lebih besar. Organisasi seperti serikat pekerja, asosiasi industri, atau kelompok advokasi dibentuk untuk memperjuangkan hak, kepentingan, dan aspirasi anggotanya.

Alasan keempat adalah terkait pengelolaan sumber daya. Dalam situasi di mana sumber daya yang dimiliki bersama, harus dikelola dengan efisien dan adil, pembentukan organisasi bisa menjadi solusi. Misalnya, koperasi atau perkumpulan petani dapat membantu para anggotanya memanfaatkan sumber daya bersama secara optimal.

Alasan kelima yang dapat mendorong terbentuknya sebuah organisasi adalah untuk mengoptimalkan keahlian dan keunggulannya. Dalam konteks bisnis,

organisasi dapat membantu perusahaan membangun tim yang beragam dengan keahlian yang saling melengkapi, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja dan produktivitas.

Tipe-Tipe Organisasi

Terdapat berbagai tipe organisasi yang dapat ditemukan dalam berbagai bidang kehidupan. Setiap tipe organisasi, memiliki karakteristik dan tujuan unik yang mengarahkan kegiatannya, dan menentukan bagaimana mereka beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya.

Berikut adalah beberapa tipe organisasi yang umum dikenal berikut ini.

1. Organisasi Bisnis

Organisasi bisnis adalah entitas yang beroperasi dengan tujuan untuk mencari keuntungan, melalui produksi atau penjualan produk dan jasa kepada pelanggan. Organisasi bisnis dapat berbentuk perusahaan swasta, perusahaan publik, koperasi, atau Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

2. Organisasi Non-Profit

Organisasi non-profit, juga dikenal sebagai organisasi nirlaba, adalah entitas yang tidak menghasilkan keuntungan untuk pemiliknya, melainkan berfokus pada mencapai tujuan sosial, pendidikan, kemanusiaan, atau lingkungan. Contoh organisasi non-profit adalah yayasan, lembaga amal, dan organisasi sosial.

3. Organisasi Pemerintah

Organisasi pemerintah adalah entitas yang dikelola oleh pemerintah untuk memberikan layanan publik dan melaksanakan kebijakan negara. Organisasi pemerintah mencakup departemen, dinas, lembaga, dan badan pemerintah di berbagai tingkatan, seperti pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan pemerintah lokal.

4. Organisasi Internasional

Organisasi internasional adalah entitas yang beroperasi melintasi batas negara, untuk mencapai tujuan bersama atau mengatasi isu-isu global. Contoh organisasi internasional adalah PBB (PBB), Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), dan Bank Dunia.

5. Organisasi Sosial dan Kegiatan Komunitas

Organisasi sosial dan komunitas adalah entitas yang didirikan oleh masyarakat, untuk memperjuangkan kepentingan atau masalah sosial tertentu dalam komunitas mereka. Ini termasuk klub olahraga, kelompok advokasi, dan perkumpulan kebudayaan.

6. Organisasi Kemanusiaan

Organisasi kemanusiaan adalah entitas yang berfokus pada memberikan bantuan dan dukungan kepada orang-orang yang membutuhkan dalam situasi krisis atau bencana alam. Contohnya adalah Palang Merah, UNICEF, dan organisasi bantuan kemanusiaan lainnya.

7. Organisasi Akademis

Organisasi akademis mencakup sekolah, perguruan tinggi, universitas, dan lembaga pendidikan lainnya. Tujuan utama dari organisasi ini adalah memberikan pendidikan dan pengajaran kepada siswa dan mahasiswa.

8. Organisasi Agama

Organisasi agama adalah entitas yang terkait dengan praktik keagamaan, ibadah, dan pengajaran agama tertentu. Ini termasuk gereja, masjid, kuil, dan kelompok keagamaan lainnya.

9. Organisasi Profesional

Organisasi profesional adalah entitas yang mewadahi dan mewakili para profesional dalam bidang tertentu, seperti asosiasi dokter, asosiasi pengacara, atau asosiasi guru.

10. Organisasi Virtual

Organisasi virtual adalah organisasi yang beroperasi tanpa kantor fisik dan infrastruktur tradisional. Anggotanya bekerja secara terdistribusi dan berkomunikasi secara online. Contohnya adalah perusahaan teknologi yang memiliki karyawan yang bekerja dari berbagai lokasi di seluruh dunia.

Setiap tipe organisasi memiliki karakteristik dan tujuan unik, yang mengarahkan kegiatannya dan menentukan bagaimana mereka beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya.

Teori Organisasi

Teori organisasi adalah sekumpulan ide dan konsep yang menjelaskan atau memprediksi bagaimana organisasi/kelompok dan individu di dalamnya “berperilaku” dalam struktur yang berbeda dan dalam kondisi tertentu (Shafritz dan Ott, Levy, 2009).

Teori organisasi dalam manajemen adalah bidang studi yang berfokus pada pemahaman dan analisis struktur, proses, perilaku, dan kinerja organisasi. Tujuan dari teori organisasi adalah untuk mengidentifikasi pola dan prinsip yang dapat membantu mengoptimalkan kinerja organisasi, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Beberapa teori organisasi dalam manajemen yang telah berkembang dari waktu ke waktu berikut ini.

1. Teori Klasik

Teori ini dikembangkan oleh Frederick W. Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber pada awal abad ke-20. Teori klasik menekankan pada struktur organisasi, manajemen ilmiah, dan prinsip-prinsip manajemen umum. Pemikiran ini, berusaha untuk menciptakan efisiensi dengan standar operasional, hierarki yang jelas, pembagian tugas, dan otoritas formal.

2. Teori Neoklasik

Teori ini adalah pengembangan dari teori klasik dan menambahkan elemen-elemen manusiawi ke dalam analisis organisasi. Teori neoklasik menyoroti pentingnya motivasi, komunikasi, dan peran manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Pemikiran ini mencakup konsep-konsep seperti motivasi, penghargaan, dan peran kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja organisasi.

3. Teori Sistem

Pendekatan teori sistem melihat organisasi sebagai sistem kompleks, yang terdiri dari berbagai elemen yang saling berinteraksi dan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Teori ini menekankan pada hubungan antara bagian-bagian organisasi, dan bagaimana interaksi ini memengaruhi keseluruhan kinerja organisasi.

4. Teori Kontingensi

Teori kontingensi berpendapat bahwa tidak ada satu model atau pendekatan manajemen yang cocok untuk setiap situasi. Pendekatan yang tepat tergantung pada karakteristik organisasi, lingkungan eksternal, dan tujuan yang ingin dicapai. Teori kontingensi mengakui pentingnya fleksibilitas dan penyesuaian dalam menghadapi perubahan dan tantangan.

5. Teori Strukturalis

Teori ini berfokus pada analisis struktur organisasi dan bagaimana struktur tersebut, memengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalamnya. Teori strukturalis menyoroti pentingnya memahami pola hubungan formal dan informal di dalam organisasi.

6. Teori Perilaku Organisasi

Pendekatan ini, menekankan pada perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Teori ini melibatkan studi tentang motivasi, komunikasi, dinamika kelompok, konflik, dan pengambilan keputusan dalam konteks organisasi.

7. Teori Transformasional

Teori ini berfokus pada peran kepemimpinan transformasional yang dapat memengaruhi budaya dan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi, inspirasi, dan perubahan positif dalam organisasi.

Semua teori organisasi dalam manajemen, memiliki kontribusi dan relevansinya sendiri tergantung pada situasi dan tujuan organisasi. Penggunaan berbagai teori ini, membantu manajer dan pemimpin untuk memahami organisasi dengan lebih baik, dan mengambil keputusan yang lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian atau *organizing* adalah salah satu fungsi manajemen yang penting dalam proses manajemen. Fungsi ini melibatkan proses merancang dan membentuk struktur organisasi yang efisien, membagi tugas dan tanggung jawab, serta mengatur sumber daya dan hubungan antar bagian dalam organisasi. Tujuan dari pengorganisasian adalah menciptakan lingkungan yang terstruktur dan sistematis, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Beberapa langkah penting dalam proses pengorganisasian adalah sebagai berikut.

1. Menentukan Tujuan Organisasi

Sebelum melakukan pengorganisasian, manajer harus memahami tujuan dan visi organisasi dengan jelas. Tujuan ini, menjadi landasan untuk merancang struktur dan kegiatan organisasi.

2. Merancang Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka kerja yang menunjukkan hubungan antara bagian-bagian dalam organisasi dan bagaimana tanggung jawab dan wewenang diatur. Struktur organisasi dapat berupa struktur fungsional, struktur divisi, struktur matriks, atau kombinasi dari beberapa bentuk.

3. Membagikan Tugas dan Tanggung Jawab

Setelah struktur organisasi ditetapkan, tugas dan tanggung jawab diberikan kepada anggota organisasi, sesuai dengan kompetensi dan keahlian mereka. Penugasan tugas harus jelas dan saling melengkapi untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Mengatur Sumber Daya

Pengorganisasian melibatkan alokasi sumber daya seperti manusia, keuangan, waktu, dan teknologi secara tepat dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengaturan sumber daya ini, harus mengoptimalkan kinerja dan produktivitas organisasi.

5. Mengembangkan Garis Komunikasi dan Otoritas

Pengorganisasian juga melibatkan pembentukan saluran komunikasi yang efektif dan jelas di antara anggota organisasi. Selain itu, definisi otoritas dan hubungan atasan-bawahan, harus dinyatakan dengan jelas untuk memfasilitasi pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas.

6. Memastikan Koordinasi

Salah satu tujuan pengorganisasian adalah mencapai koordinasi yang baik di antara bagian-bagian organisasi. Koordinasi yang efektif, memastikan bahwa kegiatan dan usaha berjalan searah untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

7. Evaluasi dan Penyesuaian

Proses pengorganisasian harus dinamis dan terus-menerus dievaluasi. Jika ada perubahan dalam lingkungan internal atau eksternal, struktur dan tugas organisasi mungkin perlu disesuaikan agar tetap relevan dan efisien.

Pengorganisasian yang Efektif dalam Sebuah Organisasi

Dalam rangka melakukan pengorganisasian yang efektif, organisasi perlu menetapkan tujuan yang jelas, membuat struktur organisasi yang tepat, mengembangkan sistem komunikasi yang baik, memotivasi anggota organisasi, dan menggunakan teknologi yang tepat. Dengan melakukan hal-hal tersebut, organisasi dapat mengatur sumber daya dan kegiatan secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian yang efektif, dimulai dengan menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik. Tujuan yang jelas, akan membantu dalam mengarahkan sumber daya dan kegiatan organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selanjutnya, penting bagi organisasi untuk membuat struktur organisasi yang tepat. Struktur organisasi yang tepat, akan membantu dalam mengatur sumber daya dan kegiatan organisasi secara efektif.

Struktur organisasi yang baik, harus mencakup pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, serta hubungan kerja yang efektif antaranggota organisasi. Mengembangkan sistem komunikasi yang baik, sangat penting dalam pengorganisasian yang efektif. Sistem komunikasi yang baik, dapat membantu dalam mengoordinasikan tugas dan tanggung jawab, serta memastikan bahwa semua anggota organisasi memiliki informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.

Melakukan motivasi kepada anggota organisasi, dapat membantu dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Motivasi dapat dilakukan melalui pengakuan atas prestasi kerja, memberikan insentif, dan memberikan kesempatan untuk berkembang. Menggunakan teknologi yang tepat juga penting dalam organisasi. Teknologi dapat menjadi alat yang berguna dalam pengorganisasian yang efektif. Dengan menggunakan teknologi yang tepat, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam mengelola sumber daya dan kegiatan.

Daftar Pustaka

- Legaard, Jorgen. (2006). *Organizational Theory*. NP: Mille Bindslev & Ventus Publishing.
- Levy, Paul E. (2010). *Industrial Organizational Psychology: Understanding the Workplace*. New York: Worth Publisher.
- Robbins, Stephen P. (1995). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Winardi, J. (2016). *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wren, D. A. (1974). The Basic Barnard: An Introduction to Chester I. Barnard and his Theories of Organization and Management. By William B. Wolf. Ithaca, New York: New York State School of Industrial and Labor Relations, 1974. Pp. v + 140. \$7.50, paper; \$9.00, cloth. *Business History Review*, 48(4), 570–571. doi: 10.2307/3113557.
- Yonker, Robert D. (2020). *Organizational Behavior*. In Steven G. Rodelberg, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. California: Sage Publications.

Profil Penulis



Ketut Tanti Kustina, S.E., M.M., Ak., CA., CSRA.

Penulis lahir di Bogor tanggal 16 November 1981. Penulis adalah dosen tetap pada Program Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar. Menyelesaikan pendidikan S-1 ditempuh pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, lulus pada tahun 2004. Selanjutnya, penulis melanjutkan studi pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Udayana dan meraih gelar magister pada tahun 2010. Penulis merupakan dosen pada LLDIKTI Wilayah VIII sejak tahun 2005 DPK pada Fakultas Ekonomi Universitas Samawa Sumbawa Besar dan pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional Denpasar sejak tahun 2011 hingga saat ini. Penulis mendapatkan *Certified Sustainability Specialist* (CSRS) dan *Certified Sustainability Assurer* (CSRA) Certificate dari National Center for Sustainability Reporting (NCSR) sejak tahun 2019. Pada tahun 2021 penulis melanjutkan Studi Strata 3 (S3) pada Program Studi Doktor Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.

E-mail Penulis: tantikustina@undiknas.ac.id

KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIER

Sudarijati, S.E., M.Si.

Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda Bogor

Pendahuluan

Pemimpin dalam suatu perusahaan berperanan semakin penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, khususnya dalam era disrupsi. Pada era ini, pemimpin dituntut untuk menyesuaikan diri dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, seperti dalam pengambilan keputusan, agar keberlanjutan perusahaan dapat terjaga. Kepemimpinan yang efektif, sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpin dalam merencanakan dan mengorganisasikan tujuan dan strategi yang telah dirumuskan, dalam rangka menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan, serta cara memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Pada era disrupsi ini, pemimpin perusahaan dituntut untuk berpikir luwes, adaptif, dan berani membuat terobosan-terobosan, sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja.

Selain kepemimpinan, kinerja suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh pengembangan karier karyawan. Perusahaan yang melakukan pengembangan karier pada karyawan yang berprestasi kerja baik dan setia (loyal), pada umumnya dapat mendorong rasa peduli karyawan tersebut pada perusahaan yang semakin tinggi, sehingga kinerja juga dapat meningkat, sedangkan pengembangan

karier yang cenderung stagnan juga dapat memengaruhi kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kepemimpinan dan pengembangan karier karyawan berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja perusahaan, khususnya dalam era disrupsi. Pada era disrupsi, pelaksanaan fungsi kepemimpinan dan pengembangan karier karyawan perlu penyesuaian, agar perusahaan dapat beroperasi secara berkelanjutan.

Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting, karena pemimpin tersebut yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan, dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Kepemimpinan banyak didefinisikan oleh para ahli.

Wahyudi (2017) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan, membimbing, memengaruhi cara pikir, dan cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja, terutama ketika membuat keputusan untuk mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, Judge & Timothy A (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Fahmi (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain, untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi, membujuk, memotivasi setiap anggota, serta mengoordinasikan antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin dalam hal ini karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku orang lain, yang dapat berbeda antara pemimpin satu dengan lainnya. Lippit dan White dalam Adiwilaga (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan antara lain otoriter, demokratis, dan *laissez faire* yang dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Gaya Otokratis

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin otoriter umumnya mengetahui apa yang diinginkannya, dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut, dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan ini, antara lain

- a. pemimpin menentukan semua kebijakan;
- b. pemimpin menentukan langkah kegiatan teknis pada saat-saat tertentu, sehingga biasanya langkah-langkah berikutnya tidak ada kepastian;
- c. pemimpin menginstruksikan tugas-tugas khusus dan anggota adalah pelaksananya; dan
- d. pemimpin cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok.

2. Gaya Demokratis

Pada gaya kepemimpinan ini, dikenal juga sebagai gaya partisipatif, para anggota diasumsikan mengambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam gaya ini, suasana dalam kelompok lebih akrab dan saling menghormati. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan ini antara lain

- a. kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dorongan dan bantuan pemimpin;

- b. kegiatan diperoleh selama masa pembahasan, pemimpin memberikan saran beberapa alternatif prosedur yang dapat dipilih dari semua pilihan;
- c. para bawahan bebas bekerja sama dengan siapa pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama; dan
- d. pemimpin berpikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian atau kritikan, serta berusaha memberi semangat tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.

3. *Gaya Laissez Faire*

Pada gaya kepemimpinan ini, atau gaya kepemimpinan dengan kendali bebas, bukan berarti tidak adanya pimpinan sama sekali. Gaya kepemimpinan ini berasumsi suatu kelompok mengambil tugas dan menentukan sendiri teknik-teknik untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran organisasi. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan ini, antara lain

- a. kebebasan sepenuhnya diberikan pada bawahan untuk mengambil keputusan, tanpa campur tangan pemimpin;
- b. bermacam-macam bahan/data diberikan, pemimpin hanya memberikan bahan bila diminta saja, pemimpin tidak aktif pembahasan bersama kelompok;
- c. sama sekali tanpa partisipasi pimpinan;
- d. pemimpin jarang memberikan komentar secara spontan atas kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha-usaha untuk menilai atau mengatur jalannya organisasi.

Di samping itu, terdapat jenis gaya kepemimpinan lainnya dikemukakan oleh Martoyo (2007), antara lain sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif Otokratif

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin diberi peluang yang sangat luas untuk melaksanakan otoritasnya, sedangkan kebebasan bawahan untuk mengemukakan pendapat sangat terbatas. Pemimpin merupakan pusat komando atau pusat perintah terhadap bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Persuasif

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin melaksanakan otoritas dan kontrol terutama dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dengan memperhatikan masukan-masukan dari bawahan, dan bawahan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan.

3. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kesempatan yang luas kepada bawahan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan dengan cara pemimpin menawarkan rancangan sementara kepada bawahan dan memungkinkan adanya perubahan, dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengemukakan pendapatnya dalam mengambil keputusan.

4. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kesempatan dan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk mengemukakan pendapatnya. Pemimpin dan bawahan bekerja sama secara penuh dalam tim. Pemimpin mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada *staff* senior dalam pembuatan keputusan. Hal ini menunjukkan adanya kebebasan bertindak dalam batas tertentu, meskipun bawahan sangat dominan, tetapi tetap tanggung jawab berada pada pemimpin.

5. Gaya Kepemimpinan Musyawarah

Pada gaya kepemimpinan ini, fungsi kepemimpinan dilaksanakan berdasarkan tata nilai kebersamaan dalam bentuk kekeluargaan dan gotong-royong. Hal ini ditandai dengan adanya rasa tolong-menolong, saling membantu dan berkerja sama berdasarkan kasih sayang, serta tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas. Tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan mengikuti prosedur penentuan masalah, pengumpulan data, analisa data dan pengambilan kesimpulan

6. Gaya dengan Orientasi Tugas

Pada gaya kepemimpinan ini, orientasi tugas pemimpin adalah mengarahkan dan memimpin bawahan secara tertutup, untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Gaya kepemimpinan ini, lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan, daripada pengembangan dan pertumbuhan anggotanya.

7. Gaya dengan Orientasi Karyawan

Pada gaya kepemimpinan ini, orientasi tugas pemimpin adalah untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi bawahan. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas, dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Kepemimpinan pada Era Disrupsi

Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Menon, 2002). Pentingnya peranan pemimpin dalam organisasi, khususnya pada era disrupsi, mendorong pemimpin di berbagai sektor untuk merubah kepemimpinannya agar organisasi dapat terjaga keberlanjutannya.

Dalam era disrupsi, ada berbagai konsep tentang kepemimpinan yang ditawarkan oleh para ahli. Namun dalam bab ini, hanya dua tipe gaya kepemimpinan fundamental yang dapat dijadikan standar untuk menjaga keberlanjutan organisasi.

1. Kepemimpinan Situasional

Tipe kepemimpinan biasanya disesuaikan dengan organisasi yang dipimpin. Kepemimpinan situasional membantu pemimpin untuk memperkuat komitmen kerja sumber daya manusia (staf) atau anggota organisasi secara internal. Kelebihanannya bahwa penataan yang dilakukan selalu kontekstual atau disesuaikan dengan situasi dan kondisi internal organisasi. Hersey dan Blanchard dalam Yukl (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tergantung kesesuaian beberapa faktor, antara lain perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan bawahan.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional mendorong untuk menciptakan inovasi bagi pembangunan organisasi. Inovasi yang dilakukan berawal dari kesadaran dan upaya pemimpin untuk selalu membentuk dirinya (*on going formation*). Pemimpin transformasional bersifat inspiratif dan dapat menciptakan perubahan positif di semua tingkatan, dari individu hingga kelompok besar untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier meliputi segala aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Kegiatan pengembangan karier yang didukung oleh perusahaan, tentu mengharapkan daya umpan balik dari karyawan berupa prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai seorang karyawan sesuai standar perusahaan.

Pengembangan karier adalah proses meningkatkan keterampilan kerja individu untuk mencapai karier yang diinginkan (Rivai, 2017), sedangkan Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan, agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Selain itu, pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang, yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Ardana, dkk, 2012)

Berdasarkan uraian tersebut, maka pengembangan karier adalah tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana kariernya, yang disponsori oleh bagian/departemen sumber daya manusia, pimpinan atau pihak lain. Oleh sebab itu, pengembangan karier merupakan hasil integrasi antara perencanaan karier individu dengan proses manajemen karier organisasi.

Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karier

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai, sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karier seorang karyawan adalah sebagai berikut (Tohari, 2002).

1. Sikap Atasan, Kolega, dan Bawahan

Faktor ini penting untuk mendukung karyawan mencapai karier yang lebih baik, bila karyawan tersebut mau dan mampu beradaptasi dengan pekerjaannya dan suka bekerja.

2. Pengalaman

Faktor ini terkait dengan tingkat (pangkat) karyawan. Dalam mempromosikan karyawan, tidak hanya mempertimbangkan pengalaman saja, tetapi ada pemberian penghargaan terhadap pengabdianya.

3. Pendidikan

Faktor ini, umumnya merupakan prasyarat untuk memegang posisi dan memengaruhi pengembangan karier seseorang menjadi semakin baik.

4. Prestasi

Faktor ini merupakan akumulasi pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik. Meskipun demikian, prestasi yang baik, tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang.

5. Faktor Nasib

Faktor ini meskipun rasionya kecil. Para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja.

Faktor-faktor lainnya yang memengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut (Rivai, 2017).

1. Prestasi Kerja

Dengan mengetahui prestasi kerjanya, maka karyawan dapat mengukur kesempatannya dalam pengembangan karier.

2. Jaringan Kerja

Jaringan kerja dapat mencakup kontak pribadi dan profesional, di mana hal tersebut akan bermanfaat bagi karyawan dalam pengembangan kariernya,

3. Loyalitas pada Perusahaan

Semakin tinggi loyalitas yang diberikan karyawan pada perusahaan, maka akan semakin baik pula manajemen karier pada perusahaan tersebut.

4. Pembimbing dan Sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor, akan membantu karyawan dalam mengembangkan kariernya.

5. Peluang untuk Tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya. Hal ini akan membuat karyawan tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana kariernya.

Tujuan Pengembangan Karier

Pengembangan karier yang dirancang secara baik, akan membantu dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karier karyawan dengan tujuan perusahaan. Adapun tujuan pengembangan karier adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2017):

1. membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan;
2. menunjukkan hubungan hubungan kesejahteraan karyawan;
3. membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka;
4. memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan;
5. membuktikan tanggung jawab sosial;
6. membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan;
7. mengurangi *turnover* dan biaya kekaryawanan;
8. mengurangi keusangan profesi dan manajerial;
9. menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan; dan
10. menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang

Selain itu, tujuan pengembangan karier juga diuraikan oleh Sutrisno (2017) sebagai berikut:

1. memberikan kepastian arah karier karyawan di lingkup organisasi;
2. meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para karyawan yang berkualitas;
3. memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program pengembangan sumber daya manusia; dan
4. memudahkan administrasi, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karier.

Indikator Pengembangan Karier

Pengembangan karier menjadi salah satu fokus perusahaan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan agar mampu menggali potensinya. Dalam mengukur tercapainya suatu karier yang baik, dibutuhkan indikator-indikator konkret yang akan memengaruhi karier seorang karyawan. Adapun indikator pengembangan karier menurut Rivai (2017) adalah sebagai berikut.

1. Kebutuhan Karier

Membantu karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

2. Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau kesempatan karyawan dalam berkarier.

3. Perlakuan yang Adil

Memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan dalam mengembangkan kariernya.

4. Informasi karier

Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan karyawan.

5. Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan atas jasa yang diberikan oleh karyawan.

6. Mutasi

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya.

Pengembangan Karier Era Disrupsi

Era disrupsi melalui perkembangan teknologi saat ini, telah ikut merubah lanskap dunia kerja. Perubahan tersebut, terjadi juga pada demografi pekerja, yang didominasi oleh generasi milenial dan generasi Z. Hasil survei terhadap 11.000 orang di sembilan negara Asia Pasifik, menemukan adanya kecemasan generasi

pendahulu milenial di dunia kerja (Setiawan, 2019). Menghadapi pengembangan karier pada era disrupsi ini, setiap tenaga kerja perlu mengantisipasi ketidakpastian dampak teknologi terhadap tenaga kerja dengan beberapa faktor berikut ini.

1. Bersikap Selalu Belajar

Untuk pengembangan karier pada masa yang akan datang, maka perlu selalu ketrampilan baru atau meningkatkan keahlian, khususnya bagi generasi milenial dan generasi Z. Untuk generasi senior, dianjurkan untuk lebih banyak membaca buku.

2. Bersikap Mengelola Jejaring

Mengelola jejaring diperlukan agar dikenal banyak orang dan mengenal banyak orang. Survei LinkedIn (Setiawan, 2019) menemukan bahwa 85% responden meyakini bahwa punya jejaring yang tepat, penting untuk peningkatan karier.

3. Bersikap Mudah Beradaptasi

Perubahan dinamis dalam pasar tenaga kerja, perlu diantisipasi dengan dengan tepat, bersamaan dengan perubahan tersebut. Survei LinkedIn (Setiawan, 2019) menemukan 81% pekerja menyatakan terbuka dengan adanya perubahan. Dengan kata lain, setiap tenaga kerja pada masa disrupsi, khususnya generasi milenial dan generasi Z, harus selalu sadar adanya perubahan yang terjadi dalam pasar tenaga kerja.

Penutup

Pada era disrupsi, perusahaan perlu menyesuaikan diri dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, seperti dalam pengambilan keputusan, agar keberlanjutan perusahaan dapat terjaga. Sehubungan dengan hal tersebut, tipe kepemimpinan yang dapat direkomendasikan adalah kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional. Selain kepemimpinan, pengembangan karier pada era disrupsi juga perlu disesuaikan. Dalam pengembangan karier, tenaga kerja perlu memiliki sikap selalu belajar, mampu mengelola jejaring dan bersikap mudah beradaptasi menghadapi perubahan yang sangat dinamis.

Daftar Pustaka

- Adiwilaga, R. (2018). *Kepemimpinan Pemerintah Indonesia*. Sleman: Deepublish.
- Ardana, dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Gofar, A. (2013). Fleksibilitas Kepemimpinan Pendidikan: Upaya Menciptakan Budaya Sekolah Yang Berkarakter. *Jurnal At Tarbawi Al Haditsah*, 1(2), 1–26.
- Judge, S., & Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT BPFPE.
- Menon, M. (2002). Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus. *The International of Educational Management*.
- Rivai, V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi Ke7*. Depok: PT RajaGrafindo.
- Setiawan, S. R. (2019). *Miliki 3 Sikap Ini untuk Kemajuan Karier di Era Disrupsi* Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul "Miliki 3 Sikap Ini untuk Kemajuan Karier di Era Disrupsi", Klik untuk baca: <https://ekonomi.kompas.com/read/2019/02/14/123726426/miliki-3-sikap->. Retrieved from Kompas.com: <https://ekonomi.kompas.com/read/2019/02/14/123726426/miliki-3-sikap-ini-untuk-kemajuan-karier-di-era-disrupsi?page=all>

- Supriatna, O. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Performa)*, 20–33.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tohari, A. (2002). *Pemahaman Praktis Sumber Daya Manusia*. Jilid 2, Edisi Ke-7. Jakarta: Mandar Madju.
- Wahyudi. (2017). *Manajemen Konflik dan Stres Dalam Organisasi Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner (H. Akdon Ed.)*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* . London : Pearson.

Profil Penulis



Sudarijati, S.E., M.Si.

Penulis menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 2 Madiun jurusan IPA dan lulus pada tahun 1981. Penulis kemudian melanjutkan studi ke perguruan tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya pada tahun 1985. Penulis kemudian melanjutkan studi S-2 Prodi Ekonomi Pertanian Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor (IPB) dan lulus tahun 1993. Sebagai dosen professional, penulis aktif melakukan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, khususnya bidang penelitian. Penulis telah melakukan beberapa kegiatan penelitian di bidang ilmu ekonomi dan manajemen, baik secara individu maupun kelompok. Beberapa hasil penelitian yang penulis lakukan didanai oleh pihak internal perguruan tinggi dan juga dari pihak eksternal, khususnya dari Kemenristek Dikti Republik Indonesia. Sampai saat ini, penulis juga aktif menulis buku bidang Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM), Manajemen Keuangan dan Pengantar Bisnis. Hal ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara, khususnya dalam berpartisipasi meningkatkan kecerdasan bangsa.

E-mail Penulis: sudarijati@unida.ac.id

PENINGKATAN KUALITAS SDM PADA ERA DISRUPSI

Jeni Andriani, S.S., S.E., M.M.
Universitas Pamulang

Pendahuluan

Globalisasi menyebabkan adanya perubahan pada berbagai lini, mulai dari ekonomi, teknologi, hingga politik. Dampak paling kuat adalah dari bidang ekonomi, di mana instansi atau perusahaan dituntut untuk memiliki perubahan. Saat ini, kita berada pada masa Revolusi Industri 4.0 atau yang di sebut dengan era disrupsi. “Disrupsi” diartikan sebagai sebuah era terjadinya perubahan besar-besaran yang disebabkan oleh adanya inovasi yang mengubah sistem dan tatanan bisnis, ke taraf yang lebih baru.

Era disrupsi ini, menuntut kita untuk bersikap kreatif dan inovatif, di mana persaingan bukan lagi ditentukan oleh modal ataupun teknologi, melainkan Sumber Daya Manusia (SDM). Meningkatkan kualitas SDM adalah kunci utama pada era disrupsi, kemajuan teknologi, dan inovasi harus terus didorong, agar kita tetap bisa bersaing di tengah perkembangan teknologi yang semakin canggih.

Generasi muda adalah pemilik masa depan, mereka yang akan menghadapi era disrupsi ini, pembentukan karakter, serta kepedulian dan keterlibatan mereka terhadap peningkatan SDM sangatlah penting. Oleh karena itu, peningkatan SDM bisa dilakukan oleh perusahaan, dengan memberikan pelatihan bagi karyawannya guna meningkatkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas, baik itu dari segi pelayanan maupun teknologi.

Era disrupsi juga merupakan sebuah peluang sekaligus tantangan terhadap implementasi manajemen sumber daya manusia saat ini. Sumber daya manusia adalah faktor paling penting dalam sebuah perusahaan. Karena itu, dengan SDM yang baik, akan memberikan kemajuan terhadap suatu perusahaan untuk memenuhi kepuasan konsumen/masyarakat. SDM yang berkualitas, akan lebih mudah beradaptasi dengan teknologi baru, ataupun cara-cara baru yang diterapkan untuk menghadapi kompetitor yang lebih unggul.

Penyebab Rendahnya Kualitas SDM di Indonesia

Kualitas SDM bangsa Indonesia masih dalam tingkat rendah, bila dibandingkan dengan negara lain. Rendahnya kualitas SDM di Indonesia, disebabkan oleh berbagai faktor, seperti minimnya anggaran pendidikan, minimnya kualitas pendidikan, minimnya peluang kerja, minimnya akses teknologi, kurangnya fokus pada pendidikan karakter, minimnya keterlibatan industri dalam pendidikan, dan minimnya kebijakan yang mendukung pengembangan SDM.

