

Aditya Wardhana



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DI ERA DIGITAL 4.0



Editor: Mahir Pradana

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL 4.0

Aditya Wardhana



PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DI ERA DIGITAL 4.0**

Penulis : Aditya Wardhana
Editor : Mahir Pradana
Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita
Tata Letak : Via Maria Ulfah
ISBN : 978-623-151-777-7
No. HKI : EC002023104411

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, NOVEMBER 2023**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

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

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

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

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital 4.0**.

Kami ucapkan juga rasa terima kasih kami kepada pihak-pihak yang mendukung lancarnya buku ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak, yaitu orang tua kami, rekan-rekan kami, penerbit, dan masih banyak lagi yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu.

Buku ini terdiri dari 14 bab yang ditulis dengan bahasa yang sederhana sehingga mudah dipahami oleh pembaca, yaitu :

- BAB 1 Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia
- BAB 2 Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia
- BAB 3 Peluang dan Tantangan Sumber Daya Manusia Pada Era Revolusi Industri 4.0
- BAB 4 Perencanaan Sumber Daya Manusia
- BAB 5 Analisis Jabatan
- BAB 6 Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi Karyawan
- BAB 7 Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan
- BAB 8 Penilaian Kinerja Karyawan
- BAB 9 Manajemen Karir
- BAB 10 Kompensasi
- BAB 11 Hubungan Industrial
- BAB 12 Pemutusan Hubungan Kerja
- BAB 13 Audit Sumber Daya Manusia
- BAB 14 Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Demikian buku ini kami buat, dengan harapan agar pembaca dapat memahami informasi dan juga mendapatkan wawasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital 4.0. serta dapat bermanfaat bagi masyarakat dalam arti luas. Selamat membaca dan Terima kasih.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	2
C. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	4
D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	5
E. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM dalam Organisasi	7
F. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia	12
G. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Bagi Organisasi	13
H. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
I. Struktur Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia	16
J. Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia	18
K. Ringkasan.....	39
L. Daftar Pustaka	48
BAB 2 LINGKUNGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA	54
A. Pengertian Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia	54
B. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal dan Internal yang Mempengaruhi Manajemen SDM.....	55
C. Tuntutan Dunia Internasional yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia	58
D. Ringkasan.....	61
E. Daftar Pustaka	66

BAB 3	PELUANG DAN TANTANGAN SUMBER DAYA	
	MANUSIA PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0..	68
A.	Perkembangan Revolusi Industri 1.0 hingga 4.0.....	68
B.	Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0.....	72
C.	Peluang Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0.....	73
D.	Tantangan Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0.....	78
E.	Ringkasan	79
F.	Daftar Pustaka.....	84
BAB 4	PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	87
A.	Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	87
B.	Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	91
C.	Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	91
D.	Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia	92
E.	Tantangan dan Hambatan Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	94
F.	Teknik Peramalan Sumber Daya Manusia	95
G.	Ringkasan	101
H.	Daftar Pustaka.....	105
BAB 5	ANALISIS JABATAN.....	107
A.	Pengertian Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)	107
B.	Tujuan Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>).....	108
C.	Kegunaan Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>).....	109
D.	Informasi Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)	110
E.	Prinsip-Prinsip dan Proses Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)	112
F.	Proses Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>).....	113
G.	Bentuk-bentuk Penyajian Hasil Analisis Jabatan	114
H.	Ringkasan	122
I.	Daftar Pustaka.....	127
BAB 6	REKRUTMEN, SELEKSI, DAN ORIENTASI	
	KARYAWAN	129
A.	Pengertian Rekrutmen Karyawan	129
B.	Metode dan Sumber Rekrutmen Karyawan.....	131

C. Proses Rekrutmen Karyawan.....	135
D. Pengertian Seleksi Karyawan.....	139
E. Proses Seleksi Karyawan	140
F. Proses Orientasi Karyawan	143
G. Ringkasan.....	145
H. Daftar Pustaka	149
BAB 7 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	
KARYAWAN.....	152
A. Pengertian Pelatihan Karyawan.....	152
B. Tujuan Pelatihan Karyawan	156
C. Prinsip-Prinsip Pelatihan Karyawan	157
D. Metode-Metode Pelatihan Karyawan.....	158
E. Dimensi-Dimensi Kefektifan Program Pelatihan Karyawan.....	164
F. Pengembangan Karyawan.....	165
G. Metode Pengembangan Karyawan.....	166
H. Metrik Pengembangan Karyawan	168
I. Ringkasan.....	168
J. Daftar Pustaka	172
BAB 8 PENILAIAN KINERJA KARYAWAN	174
A. Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan.....	174
B. Karakteristik Penilaian Kinerja Karyawan yang Baik.....	175
C. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	176
D. Tahapan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	178
E. Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	179
F. Tugas Manajemen SDM dalam Mengembangkan Program Penilaian Kinerja Karyawan	192
G. Kesalahan Umum dalam Penilaian Kinerja Karyawan.....	194
H. Ringkasan.....	195
I. Daftar Pustaka	201
BAB 9 MANAJEMEN KARIR.....	204
A. Pengertian Manajemen Karir.....	204
B. Landasan Pengembangan Karir.....	213

C. Hubungan Manajemen Karir Dengan Perencanaan SDM.....	219
D. Ringkasan	222
E. Daftar Pustaka.....	225
BAB 10 KOMPENSASI.....	227
A. Pengertian Kompensasi.....	227
B. Tujuan Kompensasi	228
C. Faktor-Faktor yang Menentukan Kompensasi.....	229
D. Prinsip-Prinsip Kompensasi	231
E. Bentuk-Bentuk Kompensasi.....	234
F. Proses Penyusunan Kompensasi.....	237
G. Penilaian Jabatan Dalam Kaitannya Dengan Kompensasi	239
H. Sistem Insentif Dalam Kompensasi.....	240
I. Kompensasi Berbasis Balance Scorecard	242
J. Kompensasi Berbasis Kinerja.....	246
K. Kartu Skor Kompensasi (<i>Compensation Scorecard</i>)....	250
L. Ringkasan	253
M. Daftar Pustaka.....	258
BAB 11 HUBUNGAN INDUSTRIAL.....	262
A. Pengertian Hubungan Industrial.....	262
B. Regulasi di Indonesia Tentang Hubungan Industrial	263
C. Aspek-aspek yang Harus Diperhatikan dalam Hubungan Industrial.....	271
D. Pihak-Pihak dalam Hubungan Industrial.....	273
E. Tahap-Tahap dalam Hubungan Industrial.....	276
F. Serikat Pekerja Dalam Hubungan Industrial	277
G. Arbitrase dalam Hubungan Industrial	278
H. Peran Pemerintah Dalam Hubungan Industrial	279
I. Ringkasan	280
J. Daftar Pustaka.....	284
BAB 12 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA.....	288
A. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja	288
B. Alasan Pemutusan Hubungan Kerja.....	289
C. Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja.....	291

D. Proses Pemutusan Hubungan Kerja	292
E. Ringkasan.....	293
F. Daftar Pustaka	297
BAB 13 AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA.....	299
A. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia	299
B. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia.....	299
C. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia.....	300
D. Tahapan Persiapan Audit Sumber Daya Manusia ...	301
E. Ringkasan.....	302
F. Daftar Pustaka	305
BAB 14 STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM ..	307
A. Konsep Kompetensi SDM.....	307
B. Pemetaan Kompetensi dan Model Kompetensi SDM	309
C. Pentingnya Kompetensi SDM	314
D. Strategi Peningkatan Kompetensi SDM	315
E. Ringkasan.....	317
F. Daftar Pustaka	319