1. Kurangnya akses pendidikan.

Salah satu faktor yang menjadi penyebab rendahnya kualitas SDM di Indonesia adalah kurangnya akses Pendidikan. Berdasarkan Badan Pusat Statistik, Angka Partisipasi Sekolah (APS) untuk anak usia 7-12 tahun dan 13-15 tahun di Indonesia, terpantau mengalami penurunan pada 2022. Sebaliknya, APS usia 16-18 tahun terpantau meningkat. Kurangnya akses pendidikan di Indonesia disebabkan oleh berbagai faktor, seperti minimnya infrastruktur pendidikan, keterbatasan dana untuk pendidikan, dan minimnya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan.

Kurangnya infrastruktur pendidikan membuat akses pendidikan menjadi sulit, terutama di daerah terpencil. Selain itu, minimnya dana untuk pendidikan membuat biaya pendidikan menjadi tinggi, sehingga banyak anak yang tidak dapat

melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Terakhir, minimnya kesadaran masyarakat akan pentingnya Pendidikan, membuat banyak orang yang tidak menganggap pendidikan sebagai prioritas dalam hidup mereka.

2. Rendahnya tingkat kesehatan.

Rendahnya tingkat kesehatan juga menjadi faktor penyebab rendahnya kualitas SDM di Indonesia. Data dari Kementerian Kesehatan RI (Kemenkes) pada tahun 2022, menunjukkan bahwa Indonesia memiliki angka kematian ibu yang cukup tinggi, yaitu sekitar 183 per 100.000 kelahiran hidup. Rendahnya tingkat kesehatan di Indonesia disebabkan oleh berbagai faktor, seperti minimnya akses kesehatan, minimnya ketersediaan air bersih dan sanitasi yang memadai, serta minimnya kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan. Minimnya akses kesehatan, membuat banyak orang sulit untuk mendapatkan perawatan kesehatan yang baik, terutama di daerah terpencil.

3. Minimnya peluang kerja.

Minimnya peluang kerja juga menjadi faktor penyebab rendahnya kualitas SDM di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2022, angka pengangguran di Indonesia mencapai 5,86 % atau sekitar 8,42 juta orang. Selain itu, banyak pekerja di Indonesia yang bekerja di sektor informal dan memiliki upah yang rendah, serta tidak memiliki jaminan sosial. Minimnya peluang kerja di Indonesia, disebabkan oleh berbagai faktor, seperti minimnya investasi, rendahnya produktivitas, dan minimnya keterampilan yang dimiliki oleh pekerja.

Minimnya investasi membuat lapangan kerja sulit untuk dibuka, terutama di daerah-daerah yang kurang berkembang. Selain itu, rendahnya produktivitas membuat banyak perusahaan *enggan* membuka lapangan kerja baru. Terakhir, minimnya keterampilan yang dimiliki oleh pekerja membuat mereka sulit bersaing di pasar tenaga kerja, sehingga

banyak pekerja yang mengalami pengangguran, atau bekerja di sektor informal dengan upah yang rendah.

4. Minimnya keterlibatan industri dalam pendidikan.

Minimnya keterlibatan industri dalam pendidikan, juga menjadi faktor penyebab rendahnya kualitas SDM di Indonesia. Keterlibatan industri dalam pendidikan adalah proses di mana industri membantu dalam pembentukan kurikulum, memberikan pelatihan dan magang kepada siswa, dan membuka lapangan kerja kepada lulusan.

Di Indonesia, minimnya keterlibatan industri dalam pendidikan disebabkan oleh berbagai faktor, seperti minimnya kesadaran industri akan pentingnya keterlibatan dalam pendidikan, minimnya insentif bagi industri untuk terlibat dalam pendidikan, dan minimnya koordinasi antara industri dan lembaga pendidikan. Akibatnya, siswa di Indonesia sulit untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri, sehingga sulit untuk bersaing di pasar tenaga kerja. Selain itu, banyak lulusan yang mengalami kesulitan untuk mencari pekerjaan yang sesuai dengan jurusan mereka, karena minimnya lapangan kerja yang tersedia.

5. Minimnya kebijakan yang mendukung peningkatan sumber daya manusia.

Minimnya kebijakan yang mendukung pengembangan SDM juga menjadi faktor penyebab rendahnya kualitas SDM di Indonesia. Kebijakan yang mendukung pengembangan SDM adalah kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM melalui berbagai program, seperti pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir.

Di Indonesia, minimnya kebijakan yang mendukung pengembangan SDM disebabkan oleh berbagai faktor, seperti minimnya anggaran untuk pendidikan dan pelatihan, minimnya koordinasi antara lembaga pemerintah yang terkait dengan pengembangan SDM, dan minimnya perhatian pemerintah pada pengembangan

SDM. Akibatnya, pengembangan SDM di Indonesia sulit untuk dilakukan secara terintegrasi dan efektif.

Banyak program pendidikan dan pelatihan yang tidak efektif, karena minimnya koordinasi antara lembaga pemerintah yang terkait. Selain itu, minimnya perhatian pemerintah pada pengembangan SDM membuat anggaran untuk pendidikan dan pelatihan menjadi minim.

Tantangan MSDM dalam Meningkatkan Kualitas SDM

Luis Gomes Mejia, R, David Balkin dan Robert Cardy (2012) mengungkapkan bahwa tantangan manajemen sumber daya manusia yang dihadapi oleh perusahaan terfokus pada tantangan lingkungan (*environmental challenges*), organisasi (*organizational challenges*), dan individu (*individual challenges*).

1. Tantangan Lingkungan (*Environmental Challenges*)

Tantangan lingkungan merupakan kekuatan eksternal yang dihadapi oleh sebuah perusahaan. Hal ini dikatakan memengaruhi kinerja organisasi, dikarenakan manajer sebuah perusahaan tidak bisa mengontrol terhadap pengaruh eksternal. Oleh karena itu, perlu dilakukan strategi dalam rangka mengontrol dan mengelola faktor tersebut, sebagai peluang ataupun ancaman bagi perusahaan. Salah satu cara yang paling umum dan efektif dalam memonitor lingkungan tersebut adalah dengan cermat membaca tekanan bisnis.

2. Tantangan Organisasi (*Organizational Challenges*)

Tantangan organisasi merupakan tantangan internal yang terkonsentrasi dalam internal perusahaan. Seorang manajer yang efektif dan profesional, proaktif, dan tidak reaktif menyelesaikan persoalan internal organisasi, terlebih dahulu sebelum masalah tersebut, menjadi persoalan yang besar bagi perusahaan. Hal ini hanya bisa dilakukan oleh manajer yang sangat paham terhadap masalah sumber daya manusia dan tantangan organisasi.

Ada beberapa pembahasan dalam tantangan organisasi ini, di antaranya posisi kompetitif, desentralisasi, *downsizing* (perampingan), restrukturisasi organisasi, *self – managed work team* (tim kerja swakelola), pertumbuhan bisnis kecil, budaya organisasi, teknologi, keamanan data, dan masalah *outsourcing*.

3. Tantangan Individu (*Individual Challenges*)

Persoalan sumber daya manusia pada tingkat individu, mengarah pada keputusan yang berhubungan dengan karyawan secara spesifik. Tantangan individu ini, biasanya mempresentasikan apa yang sedang terjadi pada organisasi yang besar, seperti pengaruh teknologi terhadap produksi karyawan. Adapun tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia adalah

- a. tantangan politik terkait dengan stabilitas pemerintahan suatu negara yang pada dasarnya kebijakan pemerintah, akan memengaruhi pertumbuhan ekonomi suatu negara;
- b. terjadinya persaingan bisnis secara global, yang melibatkan antarbangsa, sehingga menjadi tantangan manajemen sumber daya manusia dalam melakukan persaingan;
- c. tantangan dari sisi regulasi, yang mengatur tentang ketenagakerjaan mulai dari upah minimum, jaminan sosial, dan jam kerja; dan
- d. tantangan kemajuan teknologi akan berdampak pada perubahan organisasi.

Faktor-faktor yang menentukan SDM yang berkualitas sebagai berikut.

1. Budaya Kerja

Budaya kerja yang positif, dihasilkan dari sikap dan perilaku setiap karyawan dalam pekerjaannya. Sikap dan perilaku positif yang ditanamkan dalam perusahaan, akan menumbuhkan kebiasaan baik dan berujung menjadi budaya. Perusahaan dapat

mendorong pembentukan budaya kerja dengan berbagai cara, yaitu memberikan fasilitas penunjang pekerjaan, mengadakan kegiatan *team-building*, atau menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. Budaya kerja yang baik akan membuat kandidat tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut.

2. Proses Rekrutmen

Setiap membuka lowongan pekerjaan, perusahaan pasti mengharapkan kandidat terbaik untuk dipekerjakan. Proses rekrutmen merupakan kondisi yang cukup menantang karena tim *Human Resource* (HR) harus mencari tenaga kerja terbaik di antara puluhan, hingga ratusan pelamar. Perusahaan bisa menerapkan proses rekrutmen yang cukup ketat untuk memilih kandidat.

Seleksi kandidat lazimnya melibatkan tiga tahap, yaitu *screening* (peninjauan CV), *interview* (wawancara), dan serangkaian tes. Tim HR tidak hanya wajib mendapatkan kandidat sesuai kualifikasi, tetapi juga melihat potensinya saat bekerja di perusahaan nanti. Mereka harus yakin bahwa kandidat yang direkrut mampu berkontribusi besar bagi perusahaan.

3. Tunjangan Kesehatan

Kesehatan dan keselamatan karyawan sebaiknya menjadi tanggung jawab perusahaan. Bagi perusahaan konstruksi atau bergerak di bidang alat berat, keselamatan pegawai dipertaruhkan saat mengerjakan sebuah proyek. Perusahaan harus menerapkan kebijakan mengenai tunjangan kesehatan bagi karyawannya. Ada pula kebijakan lain terkait kesehatan pekerja yang dapat diterapkan, seperti peraturan bekerja dari rumah jika kurang sehat, izin sakit di luar jatah cuti tahunan, serta cuti sakit keras, hamil dan melahirkan. Karyawan sehat akan memberikan kinerja secara maksimal dan membawa keuntungan bagi perusahaan.

4. Pelatihan (*Training*)

Pimpinan perusahaan pasti menginginkan karyawan yang maksimal dalam bidang pekerjaannya. Mereka mengharapkan *skill* karyawan semakin meningkat hari demi hari. Tim HR dapat membantu keinginan pimpinan tersebut dengan memberikan *training* kepada karyawan. Perusahaan dapat mengadakan sesi *training* internal secara berkala berbekal materi yang tersedia.

Mereka juga dapat mengirimkan karyawan mengikuti kelas di luar perusahaan sesuai *skill*-nya. Kuncinya, jangan hanya memperkirakan biaya dan tingkat partisipasi karyawan dalam kelasnya, tetapi pikirkan juga efektivitas *training* bagi mereka lewat pengaplikasiannya. Manfaat dari pelatihan karyawan ini adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan.

5. Latihan Kepemimpinan

Tim HR tidak bisa memungkiri fakta bahwa ada karyawan yang berambisi sebagai manajer atau *leader* dalam timnya. Latihan kepemimpinan (*leadership development*) dapat menjadi faktor pendukung dan cara terbaik untuk mewujudkan kebutuhan serta impian mereka. Bagaimanapun, tugas kepemimpinan perusahaan akan berganti dan tim HR diharapkan memiliki kandidat terbaik untuk mengisinya.

Perusahaan bisa mengadakan program kerja *leadership development* bagi karyawan tersebut. Program kerja ini, dilakukan melalui *mentoring*, *training*, *coaching*, serta rotasi peran dalam setiap departemen. Tujuannya, agar perusahaan dapat menciptakan calon pemimpin yang lebih baik ke depannya, demi menjaga nilai tambah perusahaan.

6. Hubungan Antarkaryawan

Faktor ini memengaruhi keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Komunikasi merupakan bagian penting

dalam pekerjaan, jadi perusahaan harus menjaga lingkungan kerja agar tetap sehat. Dendam, amarah, atau sikap kompetitif tidak bisa dihindari, tetapi mereka dapat mencegah sikap itu supaya tidak memengaruhi lingkungan perusahaan.

Perusahaan wajib menerapkan kebijakan terkait hubungan sosial, demi mencegah kemungkinan terburuk, seperti miskomunikasi atau pelecehan secara verbal atau fisik. Apabila hal buruk tersebut tidak bisa dicegah, karyawan tidak mampu bertahan dan memutuskan untuk *resign*. Kemungkinan terburuknya, angka *turnover* karyawan tinggi, serta kandidat merasa kehilangan minat untuk bekerja di perusahaan tersebut.

7. Jenjang Karir

Salah satu faktor penting dalam manajemen SDM yang harus diperhatikan adalah jenjang karir yang tersedia di perusahaan atau di Indonesia secara umum. Jenjang karir ini, berkaitan dengan kesediaan pekerjaan baru yang muncul pada era Industri 4.0 atau era disrupsi. Penting bagi perusahaan untuk memberikan informasi yang jelas dan terperinci tentang pengembangan karir yang tersedia, sehingga dapat memberikan motivasi pada SDM untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilannya. Setelah mengetahui jenjang karir yang tersedia, SDM dapat memilih pekerjaan yang sesuai dengan minat dan bakat mereka.

Strategi Pengembangan SDM

1. Memberikan Apresiasi Kepada Karyawan

Apresiasi adalah hal yang perlu diberikan perusahaan kepada karyawan atas pencapaian yang telah dilakukannya. Apresiasi dapat diwujudkan dengan berbagai macam seperti bonus tunjangan, hadiah berupa barang fisik maupun lainnya maka apresiasi diperlukan untuk meningkatkan motivasi. Dengan apresiasi, maka diharapkan karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih rajin dan baik.

Salah satu wujud bekerja yang lebih baik, seperti memberikan presentasi kepada klien dengan cara yang lebih detail, sehingga klien pun mau bekerja sama dengan perusahaan.

2. Menyelenggarakan Program Pelatihan

Strategi kedua dari sumber pengembangan SDM adalah menyelenggarakan program pelatihan. Program ini, biasanya diselenggarakan oleh perusahaan dalam periode tertentu. Berbagai contoh program pelatihan seperti *creative writing*, *design system*, *creativity training*, hingga *team training*. Pelatihan ini menjadi penting, agar mampu meningkatkan keterampilan dan kreativitas karyawan. Selain itu, *team training* juga diperlukan untuk membangun perpaduan yang kuat antarkaryawan.

3. Memberikan Kesempatan untuk *Brainstorming* Ide

Sebagai sebuah perusahaan bisnis, semestinya perusahaan memfasilitasi karyawan untuk mengajukan ide. Dengan memberikan kesempatan karyawan untuk *brainstorming* ide, artinya perusahaan mau mendengar apa yang menjadi gagasan karyawan. Perusahaan pun dapat memilih mana gagasan yang perlu dilanjutkan dan ide yang perlu diabaikan. Jika gagasan terlihat menarik, perusahaan, akan melanjutkannya menjadi sebuah produk dan ini bisa jadi berdampak positif pada perusahaan.

Cara Meningkatkan Kualitas SDM pada Era Disrupsi

Dengan pesatnya perubahan lini kehidupan menjadi serba digital, bukan tidak mungkin robot akan menggantikan pekerjaan manusia. SDM sebaiknya didorong untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuannya mengenai teknologi, karena tenaga kerja yang mampu mengaplikasikan dan mengontrol teknologilah yang mampu terus bergerak maju, yaitu dengan cara sebagai berikut.

1. Melakukan Inovasi

Memiliki cara berpikir yang berbeda atau *out of the box*, sehingga mampu membuat terobosan-terobosan baru, atau penyesuaian pada bisnis agar lebih sesuai dengan era disrupsi.

2. Adopsi Teknologi Digital

Perusahaan mampu menggunakan teknologi digital seperti *Big Data*, *Autonomous Robots*, *Cybersecurity*, *Cloud*, dan *Augmented Reality*. Ini sebagai perwujudan dari tiga solusi pintar dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0, *smart foundation*, *smart process*, dan *smart connectivity*.

3. Bersiap Menghadapi Perubahan

Mengubah pola pikir dan memiliki kesadaran untuk lebih cepat dalam mengadaptasi perubahan. Seluruh karyawan dalam organisasi harus cepat beradaptasi dengan perubahan, karena efek disrupsi dapat mengubah segala hal, termasuk budaya organisasi dalam melakukan proses bisnisnya.

Dalam menghadapi era disrupsi, terdapat beberapa kemampuan yang harus dimiliki.

1. *Konseptual Skills*

SDM di Indonesia harus memiliki kemampuan konseptual, bagaimana membuat perencanaan bisnis sampai dengan strategi pembuatan keputusan, ketika mendapatkan kendala dalam sebuah organisasi.

2. *Bisnis Skills*

Seseorang harus mempunyai *business skills*, untuk menarik perhatian konsumen di tengah maraknya *marketplace* yang ada.

3. *Organizational Skills*

Kemampuan organisasi dibutuhkan dalam peningkatan SDM untuk memperlihatkan kemampuannya dalam menerapkan perencanaan bisnisnya.

4. *Leadership*

SDM yang mumpuni harus mempunyai kemampuan *leadership* (kepemimpinan), agar terjalin kerja sama yang baik antaranggota.

Daftar Pustaka

- Aisyah. (2022). *Opini Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diakses Agustus 10, 2023, dari suara jelata: <https://suarajelata.com/2022/08/01/opini-tantangan-manajemen-sumber-daya-manusia/> .
- Gomez-Mejia, Luis R and David B. Balkin and Robert L. Cardy. (2012). *Managing Human Resources*. New Jersey: Pearson Education.
- Rasyid, Fauzi. (2023). *Alasan SDM Masyarakat Indonesia Tergolong Rendah, Berikut Faktor-faktor Penyebabnya*. Diakses Agustus 25, 2023, dari Kompasiana: <https://www.kompasiana.com/fauzirasyid/641f19b608a8b518686774a2/alasan-sdm-masyarakat-indonesia-tergolong-rendah-berikut-faktor-faktor-penyebabnya>
- Rifaatul. (2021). *Peningkatan Kualitas SDM pada era Disrupsi*. Diakses Agustus 14, 2023, dari Kompasiana: <https://www.kompasiana.com/rifaatulummah6928/6190abdb06310e1baf3f09a2/peningkatan-kualitas-sdm-di-era-disrupsi>
- RUN system. (2022). *Pengembangan SDM: Definisi, Strategi, dan Manfaat bagi Perusahaan*. Diakses Agustus, 11, 2023, dari RUN system: <https://runsystem.id/id/blog/pengembangan-sdm/>
- Sodexo. (2022). *7 Faktor Keberhasilan Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Diakses, Agustus, 14, 2023, dari sudexo: <https://www.sodexo.co.id/faktor-keberhasilan-pengelolaan-sumber-daya-manusia/>

Profil Penulis



Jeni Andriani, S.S., S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai tahun 2001 silam, dengan menyelesaikan pendidikan S-1 di STIE Paripurna Tangerang Selatan jurusan Manajemen SDM tahun 2005 dan pendidikan S-2 Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Manajemen IMNI Jakarta tahun 2007. Saat ini, penulis tercatat sebagai dosen tetap di Universitas Pamulang Tangerang Selatan, Prodi Manajemen S-1, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, mengampu mata kuliah Manajemen SDM dan Kewirausahaan, juga sebagai Asesor BNSP Skema MSDM. Sebagai dosen profesional, penulis melakukan beberapa penelitian yang didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI, juga aktif menulis sesuai kepakaran/yang diampu.

E-mail Penulis: dosen00436@unpam.ac.id

STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN

Ernawati, S.E., M.Pd., M.M.
Politeknik LP3I

Definisi Rekrutmen

Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan, sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Artinya, perusahaan sengaja membuka lowongan, sehingga pelamar datang langsung ke organisasi atau melalui pos atau email. Di samping memperoleh tenaga kerja yang melamar karena adanya informasi yang diberikan, perusahaan dapat pula mengambil dari surat lamaran yang masuk ke perusahaan, sebelum perusahaan membuka lamaran, maksudnya adalah sejumlah surat lamaran yang telah masuk dan diarsipkan oleh organisasi dalam suatu periode tertentu.

Rekrutmen sebagai suatu proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi/perusahaan, begitupun menurut Rivai (2018), rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Rekrutmen merupakan suatu hal yang penting, mengapa penting? Alasan yang paling utama adalah untuk memenuhi sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, sesuai dengan perencanaan SDM yang telah dibuat

sebelumnya. Penting juga supaya ada yang dipilih melalui proses seleksi. Hasil seleksi ini, digunakan untuk mengisi posisi-posisi baik di jabatan tertentu, ataupun staf yang harus segera diisi, sehingga kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan tanpa kendala.

Dalam memperoleh sejumlah pelamar yang diinginkan, tergantung dari jumlah dan kualifikasi yang diinginkan. Jika jumlahnya relatif sedikit, cukup mengambil dari surat atau *e-mail* yang telah masuk ke perusahaan atau dari sumber referensi. Akan tetapi, jika jumlah yang dibutuhkan relatif banyak untuk mengisi beberapa tugas dan posisi jabatan, tentu perusahaan harus mencari referensi lain untuk mendapatkan pelamar serta membuka lowongan kerja, baik di media yang dianggap paling efektif untuk menjangkau tenaga kerja dengan cepat.

Hasibuan (2023), mengungkapkan bahwa penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil, artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik di antara yang baik. Proses ini merupakan penarikan (*recruiting*) untuk kegiatan mencari dan memengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan. “Mencari” yaitu menetapkan sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik. “Mempengaruhi” adalah menetapkan cara-cara penarikannya, seperti melalui iklan pada media massa dan atau melalui para karyawan yang telah ada.

Terkadang proses rekrutmen tidak berjalan seperti yang diharapkan. Untuk wilayah tertentu, jumlah pelamar yang datang melamar sangat sedikit, sehingga berdampak pada kualitas tenaga kerja yang akan diseleksi nantinya, dan terkadang kualifikasi pelamar yang diperoleh kualifikasinya hanya berada diambang batas yang diharapkan. Tentu saja, hal ini tidak sesuai dengan harapan perusahaan yaitu banyaknya pelamar yang memiliki kualifikasi yang baik dari berbagai segi, pendidikan, prestasi, dari asal perguruan tinggi.

Solusi yang bisa dipertimbangkan untuk mengatasi hal tersebut, dengan mencari strategi yang tepat, maka perusahaan harus cerdas dalam menyikapi dan mencari solusi masalah tersebut, sehingga nanti diharapkan perusahaan kebanjiran pelamar yang dating, di mana perusahaan mampu menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi.

Semakin banyak pelamar yang perusahaan dapatkan, maka semakin selektif dalam memilih tenaga kerja. Bila hanya ada dua calon yang melamar untuk lowongan, Anda hanya memiliki sedikit pilihan selain mempekerjakan mereka. Akan tetapi, bila muncul 10 atau 20 pelamar, Anda dapat menggunakan teknik seperti wawancara dan ujian untuk menyaring semua kecuali yang terbaik.

Dalam meraih minat pelamar untuk melamar, maka dipergunakan cara yang tepat dengan tujuan supaya pelamar tertarik dengan lowongan pekerjaan yang ditawarkan dan kemudian pelamar berdatangan. Terdapat beberapa cara yang digunakan supaya perusahaan dapat meraih respons yang baik dari para pelamar.

Berikut ini cara menarik minat pelamar, yaitu:

1. berikan informasi yang jelas dan terperinci mengenai profil perusahaan dan lowongan pekerjaan, seperti jabatan dan posisi yang ditawarkan, *salary* yang diberikan, fasilitas, dan tunjangan serta jenjang karier yang akan diperoleh;
2. iklan yang ditayangkan, baik di media sosial ataupun lainnya harus tepat, serta memiliki segmentasi media yang tinggi dan sesuai, sehingga informasinya mampu menjangkau area yang lebih luas;
3. berikan kesan kepada pelamar bahwa perusahaan merupakan perusahaan yang *bonafid* dan memiliki reputasi yang baik;

4. berikan informasi dalam brosur atau web di perguruan tinggi atau lembaga pendidikan dan lembaga pelatihan kerja yang berkualitas, di mana semua lulusan alumninya memiliki berbagai keahlian, prestasi akademik dan nonakademik yang bagus;
5. berikan tenggat waktu yang tidak terlalu singkat, sehingga bisa memberikan waktu untuk menambah jumlah pelamar yang datang; dan
6. berikan persyaratan yang tidak terlalu memberatkan pelamar, apalagi bagi lulusan *fresh graduate*.

Dengan penerapan cara yang tepat, maka perusahaan akan memiliki waktu yang relatif lama untuk memilih pelamar yang sesuai dengan skala kualifikasi yang diharapkan Perusahaan.

Tujuan Rekrutmen

Kegiatan melakukan rekrutmen selalu dikaitkan dengan apa yang sudah dibuat pihak perencana tenaga kerja. Artinya, apa yang hendak dilakukan oleh pihak yang melakukan rekrutmen, harus selaras dan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya, sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber. Hal ini memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi, dan terbaik begitu pula untuk mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.

Beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan rekrutmen, yaitu:

1. memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial. Artinya, yang melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memiliki potensi yang diharapkan perusahaan. Pelamar potensial adalah pelamar yang sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diharapkan. dalam mendapatkan pelamar potensial, maka dapat dicari dari lembaga-lembaga tertentu, misalnya

Universitas, Perguruan Tinggi, Politeknik yang sudah diakui masyarakat berdasarkan kualitasnya, atau dengan memasang iklan lowongan kerja pada media masa yang memiliki reputasi pembaca yang baik;

2. memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi. Artinya, yang melamar ke organisasi benar-benar pelamar yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan, sehingga pelamar bisa membaca dan memilah kecocokan kemampuan dirinya dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan; dan
3. menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar. Pelamar yang datang hanya yang sesuai dengan kriteria saja, seperti persyaratan IPK, Usia, pengalaman kerja, memiliki keahlian tertentu dan lainnya. Dengan memiliki kualifikasi yang sesuai, maka proses selanjutnya yaitu seleksi akan lebih mudah untuk dilakukan, karena pelamar yang datang banyak.

Untuk jenis pekerjaan tertentu sering kali perusahaan merasa kesulitan untuk mendapatkan yang diinginkan apalagi jika calon pelamar ditempatkan di daerah terpencil ataupun pekerjaan dengan memiliki risiko keamanan yang tinggi.

Hambatan Rekrutmen

Dalam menunjang jenis pekerjaan tertentu yang relatif sulit, banyak perusahaan mengalami hambatan dan kesulitan untuk mendapatkan calon pelamar. Maka dari itu, perusahaan harus menentukan sumber-sumber tenaga kerja yang ada. Pemilihan sumber tenaga kerja sangat penting, supaya perusahaan tepat dalam menentukan sumber tenaga kerja dan kualitas tenaga kerja yang diperoleh sesuai dengan harapan. Adapun kendala penarikan menurut sebagai berikut.

1. Kebijakan-Kebijakan Organisasi

Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan

calon pegawai. Kebijaksanaan organisasi yang akan memengaruhi penarikan adalah kebijaksanaan mengenai kompensasi dan kesejahteraan, promosi, status karyawan dan sumber tenaga kerja.

- a. Kebijaksanaan kompensasi dan kesejahteraan, jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil, pelamar yang serius akan semakin banyak. Sebaliknya, jika gaji dan kesejahteraan rendah, pelamar akan sedikit.
- b. Kebijaksanaan promosi, apabila kesempatan untuk promosi diberikan cukup luas maka pelamar yang serius semakin banyak. Sebaliknya, jika kesempatan untuk promosi sangat terbatas, pelamar akan sedikit. Promosi merupakan idaman setiap karyawan karena dengan promosi berarti status dan pendapatan akan bertambah besar.
- c. Kebijaksanaan status karyawan, jika status karyawan menjadi karyawan tetap (*full time*) pelamar semakin banyak. Sebaliknya, jika status karyawannya honorer, harian atau *part time*, pelamar sedikit.
- d. Kebijaksanaan sumber tenaga kerja, jika tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari tenaga kerja local, maka pelamar serius sedikit. Sebaliknya, jika tenaga kerja yang akan diterima bersumber dari seluruh nusantara, pelamar akan semakin banyak.

2. Persyaratan Jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar, maka pelamar semakin sedikit. Sebaliknya, jika persyaratan sedikit, pelamar akan semakin banyak.

3. Metode Pelaksanaan Penarikan

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio, atau TV pelamar semakin banyak. Sebaliknya,

semakin tertutup penarikan, pelamar semakin sedikit.

4. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Semakin besar penawaran tenaga kerja, semakin banyak pula pelamar yang serius. Sebaliknya, jika penawaran tenaga kerja sedikit, pelamar juga sedikit.

5. Solidaritas Perusahaan

Solidaritas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misalnya besarnya perusahaan. Jika solidaritas perusahaan besar, pelamar semakin banyak. Sebaliknya, jika solidaritas perusahaan rendah, pelamar sedikit.

6. Kondisi-Kondisi Lingkungan Eksternal

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan semakin banyak, pelamar akan sedikit. Sebaliknya, jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, pelamar semakin banyak.

Terdapat beberapa kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen meliputi beberapa hal berikut.

1. Karakteristik Organisasional

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

2. Citra Organisasi

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

3. Rencana Strategik dan Rencana Sumber Daya Manusia

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

4. Kebiasaan Perekrut

Kesuksesan pada masa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan. Memang, kebiasaan dapat menghilangkan keputusan yang memakan waktu yang membutuhkan jawaban yang sama. Sekalipun demikian, kebiasaan dapat pula meneruskan kesalahan pada masa lalu atau menghindari *alternative* yang lebih efektif.

5. Kondisi Eksternal

Kondisi pasar tenaga kerja merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang memengaruhi penarikan. Batasan-batasan dari pemerintah dan serikat pekerja juga memengaruhi rekrutmen. Contohnya, Upah Minimum Regional (UMR), anti diskriminasi, dan larangan mempekerjakan anak-anak di bawah umur. Lingkungan perekonomian sangat berpengaruh dan perlu dicermati dalam perencanaan sumber daya manusia. Sikap sosial terhadap jenis lapangan kerja tertentu, dapat pula memengaruhi suplai tenaga kerja.

6. Daya Tarik Pekerjaan

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

7. Persyaratan Pekerjaan

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

Sumber Rekrutmen

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, harus ditentukan sumber-sumber rekrutmen calon karyawan. Sumber rekrutmen karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

1. Sumber Internal

Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowongan diambil dan dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemindahan karyawan bersifat *vertical* (promosi ataupun demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya pengisian jabatan tersebut, diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

2. Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowongan dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan, antara lain berasal dari:

- a. kantor penempatan tenaga kerja,
- b. lembaga-lembaga pendidikan,
- c. referensi karyawan atau rekanan,
- d. serikat-serikat buruh,
- e. pencangkakan dari perusahaan lain,
- f. nepotismen dan *leasing*,
- g. pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa, dan
- h. sumber-sumber lainnya.

Tabel 7.1

Kebaikan dan Kelemahan Rekrutmen Internal dan Eksternal

Rekrutmen Internal	Rekrutmen Eksternal
<p>Kebaikan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi. 2. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan. 3. Biaya penarikan <i>relative</i> kecil, karena tidak perlu memasang iklan. 4. Waktu penarikan <i>relative</i> singkat 5. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi. 6. Kestabilan karyawan semakin baik. <p>Kelemahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kewajiban karyawan yang dipromosikan itu kurang. 2. Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan. 	<p>Kebaikan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kewibawaan pejabat <i>relative</i> baik. 2. Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik. <p>Kelemahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi. 2. Biaya penarikan besar, karena iklan dan seleksi. 3. Orientasi dan induksi harus dilakukan. 4. <i>Turnover</i> cenderung akan meningkat. 5. Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui

Definisi Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk memilih pelamar yang telah datang, dengan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan perusahaan. Artinya, proses pemilihan dengan melaksanakan tahap-tahap seleksi. Dengan terpilihnya pelamar menjadi karyawan melalui tahapan seleksi, maka akan didapat tenaga kerja yang siap melaksanakan tugas dan *job desk* sesuai dengan bidang pekerjaannya. Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen, proses seleksi dimulai.

Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut:

1. karyawan yang *qualified* dan potensial;
2. karyawan yang jujur dan berdisiplin;
3. karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat;
4. karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja;
5. karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan;
6. karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal;
7. karyawan yang dinamis dan kreatif;
8. karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya;
9. karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi;
10. mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan;
11. karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan;

12. karyawan yang dapat bekerja secara mandiri; dan
13. karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

Kualifikasi Seleksi

Kualifikasi seleksi meliputi umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, tampang, bakat, temperamen, karakter, pengalaman kerja, kerja sama, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif dan kreativitas.

1. Umur, harus mendapat perhatian, karena akan memengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang-undang perburuhan. Karyawan muda, umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis dan kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggung jawab, cenderung absensi, dan *turnover*-nya tinggi. Karyawan yang umurnya lebih tua, kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, serta absensi dan *turnover*-nya rendah.
2. Keahlian, harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini, mencakup *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.
3. Kesehatan fisik, sangat penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, jika sering sakit, bahkan perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.
4. Pendidikan, merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

5. Jenis kelamin, harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan-peraturan. Misalnya, untuk pekerjaan berat atau untuk jaga malam kurang pantas dijabat oleh kaum wanita. Demikian juga untuk pekerjaan merawat bayi kurang cocok dilakukan oleh pria.
6. Tampang (*physical appearance*) adalah keseluruhan penampilan dan kerapian diri seseorang yang tampak di luar. Tampang hanyalah merupakan kualifikasi tambahan. Artinya, untuk jabatan tertentu tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.
7. Bakat (*mental aptitude*) perlu mendapatkan perhatian, karena orang yang berbakat lebih cepat berkembang dan mudah menangkap pengarahan yang diberikan. Biasanya orang yang berbakat diserahkan kepada psikolog.

Langkah-Langkah Proses Seleksi

Langkah langkah proses seleksi perlu ditetapkan dengan cermat, dan berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat. Adapun langkah-langkah proses seleksi sebagai berikut.

1. Seleksi surat-surat lamaran, menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat.
2. Pengisian blanko lamaran, pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko (formulir) lamaran yang telah disediakan.
3. Pemeriksaan referensi, memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal-hal lain yang dianggap penting dari pelamar.

4. Wawancara pendahuluan, dalam wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar.
5. Tes penerimaan, proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat.
6. Tes psikologi (*psychological test*), proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkannya.
7. Tes Kesehatan, yaitu pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan.
8. Wawancara akhir oleh atasan langsung, kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya.
9. Memutuskan diterima atau ditolak, top manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu.
10. Temperamen, yakni pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan melekat pada dirinya.
11. Karakter atau kepribadian berbeda dengan temperamen walaupun ada hubungan yang erat antara keduanya.
12. Pengalaman kerja, seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi.
13. Kerja sama, harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama, baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.

14. Kejujuran, yakni kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang.
15. Kedisiplinan, perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan Perusahaan.
16. Inisiatif dan kreatif, yakni kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Daftar Pustaka

- Dessler Gary. (2016). *Human Resources Management*. New York: Pearson.
- Dave Ulrich & David Kryscynski etc. (2023). *Victory Through Organization: "Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. New York: McGraw-Hill.
- Hasibuan. S.P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suwatno & Donni, Juni Priansa (2019). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Samsudin, Sadili. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Putaka Setia.
- Mardianto, Adi. (2014). *Recruitmen Analysis: Optimalizing Recruitment strategy*. Sukoharjo: Pinasthika.
- Mondy, R. Wayne. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Kristen & Martin Edwards. (2023). *Predictive Houman Resources Analytics: "Mastering the Human Resources Metric"*. USA: Kogan Page.
- Veithzal, Rivai Zainal. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktek)*. Bandung: Rajawali Press.

Profil Penulis



Ernawati, S.E., M.Pd., M.M.

Melalui sebuah tulisan diharapkan munculnya pengembangan diri dalam dunia literasi dan wawasan serta meluaskan Ilmu dan Pengetahuan. Penulis berharap menjadi seorang dosen yang dapat mengoptimalkan pengembangan diri dan meningkatkan kemampuan serta keahlian dengan harapan turut memberikan kontribusi positif bagi bidang keilmuan Manajemen dengan menyusun banyak book chapter di antaranya Manajemen Pemasaran, Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Komunikasi Bisnis, Pengantar Kewirausahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi, Magister Pendidikan Lingkungan Hidup dan Magister Manajemen dari Universitas Siliwangi. Saat ini, menjadi Dosen tetap di Program Studi Manajemen Pemasaran dan menjabat sebagai Kepala Program Studi Manajemen Pemasaran Politeknik Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia Kampus Tasikmalaya.

E-mail Penulis: ernawati_tsk@plb.ac.id

JOB ANALYSIS DAN JOB EVALUATION

Dr. Jhoni Maslan Hutapea, S.E., M.M.
Universitas Methodist Indonesia

Job Analysis

Analisis jabatan (*Job analysis*) adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur, antara lain mengenai dimensi/fungsi-fungsi dan indikator pekerjaan; pendidikan dan kompetensi tenaga yang diperlukan; teknologi/peralatan yang diperlukan; prosedur operasi melaksanakan pekerjaan; hasil pekerjaan; kompensasi tenaga pelaksana; teknik menilai kinerja (Wirawan 2015).

Analisis jabatan merupakan cara yang paling banyak digunakan berbagai organisasi untuk mendapatkan berbagai informasi tentang pekerjaan (Morgeson & Campion 2000), tetapi tujuan sebenarnya adalah untuk memberikan informasi bagi proses selanjutnya dari sistem manajemen sumber daya manusia (Levine et al., 1983). Analisis jabatan (*job analysis*) dilakukan untuk mendapatkan sebuah deskripsi dari pekerjaan, dan menjadi dasar dari proses selanjutnya manajemen sumber daya manusia (Goffin et al., 2011).

Nawawi (2011) mengungkapkan bahwa pengertian analisis jabatan dirumuskan dalam redaksional yang berbeda-beda, meskipun secara umum maksud dan maknanya tidaklah berbeda satu dengan yang lain, malah justru saling melengkapi. Analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap jabatan, yang

berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan.

Analisis jabatan bisa diartikan sebagai proses menghimpun dan mempelajari berbagai informasi, yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional dan tanggung jawabnya. Pengertian analisis jabatan yang ketiga adalah kegiatan menghimpun dan menyusun informasi berkenaan dengan tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawabnya yang bersifat khusus.

Analisis jabatan diketahui memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi (Suthar, Chakravarthi, Pradhan, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa analisis jabatan merupakan sebuah proses yang penting dalam fungsi SDM untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Dessler (2011) menyebutkan bahwa analisis jabatan dapat memberikan informasi untuk menuliskan uraian jabatan (*job description*), dan kriteria jabatan (*job specification*). Keberadaan uraian jabatan dan kriteria jabatan merupakan dasar bagi dilakukannya sejumlah fungsi SDM dalam organisasi, yaitu: rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, evaluasi jabatan, serta kebutuhan pelatihan dan pengembangan (Dessler, 2011).

Hasil pelaksanaan analisis jabatan adalah uraian jabatan (*job description*). Uraian jabatan merupakan sebuah gambaran yang jelas dan ringkas atas tanggung jawab serta persyaratan sebuah jabatan (Mader-Clark, 2008). Uraian jabatan memuat tanggung jawab serta aktivitas yang dilakukan oleh seorang pemegang jabatan (Armstrong & Taylor, 2014), dan juga otoritas, standar kerja, hubungan dengan jabatan lain, serta spesifikasi jabatan (Dessler, 2011).

Dessler (2011) berpendapat uraian jabatan yang akurat dan sesuai dengan aktivitas sehari-hari pemegang jabatan, dapat membantu pegawai untuk lebih memahami kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Di sisi lain, uraian jabatan yang akurat juga membantu organisasi untuk dapat melakukan manajemen dan evaluasi kinerja secara lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki sebuah uraian

jabatan yang akurat dan sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dilakukan pemegang jabatan dalam kondisi kerja sehari-hari.

Salah satu aspek yang harus termuat dalam uraian jabatan adalah spesifikasi jabatan. Dessler (2011) berpendapat bahwa spesifikasi jabatan menunjukkan sejumlah kriteria yang diperlukan untuk merekrut pemegang jabatan, memuat jenis pegawai seperti apa yang harus direkrut, beserta dengan kualitas individu yang harus diuji kepada calon pemegang jabatan tersebut. Suthar, Chakravarthi, Pradhan (2014) berpendapat bahwa spesifikasi jabatan merupakan pernyataan tertulis tentang kualifikasi, sifat, karakteristik fisik dan mental yang harus dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan efektif.

Amos, dkk. (2004), dalam Suthar, Chakravarthi, Pradhan (2014) menyatakan bahwa dalam spesifikasi jabatan berhubungan dengan aspek pribadi dari pekerjaan dan pendidikan, atau dengan kata lain kualifikasi, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang. Konsep ini, sejalan dengan definisi kompetensi yang dijelaskan oleh Jackson & Schuller (2003).

Jackson & Schuller (2003, dalam Sengupta, Venkatesh, & Sinha, 2013) mendefinisikan kompetensi sebagai keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan seseorang untuk mengerjakan sebuah tugas/pekerjaan secara efektif.

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai pengertian analisis jabatan, ada sejumlah istilah yang perlu dipahami (Wirawan 2015).

1. Tugas (*Task*)

Unit yang terkecil dari aktivitas pekerjaan yang dianalisis, apa saja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu pekerjaan sering terdiri dari atas sejumlah tugas.

2. Jabatan/Posisi (*Position*)
Sekelompok tugas dan kewajiban yang dilaksanakan oleh satu orang pegawai. Misalnya, sekretaris, manajer, operator mesin, manajer keuangan, direktur, direktur jendral, menteri.
3. Kewajiban (*Duty*)
Bidang pekerjaan yang didefinisikan secara longgar yang berisi sejumlah tugas-tugas yang berbeda yang dilaksanakan oleh seorang pegawai.
4. Pekerjaan (*Job*). Sejumlah posisi, semuanya dengan tugas dasar yang sama dan sejumlah pegawai yang melaksanakannya.
5. Okupasi (*Occupation*)
Sekelompok pekerjaan dengan cakupan isi yang sama, misal manajerial, teknisi, pembina, penata, juru.
6. Uraian Jabatan (*Job Description*)
Ringkasan sistematis dari informasi yang dikumpulkan dari analisis pekerjaan.
7. Persyaratan Jabatan (*Job Specification*)
Keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
8. Desain Pekerjaan (*Job Design*)
Isi kualifikasi, imbalan yang terintegrasi untuk setiap pekerjaan yang memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi.

Manfaat Analisis Jabatan

Uraian jabatan dan persyaratan jabatan adalah *output* dari analisis jabatan, yang dapat digunakan oleh organisasi untuk berbagai macam tujuan dan aktivitas organisasi. Uraian jabatan dan persyaratan jabatan dapat digunakan untuk beberapa sebagai berikut (Flippo 1976).

1. Mendapatkan pegawai yang tepat, baik kualitas maupun kuantitasnya, yang diperlukan untuk

mencapai tujuan organisasi. Persyaratan jabatan merupakan standar untuk mengukur pelamar pegawai. Isi persyaratan jabatan memberikan dasar untuk melakukan seleksi.

2. Pelatihan uraian, kewajiban, dan alat yang digunakan merupakan modal penting untuk mengembangkan program pelatihan sumber daya manusia.
3. Evaluasi jabatan, uraian jabatan, dan persyaratan jabatan dilakukan evaluasi berdasarkan nilainya dalam suatu organisasi. Tujuan akhirnya adalah menentukan nilai rupiah.
4. Penilaian pelaksanaan jabatan, dilakukan berdasarkan sasaran jabatan yang telah ditentukan. Uraian jabatan sangat berguna untuk merumuskan bidang yang menjadi sasaran jabatan, sehingga proses penilaian yang dilakukan dapat lebih dipercaya dan tepat.
5. Promosi dan mutasi, informasi jabatan membantu dalam proses perencanaan promosi dan untuk menunjukkan batasan proses mutasi.
6. Organisasi proses analisis merupakan sebuah jenis pemeriksaan organisasi. Informasi jabatan yang diperoleh melalui analisis jabatan sering mengungkapkan hal-hal yang tidak baik dipandang dari faktor-faktor yang memengaruhi pola jabatan.
7. Perkenalan bagi seorang peserta pelatihan yang baru, uraian jabatan adalah paling bermanfaat untuk tujuan perkenalan. Uraian jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan, sangat membantu untuk memperjelas pengertian tentang jabatan dan organisasi.
8. Penyuluhan informasi jabatan, sangat banyak nilainya dalam penyuluhan jabatan. Penyuluhan jabatan juga diadakan, apabila ada pegawai yang tampaknya tidak sesuai dengan posisinya yang sekarang.

9. Hubungan ketenagakerjaan, uraian jabatan merupakan standar fungsi. Apabila seorang pegawai berusaha menambah atau mengurangi kewajiban-kewajiban yang terdapat di dalamnya, berarti tidak menaati standar.
10. Perencanaan kembali jabatan, analisis jabatan memberikan informasi yang akan memudahkan perubahan jabatan-jabatan untuk memungkinkan jabatan tersebut, diisi oleh orang-orang yang mempunyai ciri-ciri khusus.

Di samping itu, terapis okupasi juga memanfaatkan analisis jabatan sebagai dasar untuk mengevaluasi pekerja cedera, merencanakan program rehabilitasi, menyusun protokol *skrining* sebelum karyawan tetap, menyusun peralihan rencana kerja, dan melakukan program modifikasi lingkungan dan manajemen risiko (Lysaght 1996).

Jenis-Jenis Analisis Jabatan

Analisis jabatan dibuat beberapa kali, karena banyaknya macam kegiatan. Dalam setiap analisis jabatan, dapat mengandung sedikit perbedaan, baik dalam metode maupun dalam sudut pandang. Ada empat jenis analisis jabatan sebagai berikut (Moekijat 2011):

1. analisis jabatan untuk persyaratan pegawai, penentuan ciri-ciri utama (badaniah, rohaniah, pendidikan, dan sebagainya) yang wajib dimiliki oleh seseorang calon pegawai, untuk mengisi suatu jabatan tertentu secara memuaskan. Ini merupakan jenis analisis jabatan yang terutama digunakan oleh bagian penempatan tenaga kerja;
2. analisis jabatan untuk tujuan pelatihan, suatu pencatatan yang teratur dari langkah-langkah yang diambil untuk mengajarkan suatu jabatan kepada seorang pegawai baru;
3. analisis jabatan untuk menentukan tarif, analisis jabatan ini biasanya disebut evaluasi jabatan. Tujuannya adalah untuk menentukan tarif atau

susunan tarif untuk berbagai macam jabatan, dilihat dari sudut syarat-syarat dan permintaan-permintaan masing-masing; dan

4. analisis jabatan untuk perbaikan metode, jenis analisis jabatan ini merupakan hasil penggunaan beberapa teknik, terutama studi gerak dan waktu, guna menyederhanakan tata ruang kerja, menghapuskan gerak-gerak yang tidak perlu, dan menjadikan jabatan suatu tugas lebih sederhana dan lebih mudah dilaksanakan.

Prosedur Analisis Jabatan

Proses yang dilakukan untuk analisis jabatan terdiri dari sejumlah tahap. Walaupun memang untuk organisasi rumah sakit agak sedikit berbeda dengan organisasi yang lain. Proses analisis jabatan dapat berpedoman dengan daftar

1. menentukan tujuan analisis jabatan;
2. mengidentifikasi pekerjaan yang akan dianalisis;
3. menjelaskan proses kerja yang dilakukan oleh para pekerja dan tentukan batas keterlibatannya sampai tingkat mana;
4. mengumpulkan informasi analisis jabatan;
5. mengatur informasi analisis jabatan ke dalam bentuk formulir yang berguna buat manajer dan pekerja; dan
6. *me-review* dan *update* informasi analisis jabatan sesering mungkin (Fried 2008).

Selain memberikan manfaat bagi organisasi, analisis jabatan juga bermanfaat bagi pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Dengan ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang ia miliki, berarti para pegawai tersebut telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensinya seoptimal mungkin.

Dalam prosedur analisis jabatan ini diuraikan tentang perencanaan analisis jabatan, pemilihan jabatan-jabatan

yang akan dianalisis, apa yang dianalisis, jenis informasi yang dikumpulkan, sumber informasi jabatan, orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan, metode analisis jabatan, siapa yang bertanggung jawab untuk menganalisis jabatan, dan siapa yang melaksanakan analisis jabatan.

Job Evaluation

Evaluasi kerja bertujuan sebagai bentuk peninjauan tahapan dalam menganalisis pekerjaan secara berkala. Ndraha (2014) menyatakan bahwa “evaluasi kerja adalah proses perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam penyelesaian masalah dengan kejadian yang sebenarnya sehingga dapat disimpulkan dengan analisis akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan.” Adanya evaluasi kerja dapat mengetahui kelayakan dari karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan dan meminimalisir kesalahan yang telah terjadi agar tidak terdapat hal yang sama pada pekerjaan berikutnya, sehingga karyawan dapat berbenah atau memperbaiki dan meminimalisir terjadinya kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Perusahaan sangat membutuhkan perkembangan pola pikir dan pengambilan langkah bagi tiap individu.

Tingkat kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya perlu adanya evaluasi kerja karena, dapat meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Dalam hal ini, manajer/atasan harus memantau hasil kerja dari setiap karyawan. Setiap manajer/atasan akan melakukan evaluasi kerja pada setiap karyawannya dalam satu bulan sekali. *Manager*/atasan tidak hanya melihat atau memberitahukan kesalahan karyawan saja, tetapi memberikan feedback kepada karyawan dengan memberikan solusi atau cara penyelesaian terhadap pekerjaan atau masalah yang dihadapi, sehingga adanya evaluasi kerja di sini sangat berguna bagi kemajuan dalam setiap disivi atau perusahaan.

Manfaat *Job Evaluation*

Hasil dari sebuah evaluasi jabatan sangat penting untuk kegiatan manajemen sumber daya yang lain. Hasil evaluasi jabatan yang akurat dan *reliable*, transparan, objektif akan berguna dalam memberikan kompensasi atau remunerasi yang adil untuk para pekerja.

Masalah pertama dalam administrasi upah dan gaji adalah masalah penentuan nilai dari masing-masing jabatan. Seperti halnya analisis biaya yang sistematis dapat membantu dalam penentuan harga dari suatu produk, maka analisis suatu jabatan dan syarat-syaratnya dapat membantu dalam penentuan nilainya. Proses yang sistematis dan teratur, tentang pengukuran nilai suatu jabatan dalam suatu organisasi disebut penilaian jabatan (*job evaluation*). Penilaian jabatan harus dibedakan dengan analisis jabatan yang merupakan proses tentang pengumpulan data jabatan. Penilaian jabatan mengukur nilai uraian-uraian jabatan dan persyaratan-persyaratan jabatan (Moekijat 2011).

Tujuan langsung proses penilaian jabatan adalah mendapatkan hubungan intern dan ekstern dalam upah dan gaji. Hubungan intern berkenaan dengan konsep upah yang berhubungan satu sama lain dalam suatu perusahaan. Misalnya apabila mandor dibayar kurang, daripada seorang pegawai bawahannya, maka standar (pembayaran) ini tidak mempunyai hubungan intern, maka jabatan-jabatan yang nilainya lebih tinggi harus dibayar lebih banyak daripada jabatan-jabatan yang nilainya lebih rendah.

Hubungan ekstern menunjukkan keadaan relatif dari struktur upah suatu organisasi yang diinginkan terhadap struktur upah dari perusahaan yang lain. Organisasi yang bersangkutan, dapat memilih untuk membayar lebih atau kurang ketimbang standar upah yang berlaku. Penyelidikan upah dan gaji adalah perlu untuk menentukan hubungan ekstern. Meskipun hubungan intern dan ekstern merupakan tujuan yang langsung dari penilaian jabatan, tujuannya yang utama ialah rasa puas

dari pegawai (pekerja) dan majikan (pengusaha) tentang upah dan gaji yang dibayarkan.

Rasa puas merupakan ukuran (kriteria) yang terpenting untuk membenarkan sistem upah dan gaji. Apabila ada hubungan dalam upah, baik hubungan intern maupun hubungan ekstern, maka hal ini akan mengakibatkan adanya rasa puas, dengan demikian titik berat adalah pada adanya hubungan. Ini merupakan tujuan penting daripada sistem upah dan gaji. Penilaian jabatan merupakan alat (cara) untuk menentukan skala (tingkatan, perbandingan) upah secara sistematis dan teratur. Seperti halnya semua perusahaan mengukur nilai dari orang-orang, maka semua perusahaan harus juga mengukur nilai dari jabatan-jabatan.

Teknik dan Sistem *Job Evaluation*

Ada dua jenis evaluasi jabatan yang umum dipakai dalam sebuah organisasi, yaitu *analytical job evaluation* dan *non-analytical job evaluation* (P. Suff, 2006). Sebagian besar organisasi lebih banyak menggunakan skema *analytical job evaluation* dibanding *non-analytical job evaluation*. Dengan cara ini, akan diperoleh hasil yang lebih rasional mengapa sebuah jabatan mempunyai *ranking* jabatan yang berbeda dan lebih objektif (tidak subjektif), sehingga diklaim memberikan nilai jabatan yang lebih adil (equal), sedangkan skema *non-analytical job evaluation* memiliki keunggulan lebih mudah untuk diaplikasikan, murah, dan lebih fleksibel dibanding cara yang pertama.

Skema *Analytical Job Evaluation*

Skema *analytical job evaluation* membagi pekerjaan dalam berbagai komponen atau elemen yang disebut sebagai faktor, sehingga memungkinkan masing-masing pekerja dapat mengukur nilai jabatannya, berdasarkan faktor-faktor tersebut. Penjumlahan seluruh poin yang didapatkan dari faktor-faktor tadi akan menjadi total *score* nilai suatu jabatan dalam organisasi. Selama pengukuran faktor-faktor itu dilakukan objektif dan tidak diskriminatif, maka skema ini akan memberikan hasil sebuah nilai jabatan yang adil (P. Suff, 2006).

Selanjutnya, faktor-faktor yang paling sering digunakan (P. Suff, 2006) dalam melakukan *analytical job evaluation* adalah

1. pengetahuan dan keterampilan (*knowledge and skills*);
2. komunikasi dan hubungan (*communication and contacts*);
3. pengambilan keputusan (*decision-making*);
4. dampak dan pengaruh (*impact and influence*);
5. kemampuan manajerial (*people management*);
6. kebebasan untuk bertindak (*freedom to act*);
7. lingkungan kerja (*working environment*); dan
8. tanggung jawab keuangan (*responsibility for financial resources*).

Skema Non-Analytical Job Evaluation

Skema non-*analytical job evaluation* yang paling sering digunakan untuk evaluasi ada empat cara (P. Suff, 2006), yaitu:

1. Rangking pekerjaan (*job ranking*);
2. Perbandingan berpasangan (*paired comparisons*);
3. Klasifikasi pekerjaan (*job classification*); dan
4. Perbandingan internal atau kecocokan pekerjaan (*internal benchmarking or job matching*).

Skema ini lebih banyak fokus pada posisi jabatan di dalam satu organisasi. Cara ini mempunyai kecenderungan sangat subjektif penilaiannya, sehingga kurang cocok untuk memberikan hasil analisis berupa nilai jabatan yang tidak adil.

Daftar Pustaka

- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Nawawi, H. Hadari. (2011). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Jakarta: Selemba Empat
- Birokrasi, K.N.P.A.N.D.R. (2011). Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan. p.53.
- Flippo, E., (1976). *Principles of Personnel Management*. Fourth Edition. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Goffin, R.D. et al. (2011). Choosing job-related personality traits: Developing valid personality-oriented *job analysis*. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 646–651.
- Levine, E.L. et al. (1983). Evaluation of *Job Analysis* Methods by Experienced Job Analysts. *Academy of Management Journal*, 26(2), 339–348.
- Morgeson, F.P. & Campion, M.A. (2000). Accuracy in *job analysis*: Toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 819–827.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- P. Suff, P.R. (2006). The Appliance of an Inexact Science *Job evaluation* in the 21st Century. *Institute for Employment Studies*.
- Moekijat. (2011). *Sistem Informasi Manajemen & Definisi Data*. Bandung: Remaja Roskadarya.

Profil Penulis



Dr. Jhoni Maslan Hutapea, S.E., M.M.

Lahir pada 11 Januari 1964 di Kota Tebing Tinggi yang terletak di Provinsi Sumatera Utara. Penulis adalah anak sulung dari empat bersaudara. Jenjang S1 diraih di Universitas Methodist Indonesia pada tahun 1994 dan jenjang S2 diraih di Universitas Surapati Konsentrasi Sumber Daya Manusia pada tahun 2004, dan jenjang S3 diraih di Universitas Pasundan Bandung Konsentrasi Doktor Ilmu Manajemen (DIM) pada tahun 2023. Penulis merupakan seorang dosen tetap di Universitas Methodist Indonesia dan pernah mengajar di STIE Bina Karya Tebing Tinggi. Jabatan yang pernah diemban yaitu Wakil Dekan II Fakultas Ilmu Komputer Universitas Methodist Indonesia (2010-2013), Wakil Rektor III Universitas Methodist Indonesia (2013-2021) dan sekarang menjabat sebagai Ka. Bidang Pengabdian pada Masyarakat Universitas Methodist Indonesia sejak tahun 2022. Selain aktif mengajar, penulis juga aktif menulis karya ilmiah atau artikel pada bidang Ilmu Ekonomi. Penulis terdaftar di Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Kota Medan.

E-mail Penulis: jhonimaslan.htp@gmail.com

PENGELOLAAN SDM DALAM PERUSAHAAN

Magfirah, S.E., M.Si.
Universitas Sulawesi Barat

Pengertian SDM

Setiap perusahaan pasti merasakan beratnya persaingan. Terlebih pada era ini, kompetitor semakin banyak dan semua bersaing untuk meningkatkan mutu yang lebih baik, dan semakin baik setiap harinya. Ada salah satu alasan di balik itu semua yang menjadi penentu paling besar, yaitu adalah sumber daya. Sumber daya yang tangguh pastinya memiliki keunggulan tersendiri bagi perusahaan. Sumber daya yang tangguh bukan ditentukan dari moral individu yang dibawa seorang karyawan ke dalam perusahaan, melainkan dari kesatuan yang bersinergi menciptakan citra yang profesional bagi dunia luar.

Sumber daya manusia adalah manusia-manusia (tenaga kerja/ *human resource*) yang terlibat di dalam sebuah lembaga untuk mencapai keputusan, dan tujuan dari suatu lembaga tertentu. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki perasaan, keinginan, keterampilan, dan karya. Potensi dari sumber daya manusia ini berdampak pada upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Tidak peduli seberapa maju teknologi, dan informasi, tanpa SDM yang mumpuni, sebuah perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan, dan juga bertahan dalam persaingan dengan para kompetitor.

Sebagaimana yang dikemukakan Ndraha (1999), sumber daya yang berkualitas tinggi adalah sumber daya yang mampu menciptakan nilai kompetitif, generatif, dan inovatif, dengan menggunakan energi tertinggi berupa intelegensi, kreativitas dan inovatif, tidak hanya terbatas oleh energi kasar, seperti lahan atau otot manusia. Melihat kenyataan di lapangan, banyak sekali negara yang kekurangan dari segi pemasokan sumber daya alam. Namun, bisa menjadi maju dengan mengoptimalkan SDM mereka, seperti Jepang dan Singapura.

Pengertian Perusahaan

Badan usaha yang melakukan kegiatan produksi dengan tujuan menghasilkan barang atau jasa dengan, lalu mendapatkan keuntungan merupakan pengertian umum perusahaan. Badan usaha tetap yang mengejar keuntungan ciri satu perusahaan. Perusahaan secara umum didefinisikan sebagai sebuah kegiatan, pekerjaan, dan sebagainya yang dilakukan secara sistematis dan teratur untuk menghasilkan berbagai barang dan jasa, kemudian mengelolanya demi mendapat keuntungan berlipat ganda,

Perusahaan biasa juga disebut sebagai *enterprise*, dan orang-orang yang mendirikaninya disebut sebagai pengusaha atau *entrepreneur*. Meskipun begitu, perusahaan juga tidak selalu berpusat pada keuntungan berlipat yang diperoleh. Ada juga yang disebut sebagai "perusahaan nonprofit", yaitu perusahaan yang menghasilkan barang dengan tujuan tidak mencari keuntungan finansial. Contohnya adalah yayasan sosial, organisasi keagamaan, dan sebagainya.

Untuk lebih jauh, berikut beberapa pengertian perusahaan menurut para ahli.

1. Undang-Undang No.8 Tahun 1997

Pada UU No. 3 Tahun 1982, dijelaskan bahwa perusahaan merupakan setiap jenis usaha yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan dengan tujuan mendapatkan keuntungan, baik dilakukan oleh individu, kelompok, maupun badan usaha

hukum dan bukan badan hukum yang berlokasi dan beroperasi di wilayah Indonesia.

2. Ronald J. Ebert dan Ricky W. Griffin

Dalam buku *Pengantar Bisnis* oleh Ronald J. Ebert dan Ricky W. Griffin (2006), mereka menjelaskan bahwa perusahaan adalah suatu organisasi yang memproduksi barang dan jasa dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya

3. J. Willem Molengraaff

Ahli hukum dan ekonomi Willem Leonard Pieter Arnold Molengraaff mendefinisikan perusahaan adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus dan konsistensi, yang ditujukan kepada pihak eksternal untuk memperoleh keuntungan dengan berdagang, menyerahkan barang dan jasa, ataupun melakukan perjanjian dagang.

**Fungsi Pengelolaan dan Konsep Pengelolaan SDM
(Human Capital Theory)**

Pada dasarnya, pengelolaan sumber daya manusia menggambarkan sebuah administrasi atau manajemen pendidikan, dengan mengidentifikasi fungsi-fungsinya sebagai proses yang dirancang untuk saling berkaitan antara tujuan, baik itu melibatkan individu, maupun kelompok. Castetter (1981) berpendapat bahwa proses administrasi tersebut di antaranya *planning, recruitment, selection, induction, appraisal, development, compensation, bargaining, security, continuity, dan information*. Di samping itu, Randall (1987) mengatakan bahwa proses sumber daya manusia termasuk ke dalam *planning, staffing, appraising, compensation, and training*.

Melalui penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang melibatkan penerapan fungsi-fungsi manajemen atau pengelolaan yang penting, untuk mencapai tujuan dalam perusahaan. Terkhusus untuk perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia

mencakup semua urusan dan tujuan perusahaan itu sendiri.

Untuk mencapai tujuan ini, semua elemen yang ada di dalamnya, termasuk para pengelola yang bekerja dalam berbagai tugas, harus memfokuskan diri pada penyusunan strategi. Hal ini dapat mencakup penetapan program latihan jabatan, dan menyusun staf dan perencanaan lainnya. Ini harus dilakukan untuk mengantisipasi kemajuan perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang, terutama dalam hal kesiapan sumber daya manusia. Tanpa sumber daya yang mumpuni, perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuan dan lebih buruknya, sistemnya akan rusak karena persiapan yang kurang matang.

Teori sumber daya manusia mendefinisikan *human capital* sebagai pengetahuan dan kemampuan kerja yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Fareed et al., 2016). Teori ini mengemukakan bahwa kemampuan dan kapasitas organisasi bergantung pada sumber daya manusianya.