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ..	12
Gambar 2.	Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
Gambar 3.	Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>).....	15
Gambar 4.	Stuktur Organisasi Manajemen SDM.....	17
Gambar 5.	Perkembangan Teori Manajemen SDM	18
Gambar 6.	Faktor Lingkungan Eksternal dan Internal yang Mempengaruhi Manajemen SDM.....	55
Gambar 7.	Perkembangan Revolusi Industri	72
Gambar 8.	Transformasi HR Tradisional ke HR Digital.....	73
Gambar 9.	Survey Tenaga Kerja yang Dibutuhkan di Era Industri 4.0.....	74
Gambar 10.	Kualifikasi dan Keahlian Tenaga Kerja Pabrik di Masa Depan	75
Gambar 11.	Jumlah Kebutuhan SDM Bidang TIK Usaha Besar Tahun 2020.....	76
Gambar 12.	Profesi di Bidang TIK pada Sektor Usaha Besar yang Dibutuhkan Tahun 2020	77
Gambar 13.	Alur Berpikir dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	90
Gambar 14.	Teknik Delphi	96
Gambar 15.	Proyeksi Tren.....	97
Gambar 16.	Model Ekonometrika	97
Gambar 17.	Metode Ketersediaan Keahlian	98
Gambar 18.	Metode Bagan Pergantian Karyawan.....	99
Gambar 19.	Metode Bagan Pergantian Karyawan.....	100
Gambar 20.	Metode Analisis Markov	101
Gambar 21.	Informasi Analisis Jabatan.....	112
Gambar 22.	Proses Analisis Jabatan Secara Garis Besar	114
Gambar 23.	Proses Analisis Jabatan Secara Rinci.....	114
Gambar 24.	Contoh Job Description.....	121
Gambar 25.	Proses Rekrutmen Karyawan Secara Umum.....	137
Gambar 26.	Proses Rekrutmen Karyawan Secara Ringkas	138
Gambar 27.	Proses Seleksi Karyawan	142
Gambar 28.	Perbedaan Antar Pelatihan dengan Pendidikan	154

Gambar 29. Analisis Kebutuhan Pelatihan (<i>Training Needs Analysis</i>)	154
Gambar 30. Metode Skala Penilaian Grafik (<i>Graphic Rating Scales</i>).....	182
Gambar 31. Metode Daftar Pernyataan (<i>Checklist</i>)	183
Gambar 32. Metode Daftar Pernyataan Tertimbang (<i>Weighted Checklist</i>).....	184
Gambar 33. Teknik Skala Pilihan Paksa (<i>Forced Choise Scales</i>).....	186
Gambar 34. Metode Insiden Kritis (<i>Critical Incidents</i>)	187
Gambar 35. Metode <i>Behaviorally Anchored Rating Scales</i> (BARS) ..	188
Gambar 36. Klasifikasi Pengembangan Karir	205
Gambar 37. Tahapan dalam Pengembangan Karir	213
Gambar 38. Landasan Pengembangan Karir	214
Gambar 39. Hubungan Manajemen Karir Dengan Perencanaan SDM	221
Gambar 40. Aspek-Aspek Dalam Hubungan Industrial	273
Gambar 41. Pihak-Pihak dalam Hubungan Industrial	275
Gambar 42. Tahapan Persiapan Audit Sumber Daya Manusia ..	302
Gambar 43. Model Kompetensi Spencer dan Spencer	310
Gambar 44. Model Kompetensi Trisliatanto, Windijarto, dan Sutinah (2016).....	311
Gambar 45. Model Kompetensi Porvaznik	312
Gambar 46. Model Kompetensi Ulrich.....	313

BAB

1

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa mampu menjelaskan dan menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia
2. Menjelaskan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia
3. Menjelaskan tujuan manajemen sumber daya manusia
4. Menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia
5. Menjelaskan pentingnya manajemen sumber daya manusia
6. Menjelaskan peranan manajemen sumber daya manusia
7. Menjelaskan tantangan manajemen sumber daya manusia
8. Menjelaskan struktur organisasi manajemen sumber daya manusia
9. Menjelaskan perkembangan konsep manajemen sumber daya manusia

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi saat ini, bisnis menghadapi persaingan yang semakin tinggi di berbagai sektor. Setiap *Chief Executive Officer* (CEO) berupaya keras untuk menunjukkan keunggulan kompetitif perusahaannya, baik dalam hal keuangan, pemasaran, produksi, teknologi, informasi, maupun sumber daya manusia (SDM), guna mencapai kinerja yang prima.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset kunci dalam sebuah organisasi, dengan karakteristik khusus yang meliputi kemampuan untuk menambah nilai, keunikannya,

sulit untuk disalin, tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain, dan mampu menciptakan nilai.

Organisasi semakin memahami pentingnya fokus pada pengembangan SDM mereka dengan mengadopsi pendekatan modal insani (*human capital approach*). Dalam pendekatan ini, SDM dianggap sebagai investasi yang dapat memberikan pengembalian investasi daripada hanya sebagai biaya. Banyak perusahaan yang mulai mengenali nilai berharga dari karyawan sebagai aset utama mereka dan, akibatnya, mereka melakukan investasi untuk meningkatkan kualitas SDM mereka.

Bab ini akan membahas konsep Manajemen SDM, peran pentingnya, fungsi-fungsi Manajemen SDM, serta struktur dan pemangku kepentingan dalam Manajemen SDM, serta perkembangan konsep dan praktik Manajemen SDM.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sejumlah pakar Manajemen Sumber Daya Manusia telah mengemukakan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. "*Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concern.*" Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengadaan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada karyawan, serta perhatian terhadap hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan (Dessler, 2019). Pengertian ini menunjukkan cara pengelolaan aspek-aspek karyawan seperti pengadaan, pelatihan, penilaian, dan kompensasi, serta perhatian pada berbagai aspek lainnya.
2. "*Human resource management is utilization of individuals to achieve organizational objectives*" Manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi." (Mondy and Martocchio, 2019). Pengertian ini berfokus pada pemanfaatan individu dalam mencapai tujuan organisasi.

3. *"Human resource management is is the part of organization function that concerned with the staffing, training, development, motivation, and maintenance of employees."* Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari fungsi organisasi yang berkaitan dengan pengisian, pelatihan, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan karyawan (Verhulst and DeCenzo, 2021). Pengertian ini menggambarkan peran manajemen sumber daya manusia dalam mengelola berbagai aspek staf.
4. *"Human resource management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals."* Manajemen sumber daya manusia adalah merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Mathis and Jackson, 2019). Pengertian ini menekankan pada perancangan sistem untuk mengoptimalkan penggunaan talenta karyawan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
5. *"Human resource management is a combination of policies, practices, and systems that influence the habits, behavior, and performance of employees in organizational activities."* Manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi dari kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan kinerja karyawan dalam aktivitas berorganisasi (Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, 2020).
6. *"Human resource management, as part of organizational functions, is related to employee management, providing training and development, offering motivation, and employee retention."* Manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari fungsi organisasi terkait dengan kegiatan pengelolaan karyawan, pemberian pelatihan dan pengembangan, pemberian motivasi dan pemeliharaan karyawan (Robbins, Coulter, Cenzo, 2019).

Secara keseluruhan, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sistem yang mengelola sumber daya manusia yang berfokus pada pemanfaatan kompetensi individu pada setiap level organisasi untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Setiap manajer di semua tingkatan dan fungsi dalam organisasi harus terlibat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

C. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Boxal, Purcell, dan Wright (2008) sebagaimana dikutip dalam Worrall dan Hoppas (2013), cakupan manajemen sumber daya manusia mencakup tiga area kunci, yang meliputi:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Mikro (*Micro HRM* atau *MHRM*) mencakup kebijakan dan praktik sumber daya manusia. *MHRM* ini terbagi menjadi dua kelompok, di mana kelompok besar menekankan pada pengelolaan kelompok kecil dan individu, seperti rekrutmen, seleksi, induksi, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan kompensasi. Kelompok kecil fokus pada struktur organisasi dan komunikasi karyawan. Pendapat ini sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Way (2002), Demerouti, Neiva, Nunes, Rozzett (2012), Fening, dan Amaria (2011).
2. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (*Strategic HRM* atau *SHRM*) menitikberatkan pada strategi sumber daya manusia secara keseluruhan yang diterapkan oleh perusahaan dan unit bisnisnya, dengan pengukuran dampaknya terhadap kinerja. *SHRM* dibagi menjadi dua kelompok, yaitu berdasarkan pandangan sumber daya (*resource-based view*) dan proses pengambilan keputusan strategis. Konsep ini sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Wright dan McMahan (2011), Allen dan Wright (2006), Becker dan Huselid (2006), Colbert (2004), Ericksen, dan Dyer (2005), Wright dan Huggerty (2005), Long (2012), Dimba (2010), Collins dan Clark (2003).

3. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (*International HRM* atau *IHRM*) menekankan pada penerapan manajemen sumber daya perusahaan yang beroperasi di berbagai negara, yang sangat terkait dengan bisnis internasional dan proses internasionalisasi, termasuk regulasi sumber daya manusia internasional seperti konvensi *International Labour Organization* dan regulasi ketenagakerjaan domestik di setiap negara, seperti Undang-Undang Ketenagakerjaan di Indonesia. Pendapat ini sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Dowds (2010) dan Lievens (2008).

D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Mengembangkan sistem kinerja organisasi yang unggul dengan meningkatkan motivasi tinggi karyawan melalui perancangan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kebijakan manajemen sumber daya manusia. Kebijakan ini termasuk peraturan perusahaan yang meningkatkan ketaatan karyawan terhadap aturan organisasi, mencegah pelanggaran aturan kerja, menawarkan kompensasi yang menarik dan peluang karir untuk mendorong kinerja unggul, serta memastikan kesetaraan dan keadilan peluang bagi semua karyawan tanpa diskriminasi, serta kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja. Ini sesuai dengan pandangan yang dinyatakan oleh Combs, Liu, Hall, dan Ketchen (2006), Wright, Gardner, Moynihan, dan Allen (2005), Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012).
2. Mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah merancang sistem kinerja karyawan yang melibatkan seluruh karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti penetapan target kinerja individu (SKI) yang merinci target kinerja organisasi dari tingkat direktorat hingga tingkat unit-unit di bawah divisi. Selain itu, kegiatan ini melibatkan sistem penilaian kinerja yang adil dan profesional,

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, serta menerapkan praktik manajemen terbaik melalui prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, budaya organisasi, dan manajemen pengetahuan. Ini sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Bowen dan Ostroff (2004), Ericksen dan Dyer (2005), Dimba (2010), Collins dan Clark (2003).

3. Memberikan dukungan kepada organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan dukungan kepada organisasi melalui kegiatan seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang kompeten, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta melindungi aset perusahaan dari berbagai potensi ancaman. Ini sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Paauwe dan Boselie (2005), Boohene dan Asuinura (2011), Cheung (2013).
4. Menyelesaikan masalah. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah menyelesaikan berbagai masalah yang terkait dengan sumber daya manusia yang dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi, seperti pelanggaran peraturan perusahaan, ketidakdisiplinan, protes karyawan terhadap kebijakan perusahaan, kekurangan karyawan yang kompeten, dan lain sebagainya. Ini sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Macky dan Boxall (2007), Nishii, Lepak, dan Schneider (2008).
5. Membangun komunikasi yang baik. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah membangun komunikasi yang efektif dalam perusahaan melalui kegiatan seperti acara kumpul-kumpul, pertemuan karyawan, pertemuan keluarga, serta mencegah penyebaran informasi palsu di dalam organisasi dan mengadakan konferensi pers antara pimpinan atau manajemen perusahaan dengan serikat pekerja dan karyawan. Ini sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Hur, Han, Yoo, dan Moon (2015), Collins dan Clark (2003).

E. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM dalam Organisasi

Manajemen sumber daya manusia menganut berbagai fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Dessler (2019) yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penempatan staf (*staffing*), pengarahan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*).

Fungsi-fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu (1) Pengadaan Sumber Daya Manusia (*acquiring human resources*) dan (2) Pemeliharaan Sumber Daya Manusia (*maintaining human resources*). Fungsi-fungsi yang termasuk dalam kategori Pengadaan Sumber Daya Manusia mencakup: perencanaan kebutuhan tenaga kerja (*human resource planning*), perekrutan calon karyawan (*recruitment for candidates*), pemilihan calon karyawan (*selection for candidates*), orientasi/induksi karyawan baru (*orientation/induction for new employees*), dan penempatan karyawan (*placement*). Sementara itu, fungsi-fungsi yang termasuk dalam kategori Pemeliharaan Sumber Daya Manusia mencakup: penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*), pelatihan dan pengembangan (*training & development*), kompensasi, manfaat, dan layanan (*compensation, benefits & services*), pengembangan karier (*career & development*), serta hubungan industrial atau hubungan karyawan (*industrial relations or employee relations*). Rincian aktivitas-aktivitas dalam setiap fungsi Manajemen SDM dapat dijelaskan dengan lebih lanjut berikut ini:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*human resource planning*) adalah fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan untuk memproyeksikan kebutuhan organisasi atas kuantitas dan kualitas terhadap kompetensi Sumber Daya Manusia guna memenuhi formasi jabatan dalam struktur organisasi di masa depan dengan tujuan mencapai target bisnis organisasi. Perencanaan Sumber Daya Manusia harus difokuskan pada tiga aspek utama, yaitu permintaan (*demand*), pemanfaatan (*utilization*), dan ketersediaan (*supply*) Sumber Daya Manusia. Rencana ini

dibutuhkan untuk mengisi kekurangan sumber daya manusia yang disebabkan karena karyawan yang pensiun, karyawan yang meninggal dunia, karyawan yang sakit permanen, karyawan yang diberhentikan maupun yang mengundurkan diri, penambahan karyawan pada unit atau departemen tertentu dalam organisasi karena peningkatan beban kerja atau perluasan formasi jabatan dalam struktur organisasi seperti penambahan unit baru maupun pembukaan kantor cabang baru, maupun pengurangan karyawan yang disebabkan karena restrukturisasi atau penciutan organisasi dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Prashanthi (2013), Ismail (2012), Kuswati (2009), Ali, Ahmad, Iqbal (2012), Samer (2011)

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia (*recruitment*) adalah bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari perencanaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk menemukan dan menarik calon kandidat, baik dari internal organisasi maupun dari luar organisasi, yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk mengisi posisi jabatan yang tersedia. dalam rangka mencari calon-calon karyawan guna memenuhi formasi jabatan dalam struktur organisasi dengan cara merekrut dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi guna memenuhi persyaratan jabatan (*job specification*) dalam formasi jabatan yang kosong tersebut. Media yang digunakan oleh organisasi dalam aktivitas rekrutmen umumnya dilakukan dengan pemasangan iklan, pengumuman internal organisasi, bursa kerja, agen penyedia tenaga kerja, *website* karir organisasi, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Klug (2017), Schmidt, Chapman, Jones (2015).
3. Seleksi Sumber Daya Manusia (*selection*) adalah fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai tindak lanjut dari kegiatan rekrutmen yang bertujuan untuk memilih kandidat yang memiliki kompetensi yang memenuhi persyaratan jabatan (*job specification*) untuk

mengisi posisi jabatan yang tersedia. Aktivitas seleksi ini dilakukan melalui serangkaian tes atau ujian yang berupa tes psikotes, tes potensi akademik, tes kemampuan bahasa Inggris, tes kesehatan, tes wawancara kerja, pantuhir, tes ketahanan fisik, tes pengetahuan umum, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Ryan dan Ployhart (2014), Lievens dan Sackett (2017), Lievens, De Corte, Westerveld (2015).