Teori ini menekankan pentingnya investasi pada sumber daya manusia dalam hal kebutuhan akan pengetahuan dan kemampuan kerja, sebagai upaya sebuah perusahaan untuk menarik serta mengembangkan tenaga kerja manusia demi memperoleh keuntungan. Teori ini menegaskan bahwa tenaga kerja dan kualitas mereka adalah salah satu indikator terpenting dalam keunggulan sebuah organisasi atau Perusahaan.

Pengelolaan SDM dalam Perusahaan

Dalam hal pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan, ada dua aspek yang menjadi acuan, yakni: kuantitas dan kualitas. Konsep kuantitas berkaitan dengan jumlah sumber daya manusia. Jika jumlah sumber daya manusia ini tidak dikombinasikan dengan sumber daya berkualitas tinggi, perusahaan akan mengalami kesulitan. Dalam pengelolaan SDM, harus diperhatikan kemampuan, pengetahuan dan juga

kesiapan seorang atau kelompok karyawan dan harus pula ada standar yang mewadahi hal tersebut.

Singodimedjo (2000) mengemukakan bahwa pengembangan SDM adalah proses mempersiapkan seseorang untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar, dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Pengembangan ini, biasanya terkait dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Hasil dari pengelolaan ini adalah kesempatan belajar yang dirancang untuk membantu karyawan. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, pengelolaan sumber daya manusia membutuhkan kolaborasi yang baik antara perusahaan dan para karyawannya.

Cara Melakukan Pengelolaan SDM dalam Perusahaan

1. Memasukkan Pendidikan

Untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan, upaya pengelolaan SDM yang bisa dilakukan adalah pemberian pendidikan. Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan adalah upaya untuk persiapan untuk peran yang akan datang melalui bimbingan, pengajaran, dan latihan. Dengan melihat pengertian pendidikan di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan berfungsi sebagai dasar untuk membentuk, mempersiapkan, dan juga mengembangkan kemampuan sumber daya manusia, di mana itu sangatlah penting untuk keberhasilan perusahaan di masa mendatang.

Dalam pendekatan sistem, proses pendidikan terdiri atas masukan (sarana pendidikan) dan keluaran (perubahan perilaku), serta faktor-faktor dan pihak-pihak yang berkontribusi pada proses pencarian masukan dan hasil dari keluaran tersebut. Semakin baik pemberian pendidikan suatu perusahaan, semakin baik pula hasil yang akan didapatkan.

2. Melakukan Pelatihan

Studi menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif secara signifikan memengaruhi kecepatan proses kerja. Misalnya, penelitian Tall dan Hall (dalam Usmara, 2002) menemukan bahwa menggabungkan berbagai elemen, berupa metode pelatihan yang benar, matangnya persiapan dan perencanaan, dan komitmen dapat mencapai manfaat pelatihan yang baik dan kompetitif yang sehat. Pelatihan berorientasi pada masa kini, dan membantu karyawan menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan mereka saat ini.

Berdasarkan pendapat (As'ad, 2001) bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang dilakukan dengan cara sistematis dan terorganisir, di mana tenaga kerja mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis, untuk mencapai tujuan tertentu. Ia juga berpendapat bahwa pelatihan mencakup usaha, yaitu usaha yang direncanakan yang dilakukan untuk memperoleh penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap, yang relevan dengan tenaga kerja nonmanajerial.

3. Melakukan Upaya Peningkatan Produktivitas

Untuk meningkatkan produktivitas kerja, yang harus dilakukan pertama kali untuk seluruh perusahaan ialah melakukan perbaikan terus-menerus. Pandangan ini merupakan salah satu elemen penting dari filsafat manajemen mutakhir, dan etos kerja ini sangat penting. Terlebih ketika mengacu kepada realita di lapangan bahwa suatu perusahaan pasti akan selalu dihadapkan pada perubahan internal dan eksternal. Selain itu, ada istilah yang mengatakan bahwa satu-satunya hal yang tetap di dunia adalah perubahan. Secara keseluruhan, ada perubahan dalam strateginya, penggunaan teknologi, dan yang lainnya.

Peningkatan kualitas hasil pekerjaan oleh setiap karyawan dan seluruh bagian perusahaan, memiliki kaitan erat dengan upaya perbaikan terus menerus.

Sayangnya, keliru jika dikatakan mutu hanya mencakup produk yang dibuat dan dipasarkan. Mutu di sini termasuk semua kegiatan yang terlibat dalam perusahaan. Dengan kata lain, mutu mencakup semua kegiatan yang dilakukan oleh semua satuan kerja dalam organisasi, baik pelaksana tugas pokok maupun pelaku penunjangnya.

Peningkatan kualitas ini, sangat penting secara internal dan eksternal, karena akan terlihat dalam interaksi organisasi dengan lingkungannya. Bayangkan saja, jika sebuah perusahaan memperoleh penghargaan dengan mutu yang baik, maka kompetitor akan memandang bahwa penghargaan tersebut tidak hanya terbatas kepada hasil produk, melainkan seluruh aspek yang terlibat di dalam perusahaan tersebut. Semakin baik peningkatan kualitas, semakin baik citra perusahaan di publik.

4. Penilaian Prestasi

Di dalam sebuah perusahaan, penilaian mencakup pihak penilai unsur yang dinilai. Sudah jelas bahwa yang akan dinilai adalah hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Untuk melakukan penilaian, para penilai akan menggunakan hasil observasi untuk mengukur tingkat prestasi karyawan. Namun, tentunya penilaian prestasi tidak berakhir saat nilai ditetapkan.

Proses ini masih harus dilakukan pengembangan secara konsisten. Dalam hal ini, penilaian tidak hanya sekadar menilai dan memberikan umpan balik, tetapi juga usaha dalam strategi pengembangan jika terbukti ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan tindakan yang dilakukan oleh karyawan.

Namun, seperti yang dinyatakan oleh Murphy dan Cleveland (dalam Panggabean 2002), penilaian prestasi kerja dimaksudkan untuk memberikan informasi yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang hal-hal seperti perencanaan dan

pengembangan karier, program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, pemberhentian, dan pemecatan karyawan.

Penilaian prestasi kerja memiliki manfaat, tetapi masih belum cukup dalam upaya peningkatan SDM perusahaan. Untuk mengoptimalkannya, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar pelaksanaan kerja, yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja. Standar ini juga harus berhubungan dengan hasil yang diinginkan untuk setiap pekerjaan. Selain itu, evaluasi prestasi kerja juga memerlukan standar dan acuan yang dapat diandalkan untuk mengukur prestasi kerja seluruh aspek perusahaan.

5. Pemberian Kompensasi

Kompensasi tenaga kerja dalam peran dan pendapatannya, dapat dikategorikan menjadi pengusaha, karyawan, manajer, dan buruh. Pengusaha adalah setiap tenaga kerja yang memperoleh pendapatan sebagai dividen, dari modal yang diinvestasikannya. Pendapatan ini, tidak selalu stabil tergantung pada laba perusahaannya, bahkan tidak dapat berfungsi dan bertindak sebagai pemilik perusahaan dengan modal yang diinvestasikannya.

Untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarganya, kompensasi akan diberikan sebagai imbalan atas kerja keras mereka. Jumlah kompensasi setiap karyawan menunjukkan status seorang karyawan dan keluarga mereka di mata masyarakat. Semakin banyak balas jasa yang diterima karyawan, semakin tinggi jabatannya. Akibatnya, tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut juga akan meningkat.

Di sinilah, pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai salah satu cara dalam pengelolaan SDM di dalam perusahaan, di mana kompensasi adalah biaya bagi perusahaan, dan karyawan pun juga berhak mendapatkan kompensasi yang layak dan sepadan, sesuai dengan usaha dan kemampuan mereka

menjadi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

6. Pemeliharaan Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan haruslah memperhatikan pemeliharaan karyawan mereka. Jika pemeliharaan karyawan tidak diperhatikan dengan baik, semangat kerja, sikap, dan kesetiaan karyawan akan menurun. Peningkatan pendidikan, pelatihan rutin, ataupun produktivitas sekalipun tidak akan pernah cukup jika tidak dioptimalkan dengan peningkatan pemeliharaan karyawan.

Seorang atasan hendaknya memprioritaskan fungsi pemeliharannya agar karyawan lebih bersemangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan setia pada tujuan perusahaan. Jika kesejahteraan karyawan tidak diperhatikan, tidak mungkin mereka bersemangat bekerja dan berkontribusi penuh terhadap pekerjaannya.

Pemeliharaan karyawan sangat berpengaruh besar dalam proses bertumbuhnya SDM dalam suatu perusahaan, karena dengan ini, kondisi karyawan akan lebih prima untuk bekerja dan berpotensi menghasilkan keuntungan yang lebih besar bagi perusahaan.

Manfaat Pengelolaan SDM dalam Perusahaan

Semua organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan untuk mencapainya dengan mengatur semua sumber dayanya, termasuk sumber daya manusia. Jika tujuan ini diterapkan secara optimal, tentunya akan menghasilkan manfaat bagi perusahaan. Manfaat dari pengelolaan SDM dalam perusahaan sebenarnya berkaitan dengan tujuan dan standarisasi yang ditetapkan perusahaan itu sendiri. Namun, secara umum ada beberapa manfaat yang diperoleh bagi perusahaan yang mencanangkan pengoptimalan pengelolaan SDM dalam perusahaan mereka.

1. Perusahaan dengan pengelolaan SDM yang baik, memiliki karyawan yang termotivasi dan berkinerja tinggi, yang siap untuk menghadapi perubahan dan yang memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal. Hal ini juga berkaitan dengan solidaritas karyawan yang tanpa batas.
2. Dengan berkomitmen dan menjaga semua standarisasi dalam pengelolaan SDM, perusahaan akan membuka lebar peluang untuk mencapai tujuan dan memperluas kemungkinan persaingan.
3. Pengelolaan ini berpengaruh pula terhadap strategi perusahaan yang akan semakin terarah.
4. Semakin baik pengelolaan SDM dalam sebuah perusahaan, maka akan meningkat kemampuan karyawan dan tim untuk menghadapi situasi sulit yang nantinya akan mengancam perusahaan. Misalnya, jika terjadi masalah antar karyawan, dengan pengelolaan SDM yang baik, akan mengayomi karyawan agar kinerja mereka di perusahaan tidak terhambat.
5. Pengelolaan SDM yang baik menghasilkan komunikasi yang harmonis antara karyawan dan manajernya.
6. Mengacu kepada pemberian pendidikan dan pelatihan, upaya pengelolaan ini dapat meningkatkan pemikiran karyawan untuk berinovasi. Ini tentunya berkaitan dengan persaingan dengan para kompetitor. Semakin baik kemampuan berinovasi sumber daya di perusahaan, akan semakin siap perusahaan tersebut menghadapi persaingan dengan para kompetitor mereka.
7. Pengelolaan SDM yang baik dalam perusahaan, membuat para karyawan sadar penuh terhadap tanggung jawab dan wewenang mereka. Mereka juga memiliki pengetahuan terkait dengan pelaksanaan tugas mereka secara optimal.

Daftar Pustaka

- As'ad. (1991). *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Cetakan ke-4. Yogyakarta: Liberty.
- Armstrong, M. and Brown, D. (2019). Strategic Human Resource Management: Back to the Future? A Literature Review. *Institute for Employment Studies*.
- Cascio K. Wayne dan Awad A. Yulk. (1981). *Human Resources Management: an Information System Approach*. Virginia: Reston Publishing Company.
- Fareed, M. et al. (2016) 'Developing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Organizational Culture and High Performance Work System. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4), 655–673.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kusumah, Geolana Wijaya. *Pengertian Perusahaan*. Perusahaan: Pengertian, Tujuan, Jenis, Bentuk, Unsur & Contoh (selasar.com) [Diakses 28 Juli 2023]
- Ndraha, Taliziduhu. (1999). *Pengantar Teori Pembangunan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nuryanta, Nanang. (2008). Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan Islam El Tarbawj*.
- Panggabean. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson. (1997). *Manajemen Sumber Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga.
- Singodimedjo, Markum. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Sutrisno, Edy. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Usmara. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books

Profil Penulis



Magfirah, S.E., M.Si.

Penulis tertarik pada jurusan manajemen awal tahun 1992, itulah yang membuat penulis memilih jurusan manajemen di fakultas ekonomi unhas lada tahun 1992. Penulis menamatkan kuliah pada tahun 1997. Setelah tamat kuliah penulis mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan pada tahun 2006, penulis melanjutkan kuliah Pendidikan jenjang S-2 dengan mengambil jurusan Manajemen Perencanaan. Kini penulis menjadi seorang dosen di fakultas ekonomi jurusan Manajemen di Universitas Sulawesi Barat.

E-mail Penulis: [magfirahmuchlis@gmail](mailto:magfirahmuchlis@gmail.com)

PENGEMBANGAN SDM PADA ERA DISRUPSI DIGITAL

Jusuf Irianto

Departemen Administrasi Publik FISIP Universitas Airlangga

Saat ini, kehidupan masyarakat semakin moderen ditandai fenomena digital. Teknologi digital sarat dengan pemanfaatan metode, atau teknik mampu mendisrupsi sistem dan tata kelola yang selama ini telah digunakan. Sebagai substitusi model bisnis tradisional, teknologi digital mempermudah transformasi terus berkembang, sesuai perkembangan jaman.

Disrupsi teknologi digital melahirkan sejumlah fenomena baru dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Fenomena tersebut, berupa pengambilan keputusan berbasis data *driven* serta *human analytic*, baik data *driven* maupun *human analytic* merupakan basis bagi perusahaan atau sektor pemerintah dalam mengambil keputusan secara objektif. Selain itu, organisasi pun dapat membuat keputusan lebih menjamin keadilan.

Dalam bagian ini dibahas dua fenomena tersebut, sebagai bagian penting dalam perkembangan mutakhir MSDM. Uraian dalam bagian tulisan ini diakhiri dengan pembahasan praktis tentang penerapan fungsi seleksi calon karyawan secara digital.

Data Driven

Era digital saat ini, memposisikan data bernilai sangat strategis, baik bagi sektor publik (pemerintah) maupun swasta (perusahaan). Pemerintah berkeyakinan data berperan penting sebagai basis dalam setiap perumusan

dan implementasi kebijakan, pemberian layanan (*service delivery*), serta tata kelola kinerja lembaga secara berkelanjutan.

Perusahaan pun memaknai peran data sebagai fundamen bagi pengambilan keputusan strategis dan operasional. Berbagai perubahan dan tuntutan pelanggan dapat direspons melalui strategi yang tepat. Berdasar ketersediaan data, keputusan dapat dibuat dengan rasional seraya menghindari risiko yang kemungkinan dapat merugikan perusahaan.

Menyadari penting peran data, pemerintahan di negara-negara maju serta berbagai perusahaan ternama, telah mengembangkan pendekatan berbasis data (*data driven*). Berbagai lembaga pemerintah dan perusahaan Indonesia juga sedang melangkah ke penggunaan pendekatan tersebut, sebagai basis merancang dan memberi pelayanan serta tata kelola dan pengembangan organisasi.

Pendekatan berbasis data diyakini memiliki dampak positif. Hasil yang dicapai pemerintah dalam pelayanan publik misalnya, berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, karena semua kebutuhannya dapat direspons secara tepat. Sementara bagi perusahaan, layanan terbaik dengan mengandalkan data mampu meningkatkan kepuasan pelanggan.

Sebagian besar fungsi operasional dalam organisasi telah bertransformasi secara digital, mengikuti *trends* berbasis data. Fungsi *marketing* misalnya, dalam rangka meningkatkan *branding* dan *selling* secara optimal, tidak pernah mengabaikan data sebagai basis rencana dan tindakan. Sementara fungsi-fungsi keuangan, produksi, serta riset dan pengembangan untuk inovasi, juga tak luput dengan pemanfaatan data.

Demikian pula fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis data kini menjadi *trending topic*. Sebelumnya, manajemen SDM mengandalkan pengalaman atau intuisi sebagai basis keputusan, sehingga cenderung tak ilmiah dan subjektif. Kini, keputusan dalam manajemen SDM berbasis data mampu menjamin objektifitas dan rasional-ilmiah.

Namun, terdapat banyak pihak yang belum memahami secara utuh makna data *driven* dalam manajemen SDM. Tulisan ini, berupaya menjelaskan tentang makna dan manfaat data *driven* untuk mendukung kebijakan dan tata kelola SDM.

Makna Data *Driven*

Secara umum, istilah data *driven* bermakna sebagai manajemen berbasis data atau bukti empiris. Dalam konteks MSDM, data *driven* merupakan instrumen dalam menganalisis kondisi SDM berbasis data sebagai bukti otentik. Analisis kondisi SDM berbasis data menjamin setiap keputusan objektif dan *equal*.

Objektivitas dan keadilan pengelolaan SDM bersifat esensial, karena menentukan masa depan setiap karyawan. Kon Leong (2021) menyajikan uraian menarik di *Harvard Business Review* bahwa data *driven* merupakan pendekatan efektif mengidentifikasi dan mempertahankan *top employees*. Leong adalah *co-founder* sejumlah *high-tech startups*, perusahaan *software*, dan *cloud vendor* melayani berbagai perusahaan terkait manajemen informasi dan solusi analitis berbasis data.

Ketersediaan data dalam platform digital, mempermudah menganalisis isu-isu dalam fungsi manajemen SDM, yakni rekrutmen dan seleksi SDM bertalenta, hingga pengembangan karyawan. Data karyawan merepresentasikan kondisi nyata SDM. Dengan dukungan teknologi digital, analisis MSDM dapat dilakukan dengan lebih mudah.

Sementara itu, Organization for Economic Cooperation and Development/OECD, sebagai organisasi internasional ternama yang bergerak di bidang ekonomi dan pembangunan, telah pula membuat rumusan makna data *driven* dalam MSDM yang lebih rinci.

Menurut OECD, data *driven* MSDM merupakan proses pengambilan keputusan dengan mengkombinasikan pemikiran kritis dengan bukti ilmiah dan informasi yang tersedia. Berdasar makna tersebut, data *driven* mengandung setidaknya empat elemen, yaitu hasil riset

sebagai bukti ilmiah, fakta empiris kondisi terkini suatu organisasi, penilaian terhadap posisi organisasi, serta refleksi hasil penilaian dan pertimbangan dari *stakeholders* yang terkena dampak dari suatu keputusan yang dibuat organisasi.

Keempat elemen tersebut, berintegrasi menjadi format ketersediaan data. Dengan dukungan teknologi informasi, analisis SDM berdasar data mampu menghasilkan informasi akurat. Teknologi informasi memungkinkan hasil analisis menghasilkan informasi yang disajikan secara deskriptif, visual, dan statistik terkait proses SDM, kondisi *human capital*, dan kinerja yang dicapai. Selain itu, jika terdapat masalah akibat determinasi dinamika lingkungan eksternal, maka organisasi dapat mengidentifikasi untuk kemudian dapat mengantisipasinya sejak dini.

Analisis SDM pada dasarnya merupakan identifikasi dan perhitungan sistematis terhadap perubahan lingkungan yang memengaruhi kebijakan dan manajemen SDM. Analisis SDM dalam kadar lanjutan (*advanced level*) memberi kedalaman makna atas data tertentu sehingga organisasi mampu mengikuti *trend* perubahan kondisi SDM baik secara internal maupun eksternal (*labour market*).

Secara internal, dengan data *driven* dapat dilakukan simulasi perencanaan SDM sebagai perhitungan sistematis terhadap tercapainya keseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan karyawan. Rekrutmen dan seleksi memenuhi kebutuhan karyawan baru pun dapat dilakukan lebih efektif. Secara eksternal, organisasi memanfaatkan informasi dinamika pasar tenaga kerja, sehingga dapat disiapkan berbagai langkah strategis memperoleh SDM bermutu secara tepat.

Pemanfaatan Data *Driven*

Dalam laporan bertajuk *Working Papers on Public Governance*, OECD mengelaborasi konsep data-*driven* yang memungkinkan pemanfaatan data bagi manajemen SDM. Menurut OECD, manajemen SDM akan lebih

produktif, inklusif, dan terpercaya (*trustworthy*) jika andalkan data dan bukti empiris.

Secara substansial, setiap keputusan dalam SDM diarahkan pada upaya mengembangkan karyawan lebih produktif dan berdaya saing tinggi. Manajemen SDM juga inklusif terhadap nilai (*value*) keberagaman, serta kapabilitas karyawan. Keberagaman ini, harus disikapi bijaksana sesuai dengan prinsip-prinsip sistem merit yang menghargai prestasi dan kinerja.

Dengan sistem merit, dapat dihindari *fraud* dan moral *hazard*, sehingga muncul *trust* atau kepercayaan dari semua pihak. Semua keputusan yang dihasilkan dalam manajemen SDM tanpa mengandung unsur diskriminasi. Keputusan dalam pengembangan karir atau promosi misalnya, harus mempertimbangkan capaian prestasi serta data pendukung lain yang terdokumentasi dengan baik. Pengambilan keputusan dalam manajemen SDM, sangat sensitif terkait persepsi keadilan di samping menentukan dengan masa depan dan *destiny* karyawan. Karena itu, setiap keputusan SDM harus dapat diterima oleh akal sehat.

Sudah saatnya lembaga pemerintah dan perusahaan di Indonesia, menentukan data *driven* sebagai pendekatan efektif pengambilan keputusan yang menjamin objektivitas dan menjunjung prestasi. Sejumlah peluang yang dapat diperoleh organisasi dalam memanfaatkan data *driven* terus terbuka. Peluang tersebut, di antaranya adalah pengembangan *decision making process support system* lintas bidang yang menjamin manajemen SDM lebih efisien dan efektif.

Sekarang, tinggal sikap para pimpinan di pemerintahan maupun perusahaan untuk terus bergerak maju dengan memanfaatkan data dalam setiap kebijakan atau pengambilan keputusan di bidang SDM. Sikap pimpinan terhadap data yang merepresentasikan bukti otentik menjamin setiap keputusan, dapat dibuat lebih adil dan bijaksana.

Human Analytic: Adil Membuat Keputusan

Salah satu masalah dalam pengambilan keputusan manajemen SDM adalah munculnya bias alias menyimpang dari objektivitas dan mengabaikan *fairness* (keadilan). Secara psikologis, prasangka merupakan salah satu faktor utama penyebab bias keputusan, sehingga menimbulkan ketidakadilan.

Ketidakadilan dalam manajemen SDM, misalnya, terkait dengan keputusan promosi atau karir. Mobilitas vertikal karir individu harus *by design* menghindari *subjektivitas*, yakni dirancang guna menjamin objektivitas berdasar data atau dokumentasi yang tersedia. *Track record* berbasis data atau dokumen tersebut merupakan fundamen utama bagi kebijakan promosi. Dengan demikian, kecenderungan subjektivitas, misalnya *like and dislike* yang tidak adil, dapat dihindari.

Pembiasaan keputusan tak sekadar merugikan organisasi, tetapi juga individu yang harus diperlakukan secara adil. Karena itu, keputusan manajemen SDM membutuhkan instrumen yang handal, untuk mewujudkan keadilan bagi setiap karyawan.

Terdapat berbagai *tools* yang dinilai efektif membuat keputusan SDM yang adil. Pada era *big data*, *human analytics* merupakan salah satu alat yang memungkinkan organisasi mampu mengidentifikasi kinerja SDM secara holistik. Melalui *human analytics*, setiap keputusan dibuat hanya berdasar data atau fakta empiris.

Human analytics merupakan pendekatan baru manajemen SDM dalam mengambil keputusan yang objektif dan adil. Mekanisme *human analytics* mencakup sejumlah kegiatan dalam bentuk rangkaian pengumpulan, analisis, dan pelaporan data yang menunjukkan kondisi mutakhir per individu.

Organisasi harus memiliki metode pengumpulan data (*data collecting method*) yang *valid* dan *reliable*. Metode pengumpulan menentukan kualitas data yang diperoleh. Dengan data yang berkualitas akan mempermudah proses analisis, sehingga penarikan kesimpulan pun, dapat

dilakukan tanpa kuatir ada pembiasan. Keputusan manajemen SDM yang baik, tergantung pada kualitas data individu.

Data individu sebagai karyawan yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi bersifat sangat dinamis. Dinamika data menunjukkan perubahan atau perkembangan setiap orang yang harus direspons secara strategis. Karena itu, fungsi dan peran manajemen SDM kini mengalami reorientasi dramatis berubah dari sekadar operasional ke arah yang lebih strategis.

Istilah *Strategic Human Resource Management* (SHRM) sangat populer di kalangan akademisi dan praktisi manajemen SDM. SHRM lebih berorientasi pada nilai-nilai strategis (*strategic values*) sejalan dengan pendekatan berbasis data, sebagai ciri atau penanda utama dalam *human analytics*.

Namun demikian, hingga kini sejumlah kalangan sangat terbatas dalam memahami makna *human analytics* secara utuh, sehingga belum dapat dimanfaatkan secara optimal dalam pengambilan keputusan. Tulisan ini bertujuan menguraikan makna *human analytics* dengan harapan tak ada keraguan lagi untuk memanfaatkannya sebagai basis pengambilan keputusan dalam manajemen SDM.

Makna *Human Analytics*

Human atau sering pula disebut *people analytics* adalah metode, teknik, atau pendekatan baru manajemen SDM dalam membuat keputusan terbaik berdasar data. Makna tersebut, menyiratkan suatu pesan bahwa dengan *human analytics* organisasi mampu mengatasi berbagai masalah SDM. Permasalahan SDM tersebut, mencakup serangkaian proses rekrutmen, seleksi dan penempatan, penggajian, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan pengembangan karir, serta proses-proses lainnya.

Dengan *human analytics*, diharapkan semua keputusan terkait proses manajemen SDM yang dihasilkan, sesuai dengan nilai-nilai objektivitas dan keadilan. Keputusan yang adil, memengaruhi persepsi karyawan terhadap

lingkungan kerja, kualitas tata kelola SDM, serta iklim dan budaya organisasi yang kondusif. Jika persepsi karyawan positif, setiap keputusan akan dapat diterima dengan baik (*well-accepted*) dan mudah diimplementasikan.

Penggunaan *human analytics* dalam pengambilan keputusan manajemen SDM tak lepas dari perkembangan teknologi digital dan *big data*. Di samping itu, berbagai perangkat lunak (*software*) juga telah dikembangkan oleh berbagai perusahaan penyedia jasa yang memiliki kemampuan olah data secara efektif.

Fungsi *human analytics* adalah mencegah secara dini pembuatan berbagai keputusan subjektif, yakni berdasarkan *personal interests*. Kepentingan pribadi seringkali memengaruhi keputusan SDM sehingga mengakibatkan ketidakadilan. Dengan *human analytics*, para perumus kebijakan memiliki basis yang kuat untuk menghasilkan keputusan yang objektif, efektif, dan adil.

Big Data, Internet, dan SDM

Sebagai akibat perkembangan teknologi, semua data tentang SDM dapat disimpan dan dimanfaatkan kembali pada saat dibutuhkan. Tersimpannya data dalam jumlah besar, melahirkan istilah *big data* yang memiliki nilai tambah bagi organisasi dalam mengambil keputusan, jika mampu memanfaatkannya.

Sumber data (*data resources*) dapat diperoleh baik dari internal maupun eksternal, yakni berbagai pihak yang dikenal memiliki reputasi terbaik sebagai penyedia data. Organisasi harus memiliki akses untuk dapat memperoleh *benefits* dari tersedianya data secara berlimpah, untuk dimanfaatkan dalam membuat keputusan yang efektif.

Selain data berlimpah dari berbagai sumber, *Internet of Things* dan kehidupan sosial yang cenderung dilakukan secara daring (*online*) memungkinkan pula tersedia data publik menjadi lebih terbuka. Keterbukaan data publik hanya dapat dimanfaatkan secara positif jika organisasi memiliki pengetahuan dan skill analitis yang memadai.

Bart Baesens et al (2016) menulis di MIT Sloan Management Review berjudul “*Is Your Company Ready for HR Analytics?*”. Mereka berpendapat bahwa berbagai perusahaan di Amerika Serikat (AS) membuat keputusan berisiko, yakni berinvestasi dalam teknologi untuk merespons *big data* dan kebutuhan *human analytics*. Tujuan investasi ini adalah mengidentifikasi perilaku pelanggan (*customer behaviors*). Namun, investasi tersebut, gagal karena perusahaan belum siap memanfaatkan data yang diperoleh secara optimal.

Belajar dari pengalaman perusahaan AS tersebut, perusahaan di Indonesia harus memiliki kemampuan memanfaatkan data lebih efektif. Dalam kontes transformasi digital yang saat ini, didengungkan pemerintah baik bagi perusahaan besar maupun usaha skala kecil dan menengah (UKM), menarik untuk dipelajari ulasan Behnam Tabrizi et al. (2019) yang diterbitkan Havard Business Review.

Tabrizi et al., inisiatif melakukan transformasi digital tak sekadar terkait dengan komitmen investasi teknologi, tetapi juga adaptasi atau penyesuaian diri terhadap perubahan melalui strategi bisnis secara holistik. Tidak sekadar fokus pada penyelarasan investasi teknologi, perusahaan juga harus memperhatikan peningkatan pengetahuan dan *skills* SDM yang dikembangkan secara lebih mendalam.

Ketersediaan data berjumlah besar, internet, dan teknologi digital harus diikuti dengan peningkatan pengetahuan dan kemampuan mengelola perubahan dan *trends* yang terjadi dalam lingkungan organisasi. Analisis data yang bertugas dan bertanggung jawab dalam *human analytics* harus memiliki pengetahuan dan terampil menggunakan teknik dan manajemen data, guna memfasilitasi dan mendukung manajemen perubahan.

Berdasar konsep dan pengalaman perusahaan di AS, sudah saatnya pengambil keputusan, baik sektor publik maupun privat di Indonesia harus menyadari peran penting *human analytics*. Keputusan manajemen SDM terhindar dari prasangka sekaligus menjamin keadilan

bagi setiap karyawan didukung SDM berkompeten dalam tata kelola data.

Fungsi seleksi karyawan dilaksanakan setelah memperoleh sejumlah pelamar sebagai calon karyawan (*pool of candidates*) melalui proses rekrutmen. Keberhasilan rekrutmen ditandai dengan masuknya sejumlah pelamar sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.

Seleksi sebagai proses memilih (*to select*) dan menetapkan pelamar terbaik sebagai calon karyawan, melalui metode tertentu relevan dengan kebutuhan. Proses seleksi meliputi beberapa langkah baik bersifat administratif maupun teknis. Untuk menentukan pelamar sebagai calon karyawan, harus dilakukan secara cermat, serta merujuk pada sejumlah standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan seleksi calon karyawan adalah memperoleh karyawan yang terbaik dan memenuhi syarat kualifikasi yang ditetapkan. Kualifikasi sesuai deskripsi pekerjaan (*job descriptions*) yang telah disusun serta sesuai kebutuhan perusahaan. Kecermatan dan kedisiplinan dalam tahapan seleksi, diharapkan dapat menghasilkan keputusan terbaik yakni memperoleh calon karyawan terbaik. Selain itu, keputusan penerimaan atau penolakan pun, berdasarkan alasan rasional alias dapat diterima akal sehat. Keputusan memilih atau menolak pelamar, harus dapat dipertanggungjawabkan.

Untuk membuat keputusan yang benar dan tepat (efektif) dalam fungsi seleksi, manajer dapat memanfaatkan teknologi digital yang berkembang secara revolusioner saat ini.

Dalam situs *Society for Human Resource Management* (SHRM), Greg Selke dan Peter B. Soule mengilustrasikan revolusi digital memicu kebutuhan perusahaan mencari cara baru yang lebih efektif dan produktif. Perusahaan harus mampu memenuhi tuntutan bisnis bermodal kelincahan, aksesibilitas global, kecepatan, dan akurasi dalam membuat keputusan.

Selke & Soule mengidentifikasi teknologi digital sebagai hasil Revolusi Industri (RI) 4.0 telah mendisrupsi proses bisnis. Akibatnya, perusahaan berinisiatif menciptakan lingkungan kerja baru berwujud revolusi tempat kerja digital. Inisiatif ini mengubah pendekatan dan cara berpikir, dalam memahami pekerjaan sehari-hari di bidang SDM, termasuk proses seleksi calon karyawan lebih efektif.