4. Orientasi dan induksi (*orientation/induction*) adalah bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai tindak lanjut dari kegiatan seleksi yang diperuntukkan bagi calon karyawan yang telah dinyatakan lulus dari kegiatan seleksi yang bertujuan untuk memperkenalkan karyawan baru pada profil organisasi, peraturan organisasi, fasilitas yang ada, struktur hierarki, budaya organisasi, dan tanggung jawab pekerjaan yang harus mereka lakukan. Aktivitas orientasi sumber daya manusia ini memiliki berbagai istilah yang pada prinsipnya sama seperti masa orientasi kerja (*job orientation*), masa percobaan (*probation*), masa induksi (*induction*), masa pra-jabatan (*pra-jab*) bagi aparatur sipil negara (ASN) dahulu pegawai negeri sipil (PNS). Aktivitas orientasi sumber daya manusia ini meliputi pembekalan pengetahuan atas organisasi seperti struktur organisasi, profil organisasi, proses bisnis organisasi, peraturan kepegawaian/ peraturan perusahaan (PP), kesepakatan kerja Bersama (SKB), kompensasi, deskripsi jabatan (*job description*), pedoman kerja (*standard operating procedure*), tinjauan lapangan (*site visit*), dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Fossen dan Vredenburg (2014), Pitacho, Palma, Correia (2019).
5. Penempatan (*placement*) adalah fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari aktivitas orientasi sumber daya manusia untuk menempatkan atau memposisikan karyawan pada posisi jabatan tertentu dalam struktur organisasi, sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan yang diperkuat

dengan penerbitan surat keputusan kepala satuan kerja (SK Pengangkatan). Hal ini senada dengan yang dikemukakan Sudiarditha, Dianta, Susita, Aisyah (2019).

6. Pelatihan dan pengembangan (*training & development*) adalah bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam pekerjaan mereka, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Aktivitas ini melibatkan peningkatan pengetahuan, perluasan wawasan, peningkatan motivasi, dan pembentukan sikap kerja. merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan dalam melakukan tugas pekerjaannya. Aktivitas ini memiliki beberapa istilah seperti pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), pendidikan dan pelatihan (diklat) yang biasanya diperuntukkan bagi aparatur negeri sipil (ASN). Aktivitas ini dilaksanakan dalam bentuk pemberian pelatihan, penyelenggaraan seminar, pemberian *workshop*, dan sosialisasi, kuliah umum, diskusi atau *sharing session*, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Lievens, Harris, Van Keer, Bisqueret (2003).
7. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah salah satu fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang digunakan untuk menilai sejauh mana kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam posisi jabatan yang diembannya. Evaluasi ini dilakukan secara berkala untuk memberikan umpan balik kepada manajemen organisasi dalam pengambilan keputusan terkait dengan gaji, mutasi, promosi, pelatihan, sanksi, pemecatan, dan hal-hal lainnya. Aktivitas penilaian kinerja ini dilakukan dalam rangka memberikan umpan balik (*feed back*) bagi karyawan, promosi jabatan (*job promotion*) terkait jenjang karir (*career path*) karyawan yang bersangkutan, pemberian kompensasi atas kinerja karyawan, pemberian penghargaan (*reward*) maupun hukuman (*punishment*) atas pencapaian kinerja

karyawan, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Rao (2012), Sudiarditha, Dianta, Susita, Aisyah (2019), Darma (2017).

8. Balas Jasa atau kompensasi (*compensation*) adalah bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang digunakan untuk memberikan imbalan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja yang telah dicapainya, masa kerja karyawan, keteladanan karyawan. Imbalan ini dapat berbentuk finansial seperti gaji, bonus, tunjangan, *best employee*, ulang tahun organisasi, tunjangan hari raya (THR), pemberian cuti karyawan, pemberian bonus atas kinerja organisasi, pembagian saham perusahaan (*employee stock option*), perlindungan jaminan asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan atau non-finansial seperti fasilitas transportasi, ruangan ber-AC, akses komunikasi, dan fasilitas keagamaan. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Darma (2017).
9. Pengembangan karier (*career development*) adalah salah satu fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan untuk memposisikan karyawan dalam berbagai posisi jabatan yang ada dalam organisasi, baik dalam struktur maupun dalam fungsi, serta memberikan pelatihan dan pengetahuan yang diperlukan yang didasarkan atas pencapaian prestasi kerja karyawan (promosi jabatan), pemberian hukuman (demosi karyawan), rotasi jabatan ke unit lain dalam posisi jabatan yang sama (Tuei, & Saina, 2015), dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Riveros dan Tsai (2011), Kuswati (2009), Sudiarditha, Dianta, Susita, Aisyah (2019).
10. Manajemen hubungan industrial atau hubungan karyawan (*industrial relations or employee relations*) adalah fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang digunakan untuk mengelola hubungan kerja antara manajemen perusahaan dengan karyawan maupun antar karyawan dengan tujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Dengan menjaga hubungan kerja yang harmonis, diharapkan dapat

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam rangka mengatur hubungan kerja, aktivitas ini dapat dilakukan dalam bentuk pembentukan serikat pekerja, kesepakatan kerja bersama, pemutusan hubungan kerja, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Messersmith dan Guthrie (2010), Collins dan Clark (2003)



Gambar 1. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

F. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Bratton (2003) yaitu:

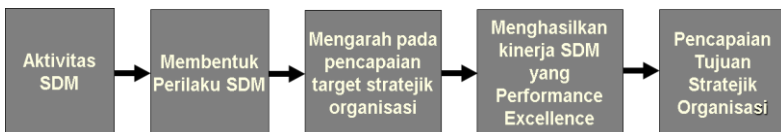
1. Membantu mengevaluasi kebijakan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia menjamin bahwa kebijakan dan prosedur terkait dengan sumber daya manusia sejalan dengan strategi organisasi. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Huselid (1995), Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012).
2. Meningkatkan pemberdayaan tim. Manajemen sumber daya manusia menjaga semangat dan komunikasi karyawan dalam organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) yaitu manager, karyawan, pelanggan, maupun investor. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Gould

dan Gatenby (2010), Hurwitz, Lines, Montgomery, dan Schmidt (2002).

3. Membantu dalam memonitor kemajuan pencapaian kinerja organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat membantu organisasi dalam memonitor pencapaian kemajuan kinerjanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis organisasi melalui kinerja karyawannya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Guest (2011).
4. Menjaga kepatuhan terhadap regulasi. Manajemen sumber daya manusia menjaga kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan maupun penyesuaian peraturan perusahaan terhadap regulasi yang berlaku dalam bidang ketenagakerjaan. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012), Cheung (2013).

G. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Bagi Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran sebagai fungsi pendukung dalam organisasi. Manajemen SDM perlu memiliki kemampuan untuk membentuk perilaku karyawan agar sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan. Selain itu, Manajemen SDM harus dapat menyediakan jumlah dan kualitas karyawan yang sesuai dengan kebutuhan setiap fungsi dan level manajemen dalam organisasi. Selain itu, Manajemen SDM juga bertanggung jawab untuk menciptakan kinerja karyawan yang sangat baik (*performance excellence*) dan mengintegrasikan peran karyawan di seluruh fungsi manajemen guna mencapai tujuan-tujuan strategis organisasi.

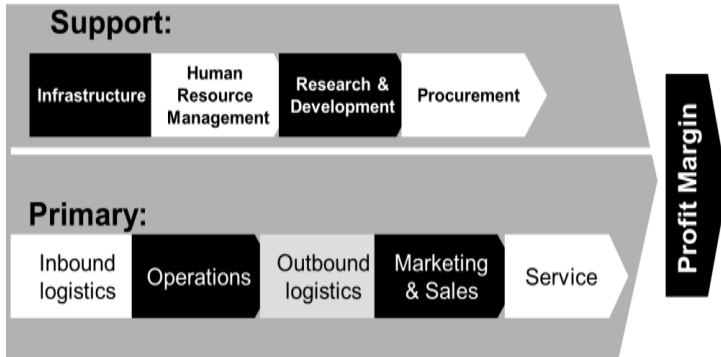


Gambar 2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tabel 1. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses administrasi dan penyimpanan data	Pendukung kegiatan	Organisasi global
Waktu	Jangka pendek (< 1tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka yang lebih panjang (2-5 tahun)
Jenis Kegiatan	Mengadministrasi manfaat tenaga kerja Menjalankan orientasi tenaga kerja baru Menafsirkan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia Menyiapkan laporan pekerjaan yang sama	Mengelola program kompensasi Merekrut dan menyeleksi untuk jabatan yang sedang lowong dan menjalankan pelatihan dengan aman mengatasi keluhan tenaga kerja	Menilai kecendrungan permasalahan tenaga kerja Melakukan rencana pengembangan dalam komunikasi tenaga kerja Membantu organisasi dalam melakukan restrukturisasi dan perampingan Memberi nasihat tentang merger atau akuisisi Merencanakan strategi kompensasi

Dalam kerangka analisis rantai nilai oleh Michael Porter, Manajemen SDM merupakan aktivitas pendukung bisnis yang berperan dalam mendukung aktivitas bisnis inti organisasi untuk menciptakan nilai tambah, seperti margin keuntungan bagi organisasi. Dalam konteks dunia nyata, proses penciptaan produk atau layanan melibatkan serangkaian tahapan generik yang dikenal sebagai rantai nilai (*value chain*) sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Michael Porter dalam Desler (2019).



Gambar 3. Rantai Nilai (Value Chain)

Sumber: Desler (2019)

H. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

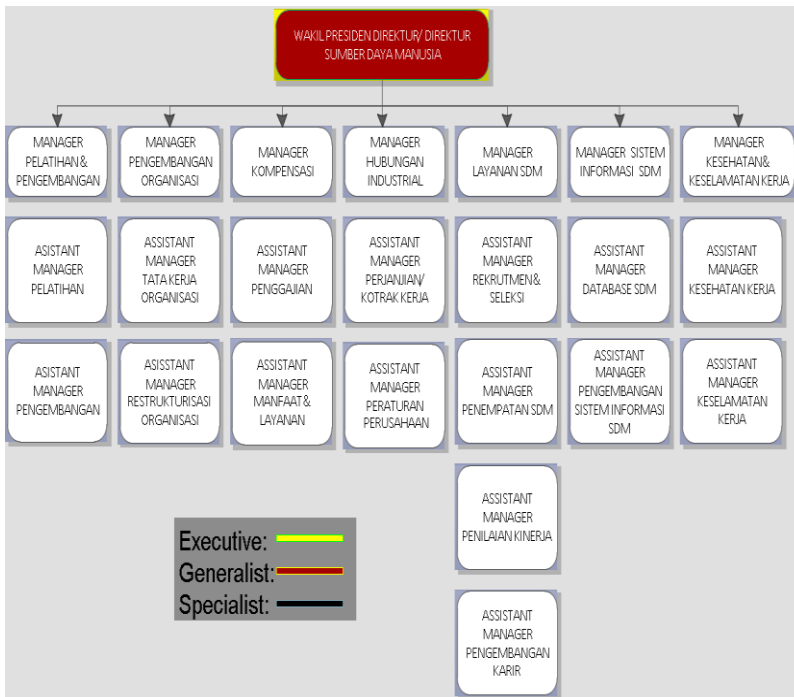
Setiap organisasi berusaha menghindari kegagalan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) mereka, karena kegagalan ini dapat berdampak negatif pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen SDM dihadapkan pada sejumlah tantangan yang melibatkan:

1. Akuisisi. Pencarian dan perekrutan individu berbakat untuk menjadi bagian dari organisasi.
2. Pengelolaan perubahan. Persiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dalam struktur organisasi dan dinamika lingkungan global.
3. Retensi tingkat rendah. Mengembangkan strategi retensi yang efektif untuk memastikan bahwa karyawan merasa aman dan tetap setia dalam menghadapi persaingan yang sengit.
4. Keseimbangan kehidupan kerja-pribadi. Implementasi jam kerja yang fleksibel, jadwal liburan, dan pelayanan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.
5. Konsultasi. Membangun komunikasi yang terbuka dan berpartisipasi untuk mengatasi permasalahan dan mendengarkan masukan dari karyawan.

6. Budaya kerja. Pengembangan budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
7. Manajemen stres dan konflik. Menangani stres dan konflik karyawan sebelum mereka mempengaruhi kinerja.
8. Restrukturisasi. Merancang struktur organisasi yang lebih efisien dan fleksibel untuk mendukung operasi dan layanan bisnis yang lebih baik di masa depan.
9. Globalisasi. Mengelola keragaman latar belakang keyakinan, budaya, dan moral karyawan dalam konteks global.

I. Struktur Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Struktur organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam setiap organisasi dapat bervariasi tergantung pada tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Semakin besar organisasi tersebut, semakin tinggi tingkat kompleksitas kegiatan pengelolaan sumber daya manusianya. Dalam kasus seperti ini, departemen khusus atau bagian-bagian yang mengkhususkan diri dalam fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan. Namun, pada organisasi yang lebih kecil, fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia biasanya tidak sekompleks itu. Struktur Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diuraikan sebagai berikut:



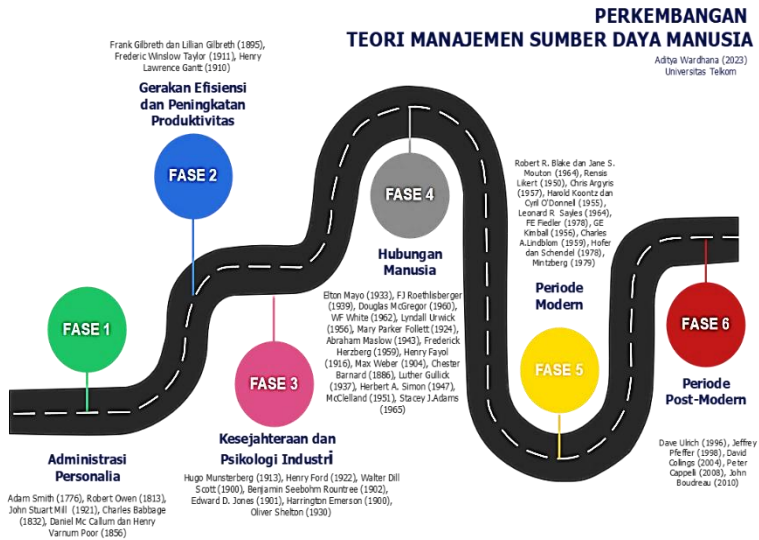
Gambar 4. Struktur Organisasi Manajemen SDM

Struktur organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam setiap organisasi dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Pada umumnya struktur organisasi Manajemen SDM sejalan dengan fungsi-fungsi Manajemen SDM yaitu Unit Diklat, Unit Tata Kelola Organisasi, Unit Penggajian, Unit Kontrak Kerja dengan Pekerja, Unit Penempatan SDM, Unit Pengembangan Sistem Informasi SDM, Unit Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), dan lain sebagainya.