Seleksi Efektif pada Era Digital

Fungsi seleksi berperan vital memastikan perusahaan memperoleh calon karyawan paling tepat. Jika mempekerjakan orang tepat melalui seleksi efektif, semua tujuan atau target yang ditetapkan optimis dapat dicapai lebih mudah. Proses seleksi terdiri serangkaian memilih calon karyawan. Dalam seleksi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap calon karyawan disesuaikan dengan fungsi dan peran dalam jabatan yang terbuka untuk segera diisi.

Keberhasilan proses seleksi efektif ditandai hasil berupa karyawan yang mampu memberi warna baru bagi perusahaan meraih kemajuan. Sebagai pendatang baru, karyawan mampu meningkatkan moral perusahaan, meraih kinerja optimal, serta memperkaya konten budaya perusahaan menjadi lebih dinamis dan kondusif.

Tidak sekadar kompeten dan profesional, seleksi efektif juga memperoleh karyawan baru yang loyal dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi (*organizational commitment*), sehingga mampu menjaga pergantian karyawan (*turnover*) berada dalam level rendah atau stabil (*stability of tenure*).

Sebaliknya, seleksi inefektif gagal memperoleh karyawan baru yang dapat diandalkan, baik untuk memenuhi kebutuhan SDM pada masa kini maupun mendatang. Perusahaan menanggung risiko mengeluarkan biaya tinggi sekadar dalam rangka pengadaan karyawan baru (rekrutmen).

Seleksi calon karyawan berbeda dengan rekrutmen. Proses rekrutmen mendahului seleksi dengan luaran berupa sekumpulan pelamar yang masuk (*pool of candidates*) untuk diseleksi. Seleksi merupakan bagian penting dari rekrutmen dengan luaran, berupa calon karyawan terpilih yang paling prospektif atau menjanjikan.

Setiap perusahaan memiliki pandangan atau pendekatan berbeda dalam melaksanakan proses seleksi. Namun, perusahaan harus belajar dari setiap kelemahan atau keunggulan proses seleksi yang telah dilakukan sebelumnya. Harus tersedia dokumen lengkap berisi data kegiatan rekrutmen dan seleksi.

Belajar dari dokumen tertulis yang memandu langkah-langkah tepat, akan memberikan pengalaman proses serupa yang konsisten dan efektif. Pengalaman merupakan guru terbaik dalam rangka mendapatkan calon karyawan terbaik.

Tidak boleh dilupakan bahwa proses seleksi calon karyawan efektif merupakan instrumen yang efektif pula bagi perusahaan dalam melakukan *branding*. Melalui rekrutmen dan seleksi, perusahaan bakal memperoleh reputasi yang baik sebagai pemberi kerja (*employer*) yang adil serta menjadi bagian dalam penegakan *Equal Employment Opportunity* (EEO) dan sistem merit.

Proses seleksi dilakukan secara profesional dan bermartabat, tanpa mengabaikan keadilan. Rangkaian proses tersebut merupakan bahan untuk diolah menjadi informasi oleh masing-masing pelamar, yang kemudian disebarkan melalui berbagai platform sehingga diketahui masyarakat luas.

Jika seleksi dilakukan *fair* dan objektif, masyarakat akan memandang perusahaan dengan citra lebih mulia, jika dibanding perusahaan lain. Dalam kondisi ini, perusahaan tak sekadar memperoleh calon karyawan terbaik, tetapi *branding* tanpa biaya pun bakal didapat. Sekalipun demikian, para manajer SDM harus merancang sedemikian rupa sejumlah langkah kritis dalam melaksanakan seleksi. Secara umum, tahap awal dalam

proses seleksi adalah penerimaan pendahuluan secara formal-administratif sesuai ketentuan yang berlaku.

Langkah selanjutnya adalah pengujian pelamar melalui serangkaian tes penerimaan. Uji kompetensi dilakukan dengan menggunakan berbagai alat untuk menilai unsur-unsur psikologis, pengetahuan, keterampilan, serta sikap dan kemampuan.

Serangkaian uji kompetensi tersebut, dilaksanakan dengan menggunakan berbagai metode seleksi. Metode yang umum digunakan adalah observasi dan wawancara. Seleksi harus menggunakan metode yang paling tepat, sehingga dapat mengukur atau menilai kualitas atau kualifikasi para pelamar.

Guna memastikan pelamar siap melaksanakan tugasnya, tahap seleksi biasanya diakhiri dengan tes kesehatan. Dari evaluasi medis dapat diperoleh data kesehatan lengkap baik jasmani maupun mental. Termasuk dari kesehatan dapat diidentifikasi penggunaan atas obat terlarang. Karyawan yang dinyatakan sehat secara lengkap, diharapkan mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan.

Setelah semua tahap uji dilaksanakan, proses seleksi memasuki tahap paling penting yaitu keputusan penerimaan/penolakan. Perusahaan harus mampu mengatasi semua hambatan atau masalah dalam setiap tahapan. Dalam wawancara misalnya, sering kali terdapat masalah yang perlu diselesaikan tuntas agar menghasilkan informasi berguna.

Alex Haimann (2020) dalam tulisan bertajuk "*How to Design a Better Hiring Process*" yang dipublikasi *Harvard Business Review* menyatakan proses wawancara acap terlalu standar, hingga gagal mengungkapkan informasi berguna tentang kompetensi kandidat.

Wawancara umumnya bergantung pada pertanyaan perilaku yang konvensional seperti sering diajukan yaitu: "Apa kekuatan dan kelemahan terbesar Anda?" Pertanyaan klasik ini, digunakan untuk mengevaluasi calon karyawan namun jawaban yang diperoleh bersifat

sangat normatif. Karena itu, Haimann merekomendasikan agar para manajer SDM merancang skenario inkonvensional yang mampu mengumpulkan wawasan paling efektif tentang kemampuan berpikir kritis, kecerdasan penguasaan teknologi, dan keterampilan interpersonal pelamar.

Selanjutnya, ditekankan pula jika ingin menguji kemampuan dalam persiapan pelamar untuk bekerja optimal, pewawancara perlu memberitahu kepada mereka tentang konten pertanyaan yang akan diajukan pada momen sebelum wawancara dilakukan. Jika ingin menguji keterampilan teknis, beri mereka masalah untuk dipecahkan secara *real-time*. Jika ingin melihat apakah pelamar memiliki pandangan yang sesuai budaya perusahaan, mintakan kepada mereka untuk dapat memainkan permainan (*role-playing*) interaktif dengan karyawan yang ada.

Seleksi efektif membutuhkan metode atau cara-cara kreatif guna dapat menggali informasi pelamar sedalam mungkin sesuai dengan kebutuhan yang berkembang.

Teknologi Digital

RI 4.0 yang terjadi saat ini, dengan perkembangan yang sangat pesat melahirkan sebuah era yang ditandai dengan munculnya teknologi digital. Dengan teknologi digital, semua fungsi dalam manajemen SDM menjadi saling terhubung (*connected*) dan terintegrasi (*integrated*). Tidak hanya secara internal, keputusan penting manajemen SDM pun terhubung dengan data besar dari lingkungan eksternal (*big data*).

Dengan pemanfaatan teknologi digital dalam seleksi calon karyawan misalnya, keputusan dapat diambil secara benar dan tepat. Manajer semakin mudah melaksanakan berbagai fungsi SDM seraya mengambil keputusan secara objektif berbasis data.

Ketersediaan data memudahkan manajer SDM dalam mengidentifikasi citra (*image*) pelamar dengan mengakses berbagai sumber. Sumber data dapat berupa media sosial atau platform lain yang menyajikan kesan serta citra diri

setiap pelamar. Dengan berbekal data, manajer hanya membutuhkan klarifikasi dalam wawancara (*interview*) sehingga diperoleh waktu lebih efisien. Teknologi digital melalui internet pun mampu menyebarkan informasi secara cepat berjangkauan lebih luas. Info rekrutmen dan seleksi lebih efektif daripada metode tradisional semisal melalui media cetak, brosur, atau lainnya.

Merujuk uraian yang disajikan oleh Feradhita (2019), teknologi digital berkembang spesifik menjelma berupa beragam aplikasi atau sistem. Salah satu aplikasi populer dalam seleksi adalah Applicant Tracking Systems (ATS). Aplikasi ATS menyediakan database pelamar sehingga proses seleksi menjadi lebih mudah. ATS mampu mengelola data pelamar sesuai kriteria yang telah ditentukan lebih efektif.

Daftar Pustaka

- Alex Haimann (2020). How to Design a Better Hiring Process. Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/2020/06/how-to-design-a-better-hiring-process>
- Baesens, Bart; De Winne, Sophie; & Sels, Luc. (2016). Is Your Company Ready for HR Analytics? MIT Sloan Management Review. December 01, 2016.
<https://sloanreview.mit.edu/article/is-your-company-ready-for-hr-analytics/>
- Feradhita NKD. (2019). 3 Bantuan Teknologi dalam Proses Seleksi Karyawan. Retrieved from: <https://www.logique.co.id/blog/2019/07/01/proses-seleksi-karyawan/>
- Greg Selke & Peter B. Soule. (NA). Translating the HR Digital Revolution to Everyday Work. Retrieved from: https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/pages/translating_the_hr_digital_revolution_to_everyday_work.aspx
- Tabrizi, Behnam; Lam, Ed; Girard, Kirk; & Irvin, Vernon. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. Harvard Business Review. March 13, 2019.
<https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>

Profil Penulis



Jusuf Irianto

Sejak studi di Program Studi Ilmu Administrasi Publik (d/h Administrasi Negara) di Universitas Airlangga dengan tahun lulus 1989, penulis tertarik dengan kajian tentang manajemen sumber daya manusia (SDM) baik untuk sektor publik maupun privat. Karena itu, hingga jenjang pendidikan S-2 tahun lulus 1999 dan jenjang S-3 tahun lulus 2003 penulis konsisten mengkaji berbagai isu manajemen SDM. Termasuk dalam kajian penulisan tentang manajemen SDM adalah terkait dengan perkembangan mutakhir yakni pemanfaatan teknologi digital dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*). Penulis aktif menulis secara populer-ilmiah di berbagai media massa nasional serta jurnal nasional/internasional. Kegiatan menulis dilakukan berdasarkan pengalaman akademis dan praktis. Pengalaman akademis diperoleh penulis dari serangkaian kegiatan tridharma perguruan tinggi dalam kapasitas sebagai staf pengajar di Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga (FISIP Unair) sejak tahun 1992. Selain itu, pengalaman akademis juga diperoleh dari berbagai forum ilmiah tingkat nasional maupun internasional. Sementara pengalaman praktis diperoleh penulis dari berbagai kegiatan sebagai tim kerja baik di lingkungan pemerintah daerah maupun pusat serta perusahaan.

E-mail Penulis: jusuf.irianto@fisip.unair.ac.id

TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KARYAWAN

Veronika Nugraheni Sri Lestari, S.E., M.M.
Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Teori Motivasi

Dalam mengelola suatu perusahaan atau organisasi bukan hal yang mudah, hal tersebut merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk mengembangkan usaha dalam menjalankan aktivitas-aktivitas pada setiap perusahaan atau organisasi tersebut. Salah satu faktor yang terpenting untuk diperhatikan adalah masalah pemberian motivasi terhadap kepuasan karyawan atau pegawai, karena permasalahannya cukup luas, maka dalam menanganinya harus secara tepat.

Dalam usaha meningkatkan semangat, gairah kerja, dan kepuasan para karyawan, pimpinan perusahaan perlu memberikan dorongan atau motivasi, sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Untuk meningkatkan semangat kerja serta kepuasan kerja dan memotivasi karyawan, sangat diperlukan kebijakan dari perusahaan atau organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan setiap karyawan, maka perusahaan harus dapat memberikan motivasi yang tepat karna sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan atau menentukan besar kecilnya prestasi dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, setelah adanya motivasi yang tepat diharapkan karyawan bekerja secara lebih efisien dan efektif.

Motivasi merupakan salah satu unsur yang penting untuk menunjang produktivitas karyawan dan kepuasan kerja karyawan, maka dengan adanya motivasi dari pimpinan, para karyawan akan bersemangat kerja. Martoyo (1998) mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi ialah pemberian motif, penimbulkan motif hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu, sedangkan menurut pendapat dari Heidjrachman dan Husnan (1993), motivasi merupakan suatu proses untuk mencoba memengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Definisi motivasi dari The Liang Gie dalam Martoyo (1998), bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer untuk memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini, bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut, sedangkan pendapat dari Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996), motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

Reksohadiprojo dan Handoko (2000) mendefinisikan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Sutrisno (2011) mendefinisikan motivasi kerja adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi sering kali diartikan pula sebagai pendorong perilaku seseorang. Dalam kehidupan berorganisasi, motivasi memiliki peranan yang sangat penting.

Sutrisno (2013) menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor intern terdiri dari a) keinginan untuk dapat hidup; b) keinginan untuk dapat memiliki; c) keinginan untuk memperoleh penghargaan; dan d) keinginan untuk memperoleh pengakuan. Faktor

yang kedua adalah factor ekstern, yang terdiri dari a) kondisi lingkungan kerja; b) motivasi yang memadai; c) supervisi yang baik; d) adanya jaminan kerja; e) status dan tanggung jawab; dan f) peraturan yang fleksibel.

Teori Motivasi Abraham Maslow

Muhammad Busro (2018) mengemukakan bahwa kebutuhan adalah dasar utama yang menjadi landasan pegawai dalam berperilaku. Hal ini dikarenakan bahwa pemahaman dalam perilaku seseorang dapat diketahui melalui tingkat kebutuhannya. Abraham Maslow menjelaskan bahwa hierarki kebutuhan seorang individu, yaitu:

1. kebutuhan fisiologis, adalah suatu kebutuhan dalam hal makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini termasuk kebutuhan dasar dalam menunjang kehidupan manusia. Dengan demikian, kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang berhubungan dengan sandang, pangan, dan terbebas dari kesakitan;
2. kebutuhan rasa aman, adalah kebutuhan untuk mendapatkan perlindungan diri dari segala hal yang dapat membahayakan, pertentangan, dan lingkungan hidup. Dengan demikian, kebutuhan keamanan dan keselamatan merupakan kebutuhan agar terbebas dari segala bahaya dan ancaman;
3. kebutuhan kebersamaan, sosial, dan cinta adalah kebutuhan untuk mendapatkan teman, relasi, interaksi, dan kasih sayang. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan agar memperoleh dan berada di antara kelompok, berelasi, berinteraksi, dan saling mencintai serta menyayangi antara satu dengan lainnya;
4. kebutuhan akan harga diri, adalah kebutuhan agar dapat dihormati dan dihargai oleh individu lainnya. Dengan demikian, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mendapatkan harga diri dan kehormatan; dan

5. kebutuhan pengaktualan diri, adalah kebutuhan dalam pemenuhan diri sendiri secara optimal dengan memanfaatkan kecakapan, keahlian dan potensi dalam dirinya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dalam menunjukkan kecakapan, keahlian, dan potensinya. Selain itu, kesempatan untuk megutarakan pendapat, ide, gagasan, dan kritik terhadap segala hal yang ada di sekitarnya.

Teori Motivasi Herzberg

Muhammad Busro (2018) menjelaskan tentang teori motivasi teori isi atau teori motivasi dua faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain 1) ketidakpuasan-kepuasan, 2) *hygiene-motivator*, dan 3) ekstrinsik-intrinsik.

1. Faktor Motivator

Faktor ini mampu merangsang individu untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan antusias. Aspek-aspek yang tergolong dalam kelompok ini, meliputi pengakuan dari individu lainnya, kesempatan dalam berprestasi, tantangan serta tanggung jawab. Apabila aspek-aspek tersebut dapat terpenuhi, maka seseorang akan merasakan kepuasan. Namun, apabila aspek-aspek tersebut tidak terpenuhi, maka dapat menyebabkan seseorang akan merasakan ketidakpuasan.

2. Faktor *Hygiene*

Dengan adanya faktor *hygiene* ini, akan menyebabkan peningkatan pada motivasi kerja seseorang, tetapi apabila faktor ini tidak ada maka akan menyebabkan rasa tidak puas. Adapun aspek yang tergolongkan pada faktor ini, meliputi upah, cara pengawasan, keterkaitan yang terjadi antarpegawai dengan kondisi pekerjaan.

Faktor *higiene* ini mencakup kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh seorang pegawai sebab hal ini berhubungan dengan lingkungan kerjanya. Adapun lainnya, hal tersebut berhubungan dengan kebijakan dan administrasi pekerjaan, pengontrolan,

kondisi pekerjaan, hubungan antaranggota, uang, kedudukan, dan keamanan.

Teori Motivasi McClelland

McClelland (1987), menjelaskan bahwa produktivitas individu ditentukan dengan adanya “virus mental” yang terdapat dalam dirinya. Virus mental merupakan kondisi kejiwaan yang dapat merangsang individu agar mampu mencapai prestasinya.

Ada tiga kebutuhan atau keinginan manusia yang menonjol, yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi, yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan untuk berprestasi McClelland dalam (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2008), menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik individu yang memiliki motif berprestasi tinggi, sebagai berikut:
 - a. memiliki pribadi yang sangat bertanggung jawab;
 - b. mempunyai keberanian dalam pengambilan dan menanggung risiko;
 - c. mempunyai tujuan yang realistis;
 - d. mempunyai perencanaan kerja yang matang dan senantiasa berusaha untuk mewujudkan tujuan;
 - e. memanfaatkan umpan balik secara nyata dalam seluruh aktivitas yang dijalankannya; dan
 - f. mendapatkan kesempatan untuk mewujudkan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (membuat orang lain berperilaku) dalam suatu cara di mana orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian). Sutrisno (2011) mengatakan bahwa kebutuhan untuk berafiliasi atau tingkah laku seseorang dapat disebabkan oleh adanya dorongan atas kebutuhan untuk bergaul dan bersahabat, antara lain:

- a. mempedulikan hubungan pribadi pada lingkungan pekerjaannya dibandingkan dengan tugas-tugas pada suatu pekerjaan;
 - b. melaksanakan seluruh tugasnya secara efektif jika pekerjaan tersebut, dilaksanakan secara bekerja sama dan kooperatif dengan orang lain;
 - c. mengupayakan kesepakatan dari orang lain; dan
 - d. menyukai dan menyayangi orang lain.
3. Kebutuhan akan afiliasi (keinginan terjadinya suatu hubungan antarpribadi yang ramah dan karib). Dalam teori McClland (A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2005), disebutkan bahwa penting dilatihnya virus mental manajer, yaitu melalui pengembangan potensi tiap-tiap pegawai dengan cara menciptakan lingkungan kerja nyaman dan efektif. Hal ini bertujuan agar produktivitas perusahaan semakin berkualitas dan terealisasinya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sutrisno (2011) menyatakan bahwa perilaku seseorang yang didorong oleh kebutuhan untuk berkuasa dapat terlihat empat, yaitu:

- a. berinisiatif untuk menolong orang lain meskipun orang tersebut tidak memintanya;
- b. berperan aktif untuk menentukan arah program-program yang akan dijalankan oleh organisasinya;
- c. menjadi bagian anggota suatu komunitas yang dapat mencerminkan prestasi; dan
- d. memiliki kepekaan terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari organisasinya.

Kebutuhan kekuasaan adalah kebutuhan untuk berkuasa yang dapat digunakan sebagai refleksi dari dorongan dalam mewujudkan kewenangan untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Teori Motivasi Erg Alderfer

Teori ini di cetuskan oleh Clayton Paul Alderfer Erg Alderfer. Pendapat dari Usiono dan Retno Sayekti (Usiono dan Retno Sayekti, 2018) dalam teorinya, ia menyebutkan bahwa hierarki kebutuhan individual itu diusulkan hanya terdiri atas tiga faktor, sebagai berikut.

1. Eksistensi, yaitu kebutuhan nyata setiap orang yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia, misalnya: makanan, udara, upah, dan kondisi kerja.
2. *Relatedness* (Hubungan), yaitu kebutuhan akan hubungan interaksi sosial antarmanusia dan interaksi manusia dengan lingkungan sekitarnya sebagai hakikat eksistensi.
3. *Growth* (Pertumbuhan), yaitu kebutuhan yang terpuaskan apabila seseorang memberikan kontribusi yang produktif dan nyata atau sebagai bentuk aktualisasi diri.

Ketiga kebutuhan tersebut oleh Alderfer disebut dengan ERG, yakni *existence*, *realtedness*, dan *growth*.

Teori Victor Vroom

Teori Harapan adalah teori yang dikembangkan oleh Vroom (Victor.H Vroom, 1964). Vroom menyatakan bahwa dasar teorinya tersusun atas tiga konsep.

1. Harapan, merupakan adanya suatu kesempatan dikarenakan adanya tingkah laku.
2. Nilai, merupakan dampak dari tingkah laku tertentu yang bernilai bagi masing-masing individu tertentu dan
3. Pertautan, adapun pertautan merupakan persepsi seseorang bahwa hasil tingkat pertama akan dikaitkan dengan hasil tingkat kedua.

Salah satu penjelasan yang populer mengenai motivasi dikembangkan oleh Vroom. Teori pengharapan merupakan teori motivasi yang mengungkapkan bahwa pegawai akan lebih termotivasi pada saat

mempersiapkan usahanya, akan membuahkan hasil dan pada akhirnya menghasilkan penghargaan dan hasil yang diinginkan.

Teori X dan Y

McGregor (Douglas McGregor, 1960), menjelaskan pandangannya tentang manusia. Menurutnya terdapat dua pandangan yaitu pada dasarnya negatif yang dinamakan teori X, dan positif dinamakan teori Y. McGregor pandangan manajer tentang karakteristik manusia dilandaskan pada beberapa asumsi dan hal tersebut cenderung membentuk tingkah lakunya terhadap pegawainya berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kesediaan untuk melakukan segala hal sesuai kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi, dengan cara menguatkan tindakan, mengarahkan cara bertindak, dan mendorong agar senantiasa berusaha agar kinerjanya semakin baik, serta mendapatkan penghargaan atas hasil-hasil telah dicapainya sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan individual.

Kepuasan Karyawan

Agar dapat bersaing dengan perusahaan atau organisasi lain, maka perusahaan harus mempunyai keunggulan yang kompetitif yang tidak dapat dicontoh perusahaan atau organisasi lainnya. Keunggulan kompetitif tersebut, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif, bersemangat dan loyal.

Karyawan yang memenuhi kriteria-kriteria tersebut, hanya akan dimiliki perusahaan melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat, dengan semangat kerja yang tinggi, pemimpin yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung, serta faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, seperti motivasi dan kepuasan kerja.

Spector (1997) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah apa yang dirasakan seseorang tentang pekerjaan mereka dan aspek berbeda dari pekerjaan mereka. Hal ini merupakan perkembangan pada apa yang orang sukai (kepuasan) dan yang tidak disukai (ketidakpuasan) tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai perasaan menyeluruh tentang pekerjaan atau yang berhubungan dengan tingkah laku mengenai aspek berbeda atau dari segi pekerjaan.

Hasibuan (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan, menurut pendapat Rivai dan Ella Sagala, (2013), kepuasan kerja adalah kebutuhan yang selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhannya tersebut.

Perasaan puas umumnya dicirikan sebagai suatu perasaan positif yang kemudian membawa dampak perilaku yang positif dalam diri seseorang, sedangkan menurut pendapat Robbins dan Judge (2013), secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. Perasaan positif ini, umumnya identik dengan rasa bahagia dan nyaman karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak terpenuhi.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Biasanya, orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dikerjakan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuan bekerja.

Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki sesuatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

Teori Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa dalam menentukan tolok ukur dalam kepuasan kerja, dibutuhkan teori-teori sebagai acuan yang dapat menjelaskan perilaku seseorang dalam kepuasan kerja. Teori dapat dijadikan sebagai bahan dasar pertimbangan dalam menilai perilaku pegawai dalam kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Teori tentang kepuasan kerja ada enam, sebagai berikut:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Dalam teori keseimbangan, yang menjadi tolok ukur dalam kepuasan kerja dengan membandingkan antara nilai yang menunjang pelaksanaan kerja sebagai *input* dan nilai yang dirasakan pegawai sebagai *outcome*.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori perbedaan berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori pemenuhan kebutuhan berpendapat bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Dalam teori pandangan kelompok, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Two Factor Theory*)

Teori dua faktor mengemukakan dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan organisasi, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. faktor pemotivasian yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan mengemukakan bahwa pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

Wijono (2015) mengemukakan tiga teori kepuasan kerja.

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan dan ketidakpuasan dilihat dari dua pertimbangan, yaitu:

- a. Ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang diterima dalam kenyataannya; dan
- b. Apa pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu tersebut.

2. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Face Satisfaction*)

Kepuasan kerja individu terhadap bidang/bagian tertentu dari pekerjaannya. Individu yang dapat menerima dan melaksanakan pekerjaannya dengan senang hati dalam bidang/bagian yang dia persepsikan, maka hasilnya akan sama dengan jumlah yang dia persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.

3. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori proses bertentangan menjelaskan kondisi emosional dalam kepuasan dan ketidakpuasan. Individu yang memperoleh keberhasilan dalam pekerjaannya, akan merasa senang, dan setelah beberapa saat perasaan senang tersebut, akan menurun menyebabkan individu tersebut takut akan kegagalan.

Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Bagi seorang pegawai, tentu ingin mendapatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya, dan masing-masing pegawai tentu memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda pula. Perbedaan kebutuhan masing-masing pegawai menjadi suatu tantangan manajemen perusahaan atau organisasi untuk memenuhi kebutuhan pegawainya, karena hal tersebut berpengaruh terhadap kelangsungan tujuan organisasi atau perusahaan.

Mangkunegara (2015) mengemukakan dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. faktor Pegawai, meliputi kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. faktor Pekerjaan, meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sutrisno (2016) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ada sepuluh.

1. Kesempatan untuk maju, dalam hal kesempatan untuk maju, ada tidaknya kesempatan untuk

memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

2. Keamanan kerja, faktor keamanan kerja merupakan penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai. Keadaan yang aman, sangat memengaruhi perasaan pegawai selama bekerja.
3. Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan Manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
5. Pengawasan, dalam hal pengawasan, peran atasan yang buruk dapat mengakibatkan absensi yang tinggi dan juga *turnover*.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas, dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja, yang meliputi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan, aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
9. Komunikasi, komunikasi yang baik antarpegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya, sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja.

Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2008). *Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan ketiga*. Bandung: PT Refika Aditama.
- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara Mangkunegara. (2013). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Douglas McGregor. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw- Hill. ed), Holt, Rinehart and Winston.
- Gibson, J. L. John. M. I. dan J. H. D. Jr. (1996). *Organisasi Perilaku Struktur Proses jilid 1*. Jakarta: Bina Aksara.
- Hasibuan, H. M. S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Jakarta: Bina Aksara.
- Heidjrachman dan Husnan. (1993). *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Martoyo, S. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Muhammad Busro. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Reksohadiprojo, S. dan T. H. H. (2000). *Organisasi Perusahaan, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai dan Ella Sagala. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. and J. T. A. (2013). *Organizational Behavior 15th ed*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction*. USA: SAGE Publication, Inc.

- Sutrisno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center of Academic, Publishing Service. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Usiono dan Retno, Sayekti. (2018). *Potret Pendidikan Ilmu Perpustakaan*. Medan: Perdana Publishing.
- Victor.H Vroom. (1964). *Work and Motivation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Wijono. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Profil Penulis



Veronika Nugraheni Sri Lestari, S.E., M.M.

Lahir di Surabaya 1971. Penulis menempuh pendidikan S-1 di Universitas Dr. Soetomo Surabaya (Ekonomi Pembangunan) pada tahun 1990 -1995 dan dilanjutkan pendidikan S-2 di Universitas Dr. Soetomo (Magister Manajemen) pada tahun 2000 – 2002. Saat ini, penulis melanjutkan Studi S-3 Program Doktor Ilmu Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIESIA) Surabaya. Penulis adalah Dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis – Universitas Dr. Soetomo Surabaya dari tahun 1998 – sampai sekarang dan sebagai Kepala Pusat Studi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Pusparekraf) Universitas Dr. Soetomo. Penulis juga sebagai Asesor LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi) Unitomo dan Pengurus Adri Jatim. Penulis mendapatkan Hibah Ristek Dikti / Brin – Skema PTUPT (Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi) pada tahun 2016, 2017, 2018, 2019 dan 2020, Skema Penelitian Strategi Nasional Institusi 2018, 2019 serta memiliki 2 paten terdaftar dan 1 paten merek. Penulis memiliki 18 Buku ber ISBN dan 12 hak cipta.

E-mail Penulis: venugra@unitomo.ac.id

TEORI KEADILAN DALAM ORGANISASI

Dr. Umi Suryani, S.T., M.BA.
Binus University, Jakarta

Pengertian Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja menurut (Gibson, et al., 2012). Definisi lain mengatakan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya (Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, 2009).

Lebih lanjut, Judge (2015) menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja, yaitu sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan di dalam perusahaan secara adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi.

Teori Keadilan Organisasi

Teori keadilan organisasi adalah suatu pendekatan yang membahas tentang bagaimana keadilan dipahami, diukur, dan diterapkan dalam konteks lingkungan kerja atau organisasi. Teori ini berfokus pada aspek-aspek keadilan yang terjadi di tempat kerja, termasuk bagaimana karyawan mempersepsikan dan merespons

distribusi sumber daya, pengambilan keputusan, serta interaksi dengan atasan dan rekan kerja.

Teori keadilan memiliki sejarah panjang yang melibatkan pemikiran filosofis dan kontribusi berbagai pemikir dari masa ke masa. Teori keadilan organisasi mengambil pendekatan dari teori keadilan sosial, yang dikemukakan oleh John W. Thibaut dan Harold H. Kelley pada tahun 1959. Teori ini berfokus pada persepsi individu tentang keadilan berdasarkan perbandingan sosial antara hasil atau imbalan yang mereka terima, dan kontribusi atau upaya yang mereka berikan dalam lingkungan kerja (Thibaut, 1959).

J. Stacy Adams pada tahun 1965 mengembangkan teori tersebut, dalam bukunya yang berjudul "*Inequity in Social Exchange*". Teori keadilan Adams menyatakan bahwa persepsi individu tentang keadilan didasarkan pada perbandingan antara kontribusi yang mereka berikan dan imbalan yang mereka terima dalam suatu situasi. Adams (1965) menyajikan teori tentang ketidakadilan dalam konteks pertukaran sosial yang melibatkan transaksi dua arah, di mana setiap pihak memberikan sesuatu kepada pihak lain dan menerima sesuatu sebagai balasannya.

Teori ini mencoba memahami penyebab ketidakadilan yang dirasakan oleh individu serta konsekuensinya. Pertama, teori Adams membahas penyebab ketidakadilan yang dirasakan, yaitu ketidakadilan dapat timbul ketika individu merasa bahwa ada ketidakseimbangan antara kontribusi yang mereka berikan dalam pertukaran dan imbalan yang mereka terima.

Selanjutnya, Adams menjelaskan konsekuensi dari ketidakadilan yang dirasakan. Salah satu konsekuensi yang mungkin timbul dari ketidakadilan adalah kemarahan. Ketika individu merasa kurang mendapatkan manfaat dari pertukaran, mereka cenderung merasa marah, tidak puas, atau merasa diperlakukan secara tidak adil. Di sisi lain, Adams juga menyebutkan bahwa rasa bersalah dapat menjadi konsekuensi dari kelebihan manfaat. Jika individu merasa bahwa mereka menerima imbalan yang lebih besar daripada yang seharusnya

berdasarkan kontribusi mereka, mereka mungkin merasa bersalah atau tidak nyaman dengan situasi tersebut.

Dengan demikian, teori Adams menyoroti pentingnya keseimbangan dalam pertukaran sosial untuk mencegah terjadinya ketidakadilan yang dirasakan oleh individu. Ketidakadilan negatif dapat memicu kemarahan, sementara ketidakadilan positif dapat menyebabkan rasa bersalah. Memahami dan menyeimbangkan pertukaran tersebut, penting untuk menciptakan lingkungan yang adil dan memenuhi kebutuhan individu dalam hubungan pertukaran sosial.