Posisi struktur puncak ditempati oleh Direktur SDM/ Wakil Direktur SDM/ Kepala Divisi SDM sebagai top eksekutif. Posisi dibawahnya ditempati oleh Manager/ Kepala Bidang/ Kepala Unit sebagai *generalist* sesuai dengan fungsi-fungsi Manajemen SDM. Posisi dibawahnya lagi ditempati oleh Assistant Manager/ Kepala Seksi sebagai *specialist*. Posisi dibawahnya ditempati oleh para pelaksana operasional seperti supervisor atau staf.

J. Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) secara filosofis bisa dikelompokkan menjadi enam tahap, sebagaimana tercermin dalam ilustrasi di bawah ini:



Gambar 5. Perkembangan Teori Manajemen SDM

1. Fase Pertama: Administrasi Personalia

Perubahan yang terjadi selama Revolusi Industri di Inggris, terutama dengan penemuan mesin uap oleh James Watt pada tahun 1769, mendorong Adam Smith untuk memperkenalkan gagasan pembagian kerja dengan struktur yang lebih sederhana pada tahun 1776 (Kaplan dan Norton, 2006; Feldberger, 2008). Selanjutnya, pada tahun 1819, Robert Owen mengembangkan Hukum Pabrik. Perkembangan teori pada tahap awal ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Teori Fase Pertama: Administrasi Personalia

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
1	Adam Smith (1776) <i>An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations</i>	Pembagian kerja dalam proses produksi memberikan sejumlah keuntungan, termasuk peningkatan efisiensi dan produktivitas. Dengan memecah proses tersebut menjadi tugas-tugas yang lebih kecil, yang masing-masing dikerjakan oleh individu yang berbeda, seluruh alur produksi dapat menjadi lebih sederhana dan lebih cepat diselesaikan. Selain itu, dengan menugaskan tugas-tugas tertentu kepada pekerja berdasarkan keahlian mereka, pembagian kerja memastikan bahwa setiap pekerja dapat melakukan tugas yang paling sesuai dengan kemampuan mereka, sehingga memaksimalkan hasil yang dapat dicapai.
2	Robert Owen (1813) <i>Report to the County of Lanark of a Plan for Relieving Public Distress and Removing Discontent by Giving Permanent, Productive Employment to the Poor</i>	Komitmen untuk meningkatkan kondisi kerja dan kualitas kehidupan pekerja dilakukan melalui memberikan perlakuan yang adil kepada mereka, termasuk melalui implementasi sistem penilaian kinerja dan kompensasi yang berdasarkan kinerja. Teori ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif yang mendukung perkembangan mereka.

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
3	John Stuart Mill (1921) <i>On Liberty</i>	Pendidikan dan pelatihan memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kemampuan pekerja dan mengimplementasikan upah yang adil dan merata bagi mereka. Hasilnya adalah pekerjaan yang mendapatkan upah yang adil dan merata.
4	Charles Babbage (1832) <i>On the Economy of Machinery and Manufactures</i>	Memberikan pekerja kompensasi berupa gaji pokok yang sesuai dengan peran mereka, beserta tambahan bonus yang terkait dengan kinerja perusahaan, tingkat produktivitas, dan menghormati pembatasan pekerjaan yang berlaku untuk karyawan anak-anak dan perempuan. Konsep ini bertujuan untuk memastikan bahwa pekerja menerima imbalan yang bersaing yang mencerminkan hasil kerja dan dedikasi mereka.
5	Daniel Mc Callum dan Henry Varnum Poor (1856) <i>Superintendent Report</i>	Kesuksesan organisasi bermula dari manajemen yang efisien, struktur organisasi yang baik, dan komunikasi resmi antara pimpinan dan anggota tim. Dengan menciptakan kerangka kerja yang mendorong kerjasama, efisiensi, dan tanggung jawab, dapat dipastikan bahwa semua tingkatan dalam organisasi bekerja bersama-sama secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2023

2. Fase Kedua: Gerakan Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Revolusi Industri Kedua, yang terjadi pada pertengahan abad ke-19, memiliki dampak yang luar biasa pada sektor bisnis yang sangat bergantung pada modal, seperti produksi dan penjualan, yang menjadi sektor terbesar dalam bisnis (Kaplan & Norton, 2006). Era baru ini juga melahirkan teori-teori yang berkaitan dengan akuntansi yang mencakup peran karyawan, dengan karyawan yang mulai dilihat sebagai aset bagi organisasi (Paton, 1962; Feldberger, 2008). Untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas para pekerja, pendekatan ilmiah terhadap manajemen mulai berkembang pada akhir abad ke-19. Tokoh-tokoh terkemuka yang memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia pada periode ini dijelaskan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3. Teori Fase Kedua: Gerakan Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
1	Frank Gilbreth dan Lillian Gilbreth (1895) <i>The Effect of Motion Study Upon the Workers</i>	Peta gerakan manusia Therbligh adalah hasil gabungan inovatif dari elemen teknis, perspektif sosiologis, dan perspektif psikologis. Kombinasi yang unik ini mengarah pada tindakan operasional yang dapat memotivasi pekerja secara sosial untuk memberikan kontribusi produktif.
2	Frederic Winslow Taylor (1911) <i>Principles of Scientific Management</i>	Manajemen ilmiah, produksi massal, pertukaran bagian, dan pembagian kerja adalah unsur-unsur utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		<p>berhasil. Ketika seorang pekerja familiar dengan prinsip-prinsip ini dan memahami peran mereka yang signifikan, mereka dapat bekerja dengan lebih efisien tanpa banyak kritik terhadap atasan atau pekerjaan itu sendiri. Dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, pekerja dapat mengoptimalkan penggunaan waktu dan bakat mereka sambil menciptakan tempat kerja yang lebih seimbang dan produktif.</p>
3	<p>Henry Lawrence Gantt (1910) <i>Work, Wages, and Profits: Their Influence on the Cost of Living</i></p>	<p>Pemberian insentif dan bonus gaji yang efisien diberikan kepada pekerja yang berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya lebih cepat dari yang telah ditetapkan dalam jadwal. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi pekerja. Penggunaan Gantt Chart sebagai alat visualisasi penyelesaian tugas dan perkembangan proyek juga dapat memberikan penghargaan kepada pekerja atas usaha keras dan dedikasi mereka, sambil menjaga agar proyek tetap berjalan sesuai rencana.</p>

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2023

3. Fase Ketiga: Kesejahteraan dan Psikologi Industri

Pada awal abad ke-20, meningkatnya persaingan dan tekanan untuk memenuhi pesanan menyebabkan peningkatan perhatian terhadap produktivitas. Hal ini mengakibatkan pembentukan departemen personalia yang pertama kali terjadi pada tahun 1914. Departemen personalia ini memiliki tanggung jawab dalam proses perekrutan dan pemilihan pekerja, pencatatan data karyawan, manajemen pelatihan, administrasi kesejahteraan tenaga kerja, penanganan pemutusan hubungan kerja, serta manajemen pengurangan tenaga kerja. Selama fase kedua perkembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia, banyak tokoh penting yang muncul dan memberikan kontribusi signifikan pada perkembangan bidang ini. Berikut adalah daftar beberapa tokoh kunci tersebut beserta kontribusi mereka.