Dalam perkembangan selanjutnya beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Moorman (1991) membagi keadilan organisasional menjadi tiga, yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Beberapa tahun kemudian (Colquitt, 2001) mengemukakan bahwa keadilan organisasional mempunyai empat tipe, yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional.

Tipe keadilan organisasional menurut Moorman dan Colquitt masing-masing mempunyai keunggulannya (Miller, B. K., Konopaske, R., & Byrne, 2012). Teori keadilan Colquitt tersebut, sekarang lebih sering digunakan dibandingkan teori keadilan organisasional yang lain (Li, A., & Cropanzano, 2009).

Teori Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah konsep yang mengacu pada persepsi individu tentang sejauh mana hasil, imbalan, atau sumber daya didistribusikan secara adil di dalam suatu organisasi. Dalam konteks keadilan distributif, individu menilai apakah pembagian hasil atau imbalan yang mereka terima sesuai dengan kontribusi, kinerja, atau kebutuhan yang mereka berikan atau miliki.

Keadilan distributif dinilai dalam tiga perspektif keadilan meliputi hal-hal berikut:

1. ekuitas (*equity*), yaitu menghargai karyawan berdasarkan kontribusi yang telah bekerja di perusahaan;
2. kesetaraan (*equality*), yaitu setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama dalam hasil atau kompensasi; dan
3. kebutuhan (*need*), yaitu memberikan hasil keuntungan berdasarkan kebutuhan pribadi karyawan.

Keadilan distributif menjadi salah satu aspek penting dari konsep keadilan organisasi, dan berperan dalam membentuk persepsi individu tentang tingkat keadilan dalam lingkungan kerja. Penting bagi organisasi untuk memperhatikan prinsip keadilan distributif dalam proses pengambilan keputusan terkait pembagian imbalan, gaji, promosi, pengakuan atas kontribusi, dan alokasi sumber daya lainnya untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan memenuhi kebutuhan karyawan.

Karyawan merasa tidak adil ketika mereka menyadari ada ketidakadilan dalam perlakuan, pembagian sumber daya, atau hasil yang diterima di lingkungan kerja. Ini dapat mencakup situasi di mana ada perbedaan gaji atau imbalan antara karyawan yang melakukan tugas yang setara, atau ketidakadilan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka.

Implikasi teori keadilan distributif adalah dampak, atau konsekuensi yang timbul dari persepsi individu tentang keadilan distributif di lingkungan kerja. Persepsi keadilan distributif dapat memengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap organisasi.

Dengan memahami implikasi teori keadilan distributif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan memenuhi kebutuhan karyawan. Memastikan keadilan dalam pembagian imbalan, tunjangan, promosi, dan pengakuan atas kontribusi akan berdampak positif pada motivasi, keterikatan, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, perhatian terhadap keadilan distributif juga dapat membantu mengurangi konflik dan

ketidakpuasan di tempat kerja, serta menciptakan atmosfer yang harmonis dan produktif.

Teori Keadilan Prosedural

Teori keadilan prosedural adalah salah satu pendekatan dalam teori keadilan organisasi yang berfokus pada persepsi individu tentang keadilan, berdasarkan proses atau prosedur pengambilan keputusan di lingkungan kerja. Teori ini menekankan bahwa keadilan tidak hanya tergantung pada hasil atau imbalan yang diterima, tetapi juga pada bagaimana hasil tersebut dicapai melalui proses yang adil dan transparan.

Teori keadilan prosedural dikembangkan oleh Jerald Greenberg. Pada tahun 1990, Jerald Greenberg mempublikasikan buku berjudul "*Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*," yang menyajikan gagasan dan penelitiannya tentang keadilan organisasi, termasuk teori keadilan prosedural. Dalam teori keadilan prosedural, Greenberg menekankan pentingnya prosedur pengambilan keputusan yang adil dan transparan sebagai faktor yang memengaruhi persepsi keadilan karyawan di lingkungan kerja. Karya-karyanya telah berkontribusi besar dalam memahami bagaimana keadilan organisasi berhubungan dengan motivasi, keterikatan, dan kinerja karyawan (Greenberg, 1990).

Prinsip-prinsip keadilan prosedural adalah sebagai berikut:

1. transparansi, yaitu melalui pengambilan keputusan harus jelas, terbuka, dan dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Informasi yang relevan harus tersedia secara terbuka;
2. konsistensi, yaitu melalui prosedur pengambilan keputusan harus konsisten dari waktu ke waktu, dan diaplikasikan secara seragam pada situasi yang serupa;
3. partisipasi, yaitu karyawan harus memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka.

Partisipasi memberikan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap keputusan; dan

4. akuntabilitas, yaitu penanggung jawab dan dasar pengambilan keputusan harus jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah salah satu aspek kunci dari teori keadilan prosedural. Hal ini mencakup keterlibatan atau kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi, memberikan masukan, atau memiliki peran aktif dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka di lingkungan kerja.

Penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan partisipasi dalam pengambilan keputusan sebagai bagian dari upaya menciptakan lingkungan kerja yang adil. Dengan memberikan kesempatan partisipasi kepada karyawan, organisasi dapat memperkuat keadilan prosedural, meningkatkan kepuasan, motivasi, dan keterikatan karyawan, serta menghasilkan keputusan yang lebih baik secara keseluruhan.

Terdapat beberapa bentuk partisipasi dalam pengambilan keputusan, yaitu

1. partisipasi langsung, atau karyawan secara aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan, seperti diskusi kelompok atau diberi kesempatan memberikan masukan dalam rapat; dan
2. partisipasi tidak langsung, atau karyawan memberikan masukan atau ide mereka melalui survei, kotak saran, atau mekanisme lain yang memungkinkan mereka berkontribusi secara tidak langsung.

Adapun manfaat partisipasi dalam pengambilan keputusan, yaitu

1. karyawan merasa dihargai dan diakui sebagai bagian dari organisasi karena pendapat dan pandangan mereka dihargai;

2. keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik, karena informasi dan perspektif dari berbagai pihak diikutsertakan; dan
3. partisipasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, karena mereka merasa memiliki tanggung jawab atas hasil keputusan.

Implikasi dalam keadilan prosedural mencakup dua hal, yaitu:

1. partisipasi merupakan salah satu elemen penting dalam menciptakan keadilan prosedural. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, proses tersebut menjadi lebih transparan dan melibatkan orang-orang yang terdampak oleh keputusan tersebut; dan
2. partisipasi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memahami alasan di balik keputusan, dan membantu mengurangi persepsi ketidakadilan, karena karyawan merasa lebih terlibat dalam prosesnya.

Secara keseluruhan, penerapan teori keadilan prosedural dalam organisasi, dapat berkontribusi secara positif pada kepuasan, keterikatan, motivasi, dan kinerja karyawan, serta menciptakan iklim kerja yang lebih harmonis dan produktif. Organisasi yang memperhatikan keadilan procedural, cenderung memiliki lingkungan kerja yang lebih positif dan memberikan dampak positif pada keseluruhan kesehatan dan keberhasilan organisasi.

Teori Keadilan Interaksional

Teori keadilan interaksional dikembangkan oleh seorang psikolog sosial bernama Tom Tyler. Dalam teori keadilan interaksional, Tom Tyler meneliti bagaimana interaksi sosial dan hubungan interpersonal di lingkungan kerja memengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan.

Teori ini menekankan bahwa tidak hanya hasil atau keputusan yang dianggap adil, tetapi bagaimana individu diperlakukan oleh orang lain, termasuk atasan dan rekan kerja, juga berdampak pada persepsi keadilan mereka. Teori ini juga telah membantu memahami bagaimana perilaku dan sikap karyawan, dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam berinteraksi dengan sesama anggota organisasi, terutama atasan dan rekan kerja (Tyler, 2003).

Prinsip-prinsip yang terdapat pada keadilan interaksional, yaitu:

1. Konsistensi, prinsip ini mengacu pada konsistensi dalam perlakuan interpersonal. Karyawan mengharapkan konsistensi dalam cara mereka diperlakukan oleh atasan dan rekan kerja, sehingga ketidaksesuaian dalam perlakuan dapat memengaruhi persepsi keadilan;
2. Moralitas, prinsip ini berkaitan dengan tingkat moralitas dalam interaksi sosial. Karyawan mengharapkan agar atasan dan rekan kerja berperilaku dengan moralitas dan etika yang tinggi dalam memperlakukan mereka; dan
3. Harga diri, prinsip ini menekankan pentingnya memperlakukan karyawan dengan hormat dan menjaga harga diri mereka. Perlakuan yang merendahkan atau tidak hormat dapat merusak persepsi keadilan dan menyebabkan dampak negatif pada karyawan.

Faktor-faktor interpersonal yang memengaruhi keadilan interaksional adalah sebagai berikut.

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan atasan dapat memengaruhi persepsi keadilan. Gaya kepemimpinan yang adil, mendukung, dan menghargai kontribusi karyawan cenderung menciptakan persepsi keadilan yang positif.

2. Komunikasi

Komunikasi yang jelas, terbuka, dan transparan antara atasan dan karyawan sangat penting dalam menciptakan keadilan interaksional. Komunikasi yang buruk atau tidak jelas, dapat menyebabkan konflik dan ketidakpuasan.

3. Hubungan Kerja Tim

Hubungan positif antara anggota tim, dapat berkontribusi pada persepsi keadilan. Ketika anggota tim saling menghargai dan bekerja sama dengan baik, hal ini cenderung meningkatkan keadilan interaksional.

4. Kesempatan Partisipasi

Memberikan kesempatan partisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberdayakan karyawan dapat meningkatkan persepsi keadilan dan membuat karyawan merasa dihargai dan diakui.

Dampak teori keadilan interaksional pada karyawan dan organisasi, yaitu:

1. karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil oleh atasan dan rekan kerja, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi;
2. keadilan interaksional yang tinggi, berhubungan dengan tingkat keterikatan yang lebih kuat pada organisasi, karena karyawan merasa dihargai dan diakui sebagai bagian dari tim dan organisasi;
3. karyawan yang mengalami perlakuan yang adil, cenderung memiliki tingkat motivasi dan kinerja yang lebih tinggi, karena merasa termotivasi untuk berkontribusi secara positif; dan
4. keadilan interaksional yang rendah dapat menyebabkan konflik, ketidakpuasan, dan ketidakstabilan di tempat kerja, yang dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penerapan teori keadilan interaksional di dalam organisasi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mendukung, dan positif. Dengan memperhatikan kualitas hubungan interpersonal, menghargai harga diri karyawan, dan memberikan perlakuan yang adil, organisasi dapat meningkatkan kepuasan, keterikatan, motivasi, dan kinerja karyawan, serta menciptakan iklim kerja yang lebih sehat dan produktif secara keseluruhan.

Teori Keadilan Informasional

Keadilan informasional melibatkan transparansi dalam komunikasi, dan memastikan bahwa informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan atau menjalankan tugas dengan baik, tersedia secara adil kepada semua individu. Prinsip keadilan informasional berfokus pada penghapusan kesenjangan informasional yang dapat menyebabkan ketidakadilan. Keadilan informasional, berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada seseorang yang menyampaikan informasi tentang prosedur yang digunakan dengan cara tertentu, atau mengapa hasil didistribusikan dengan cara tertentu.

Prinsip keadilan informasional diterapkan dengan keyakinan bahwa ketika karyawan menerima penjelasan yang adil dan tepat, tentang kebijakan dan keputusan organisasi, mereka akan memiliki persepsi yang lebih positif tentang organisasi dan manajemen. Ini dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepercayaan, dan motivasi karyawan.

Keadilan informasional juga dapat berdampak pada tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi, dan memberikan gambaran tentang proses pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dan transparan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam hal informasi, mereka lebih cenderung merasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari organisasi.

Manajemen yang menerapkan prinsip keadilan informasional dalam pengambilan keputusan dan komunikasi dengan karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan berdaya guna. Karyawan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal karena merasa dihargai, dipercaya, dan diperlakukan secara adil dalam proses organisasi.

Dampak Keadilan Organisasi pada Perilaku Karyawan

Penelitian mengenai keadilan organisasional menemukan bahwa keadilan dalam perusahaan berperan positif terhadap kinerja para karyawan (Nasurdin, A. M., & Khuan, 2011). Li, A., & Cropanzano (2009) menemukan bahwa keadilan organisasional, memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja personil dalam organisasi, munculnya perilaku kewarganegaraan pekerja, meningkatnya kesehatan mental, menekan tingkat stres serta beragam sikap positif lainnya. Berikut rangkuman dampak keadilan organisasi terhadap perilaku karyawan.

1. Motivasi dan Kepribadian Kerja

Keadilan organisasi dapat berpengaruh secara positif terhadap motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan mendapatkan imbalan atau pengakuan yang sesuai dengan kontribusi mereka, mereka cenderung merasa termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Keadilan organisasi juga dapat memengaruhi kepribadian kerja karyawan, seperti tingkat inisiatif, dorongan untuk mencapai target, dan tingkat ambisi. Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan oleh organisasi cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif.

2. Keterikatan Organisasi

Keadilan organisasi berperan penting dalam membentuk keterikatan atau loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dan dihargai, cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat pada organisasi,

dan merasa bahwa organisasi adalah tempat yang layak untuk diinvestasikan waktu dan upaya.

3. Produktivitas dan Kinerja Kerja

Keadilan organisasi dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja kerja karyawan. Karyawan yang merasa bahwa hasil kerja mereka diakui dan dihargai secara adil oleh organisasi, cenderung bekerja dengan lebih efisien dan produktif.

Selain itu, karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, untuk mencapai target dan memenuhi harapan organisasi.

4. Kepuasan Kerja dan Kewargaan Organisasi

Keadilan organisasi berhubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil, cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga berkontribusi pada organisasi yang positif. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, membantu rekan kerja, dan mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dengan memastikan keadilan organisasi dalam pengambilan keputusan, distribusi imbalan, dan perlakuan terhadap karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

Dampak positif dari keadilan organisasi pada kebahagiaan, motivasi, keterikatan, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan akan berkontribusi pada keberhasilan dan kesehatan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, organisasi dengan keadilan organisasi yang tinggi juga dapat menarik dan mempertahankan talenta yang berkualitas, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif dalam pasar kerja.

Daftar Pustaka

- Adams, J. (1965). *Inequity in Social Exchange*, In *Advances in Experimental Social Psychology 2*, edited by L. Berkowitz. New York, Academic Press.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Judge, R. &. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Do east asians respond more/less strongly to organizational justice than North Americans? A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 46(5), 787–805.
- Miller, B. K., Konopaske, R., & Byrne, Z. S. (2012). Dominance analysis of two measures of organizational justice. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 264–282.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L. (2011). Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 273–290.

- Thibaut, J. W. & H. H. K. 1959. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York. John Wiley & Sons, Inc. London. Chapman & Hall, Ltd.
- Tyler, T. R. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.

Profil Penulis



Dr. Umi Suryani, S.T., M.B.A.

Penulis merupakan praktisi bisnis, manajemen dan teknologi, pengamat kebijakan dan organisasi serta pengajar pada Universitas Terbuka dalam bidang management. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Teknik (S.T.) bidang Teknik Elektro di Universitas Trisakti pada tahun 1997. Menyelesaikan studi Master Business & Administration (MBA) bidang Banking & Finance di Maastricht School of Management tahun 2003. Saat ini, penulis telah menyelesaikan studi Doktor Riset Ilmu Manajemen bidang Strategic Growth di Universitas Bina Nusantara tahun 2023 dengan predikat *Summa Cum Laude*. Penulis memiliki pengalaman praktisi di bidang telekomunikasi selama 20 tahun sebagai Vice President dengan pengalaman dalam bidang bisnis development, marketing, sales & distribution. Penulis juga aktif melakukan berbagai penelitian terindeks Scopus (2 jurnal Q3 diterbitkan pada tahun 2022 dan 2023) serta aktif dalam international conference dalam bidang UMKM. Saat ini penulis mendalami bidang kebijakan pemerintah untuk memperkaya pengetahuan dan pengalaman dalam bidang management & ekonomi.

E-mail penulis: umi.suryani@binus.ac.id

KONSEP DAN FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Awa, S.Sos., M.M.

Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda, Bogor

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam disiplin keilmuan masih tergolong baru, meskipun budaya organisasi sebenarnya sudah ada sejak pertengahan abad ke-20. Berdasarkan perkembangan istilah, ada empat istilah yang memiliki makna yang sama, yaitu: Budaya Pabrik, Budaya Perusahaan, Budaya Bisnis, dan Budaya Organisasi (Uha, 2015). Istilah Budaya Organisasi (BO) dan Budaya Perusahaan (BP) adalah salinan bahasa Inggris *Organizational Culture (OC)* dan *Corporate Culture (CC)*. Forum Komunikasi Pascasarjana Kopertis Wilayah III Jakarta (1994) menggunakan istilah Budaya Organisasi (Ndraha, 2010).

Jadi, penggunaan istilah tersebut, ada yang menggunakan istilah Budaya Organisasi (*Organizational Culture*), Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*), Budaya Bisnis (*Business Culture*), dan Budaya Pabrik. Selain itu, ada juga yang menggunakan istilah Budaya Korporasi (*Corporate Culture*), Budaya Korporat (*Corporate Culture*), Budaya Kerja (*Work Culture* atau *Corporate Culture*), dan Kultur Organisasi. Dalam pembahasan ini, digunakan istilah Budaya Organisasi (*Organizational Culture*).

Budaya (*culture*) didefinisikan oleh Hofstede (1991) sebagai program mental yang berpola pikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*action*) atau disebut

dengan “software of the mind”. Pemrograman ini, dimulai dari lingkungan keluarga, kemudian dilanjutkan dengan lingkungan tetangga, sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Dengan demikian, kebudayaan adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, lingkungan kerja, sampai pada lingkungan masyarakat luas.

Kebudayaan merupakan komitmen dinamik dari suatu komunitas, kelompok atau pihak-pihak yang memberikan dukungan terhadap lahirnya kebudayaan tersebut. Oleh karena itu, perkembangan suatu kebudayaan senantiasa dipengaruhi oleh mereka yang memberikan dukungan terhadap kebudayaan tersebut. Untuk mewujudkan proses ke arah itu, dibutuhkan adanya selektivitas dan bersifat berkesinambungan (*sustainability*). Selektivitas yang dimaksud terjadi pada saat memilih konsep atau kategori yang relevan, dengan alam kenyataan serta fenomena yang terjadi. Secara konseptual, kebudayaan sering kali disandingkan atau bersinggungan dengan berbagai fenomena yang berkembang di masyarakat.

Pada mulanya, budaya hanya menjadi kajian bidang studi antropologi. Namun, dalam perkembangannya budaya telah menjadi perhatian bidang studi lain. Oleh karena itu, saat ini budaya sudah menjadi kajian bidang studi lain, seperti psikologi, sosiologi, komunikasi, organisasi, dan manajemen. Dilihat dalam perspektif studi organisasi, budaya dipandang sebagai bagian penting dalam memberikan penguatan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menguatnya perhatian budaya dalam bidang studi organisasi, diilhami oleh terjadinya perubahan paradigma atau cara pandang tentang organisasi, yakni ketika organisasi tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat atau instrumen yang bersifat formal dan rasional yang sengaja dibentuk sekedar untuk membantu manusia dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (Turmudzi, 2013).

Dalam konsep budaya organisasi, Alvesson (2002) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu isu utama dalam penelitian akademik dan pendidikan, dalam teori organisasi maupun dalam praktik manajemen. Ada alasan bagus untuk ini: dimensi budaya adalah sentral dalam semua aspek kehidupan organisasi, bahkan dalam organisasi-organisasi di mana masalah budaya mendapat sedikit perhatian eksplisit, bagaimana orang-orang di perusahaan berpikir, merasakan, menilai, dan bertindak dipandu oleh ide, makna, dan keyakinan yang bersifat budaya (dibagi secara sosial).

Sebagian besar organisasi kontemporer, budaya perusahaan mendapat banyak perhatian dan dipandang penting. Namun, bahkan dalam kasus-kasus di mana manajer puncak memiliki kesadaran yang kuat akan pentingnya budaya, sering kali terdapat kurangnya pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana orang dan organisasi berfungsi dalam kaitannya dengan budaya. Budaya itu penting dan kompleks, karena sulit untuk dipahami dan 'digunakan' dengan cara yang bijaksana.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Kilmann, Saxton, & Serpa, 1985). Budaya organisasi adalah apa yang para karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini, menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012).

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri empat elemen, yang meliputi: nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, dan norma-norma yang menghubungkan para anggota organisasi (Bartol, Martin, Tein, & Matthews, 2002). Budaya organisasi adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, norma, dan filosofi atau cara hidup (*way of life*) yang dianut individu, itu menentukan cara bagaimana seseorang ataupun kelompok bekerja dalam melaksanakan suatu kegiatan atau memengaruhi

bagaimana sistem tertentu bekerja (Cameron & Quinn, 2006).

Budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 1995). Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri.

Kirana (1997) mengemukakan bahwa pembicaraan tentang budaya perusahaan/organisasi menyangkut berbagai topik bahasan, di antaranya nilai yang dianut, simbol, kebiasaan rutin atau ritus dalam perusahaan, teladan atau model, penyesuaian diri dan “cerita-cerita” yang dihidupkan. Wallach (1983) memberikan penjelasan dengan istilah budaya korporasi (*corporate culture*), yakni sebagai bentuk pemahaman bersama perilaku anggota, bagaimana cara mereka bekerja dalam melakukan sesuatu. Ndraha (2010) berpendapat bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) adalah aplikasi budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha (perusahaan).

Daft (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi/perusahaan terdiri atas dua lapisan, yaitu: (1) lapisan yang mudah dilihat dan dipandang mewakili budaya perusahaan secara menyeluruh yang disebut *visible artifacts*. Terdiri dari cara orang berperilaku, berbicara, dan berdandan. Simbol-simbol yang dipakai, kegiatan protokoler (seremonial), dan cerita-cerita yang sering dibicarakan oleh para anggota organisasi; dan (2) lapisan yang tak kasat mata. Terdiri atas nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan, dan proses berpikir dalam perusahaan. Lapisan inilah yang sesungguhnya disebut budaya perusahaan.

Dari beberapa pengertian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa konstruksi pengertian budaya organisasi, meliputi (1) perangkat sistem nilai, norma,

kepercayaan, dan asumsi, termasuk simbol, ritual, dan cerita-cerita yang berlaku; (2) disepakati dan diikuti oleh anggota organisasi; (3) menjadi pedoman, teladan, atau model perilaku dan pemecahan masalah; (4) dirasakan dan menjadi kebiasaan dalam menciptakan keyakinan dan ekspektasi; (5) dijadikan sebagai filosofi atau cara hidup yang dianut; dan (6) melalui kerja sama seluruh elemen untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins & Judge (2019) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dianut dan dimiliki secara bersama anggotanya memiliki tujuh karakteristik, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko; (2) perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail; (3) orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu; (4) orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu; (5) orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu; (6) keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai; dan (7) kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan.

Luthans (2011) menyebutkan sejumlah karakteristik penting dari budaya organisasi, yang meliputi: (1) aturan perilaku yang diamati (*observed behavioral regularities*), ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku; (2) norma (*norms*), ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan; (3) nilai dominan (*dominant values*), organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai

utama; (4) filosofi (*philosophy*), terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan; (5) aturan (*rules*), terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan; dan (6) iklim organisasi (*organizational climate*); merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Greenberg & Baron (2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan dari enam karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh para anggota organisasi, sebagai berikut: (1) kepekaan pada orang lain; (2) keinginan pada ide-ide baru; (3) kemauan mengambil risiko; (4) nilai ditempatkan pada orang; (5) keterbukaan pilihan komunikasi yang ada; dan (6) persahabatan dan kesesuaian.

Unsur-unsur budaya organisasi menentukan standar tingkah laku bagaimana seseorang atau organisasi bekerja, cara berbicara, bagaimana individu mempresentasikan diri, dan keharusan-keharusan yang perlu dipatuhi seseorang (Burhanuddin, Supriyanto, & Adi, 2018).

Dari beberapa karakteristik budaya organisasi yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya organisasi, adalah (1) inovasi dan kreativitas; (2) perhatian terhadap detail; (3) orientasi tujuan; (4) kemantapan; (5) kumpulan aturan, norma, dan nilai; (6) filosofi; dan (7) kepekaan dan keterbukaan terhadap ide-ide baru.

Konsep Dasar Budaya Organisasi

Secara parsial, pengertian budaya dan organisasi mempunyai pengertian yang berbeda, dan budaya organisasi pun mempunyai pengertian berbeda pula. Budaya merupakan konsep yang penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama (Uha, 2015).

Konsep organisasi menurut Kast & Rosenzweig (2002), bahwa dibutuhkan suatu definisi umum dan sebuah model konseptual mengenai organisasi yang cocok untuk semua jenis kecil dan besar, informal dan formal, sederhana dan kompleks, dan organisasi yang melaksanakan berbagai aktivitas dan fungsi.

Memahami konsep budaya organisasi bukanlah sesuatu yang mudah. Belum adanya kesepakatan atas konsep budaya organisasi, menyebabkan munculnya pemahaman yang bervariasi dan kontroversi. Bidang studi budaya organisasi ini pun, dapat dikatakan masih berusia muda (Sopiah, 2008). Ketika diterapkan pada organisasi, konsep kultur serta-merta dikaitkan dengan keunikan cara kerja dan beraktivitas yang dimiliki oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakannya dengan organisasi lain (Kusdi, 2011).

Schein (2010) menjelaskan bahwa konsep budaya organisasi meliputi pertanyaan (1) apa yang perlu dijelaskan? (2) bagaimana konsep budaya membantu? (3) budaya: abstraksi berbasis empiris. Budaya adalah abstraksi, namun kekuatan yang diciptakan dalam situasi sosial dan organisasi yang berasal dari budaya sangat kuat. Jika kita tidak memahami cara kerja kekuatan-kekuatan ini, kita menjadi korbannya. Hal yang terpenting, memahami kekuatan budaya memungkinkan kita untuk memahami diri kita sendiri dengan lebih baik.

Smircich (1983) menyatakan bahwa ada dua pendapat (aliran) berkaitan dengan budaya organisasi, yaitu: (1) *organization is a culture*, budaya organisasi adalah hasil budaya, lebih menitikberatkan pada pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi; (2) *organization has a culture*, memberikan penekanan pada faktor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut, menurut Sobirin (1997), aliran *organization has a culture* lebih tepat diterapkan dalam kepentingan organisasi, karena penekanan ada pada pentingnya budaya sebagai variabel yang dapat memengaruhi efektivitas organisasi.

Sackmann (1991) menyatakan bahwa suatu tinjauan yang kritis terhadap kepustakaan mengungkap bahwa pengertian budaya yang berdasar atas empirik dalam perangkat organisasi-organisasi masih sangat jarang, dan jika ada ternyata belum memuaskan. Istilah-istilah yang sama memang sering digunakan, tetapi masih juga berbeda-beda mengenai asumsi dan artinya.

Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkat utama, yaitu: (1) artefak: struktur dan proses yang terlihat dan dapat dirasakan, dan perilaku yang diamati (sulit untuk diuraikan); (2) keyakinan dan nilai yang dianut: cita-cita, tujuan, nilai, aspirasi; ideologi; rasionalisasi (mungkin atau mungkin tidak sesuai dengan perilaku dan artefak lainnya); dan (3) asumsi dasar yang mendasari: keyakinan dan nilai yang tidak disadari diterima begitu saja (menentukan perilaku, persepsi, pikiran, dan perasaan).

Budaya organisasi harus dibentuk dalam suatu proses yang terencana dan sistematis. Ashkanasy, Broadfoot, & Falkus (2000) menjelaskan tentang lima pilar mekanisme yang membangun budaya organisasi, yaitu: (1) kepemimpinan, (2) sistem perekrutan, (3) sistem imbalan, (4) kebijakan, dan (5) pelatihan dan pengembangan.

Terdapat sejumlah faktor yang terbukti mampu membentuk fenomena budaya sebuah organisasi. Atas dasar proposisi ini, para ahli berkesimpulan bahwa budaya organisasi sesungguhnya berasal dari faktor-faktor situasional organisasi. Konstruksi budaya organisasi dapat diberi batasan sebagai *sharing* antaranggota mengenai harapan, kepercayaan, norma, nilai-nilai, rutinitas yang memengaruhi bagaimana orang-orang bekerja dan berinteraksi satu sama lain, dalam merealisasikan keinginan-keinginan organisasi dan tujuan kerja sama yang telah ditetapkan (Jones & George, 2006; Yukl, 2002).

Dimensi Budaya Organisasi

Hofstede (1980) mengemukakan dimensi budaya adalah (1) *individualism*, merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan adanya sikap yang memandang kepentingan pribadi dan keluarga sebagai kepentingan utama; (2) penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan sifat masyarakat dalam menghadapi lingkungan budaya yang tidak terstruktur, tidak jelas, dan tidak dapat diramalkan; (3) *masculinity*, merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan bahwa dalam tiap masyarakat terdapat peran yang berbeda-beda tergantung perbedaan jenis para anggotanya; (4) perbedaan kekuasaan (*power distance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan adanya ketidaksejajaran (*inequality*) bagi anggota yang tidak mempunyai kekuatan dalam suatu institusi (keluarga, sekolah, dan masyarakat) atau organisasi (tempat kerja).

Robbins (2012) menyatakan dimensi budaya organisasi adalah (1) inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*); (2) perhatian terhadap detail (*attention to detail*); (3) orientasi hasil (*outcome orientation*); (4) orientasi orang (*people orientation*); (5) orientasi tim (*team orientation*); (6) keagresifan (*aggressiveness*); dan (7) kemantapan/stabilitas (*stability*).

Graves (1986) mengemukakan sepuluh item *research tool* (dimensi kriteria, indikator) budaya organisasi sebagai berikut: (1) jaminan diri (*self-assurance*); (2) ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*); (3) kemampuan dalam pengawasan (*supervisory ability*); (4) kecerdasan emosi (*intelligence*); (5) inisiatif (*initiative*); (6) kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement*); (7) kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self-actualization*); (8) kebutuhan akan jabatan/posisi (*need for power*); (9) kebutuhan akan penghargaan (*need for reward*); (10) kebutuhan akan rasa aman (*need for security*).

Dari beberapa dimensi budaya organisasi yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi budaya organisasi, adalah: (1) individualisme; (2)

penghindaran ketidakpastian; (3) ketegasan dalam bersikap; (4) kemampuan dalam pengawasan; (5) inisiatif; (6) kebutuhan akan prestasi; (7) inovasi dan pengambilan risiko; (8) orientasi hasil.

Fungsi Budaya Organisasi

Sedarmayanti (2016) mengemukakan bahwa budaya menampilkan “perekat sosial” dan menghasilkan “perasaan kekamian”, sehingga meniadakan proses diferensiasi yang merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang tidak dapat dihindari. Budaya organisasi menawarkan suatu sistem bersama mengenai arti, di mana menjadi dasar untuk komunikasi dan pemahaman bersama. Jika fungsi ini tidak direalisasikan dalam suatu cara yang layak, budaya mungkin secara signifikan mengurangi efisiensi organisasi.

Sunyoto (2012) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki dua fungsi utama, yaitu: (1) sebagai proses integrasi internal, di mana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain; dan (2) sebagai proses adaptasi eksternal, di mana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar.

Kreitner & Kinicki (2014), budaya organisasi memiliki empat fungsi, yaitu: (1) memberikan para anggota sebuah identitas organisasi; (2) memfasilitasi komitmen kolektif (bersama); (3) mempromosikan stabilitas sistem sosial; dan (4) membentuk perilaku dengan membantu para anggota memahami lingkungan sekitar mereka.

Selanjutnya, Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1992), fungsi-fungsi manajerial berinteraksi dengan karakteristik perilaku keorganisasian, yaitu perilaku struktural, dan proses organisasi yang menciptakan budaya organisasi yang kuat. Selanjutnya, mewujudkan nilai-nilai keyakinan dan norma-norma yang akan memengaruhi perilaku individu dan kelompok.

Sobirin (1997), budaya organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja perusahaan. Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Dari beberapa fungsi budaya organisasi yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi, adalah: (1) perekat sosial yang meniadakan proses diferensiasi; (2) menjadi dasar untuk komunikasi dan pemahaman bersama; (3) sebagai proses integrasi internal dan adaptasi eksternal; (4) rasa identitas untuk anggota organisasi; (5) membangkitkan komitmen; (6) meningkatkan stabilitas sistem sosial; (7) mekanisme kontrol yang membentuk perilaku; (8) mewujudkan nilai-nilai keyakinan dan norma-norma; (9) kemampuan untuk merealisasi misi, strategi, tujuan, dan evaluasi; (10) memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja perusahaan; (11) berperan dalam pelaksanaan tugas bidang SDM; (12) merupakan acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan; (13) sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru; (14) sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi; (15) sebagai alat komunikasi; (16) sebagai penghambat berinovasi, apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah; (17) membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen; (18) membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi; (19) sebagai sumber inspirasi; (20) kemampuan meningkatkan nilai tambah; (21) menumbuhkan rasa memiliki organisasi; (22) mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan; (23) mendorong untuk mencari berbagai alternatif yang bernilai tinggi/terbaik.

Fungsi Budaya Organisasi Bagi Karyawan dan Manajer/Pimpinan

Budaya perusahaan merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan maupun karyawannya. Budaya perusahaan menjadi suatu pedoman bagi para karyawan yang bekerja di perusahaan, sehingga dapat menunjang

tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien (Sukoco & Soedarso, 2016).

Budaya organisasi bagi karyawan dimaknai sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Budaya organisasi mendorong karyawan untuk selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sasarannya. Dengan demikian, karyawan memiliki atau mengetahui secara pasti tentang kariernya di organisasi, sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab.

Budaya organisasi bagi karyawan bermanfaat atau berfungsi: (1) memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan; (2) agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antarindividu/bagian; (3) mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik; (4) untuk mencapai secara pasti tentang kariernya di perusahaan, sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Sejak orang menghabiskan sebagian besar masa dewasanya di dalam dan di sekitar organisasi, mereka sering terserap ke dalam budaya organisasi. Sementara budaya organisasi memberikan makna dan stabilitas, sebagian besar organisasi juga mengandung sejumlah sub-kultur dan budaya tandingan. Untuk beroperasi sebagai manajer yang efektif, perlu memahami berbagai lapisan budaya dan peran penting dari cerita, ritus, dan ritual. Sementara budaya memberikan stabilitas, organisasi juga membutuhkan inovasi untuk bertahan hidup (Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien, & Hunt, 2012).

Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi (Anderson & Kryprianou, 1994).

Dari beberapa fungsi budaya organisasi yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan fungsi budaya organisasi bagi karyawan, adalah: (1) menjadi suatu pedoman kerja bagi para karyawan; (2) sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis; (3) memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan; (4) mendorong karyawan untuk selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas; (5) kesamaan langkah dan visi; (6) sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali; (7) pemecahan masalah; (8) kemandirian kerja; (9) pertukaran informasi.

Daftar Pustaka

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd.
- Anderson, A. H. & Kyprianou, A. (1994). *Effective Organisational Behaviour: A Skill and Activity-Based Approach*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., & Falkus, S. (2000). "Questionnaire Measures of Organizational Culture", pp. 131-145 in *Handbook of Organizational Culture and Climate*, edited by N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bartol, K., Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (2002). *Management: A Pacific Rim Focus*, 3rd edition. Australia: The McGraw Hill-Company Australia Pty Limited.
- Brown, A. (1995). *Organizational Culture*. London: Pitman.
- Burhanuddin, Supriyanto, A., & Adi, E. P. (2018). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan: Concept, Implementation, and Measurement Modelling Based on Development Research at School Contexts*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, revised edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (1992). *Organizational Theory and Design*. Saint Paul: West Publishing Company.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, Jr. J. H. (1992). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, translated by J. Wahid. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr. J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, fourteenth edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Graves, D. (1986). *Corporate Culture: Diagnosis and Change Auditing and Changing the Culture of Organizations*. London: Frances Printer (Publishers) Limited.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations*, ninth edition. New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Important for Survival*. London: Harper Collin Business.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Contemporary Management*, 4th edition. Boston: McGraw-Hill.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (2002). *Organisasi dan Manajemen*, translated by H. Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirana, A. (1997). *Etika Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*, edisi 9, buku 1, translated by Biro Bahasa Alkemis. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*, edited by D. A. Halim, L. Alfiah, & A. Rozano. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Miller, L. M. (1987). *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*, translated by Windrojo. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Ndraha, T. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Tokyo: Reading, Mass, Addison-Wesley Publishing.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- Robbins, S.P. (2012). *Organizational Behavior*, 15th edition. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*, 18th edition. Harlow United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mine*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, fourth edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R. Jr., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2012). *Organizational Behavior*, 12th edition, edited by L. Johnson, et al. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, edisi revisi, edited by D. Sumayyah. Bandung: Refika Aditama.
- Smircich, L. (1983). "Concept of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sobirin, Ahmad. (1997). Organizational Culture, Konsep, Kontroversi dan Manfaatnya untuk Pengembangan Organisasi. *JAAI*, 1(2), 152-185.

- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*, edited by F. S. Suyantoro. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sukoco, I. & Soedarso, S. W. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM): Teori, Studi Kasus, Motivasi, dan Internasionalisasi*, edited by A. S. Hamidin. Bandung: Penerbit Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Turmudzi, M. D. (2013). *Budaya Organisasi*. Bandung: Prisma Press Prodaktama.
- Uha, Ismail Nawawi. (2015). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, edisi pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*, 5th edition. Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall International Inc.

Profil Penulis



Awa, S.Sos., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap Manajemen SDM dimulai tahun 2000. Setelah penulis menyelesaikan studi S-1 prodi Administrasi Fiskal Universitas Indonesia, penulis langsung bekerja sebagai HRD *Staff* di perusahaan, khususnya menangani PPh Pasal 21, gaji, dan *training soft skills*, merangkap menjadi Dosen di Jakarta. Pada tahun 2013, penulis menyelesaikan studi S-2 prodi Magister Manajemen, konsentrasi Manajemen SDM Universitas Singaperbangsa Karawang (Unsika). Pengalaman penulis sebagai praktisi HRD selama 20 tahun di beberapa jenis perusahaan, mulai posisi HRD Staff sampai HRD & GA Manager. Penulis juga pengalaman sebagai praktisi Koperasi khususnya Koperasi Syariah selama 10 tahun, dan menjadi Dewan Pengawas Syariah (DPS) Koperasi Syariah. Saat ini, penulis sedang menyelesaikan studi pada Program S3 Ilmu Manajemen, Konsentrasi Manajemen SDM di Universitas Pasundan Bandung, sekaligus S-2 Psikologi, konsentrasi Psikologi SDM di Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta. Penulis memiliki kepakaran di bidang SDM (Manajemen SDM & Psikologi SDM). Mulai tahun 2022, penulis menjadi dosen tetap mata kuliah Perilaku Organisasi dan Bisnis Koperasi & UMKM di Universitas Djuanda, Bogor. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakaran SDM tersebut. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku. Penulis pernah mengisi rubrik konsultasi “Tabayyun”, *Suara Merdeka Cyber News*, Semarang, dan menulis buku MOTIVASI CINTA®, yang diterbitkan oleh Penerbit Dian Rakyat, Jakarta, tahun 2011.

E-mail Penulis: awa@unida.ac.id

EFEKTIVITAS KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.AB.
Universitas Pattimura

Pengertian Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja adalah suatu ukuran dan kemampuan dalam melaksanakan fungsi, tugas, program atau misi dari suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah ditetapkan.

Berikut definisi dan pengertian efektivitas kerja dari beberapa sumber buku.

1. Kurniawan (2005) mendefinisikan efektivitas kerja adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) dari pada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan di antara pelaksanaannya.
2. Mahmudi (2005) mengartikan efektivitas kerja adalah hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.
3. Rizky (2011) menyatakan bahwa efektivitas kerja adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai.

Robbins (2003) mendefinisikan efektivitas kerja adalah kemampuan untuk memilih atau melakukan sesuatu yang paling sesuai atau tepat dan mampu memberikan manfaat secara langsung.

Indikator Efektivitas Kerja

Kurniawan (2005) mengemukakan indikator efektivitas kerja adalah sebagai berikut.

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini ditujukan supaya karyawan atau pekerja dalam melaksanakan tugasnya dapat mencapai target dan sasaran yang terarah, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, merupakan penentuan cara, jalan atau upaya yang harus dilakukan dalam mencapai semua tujuan yang sudah ditetapkan, agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti penentuan wawasan waktu, dampak dan pemusatan upaya.
3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan yang sudah dirumuskan tersebut, harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
4. Perencanaan yang matang, diperlukan untuk pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan program atau kegiatan pada masa yang akan datang.
5. Penyusunan program yang tepat, suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tetap, sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman untuk bertindak dan bekerja.

6. Tersedianya sarana dan prasarana, sarana dan prasarana dibutuhkan untuk menunjang proses dalam pelaksanaan suatu program agar berjalan dengan efektif.
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, apabila suatu program tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka organisasi tersebut tidak dapat mencapai tujuannya.

Sistem pengawasan dan pengendalian, pengawasan ini, diperlukan untuk mengatur dan mencegah kemungkinan-kemungkinan adanya penyimpangan dalam pelaksanaan suatu program atau kegiatan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Pendekatan Efektivitas Kerja

Martani dan Lubis (1987), efektivitas dapat diukur melalui tiga pendekatan sebagai berikut:

1. pendekatan sumber (*resource approach*), yakni mengukur efektivitas dari *input*. pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;
2. pendekatan proses (*process approach*), adalah untuk melihat sejauhmana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi; dan
3. pendekatan sasaran (*goals approach*), di mana pusat perhatian pada *output*, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana.

Alat Ukur Efektivitas Kerja

Richard dan M. Steers (1980) mengemukakan tiga jenis alat ukur efektivitas kerja, meliputi unsur kemampuan menyesuaikan diri/prestasi kerja serta juga kepuasan kerja, penjelasannya sebagai berikut.

1. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Kemampuan manusia itu terbatas di dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya tersebut menyebabkan manusia tersebut tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya itu tanpa melalui kerja sama dengan orang lain. Hal tersebut sesuai pendapat Ricard M. Steers yang kemudian menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi itu ialah kerja sama di dalam pencapaian tujuan.

Setiap organisasi yang masuk di dalam organisasi dituntut untuk bisa atau dapat menyesuaikan diri, yakni dengan orang yang bekerja di dalamnya maupun dengan pekerjaan di dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri itu bisa atau dapat berjalan, maka tujuan organisasi bisa atau dapat tercapai.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja ini merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang di dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas suatu pengalaman, kecakapan, kesungguhan serta juga waktu (Hasibuan, 2001).

3. Kepuasan Kerja

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas sebuah peranan atau juga pekerjaannya di dalam organisasi.

Aspek-Aspek Efektivitas Kerja

Saleh (2010) berpendapat bahwa aspek-aspek atau dimensi efektivitas kerja adalah sebagai berikut.

1. Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan adalah suatu perlakuan yang membuat staf merasa diikutsertakan dalam kegiatan organisasi, sehingga membuat staf bertanggung jawab tentang tindakan yang dilakukannya. Keterlibatan (*involvement*) adalah kebebasan atau independensi

yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

2. Konsistensi (*Consistency*)

Konsistensi (*consistency*) merupakan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.

3. Adaptasi (*Adaptability*)

Kemampuan adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menerjemahkan pengaruh lingkungan terhadap organisasi.

4. Misi (*Mission*)

Misi merupakan dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Indeks Efektivitas Kerja

Kurniawan (2005) mengungkapkan bahwa indeks efektivitas kerja, di antaranya

1. transparansi tujuan yang ingin diperoleh. Tujuannya supaya para pegawai tersebut memiliki tugas yang terarah untuk dapat menjangkau target serta juga tujuan perusahaan tersebut terpenuhi;
2. transparansi strategi memperoleh tujuan. Hal ini meliputi keputusan cara atau juga usaha untuk dapat mencapai tujuan yang telah atau sudah diputuskan supaya digunakan yakni sebagai petunjuk bagi para pekerja;
3. mekanisme analisa serta perumusan kebijakan yang kukuh. Hal ini berhubungan dengan tujuan yang ingin diraih serta juga strategi yang sudah atau telah diputuskan;
4. perencanaan yang mendetail. Rencana yang matang kemudian diperlukan untuk dapat mengambil keputusan yang akan dipilih perusahaan untuk dapat

- mengembangkan program pada masa yang akan datang;
5. pembuatan program yang sesuai. Rencana yang telah atau sudah ditetapkan dijabarkan di dalam program agar atau supaya pegawai tersebut dapat atau bisa memiliki pedoman;
 6. adanya sarana serta prasarana. Hal Ini digunakan untuk dapat menyokong program supaya dapat terlaksana dengan baik;
 7. implementasi yang efektif serta efisien. Apabila pengimplementasian program tidak efektif serta juga efisien, maka perusahaan tersebut tidak mencapai tujuan yang diinginkan; dan
 8. penerapan sistem pengawasan serta pengendalian. Hal tersebut dilakukan, yakni sebagai upaya pengaturan serta juga pencegahan kemungkinan terjadinya penyimpangan saat program dilaksanakan, sehingga ke depannya tujuan perusahaan tersebut bisa dicapai.

Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kerja

O'reilly (2003) mengungkapkan beberapa faktor yang dapat memengaruhi efektivitas kerja, yaitu sebagai berikut.

1. Waktu. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama.
2. Tugas. Bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada karyawannya.
3. Produktivitas. Seorang pegawai mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang baik demikian pula sebaliknya.
4. Motivasi. Pimpinan dapat mendorong pegawainya melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif.

5. Evaluasi Kerja. Pimpinan memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada bawahannya dan sebaliknya.
6. Pengawasan. Dengan adanya pengawasan, maka kinerja pegawai dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil risiko kesalahan dalam melaksanakan tugas.
7. Lingkungan Kerja. Lingkungan Kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang memengaruhi konsentrasi seseorang sewaktu bekerja.
8. Perlengkapan dan Fasilitas. Suatu sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan memengaruhi kelancaran pegawai dalam bekerja.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali dengan ciri-ciri, antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Pengertian komitmen organisasi menurut para ahli.

1. Greenberg & Baron (2003)

Komitmen organisasi adalah derajat di mana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, di dalamnya mengandung sikap kesetiaan, dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

2. Steers & Porter (1983)

Komitmen organisasi adalah suatu sikap di mana individu mengidentifikasi dirinya terhadap

tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

3. Luthans (2006)

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

4. McShane & Von Glinow (2008)

Komitmen organisasi adalah pengaruh yang paling kuat, di mana orang mengidentifikasi terhadap permintaan dan sangat termotivasi untuk melaksanakannya, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi hadir.

5. Mathis & Jackshon (2001)

Komitmen organisasi adalah derajat di mana karyawan mempercayai dan menerima tujuan-tujuan organisasi serta tidak akan meninggalkan organisasi tersebut.

6. Mowday (1992)

Komitmen organisasi adalah orang yang pertama yang menyebut komitmen organisasi dengan komitmen kerja. Dia berpendapat bahwa komitmen merupakan dimensi perilaku manusia yang digunakan untuk menilai loyalitas karyawan terhadap perusahaannya.

7. O'Reilly (1996)

Komitmen pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan seseorang terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Bahwa komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi.

8. Robbins (2003)

Komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Beberapa aspek-aspek komitmen organisasi, terdiri atas beberapa hal:

1. Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi. Guna menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi/organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota, atau dengan kata lain organisasi memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggotan dalam tujuan organisasi atau organisasi.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan, karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama.

3. Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya, tanpa mengharapkan apa pun.

Dimensi Komitmen Organisasi

Dalam hal ini, terdapat tiga bentuk dimensi komitmen organisasi seseorang (Allen & Meyer, 1997).

1. Komitmen Efektif (*Affective Commitment*)

Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut, karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut, karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi, di mana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan, di mana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya, karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi, akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut.

Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Terdapat tiga faktor yang memengaruhi komitmen organisasi (Allen dan Meyer, 1997).

1. Karakteristik Pribadi Individu

Karakteristik pribadi terbagi ke dalam dua variable, yaitu variabel demografis dan variable disposisional.

2. Karakteristik Organisasi

Karakteristik yang termasuk dalam karakteristik organisasi itu sendiri, yaitu struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan

bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

3. Pengalaman Organisasi

Pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor pimpinannya.

Indikator Komitmen Organisasi

Terkadang kita tidak menyadari bahwa komitmen itu, bukan hanya perasaan loyalitas yang pasif. Seseorang bisa memiliki perasaan aktif terhadap hubungan dirinya dengan organisasi yang memiliki tujuan bersama, ada tiga faktor atau indikator yang memengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi;
2. kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi; dan
3. keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Manfaat Komitmen dalam Organisasi

Manfaat komitmen organisasi menurut Ivancevich dan Matteson (2002) sebagai berikut:

1. menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi, mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi;
2. memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang, dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan;

3. melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi; dan
4. memiliki keyakinan tentang pentingnya komitmen dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi tampak sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan para ahli.

Pembentukan Komitmen dalam Organisasi

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi, maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri (Allen & Meyer, 1997).

1. Proses Terbentuknya *Affective Commitment*

Antecedents dari *affective commitment* terdapat tiga kategori besar.

a. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi yang memengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi (Steers, 1980), adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu.

b. Karakteristik Individu

Ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gender memengaruhi *affective commitment*. Namun, ada pula yang menyatakan tidak demikian. Selain itu, usia juga memengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun tergantung dari beberapa kondisi individu sendiri status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya (Allen & Meyer, 1997).

c. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja individu yang memengaruhi proses terbentuknya *affective commitment* antara lain *job scope*, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu. Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu.

2. Proses Terbentuknya *Continuance Commitment*

Continuance commitment dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variabel, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu, proses pertimbangan juga dapat memengaruhi individu (Allen & Meyer, 1997).

3. Proses Terbentuknya *Normative Commitment*

Wiener (Allen & Meyer, 1997) menyatakan *normative commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi.

Cara Membangun Komitmen Organisasi

Martin dan Nicholls (dalam Armstrong, 1991) menyatakan bahwa ada tiga pilar untuk membentuk komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu:

1. menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi, untuk menciptakan kondisi ini orang harus mengidentifikasi dirinya dalam organisasi, untuk mempercayai bahwa ada guna dan manfaatnya bekerja di organisasi, untuk merasakan kenyamanan di dalamnya, untuk mendukung nilai-nilai, visi, dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya;

2. menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi intrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan; dan
3. memiliki keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala organisasi benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan.

Strategi Komitmen Organisasi

Selanjutnya, menurut Armstrong (1991), ada sepuluh komponen sebagai sebuah strategi bagi manajemen, untuk meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya, yaitu:

1. mendefinisikan dan mendiseminasikan misi dan nilai-nilai organisasi;
2. menyebarkan tujuan organisasi dengan cara meningkatkan pemahaman tiap orang akan strategi organisasi dan ajak anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam menterjemahkan tujuan ke dalam strategi;
3. mengajak anggota organisasi untuk terlibat dalam mendefinisikan persoalan dan ikut terlibat dalam pemecahan, sampai mereka merasa langkah itu adalah merupakan “milik”nya;
4. memberikan pola kepemimpinan transformasional yaitu memberikan anggota organisasi inspirasi ide yang mengarah pada masa depan;
5. menggunakan setiap media komunikasi yang ada untuk menyampaikan pesan secara tepat tentang misi, nilai, dan strategi organisasi;
6. memberikan contoh-contoh dan pelatihan yang merupakan perwujudan dari gaya manajemen organisasi dalam meningkatkan keterlibatan dan kerja sama anggota;

7. mengembangkan proses dan iklim organisasi yang mampu meningkatkan perkembangan ketrampilan orang dalam mencapai tujuan prestasi yang lebih tinggi;
8. mengenalkan kepada anggota organisasi keuntungan (profit) organisasi dan rencana pencapaian profit untuk tahun-tahun mendatang;
9. menggunakan program pelatihan yang ada untuk meningkatkan impresi yang bagus dari karyawan terutama karyawan baru terhadap organisasi; dan
10. menggunakan *workshop* atau jenis pelatihan lainnya untuk mengajak semua orang mendiskusikan isu-isu penting yang dihadapi organisasi dan berikan kesempatan pada mereka untuk memberikan kontribusi ide. bahkan kalau perlu ambil tindakan mengenai ide-ide bagus mereka.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Kompetindo.
- Allen & Meyer (1997). *Commitment in the Workplace (Theory, Research and Application)*. London: Sage Publication.
- Gibson, Donnelly dan Ivancevich. (2003). *Manajemen*. Edisi Kesembilan. Jakarta: Erlangga.
- Greenberg, J. and R. A. Baron (2008). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New Jersey: McGraw-Hill Irwin.
- Hasibuan Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Kurniawan, Agung. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Lubis, S.M., dan Huseini, Martani. (1987). *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial.
- Luthans. F. (1995). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Singapura: McGraw Hill Book Co.,
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mowday, R.T. (1992). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteisme and Turnover*. New York: Academic Press.
- Rizky, Soetam. (2011). *Pengujian Black Box*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Saleh, A Muwafik. (2010). *Manajemen Pelayanan*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. Fourth Edition. New Jersey: McGraw-Hill.
- McShane & Von Glinow (2008). *Assessing the Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turn Over: An Even History*. Seventh Edition. United State of America: McGraw Hill.

- Mathis, R.L dan Jackson, J.H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Edisi Pertama. Jakarta: PT Salemba Emban Patria.
- Robbin, Stephen P. (1996). *Organizational Behaviour: Concept Controversies Application*. Seventh Edition. Jakarta: Prenhalindo.

Profil Penulis



Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.AB.

Penulis menekuni bidang ilmu manajemen sumber daya manusia sejak tahun 1998 Penulis menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Waai tahun 1981, Tamat SMP N Waai 1984, menyelesaikan SMA N Tulehu 1987, melanjutkan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon 1995, mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen 1998, Lulus S-2 Ilmu Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2005. Lulus S-3 ILMU Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2010. Menjadi tenaga Detasering pada Kemenristek DIKTI. Ditugaskan pada Institut Bisnis dan Informatika (IBI Darmajaya) di Lampung 2011 dan 2012. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Manusia, untuk mengembangkan kepakaran penulis melakukan penelitian dan memenangkan Penelitian MP3EI pada tahun 2015, 2016, 2017 dan melakukan berbagai penelitian yang didanai oleh Fakultas dan Universitas. Selain itu, penulis juga terlibat memberikan materi-materi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Maluku, penulis juga aktif menulis book chapter dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan daerah, masyarakat, bangsa dan negara yang sangat tercinta.

E-mail Penulis: risambessyagusthina68@gmail.com

DIGITALISASI MSDM MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Ratri Wikaningtyas, M.Pd.

Politeknik Harapan Bersama Tegal

Dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0 adalah proses mengubah dan mengadopsi teknologi digital, alat-alat digital, dan platform *online* untuk mengelola dan meningkatkan aspek-aspek SDM dalam sebuah organisasi. Digitalisasi MSDM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang pesat dalam era Revolusi Industri 4.0.

Digitalisasi MSDM memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan daya saing, efisiensi operasional, dan adaptasi dalam menghadapi perubahan yang cepat pada era Revolusi Industri 4.0. Dengan mengadopsi teknologi digital dan memanfaatkannya dengan optimal, perusahaan dapat lebih siap menghadapi tantangan dan peluang yang muncul dalam era digital ini.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS)

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS - *Human Resource Information System*) adalah suatu sistem yang dirancang khusus untuk mengelola dan mengintegrasikan berbagai aspek, terkait sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. HRIS menyediakan

platform perangkat lunak, yang memungkinkan pengelolaan data karyawan dan informasi HR lainnya secara efisien dan terpadu.

Fungsi utama dari HRIS adalah untuk menyediakan basis data sentral, yang mencakup informasi terkait karyawan dan berbagai aspek terkait sumber daya manusia, seperti informasi personal karyawan, riwayat pekerjaan, catatan kehadiran, data gaji, tunjangan, kinerja, pelatihan, dan lain sebagainya. Beberapa komponen kunci dalam sistem informasi sumber daya manusia sebagai berikut.

1. **Pengelolaan Data Karyawan:** HRIS menyimpan dan mengelola data personal karyawan, seperti nama, alamat, kontak, data keluarga, dan identifikasi lainnya. Hal ini memungkinkan akses mudah dan cepat terhadap informasi karyawan yang diperlukan.
2. **Manajemen Absensi dan Kehadiran:** HRIS membantu dalam pemantauan kehadiran dan absensi karyawan. Informasi tentang cuti, izin, dan ketidakhadiran lainnya dapat direkam dan dikelola dengan mudah melalui sistem ini.
3. **Penggajian:** HRIS memfasilitasi proses penggajian karyawan dengan menghitung gaji berdasarkan data kehadiran, jam kerja, tunjangan, dan komponen gaji lainnya. Hal ini mengurangi kesalahan manusia dan memastikan keakuratan perhitungan gaji.
4. **Manajemen Kinerja:** HRIS membantu dalam melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala. Data kinerja, umpan balik, dan tujuan dapat dicatat dan dianalisis untuk memberikan wawasan yang lebih baik dalam pengembangan karyawan.
5. **Rekrutmen dan Seleksi:** HRIS memfasilitasi proses rekrutmen dengan memungkinkan perekrut untuk mengelola pelamar, menyaring CV, menjadwalkan wawancara, dan melacak kemajuan seleksi secara *online*.
6. **Pengembangan Karyawan dan Pelatihan:** HRIS menyediakan informasi tentang program pelatihan dan pengembangan karyawan yang tersedia. Hal ini

memungkinkan karyawan untuk mendaftar dan mengakses materi pelatihan yang relevan.

7. **Manajemen Kontrak dan Dokumen:** HRIS dapat digunakan untuk menyimpan dokumen-dokumen penting, seperti kontrak kerja, surat peringatan, sertifikasi, dan lain-lain. Dengan adanya sistem ini, dokumentasi menjadi lebih terorganisir dan mudah diakses.
8. **Pelaporan dan Analitik:** HRIS menyediakan laporan dan analitik terkait karyawan dan proses HR. Ini memungkinkan manajemen untuk mengambil keputusan berdasarkan data dan wawasan yang akurat.

Keuntungan penggunaan HRIS termasuk peningkatan efisiensi, akurasi data yang lebih baik, pengurangan biaya administrasi, dan peningkatan transparansi dalam manajemen sumber daya manusia. Selain itu, HRIS juga membantu dalam menghadapi tantangan HR yang kompleks dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur terkait karyawan dijalankan dengan baik.

Analitik Data SDM (Sumber Daya Manusia)

Analitik Data SDM (Sumber Daya Manusia) adalah suatu proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi data terkait dengan aspek-aspek SDM dalam sebuah organisasi. Tujuan dari analitik data SDM adalah untuk mendapatkan wawasan dan pemahaman yang lebih dalam mengenai karyawan dan kebijakan SDM agar dapat diambil keputusan yang lebih tepat dan strategis. Dalam era digital dan Revolusi Industri 4.0, analitik data SDM menjadi semakin penting, karena data karyawan yang terus berkembang dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa hal yang tercakup dalam analitik data SDM.

1. **Pengumpulan Data Karyawan:** Tahap pertama dalam analitik data SDM adalah mengumpulkan data karyawan dari berbagai sumber. Data ini, meliputi informasi personal, riwayat pekerjaan, prestasi,

kinerja, kehadiran, pelatihan, gaji, dan informasi lain yang relevan terkait karyawan.

2. **Penyimpanan Data dan Integrasi Sistem:** Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah menyimpannya dalam basis data sentral yang aman dan terintegrasi, seperti HRIS (*Human Resource Information System*). Integrasi data dari berbagai sistem dan platform memungkinkan akses data secara *real-time* dan meminimalkan kesalahan yang mungkin terjadi, akibat penggunaan data yang tidak konsisten.
3. **Pengolahan dan Analisis Data:** Setelah data dikumpulkan dan disimpan, data tersebut diolah dan dianalisis menggunakan alat analitik. Analitik data SDM menggunakan berbagai metode dan algoritma analitik, untuk mengidentifikasi pola, tren, dan hubungan dalam data karyawan.
4. **Pengenalan Tren dan Pola:** Analitik data SDM membantu dalam mengenali tren dan pola yang relevan dalam hal kinerja karyawan, kehadiran, tingkat retensi, kepuasan karyawan, dan lain-lain. Data ini dapat membantu manajemen dalam mengambil keputusan yang lebih baik dalam hal pengembangan karyawan, perencanaan sumber daya manusia, dan strategi bisnis.
5. **Prediksi dan Peramalan:** Dengan analitik data SDM, perusahaan dapat melakukan prediksi dan peramalan tentang kebutuhan tenaga kerja masa depan, tingkat turnover karyawan, dan kecenderungan kinerja karyawan. Informasi ini, memungkinkan perusahaan untuk merencanakan langkah-langkah yang sesuai untuk menghadapi tantangan yang akan datang.
6. **Evaluasi Program dan Kebijakan SDM:** Analitik data SDM juga digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program dan kebijakan SDM yang telah diterapkan. Data ini membantu dalam menilai apakah program pelatihan berhasil, apakah kebijakan manajemen kinerja efektif, dan sejauhmana tujuan SDM telah tercapai.

Dengan memanfaatkan analitik data SDM, perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih cerdas dan berbasis data, meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan kinerja karyawan, dan meningkatkan daya saing dalam era Revolusi Industri 4.0. Analitik data SDM menjadi alat yang berharga dalam mendukung strategi SDM yang lebih proaktif dan efektif, dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang cepat dalam dunia bisnis saat ini.

E-learning dan Pengembangan Karyawan

E-learning adalah metode pembelajaran yang menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk menyampaikan materi pembelajaran secara *online*. Dalam konteks pengembangan karyawan, *e-learning* adalah proses pembelajaran yang dilakukan secara daring, melalui platform dan aplikasi berbasis internet. *E-learning* memungkinkan karyawan untuk belajar secara mandiri dan fleksibel, tanpa terbatas oleh batasan waktu dan tempat.

E-learning dan pengembangan karyawan berperan penting dalam memastikan karyawan terus mengembangkan dan meningkatkan keterampilan mereka, dalam menghadapi perubahan yang cepat dalam dunia kerja, terutama dalam era Revolusi Industri 4.0. Dengan adopsi *e-learning*, sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi pelatihan, meningkatkan kinerja karyawan, dan mendukung pertumbuhan dan kesuksesan mereka dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Berikut manfaat *e-learning* untuk pengembangan karyawan.

1. **Fleksibilitas Waktu dan Lokasi:** *E-learning* memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk mengakses materi pembelajaran kapan saja dan di mana saja, selama mereka memiliki akses internet. Ini memungkinkan karyawan untuk belajar sesuai dengan jadwal dan ketersediaan mereka, yang cocok dengan sifat kerja yang sering kali sibuk dan dinamis.