Tabel 4. Fase Ketiga: Kesejahteraan dan Psikologi Industri

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
1	Hugo Munsterberg (1913) <i>Psychology and Industrial Efficiency</i>	Penelitian tentang perilaku memiliki potensi besar sebagai alat untuk menginspirasi pekerja, karena penelitian ini membantu mengenali pekerja yang paling kompeten dan prosedur kerja yang dapat menghasilkan hasil yang paling menguntungkan.
2	Henry Ford (1922) <i>My Life and Work</i>	Pembentukan Departemen Sosiologi pada tahun 1914 berkontribusi dalam proses perekrutan, pemilihan pekerja, pengelolaan data karyawan, pelatihan, administrasi kesejahteraan tenaga kerja, serta pengelolaan pemutusan hubungan kerja dan pengurangan

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		pekerja.
3	Walter Dill Scott (1900) <i>Increasing Human efficiency in Business</i>	Pengembangan uji untuk menilai berbagai aspek kognitif dan kemampuan mental bertujuan untuk mengidentifikasi pekerja yang memiliki potensi untuk menduduki posisi suksesi yang mencakup penilaian kemampuan dalam pemecahan masalah dan kecerdasan emosional untuk menentukan siapa yang memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang baik dalam tim.
4	Benjamin Seebohm Rountree (1902) <i>Poverty: A Study of Town Life Poverty: A Study of Town Life</i>	Kemiskinan seringkali berakar dari pengangguran karena keterbatasan peluang pekerjaan di daerah-daerah kurang berkembang. Dengan mengatasi akar masalah pengangguran, seperti ketidakcukupan peluang pendidikan dan pekerjaan, dapat membantu mengurangi tingkat kemiskinan serta menciptakan stabilitas ekonomi yang lebih baik.

Tabel 5. Fase Ketiga: Awal Kesejahteraan dan Psikologi Industri (Lanjutan)

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
5	Edward D. Jones (1901) <i>Economic Crises: Crises and the Wage System</i>	Mengorientasikan usaha perusahaan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan beragam bakat dengan latar belakang dan sudut pandang yang berbeda. Ini

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		<p>dilakukan dengan mengidentifikasi dan menangani potensi bakat, mengatasi tantangan yang dihadapi oleh organisasi, serta menyelesaikan masalah agar organisasi dapat mencapai kesuksesan yang berkelanjutan. Praktik terbaik digunakan dan inisiatif diciptakan untuk memastikan bahwa organisasi dapat membangun tenaga kerja yang kuat, berkompeten, dan inklusif.</p>
6	<p>Harrington Emerson (1900) <i>The Twelve Principles of Efficiency</i></p>	<p>Dengan berperan penting dalam memajukan prinsip-prinsip efisiensi dari Manajemen Ilmiah yang terdiri dari 12 prinsip, dan merubah cara bisnis beroperasi, kontribusinya dalam bidang studi ini memiliki dampak yang berkelanjutan pada pola kerja perusahaan modern.</p>
7	<p>Oliver Shelton (1930) <i>The Philosophy of Management</i></p>	<p>Manajemen menekankan pentingnya tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga pemahaman terhadap aspek sumber daya manusia. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi anggota timnya guna meraih kesuksesan, serta menunjukkan empati melalui kasih sayang dan pengertian terhadap mereka. Dengan menggabungkan kualitas-kualitas</p>

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		kepemimpinan ini, seorang pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang dipenuhi kepercayaan dan rasa hormat, yang pada gilirannya mendorong pencapaian kesuksesan jangka panjang.

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2023

4. Fase Keempat: Hubungan Manusia

Pada tahap keempat dalam Pendekatan Hubungan Manusia, perhatian difokuskan pada upaya untuk memperkuat hubungan antara manajemen dan pekerja dengan menitikberatkan pada kepentingan bersama. Inti dari pendekatan ini adalah bahwa manajemen memiliki tanggung jawab penting dalam membangun hubungan yang positif dan produktif dengan pekerja. Dengan menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan saling pengertian, manajer dapat membantu memanfaatkan sepenuhnya potensi sumber daya manusia mereka. Kontribusi tokoh-tokoh yang menjadi pelopor dalam pengembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia pada tahap ini diuraikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 6. Fase Keempat: Pertumbuhan Konsep Hubungan Manusia

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
1	Elton Mayo (1933) <i>The Human Problems of an Industrialized Civilization</i>	Dengan mempertimbangkan semua aspek produktivitas berupa faktor lingkungan fisik, norma-norma sosial, perasaan individu, dan faktor-faktor manusiawi seperti tingkat kelelahan kerja serta motivasi dapat menciptakan lingkungan

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		yang paling baik untuk mencapai produktivitas yang optimal.
2	FJ Roethlisberger (1939) <i>Management and the Worker: An Account of A Research Program Conducted by the Western Electric Company</i>	Teori ini menyoroti signifikansi partisipasi dan komunikasi pekerja dalam proses pengambilan keputusan organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, serta memperbaiki hubungan antara pekerja dan manajemen. Selain itu, juga menekankan pentingnya faktor-faktor psikologis dan sosial dalam pemahaman perilaku pekerja di lingkungan kerja untuk membantu manajemen merumuskan strategi yang lebih efektif dalam mengelola tenaga kerja.
3	Douglas McGregor (1960) <i>The Human Side of Enterprise</i>	Teori X dan Teori Y merujuk pada dua kumpulan asumsi tentang sifat manusia. Teori X mengasumsikan bahwa pekerja secara alamiah cenderung malas, kurang termotivasi, dan resisten terhadap perubahan, sehingga mereka memerlukan pengawasan eksternal, arahan, dan ancaman hukuman agar dapat mencapai tujuan. Di sisi lain, Teori Y mengasumsikan bahwa pekerja cenderung memiliki motivasi internal, kreatif, dan fleksibel terhadap perubahan, sehingga mereka mampu mengatur diri

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		sendiri, memiliki kendali diri, dan memotivasi diri untuk mencapai tujuan.
4	WF White (1962) <i>Theory of Collective Behavior</i>	Mengambil tindakan proaktif untuk memastikan lingkungan kerja yang aman dan produktif dengan memperhatikan aspek-aspek sosial dan budaya dari pekerja, termasuk mitos, kepercayaan, dan potensi kekerasan yang mungkin muncul sebagai dinamika di tempat kerja.
5	Lyndall Urwick (1956) <i>Management Span of Control</i>	Mengintegrasikan semua pemikiran yang berkaitan dengan manajemen struktural dan fungsi eksekutif merupakan langkah yang sangat krusial dalam upaya mengembangkan struktur organisasi yang dapat beroperasi secara efektif dan efisien dalam pengambilan keputusan.
6	Mary Parker Follett (1924) <i>Creative Experience</i>	Manajemen individu di dalam organisasi memerlukan kombinasi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dalam berinteraksi secara antarpersonal untuk membentuk suasana kerja yang positif, mendefinisikan ekspektasi dan tujuan yang transparan, serta mempromosikan budaya kepercayaan dan kerja sama.