2. Akses Materi Pembelajaran: Materi pembelajaran dalam *e-learning* dapat berupa teks, video, audio, dan berbagai sumber daya interaktif. Karyawan dapat mengakses materi tersebut, melalui perangkat komputer, tablet, atau ponsel pintar mereka.
3. Pengalaman Pembelajaran Interaktif: *E-learning* dapat menyediakan pengalaman pembelajaran interaktif melalui kuis, tugas, simulasi, dan latihan. Pengalaman interaktif ini, membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperkuat pemahaman mereka tentang materi pembelajaran.
4. Pelacakan dan Evaluasi Kemajuan: Sistem *e-learning* dapat melacak kemajuan pembelajaran karyawan, termasuk penyelesaian modul, nilai kuis, dan partisipasi dalam latihan. Hal ini memungkinkan manajemen SDM untuk memantau perkembangan karyawan dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan.
5. Pelatihan yang Terpersonalisasi: *E-learning* memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan minat mereka. Hal ini memungkinkan pelatihan yang lebih terpersonalisasi dan relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan karyawan.
6. Penghematan Biaya dan Waktu: *E-learning* dapat menghemat biaya dan waktu yang biasanya dibutuhkan dalam pelatihan tradisional di lokasi fisik. Karyawan tidak perlu bepergian atau menghadiri sesi pelatihan yang menghabiskan banyak waktu.
7. Pengembangan Keterampilan secara Terus-Menerus: *E-learning* memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan karyawan secara konsisten. Karyawan dapat mengakses konten pembelajaran baru dan mengikuti pembaruan yang relevan dengan perubahan dalam industri atau pekerjaan mereka.

Integrasi dengan Pengembangan Karir: *E-learning* dapat diintegrasikan dengan pengembangan karir karyawan,

memungkinkan akses ke program pelatihan dan sertifikasi yang mendukung pertumbuhan dan mobilitas karir.

Rekrutmen Digital

Rekrutmen digital adalah proses perekrutan karyawan yang menggunakan teknologi digital dan platform *online* untuk mencari, menarik, dan memilih bakat terbaik untuk posisi tertentu di sebuah organisasi. Dalam rekrutmen digital, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dimanfaatkan untuk mencapai calon karyawan potensial secara lebih efisien dan efektif.

Tujuan dari rekrutmen digital adalah untuk meningkatkan kualitas calon karyawan, menghemat waktu dan biaya rekrutmen, serta meningkatkan keterlibatan dan pengalaman bagi para pencari kerja. Dengan mengadopsi rekrutmen digital, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas perekrutan, serta dapat mencapai sumber bakat yang lebih luas dan beragam. Rekrutmen digital juga memungkinkan perusahaan untuk berada di garis depan dalam menghadapi tantangan dan perubahan pada era Revolusi Industri 4.0.

Pengelolaan Kinerja Berbasis Teknologi

Pengelolaan kinerja berbasis teknologi adalah pendekatan dalam mengelola dan menilai kinerja karyawan menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Dalam pengelolaan kinerja tradisional, penilaian kinerja sering dilakukan secara manual dan berbasis kertas dengan proses yang cenderung lambat dan rumit. Namun, dengan pendekatan berbasis teknologi, proses penilaian kinerja menjadi lebih efisien, transparan, dan terukur. Pengelolaan kinerja berbasis teknologi membantu meningkatkan efisiensi dan objektivitas dalam proses penilaian kinerja. Dengan adopsi teknologi, perusahaan dapat memiliki gambaran yang lebih jelas tentang kontribusi karyawan, dan hal ini dapat membantu dalam perencanaan pengembangan karyawan dan pengambilan

keputusan strategis untuk mencapai tujuan bisnis secara lebih efektif.

Pengelolaan kinerja berbasis teknologi meliputi penggunaan sistem aplikasi atau platform kinerja, pengaturan dan penetapan tujuan kinerja, umpan balik dan evaluasi berbasis *online*, analisis data kinerja, pengenalan teknologi kecerdasan buatan (AI), pengembangan karyawan berbasis data, penghargaan dan pengakuan kinerja.

Penggunaan Kecerdasan Buatan (AI) dalam MSDM

Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) mengacu pada kemampuan mesin dan komputer untuk meniru kecerdasan manusia dalam melakukan tugas tertentu, seperti pemrosesan bahasa alami, pengenalan gambar, pengambilan keputusan, dan pembelajaran dari data. Berikut penggunaan kecerdasan buatan dalam MSDM.

1. Seleksi dan Rekrutmen Karyawan: AI dapat digunakan untuk menganalisis data calon karyawan dari berbagai sumber dan merancang algoritma untuk memilih kandidat yang paling sesuai dengan profil pekerjaan. AI dapat menyaring CV, menilai wawancara awal melalui *chatbot*, dan mengidentifikasi bakat potensial.
2. Manajemen Kinerja Berbasis AI: Dalam pengelolaan kinerja, AI dapat membantu dalam menetapkan tujuan kinerja yang relevan dan memantau kemajuan karyawan secara *real-time*. Algoritma AI juga dapat memberikan umpan balik dan saran untuk pengembangan karyawan berdasarkan data kinerja.
3. Analitik Data SDM: AI memungkinkan analisis mendalam dari data SDM yang terkumpul untuk mengidentifikasi tren kinerja, tingkat retensi karyawan, faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas, dan prediksi kebutuhan tenaga kerja pada masa depan.

4. *Chatbot* dan Layanan HR Otomatis: AI digunakan untuk menciptakan *chatbot* HR yang dapat merespons pertanyaan karyawan secara *real-time* mengenai kebijakan, tunjangan, cuti, dan lainnya. Ini mengurangi beban administratif HR dan meningkatkan layanan bagi karyawan.
5. Pengembangan Karyawan Berbasis AI: AI dapat merekomendasikan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu karyawan, berdasarkan analisis kinerja dan preferensi.
6. Evaluasi Kepuasan Karyawan: AI dapat digunakan untuk menyusun survei karyawan berdasarkan parameter yang ditetapkan dan menganalisis tanggapan karyawan secara otomatis.
7. Prediksi *Turnover* Karyawan: AI dapat menganalisis data untuk mengidentifikasi karyawan yang berisiko tinggi untuk keluar dari perusahaan (*turnover*), dan memberikan peringatan dini kepada manajemen.
8. Analisis Sentimen Karyawan: AI dapat digunakan untuk menganalisis sentimen karyawan melalui survei, ulasan, atau komentar mereka untuk memahami tingkat kepuasan dan perasaan karyawan terhadap perusahaan.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), AI digunakan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akurasi proses pengelolaan sumber daya manusia. Penggunaan AI dalam MSDM membantu perusahaan untuk mengambil keputusan yang lebih cerdas, efisien, dan berbasis data terkait dengan manajemen sumber daya manusia.

Penggunaan teknologi AI dalam proses MSDM juga membantu HR untuk berfokus lebih pada strategi dan keputusan berbasis manusia, yang memberikan dampak positif bagi karyawan dan pertumbuhan Perusahaan.

Pengamanan Data dan Privasi pada Era Revolusi Industri 4.0

Pengamanan data dan privasi dalam digitalisasi MSDM era Revolusi Industri 4.0 adalah aspek kritis dalam menghadapi tantangan keamanan dan perlindungan data dalam lingkungan bisnis, yang semakin terkoneksi dan berbasis teknologi.

Seiring dengan percepatan digitalisasi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), data karyawan yang sensitif dan informasi pribadi menjadi lebih rentan terhadap ancaman keamanan seperti peretasan, serangan siber, dan penyalahgunaan data. Oleh karena itu, perlindungan data dan privasi menjadi sangat penting untuk memastikan integritas, kerahasiaan, dan ketersediaan data karyawan.

Berikut adalah beberapa aspek penting pengamanan data dan privasi pada digitalisasi MSDM era Revolusi Industri 4.0.

1. **Enkripsi Data:** Menggunakan teknologi enkripsi untuk melindungi data karyawan saat berpindah melalui jaringan dan saat disimpan dalam basis data. Enkripsi memastikan bahwa data hanya dapat diakses dengan kunci enkripsi yang sesuai, bahkan jika data tersebut dicuri oleh pihak yang tidak berwenang.
2. **Sistem Otorisasi dan Hak Akses:** Menerapkan sistem otorisasi yang kuat dan mengatur hak akses yang tepat untuk setiap jenis data. Ini memastikan bahwa hanya pengguna yang berwenang yang dapat mengakses data tertentu, dan hanya dengan izin yang sesuai.
3. **Pemantauan Aktivitas dan Deteksi Anomali:** Memantau aktivitas sistem dan jaringan secara terus-menerus untuk mendeteksi aktivitas yang mencurigakan atau tidak biasa yang mungkin menunjukkan adanya serangan atau ancaman keamanan.

4. **Pelatihan Karyawan tentang Keamanan Data:** Menyelenggarakan pelatihan reguler bagi karyawan mengenai praktik keamanan data yang aman, termasuk pengenalan terhadap serangan phishing, praktik aman dalam menggunakan kata sandi, dan cara melindungi data pribadi.
5. **Kebijakan Privasi yang Transparan:** Mengadopsi kebijakan privasi yang jelas dan transparan yang menjelaskan bagaimana data karyawan akan digunakan, diproses, dan dilindungi. Kebijakan ini, harus diperbarui secara berkala sesuai dengan perubahan regulasi dan perkembangan teknologi.
6. **Kepatuhan Terhadap Regulasi Perlindungan Data:** Menjamin bahwa perusahaan selalu mematuhi undang-undang dan regulasi yang berlaku mengenai perlindungan data dan privasi, termasuk GDPR (*General Data Protection Regulation*) di Eropa atau peraturan yang berlaku di negara masing-masing.
7. **Penggunaan Teknologi Keamanan Terbaru:** Menggunakan teknologi keamanan terbaru, seperti AI dan analitik keamanan, untuk mendeteksi dan merespons ancaman keamanan dengan lebih efektif dan efisien.

Pentingnya pengamanan data dan privasi dalam digitalisasi MSDM era Revolusi Industri 4.0 tidak boleh diabaikan. Perlindungan yang tepat terhadap data karyawan tidak hanya merupakan tanggung jawab etika perusahaan, tetapi juga merupakan syarat penting bagi kepercayaan karyawan, keberlanjutan bisnis, dan mematuhi peraturan yang berlaku. Dengan mengadopsi langkah-langkah keamanan yang tepat, perusahaan dapat menjaga integritas data, melindungi privasi karyawan, dan mengurangi risiko terhadap serangan siber dan pelanggaran data.

Penerapan Teknologi Mobile

Penerapan teknologi *mobile* mengacu pada penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam bentuk perangkat seluler, seperti *smartphone* dan tablet, untuk menjalankan berbagai aplikasi dan layanan. Teknologi *mobile* telah mengalami perkembangan pesat dan telah mengubah cara kita berinteraksi dengan informasi, komputasi, dan komunikasi. Penerapan teknologi *mobile* mencakup berbagai aspek, berikut ini.

1. Aplikasi *Mobile*

Penggunaan aplikasi perangkat lunak yang dirancang khusus untuk perangkat *mobile*. Aplikasi *mobile* dapat membantu dalam berbagai hal, seperti produktivitas, hiburan, *e-commerce*, kesehatan, pendidikan, dan banyak lagi.

2. Internet *Mobile*

Akses internet melalui perangkat *mobile*, yang memungkinkan akses ke berbagai situs web, platform media sosial, *e-mail*, dan aplikasi web lainnya.

3. Pembayaran *Mobile*

Penggunaan perangkat *mobile* untuk pembayaran digital, seperti pembayaran nontunai menggunakan aplikasi pembayaran digital atau ponsel pintar.

4. Sensor dan Fitur *Mobile*

Penggunaan sensor yang terintegrasi dalam perangkat *mobile*, seperti GPS, akselerometer, dan kamera, yang memungkinkan aplikasi untuk menawarkan fitur seperti pemetaan lokasi, deteksi gerakan, dan pengenalan wajah.

5. Pesan dan Komunikasi *Mobile*

Penggunaan perangkat *mobile* untuk berkomunikasi melalui pesan teks, panggilan suara, *video call*, dan aplikasi pesan instan.

6. *E-learning Mobile*

Penggunaan perangkat *mobile* untuk pembelajaran dan pelatihan *online*, memungkinkan akses materi pembelajaran dari mana saja dan kapan saja.

7. IoT (*Internet of Things*) *Mobile*

Penggunaan perangkat *mobile* untuk mengontrol dan memantau perangkat pintar dan sensor lainnya yang terhubung ke internet.

Penerapan teknologi *mobile* telah membawa dampak besar dalam kehidupan kita sehari-hari dan berbagai aspek bisnis dan industri. Ponsel pintar dan tablet telah menjadi alat yang tak terpisahkan dalam menjalankan tugas sehari-hari, bekerja, berbelanja, berkomunikasi, dan mengakses informasi. Perusahaan dan organisasi juga mengadopsi teknologi *mobile* dalam berbagai bidang untuk meningkatkan efisiensi, meningkatkan keterlibatan pelanggan, dan memberikan layanan yang lebih baik kepada konsumen.

Penerapan teknologi *mobile* juga memerlukan pertimbangan keamanan dan privasi yang serius. Penggunaan perangkat *mobile* membuka potensi ancaman keamanan, seperti serangan siber, pencurian data, dan penyalahgunaan informasi pribadi. Oleh karena itu, perusahaan dan pengguna perlu menjaga keamanan dan privasi dalam penggunaan teknologi *mobile* dengan menggunakan tindakan pencegahan yang tepat, seperti penggunaan perangkat lunak keamanan, pembaruan sistem operasi secara berkala, dan kesadaran pengguna tentang praktik keamanan digital yang aman.

Daftar Pustaka

- Asri, Laksmi Riani. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Prayogo Kusumanyoko. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Sleman: Deepublish.
- Supardi. (2021). *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Aktualisasi Diri*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Sitti Nurbaya. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Makassar: Nas Media Pustaka.

Profil Penulis



Ratri Wikaningtyas, M.Pd.

Ketertarikan penulis terhadap bahasa Indonesia sejak 2009 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 jurusan Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia Universitas PGRI Semarang pada tahun 2013, kemudian penulis melanjutkan studi S-2 pada tahun 2017 dan selesai pada tahun 2019 di Universitas Widya Dharma Klaten Jurusan Bahasa. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang bahasa Indonesia. Untuk mewujudkan karier sebagai dosen professional dengan jabatan fungsional penulis aktif sebagai peneliti dalam kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian sudah dilakukan dan dipublikasikan dalam bentuk jurnal terakreditasi nasional dan prosiding internasional. Selain itu, penulis aktif menulis buku referensi ber-ISBN.

E-mail Penulis: wiccetegal@gmail.com

DINAMIKA MSDM DALAM DISRUPSI TEKNOLOGI

Dr. Rohana Demak Marina Sitanggang, S.H., M.M.
Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

Pendahuluan

Globalisasi perekonomian dunia yang tidak terelakkan sebagai dampak dari Revolusi Industri 4.0, mengakibatkan perubahan di segala sektor kehidupan, tidak terkecuali dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang menuntut adanya sumber daya manusia yang unggul, berkualitas, kreatif, berinovasi dan berdaya saing.

Globalisasi juga menyebabkan peran dan fungsi manusia banyak tergantikan oleh mesin. Fenomena ini, menjadi sorotan dari pemerintah Jepang dengan tercetusnya konsep *society* 5.0 dengan harapan kehadiran teknologi, mampu memanusiakan manusia, bukan sebaliknya, di mana manusia sebagai titik sentral dan teknologi sebagai alat yang benar-benar dikuasai. Artinya, manusia mampu menjalani kehidupan sejalan dengan perkembangan teknologi (Muttaqien, 2020).

Dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0* (Nurbaya, 2020) menyatakan bahwa Manajemen SDM merupakan suatu perencanaan, pengoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat

dirumuskan pula sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (tenaga kerja), yang dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Lebih lanjut, Barman & Dass (2020) setelah terjadinya disrupsi teknologi yang muncul di seluruh dunia, MSDM telah bertransformasi menjadi MSDM yang terintegrasi dengan teknologi, sehingga berdampak pada fungsi MSDM yang jauh lebih efektif dan efisien. Efisiensi MSDM mengacu pada kemampuan organisasi untuk melaksanakan kegiatannya lebih cepat, dan memandang sebagai SDM sebagai asset, organisasi yang sangat vital.

Berdasarkan uraian di atas, diperlukan strategi perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dalam berbagai fungsi sumber daya manusia berkaitan dengan teknologi informasi dan inovasi dalam menghadapi disrupsi teknologi.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil penelitian para ahli, terdapat beberapa teori strategi MSDM yang dapat dilakukan.

1. Kusuma (2021)

Keberhasilan suatu organisasi, selain didukung oleh teknologi dan kepemimpinan, juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia dan cara pengelolaan sumber daya manusianya. Digitalisasi SDM merupakan suatu cara untuk memastikan faktor-faktor penentu ini dalam membantu organisasi menjalankan strateginya secara efektif untuk mencapai tujuan operasional dan strategisnya.

Manajer SDM harus mengubah perannya, dari operasional menjadi strategis dengan memanfaatkan teknologi digital. Transformasi ini, membutuhkan perekrutan tenaga kerja yang menguasai teknologi dan memiliki keterampilan khusus (Kusuma, 2021).

2. Muliawaty (2019)

Terjadinya perubahan dan perkembangan manajemen sumber daya manusia dari era tradisional menuju era modern menyongsong abad ke-21 didorong oleh berbagai faktor. Faktor tersebut, di antaranya disebabkan dinamika dan kompleksitas faktor eksternal dengan terjadinya globalisasi, seperti perkembangan teknologi yang sangat pesat. Hal ini berdampak pada berbagai aplikasi manajemen sumber daya manusia dengan pola lama, sudah tidak cukup memadai lagi.

Perkembangan teknologi yang kian pesat berdampak pada penggunaan sistem manajemen sumber daya manusia yang semakin efisien dan efektif secara terintegrasi. Termasuk pula sumber daya manusia yang berada pada perusahaan, dituntut menguasai strategi teknologi informasi komunikasi digital dengan baik (Muliawaty, 2019).

3. Stanley & Aggarwal (2019)

Disrupsi teknologi di samping mengakibatkan perubahan fungsi organisasi dan cara mengelola SDM, juga mengakibatkan meningkatnya peran manajer SDM sebagai mitra strategis. Demikian pula manajer SDM sebagai eksponen teknologi harus mampu mengadvokasi, mengakses, menganalisis, dan menyelaraskan teknologi untuk meningkatkan utilitas operasi SDM secara efisien, dengan memanfaatkan jejaring media sosial.

4. Barman & Dass (2020)

Disrupsi teknologi dapat menimbulkan ketidakpastian bagi keberlangsungan profesionalisme SDM tradisional. Hal ini dikarenakan teknologi tidak bisa setara dengan manusia, karena manusia akan memiliki supremasi ketika ketergantungan yang berlebihan pada teknologi akan membuat manusia bosan.

Teknologi berbasis SDM tidak akan pernah menjadi ancaman masa depan, tetapi akan menjadi faktor

yang memungkinkan untuk membantu manajemen sumber daya manusia dalam mempraktikkan kemanusiaan dalam arti yang sebenarnya. Teknologi telah menciptakan manajemen sumber daya manusia tradisional, menjadi SDM yang modern dan kontemporer.

5. Syarif & Haq (2022)

Perkembangan teknologi pada era digital, tetap membutuhkan SDM untuk memformulasikan dan mengimplementasikan setiap strategi yang dibangun perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Kebutuhan SDM tersebut, dapat diupayakan oleh perusahaan/organisasi dengan memandang SDM sebagai aset yang harus dijaga dan dikembangkan demi tercapainya tujuan organisasi, sehingga agar suatu organisasi dapat berkelanjutan menjalani era digital. SDM yang telah berpengalaman dan telah membuktikan loyalitasnya dapat disinergikan melalui pelatihan dan perekrutan beberapa tenaga analis yang handal dan berkualitas.

Potensi dan Tantangan MSDM

Transformasi SDM telah berkembang secara signifikan selama dekade terakhir, seiring dengan perubahan lingkungan bisnis di seluruh dunia. Transformasi SDM memanfaatkan teknologi untuk mengubah fungsi SDM dengan menyelaraskan strategi sumber daya manusia dengan strategi dan tujuan bisnis mereka. Transformasi SDM ini, melibatkan pengembangan strategi SDM, pembuatan model pengiriman baru, desain dan implementasi dan layanan model pengiriman layanan bersama implementasi teknologi inti dan pendukung. Dengan demikian, transformasi SDM melibatkan pengembangan kapabilitas lanjutan untuk menyelaraskan struktur dan layanan SDM dengan kebutuhan bisnis, yang memfasilitasi pertumbuhan bisnis dan keunggulan operasional.

Kemajuan teknologi dalam menghadirkan kapabilitas SDM canggih yang memungkinkan organisasi untuk menjalankan strategi bisnisnya secara lebih efektif, dan untuk meningkatkan kinerja di seluruh organisasi, dan tidak hanya di dalam fungsi SDM (Barman & Dass, 2020).

Sebagai dampak disrupsi teknologi terhadap Sumber Daya Manusia, muncullah sebuah fenomena yang menggabungkan kepemimpinan berbasis teknologi modern, secara khusus aplikasi komputer dan internet karena dirasa lebih praktis, efisien, dan efektif. Melalui inovasi disrupsi, diharapkan sumber daya manusia dapat menghadapi kedua tantangan tersebut dan bukan melihatnya sebagai sebuah ancaman. Namun, menjadi sebuah peluang baru yang masih terbuka lebar untuk dikembangkan sehingga bisa hidup berdampingan. Di samping itu, inovasi disrupsi merupakan sebuah tantangan karena memunculkan sebuah paradigma baru, yaitu MSDM yang berbasis teknologi dan inovatif serta pembentukan SDM yang kompeten di bidangnya (Suseno et al., 2020).

Selanjutnya, (Stanley & Aggarwal, 2019) manajer SDM sebagai penggerak teknologi dapat mengadvokasi, mengakses, menganalisis, dan menyelaraskan teknologi dengan manajemen SDM. Sebagai pendukung teknologi, SDM harus mampu memahami dan menggunakan teknologi untuk berbagai informasi, meningkatkan utilitas operasi SDM dan berkomunikasi dengan menggunakan media social, baik internal maupun eksternal. Di samping itu, manajer SDM perlu meningkatkan efektivitas dengan mengadopsi berbagai bentuk teknologi.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, sangat memengaruhi strategi manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus mampu menetapkan strategi yang tepat, untuk memenuhi tantangan disrupsi teknologi. Revolusi dan evolusi teknologi telah menciptakan situasi, di mana organisasi dituntut mampu mengembangkan sumber daya manusia yang mampu bertransformasi dengan baik.

Revolusi Industri 4.0 berdasar teknologi digital ini, menggabungkan dunia fisik, digital, dan biologis, yang menghasilkan perubahan transformasional pada lingkungan bisnis, khususnya lingkungan kerja, sistem dan struktur organisasi, juga operasional perusahaan yang dirancang oleh manajer sumber daya manusia dalam mengelola tenaga kerja secara efisien dan efektif (Diwyarthi, 2022).

Inovasi Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM merupakan salah satu parameter utama untuk memastikan daya saing perusahaan pada era digital. Untuk itu, dibutuhkan peningkatan sistem pelatihan yang harus memenuhi kompetensi dalam menghadapi dirupsi teknolog. Di samping itu, juga termasuk melakukan reorganisasi berdasarkan kebutuhan bakat, untuk memastikan ketersediaan kompetensi digital modern. MSDM perlu mengadopsi perubahan digital sejalan dengan rencana tata kelola inovasi digital (Zhang et al., 2023).

Kecanggihan teknologi, memungkinkan pelaksanaan semua fungsi MSDM bergerak lebih cepat dan lebih mudah, mulai dari prosedur perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja dan pengukuran kinerja, kompensasi dan penghargaan hingga hubungan kerja, sehingga perlu dilakukan inovasi digital yang lebih dalam (Smirnova et al., 2019). Demikian halnya menurut Boudreau and Strategy (2015) yang menyatakan bahwa saat ini, bidang MSDM perlu melakukan perubahan yang cepat, dan ini bukan hanya tentang penyediaan layanan SDM sebagai fungsi pendukung. MSDM perlu berubah secara digital dalam hal memimpin organisasi yang berubah dalam skala global, di mana SDM berada pada titik balik, agar dapat menambah nilai profesional melalui kemampuan dan keterampilan digitalnya.

Perubahan teknologi yang revolusioner mengubah dunia kerja, dan dengan demikian memengaruhi praktik manajerial di berbagai tingkatan. Peran MSDM perlu dilibatkan secara aktif dalam menyikapi disrupsi teknologi yang semakin merajalela, dalam menghadapi “digital

tenaga kerja”, “pekerjaan digital”, dan “MSDM digital”. Oleh karena itu, penting untuk membuat konsep fungsi manajemen, terutama HRM digital, dan untuk memperoleh kompetensi dan alat baru, untuk mengubah dan menyesuaikan aktivitas dan strategi dengan karakteristik tenaga kerja digital baru ini (Manuti & De Palma, 2017).

Disrupsi teknologi telah membuat fungsi MSDM lebih efektif dan efisien, dengan kemampuan mengadopsi dan mengimplementasikan kecanggihan teknologi demi keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan. Stanley & Aggarwal (2019) mengungkapkan bahwa disrupsi teknologi juga memberikan keuntungan, seperti pengurangan biaya dan peningkatan profitabilitas. Kemampuan untuk terus bertumbuh dan menciptakan budaya belajar pada penggunaan teknologi baru yang muncul dalam organisasi, di mana peran MSDM telah berubah, tetapi tidak kehilangan signifikansinya.

Dalam mengimplementasikan Revolusi Industri 4.0 menjelang era *society* 5.0, maka persiapan sumber daya manusia dengan konsep masyarakat berpusat pada manusia, maka menurut (Fiyul, 2020) konsep berikut dapat diimplementasikan:

1. *society* 5.0 menciptakan masyarakat yang berpusat pada manusia dan berbasis teknologi;
2. manusia mempunyai peran besar pada era digital, sehingga dibutuhkan keseimbangan antara pencapaian ekonomi dan penyelesaian masalah *social*;
3. *society* 5.0 merupakan suatu konsep masyarakat yang berpusat kepada manusia (*human-centered*) yang berbasis teknologi (*technology based*); dan
4. perkembangan teknologi yang begitu pesat, termasuk adanya peran manusia yang tergantikan oleh kehadiran robot cerdas, dianggap dapat mendegrasi peran manusia.

Lebih lanjut, dijelaskan bahwa sumber daya manusia akan sangat berperan dalam menghadapi perubahan waktu, perubahan keadaan, perubahan perilaku,

perubahan keinginan, dan perubahan pengaruh globalisasi pada dunia, dengan melakukan persiapan berikut

1. melalui *society 5.0*, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), akan mentransformasi *big data* pada segala sendi kehidupan, serta *the internet of things* akan menjadi sesuatu kearifan yang baru, yaitu nilai humanistik secara keseluruhan dan akan didedikasikan, untuk meningkatkan kemampuan manusia membuka peluang-peluang bagi kemanusiaan;
2. membantu sumber daya manusia untuk menjalani kehidupan yang lebih bermakna memiliki arti “memanusiakan manusia”; dan
3. memperkuat peran sumber daya manusia dalam menyukseskan transformasi digital, di mana sumber daya manusia harus mampu memanfaatkan teknologi yang berkembang pesat, menjadi peluang bisnis untuk menopang semua jenis kegiatan yang berbasis teknologi.

Kesimpulan

Era disrupsi menjadi sebuah peluang dan juga sekaligus tantangan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Peluangnya adalah dalam rangka meningkatkan kinerja pemimpin dan kesiapan pegawai untuk berkinerja lebih baik, sehingga tercipta suatu pola kerja yang lebih efisien, efektif dan kompetitif, sedangkan tantangannya adalah bagaimana mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia berbasis teknologi yang demikian canggih yang membutuhkan biaya cukup besar dan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu menggunakan teknologi modern. Untuk itu, Sumber Daya Manusia (SDM) harus mampu mengikuti perkembangan teknologi, sehingga memiliki daya saing, daya analisa yang kuat, kreatif agar peran manusia pada masa depan tidak mudah tergantikan oleh teknologi.

Daftar Pustaka

- Barman, A., & Dass, K. (2020). Global revolution for digitalising human resource management: its vulnerability viz-A-viz sustainability? *London Journal of Research in Management and Business*, 20(2), 1–9.
- Kusuma, F. K. (2021). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm) Berbasis Kompetensi di Era Digital. *Jurnal Binawakya*, 15(10), 5579–5590. <http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>
- Mangundjaya, Wustari; Diwyarthi, N. D. M. S. (2022). *Human Resources Strategy Creating Connection and Catalyzing Transformation* (GCAINDO (ed.)). Jakarta: Madani Berkah Abadi.
- Manuti, A., & De Palma, P. D. (2017). Digital HR: A critical management approach to the digitization of organizations. in *Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitization of Organizations* (Issue February 2019). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3>
- Muliawaty, L. (2019). Peluang dan Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Disrupsi. *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i1.1416>
- Nurbaya, Siti. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi 4.0*. Makassar: Nas Media Pustaka.
- Smirnova, A. M., Zaychenko, I. M., & Bagaeva, I. V. (2019). Formation of requirements for human resources in the conditions of digital transformation of business. *Proceedings of the International Conference on Digital Technologies in Logistics and Infrastructure (ICDTLI 2019)*, 280–285. <https://doi.org/10.2991/icdtli-19.2019.50>
- Stanley, D. S., & Aggarwal, V. (2019). Impact of disruptive technology on human resource management practices. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 9(4), 350. <https://doi.org/10.1504/ijbcrm.2019.10021173>

- Suharyat, Yayat; Muttaqien, Zaenul; Saaady, Adhy Firdaus; Sofianiyatin, Lilik; Ayuanti, R. N., Hendratmoko, S., Henri, T. A. Y. F. I., Made, K. N. S. N. D., Amin;, S. D. A. S., & Gunawan, A. (2020). Bunga Rampai Isu-isu Kontemporer MSDM di Era *Society* 5.0. Purbalingga: CV Eureka Media Aksara.
- Syarif, R., & Haq, Q. (2022). Journal of Risk and Uncertainty Issues Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Digital: Suatu Kajian Literatur. *Journal of Risk and Uncertainty Issues*, 1(2), 25–27. <https://binus.ac.id/2022/03/tantangan-human-resource-management-di->
- Zhang, Jie; Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 29. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>

Profil Penulis



Dr. Rohana Demak Marina Sitanggang, S.H., M.M.

Penulis tertarik terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia sejak tahun 1999, ketika penulis melanjutkan studi strata dua (S-2) pada program studi Magister Manajemen (SDM) di STIE Widya Jayakarta, Jakarta pada tahun 2002, setelah sebelumnya penulis menyelesaikan studi S-1 di Fakultas Hukum Universitas Jambi pada tahun 1995 di Jambi. Pada tahun 2023, penulis kemudian menyelesaikan studi strata tiga (S-3) pada program studi doktoral Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Trisakti Jakarta. Penulis memiliki kepakaran di bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional di Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti, maka penulis aktif di berbagai penelitian dengan topik sesuai bidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga pernah mendapatkan dana hibah dari Kemenristek DIKTI. Selain meneliti, penulis juga aktif menulis buku dan melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif demi kemajuan bangsa dan negara tercinta ini.

E-mail Penulis: rohanadems@gmail.com

- 1 KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MSDM
Mislan Sihite
- 2 FUNGSI MSDM DALAM ORGANISASI
Fatkhur Rohman Albanjari
- 3 SISTEM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA
Elperida Juniarni Sinurat
- 4 TEORI ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN
Ketut Tanti Kustina
- 5 KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIER
Sudarijati
- 6 PENINGKATAN KUALITAS SDM PADA ERA DISRUPSI
Jeni Andriani
- 7 STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN
Ernawati
- 8 JOB ANALYSIS DAN JOB EVALUATION
Jhoni Maslan Hutapea
- 9 PENGELOLAAN SDM DALAM PERUSAHAAN
Magfirah
- 10 PENGEMBANGAN SDM PADA ERA DISRUPSI DIGITAL
Jusuf Irianto
- 11 TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KARYAWAN
Veronika Nugraheni Sri Lestari
- 12 TEORI Keadilan DALAM ORGANISASI
Umi Suryani
- 13 KONSEP DAN FUNGSI BUDAYA ORGANISASI
Awa
- 14 EFEKTIVITAS KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
Agusthina Risambessy
- 15 DIGITALISASI MSDM MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0
Ratri Wikaningtyas
- 16 DINAMIKA MSDM DALAM DISRUPSI TEKNOLOGI
Rohana Sitanggang

Editor:

Hartini

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-524-1 (PDF)