Tabel 7. Fase Keempat: Pertumbuhan Konsep Hubungan Manusia (Lanjutan)

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
7	Abraham Maslow (1943) <i>A Theory of Human Motivation</i>	Hirarki lima kebutuhan merupakan sebuah konsep yang sangat berharga dalam pemahaman tentang motivasi manusia, yang diperlukan untuk mencapai potensi penuh dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu. Hirarki ini terdiri dari beberapa tingkat kebutuhan, yaitu Kebutuhan Psikologis (seperti makanan dan tempat tinggal yang esensial untuk kelangsungan hidup), Kebutuhan Keamanan (yang mencakup keselamatan dari bahaya fisik dan psikologis), Kebutuhan Sosial (yang berkaitan dengan hubungan sosial, persahabatan, dan penerimaan dalam kelompok), Kebutuhan Apresiasi (termasuk penghargaan dan pengakuan dari orang lain, serta dorongan untuk memberikan kontribusi yang berarti), dan akhirnya, Kebutuhan Aktualisasi Diri (yang melibatkan pertumbuhan pribadi, pemenuhan, dan pengembangan potensi diri).
8	Frederick Herzberg (1959) <i>The Motivation to Work</i>	Kepuasan kerja adalah konsep yang kompleks dan beragam yang dipengaruhi oleh faktor

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		intrinsik dan ekstrinsik. Faktor-faktor intrinsik, seperti tingkat otonomi, pengakuan atas prestasi, pekerjaan yang memberikan makna, dan peluang pertumbuhan pribadi, berkaitan dengan tingkat kepuasan yang seseorang rasakan dari dalam diri mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Sementara itu, faktor-faktor ekstrinsik, seperti tingkat gaji, jam kerja, dan tunjangan, berhubungan dengan manfaat eksternal yang diperoleh dari pekerjaan dan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan.
9	Henry Fayol (1916) <i>Administration Industrielle et Generale</i>	Organisasi industri yang kompleks dengan berbagai kegiatan dan tanggung jawab memerlukan pemisahan dalam enam kategori utama, yaitu: Teknis, Komersial, Keuangan, Keamanan, Akuntansi, dan Manajerial agar organisasi dapat bekerja dengan lebih terfokus, efektif, dan efisien dalam mengelola berbagai aspeknya.
10	Max Weber (1904) <i>The Protestant Ethics and the Spirit of Capitalism</i>	Konsep hierarki birokrasi dalam organisasi berfokus pada prinsip bahwa pekerja menempati posisi berdasarkan kualifikasi, pengalaman, dan keterampilan kerja mereka, bukan hanya bergantung pada jabatan mereka. Prinsip ini menegaskan bahwa

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		penghargaan terhadap pekerjaan tidak hanya berdasarkan pada struktur jabatan, tetapi juga pada kemampuan mereka untuk menjalankan tugas dengan efektif dan efisien.

Tabel 8. Fase Keempat: Pertumbuhan Konsep Hubungan Manusia (Lanjutan)

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
11	Chester Barnard (1886) <i>The Function of Executives</i>	Selain relasi resmi, relasi informal juga dapat dibangun dan dipelihara seiring berjalannya waktu. Hubungan informal ini bisa memiliki tingkat penting dan signifikansi yang sama, bahkan memberikan dukungan yang sangat berarti ketika menghadapi situasi sulit.
12	Luther Gullick (1937) <i>Notes on the Organization Theory</i>	Manajemen yang efektif dari setiap bisnis melibatkan pembagian berbagai fungsi manajerial ke dalam berbagai kategori, termasuk Perencanaan, Pengorganisasian, Kepegawaian, Pengarahan, Koordinasi, Pelaporan, dan Penganggaran. Perencanaan adalah tahap di mana tujuan dan sasaran ditetapkan, dan cara terbaik untuk mencapainya didefinisikan. Pengorganisasian melibatkan penciptaan sistem, struktur, dan prosedur untuk memastikan pencapaian tujuan tersebut.

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		<p>Kepegawaian terlibat dalam proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan agar dapat menjalankan tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengarahan melibatkan memberikan bimbingan dan petunjuk kepada karyawan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi. Koordinasi memastikan bahwa semua aktivitas bekerja bersama secara efisien. Pelaporan adalah proses berbagi informasi tentang kemajuan organisasi kepada pihak-pihak terkait. Penganggaran adalah langkah alokasi sumber daya yang diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan.</p>
13	<p>Herbert A. Simon (1947) <i>Administrative Behavior</i></p>	<p>Keterampilan dalam pengambilan keputusan merupakan hal yang vital dan melibatkan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan dan pengalaman dalam berbagai situasi dan masalah untuk mencapai hasil yang menguntungkan, mengenali peluang, serta mengoptimalkan potensi pekerja dalam konteks tertentu.</p>
14	<p>McClelland (1951) <i>Personality</i></p>	<p>Teori motivasi adalah dasar dari pemahaman mengenai faktor-faktor yang mendorong individu dalam mencapai tujuan mereka,</p>

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		<p>dengan mempertimbangkan pemenuhan tiga kebutuhan pokok: kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi. Kebutuhan akan pencapaian merujuk pada dorongan bawaan untuk mencapai kesuksesan dan dikenali. Kebutuhan akan kekuasaan mencerminkan keinginan kita untuk mempengaruhi dan mengontrol orang lain. Kebutuhan akan afiliasi menggambarkan dorongan kita untuk berinteraksi dan membentuk hubungan yang signifikan dengan orang lain.</p>

Tabel 9. Fase Keempat: Pertumbuhan Konsep Hubungan Manusia (Lanjutan)

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
15	<p>Stacey J.Adams (1965) <i>Inequality in Social Exchange</i></p>	<p>Teori ekuitas adalah konsep yang menyelidiki cara di mana pekerja menilai kondisi kerja mereka dan sejauh mana mereka merasa bahwa perlakuan yang mereka terima adil dibandingkan dengan rekan-rekan mereka. Teori ini memeriksa bagaimana individu menilai hubungan antara usaha yang mereka keluarkan dan imbalan yang mereka terima, baik dalam konteks nominal maupun perbandingan dengan orang lain,</p>

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		untuk menentukan apakah ada perasaan kesetaraan dalam pekerjaan mereka. Teori ekuitas membantu organisasi mengevaluasi tingkat kepuasan dan apakah pekerja merasa dihargai dalam perannya. Selain itu, itu juga bisa membantu manajer mengenali dan mengatasi masalah potensial terkait ketidaksetaraan dan ketidakadilan.

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2023

5. Fase Kelima: Periode Modern

Pada periode ini, ditemukan berbagai pendekatan seperti *Management By Objectives*, *Human Resource Management*, *Human Resource Development*, dan *Strategic Human Resource Management* seperti yang tercantum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 10. Fase Kelima: Periode Modern

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
1	Robert R. Blake dan Jane S. Mouton (1964) <i>The Managerial Grid</i>	Mengembangkan teori kepemimpinan dengan menggunakan Grid Manajerial, yang memberikan suatu kerangka kerja komprehensif untuk mengevaluasi beragam jenis perilaku kepemimpinan yang memiliki dampak positif pada kinerja tim mereka.
2	Rensis Likert (1950) <i>Developing Patterns in Management</i>	Organisasi memiliki empat sistem manajemen yang berbeda: 1) <i>Sistem Exploitative Authoritative</i> , 2)

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		<p><i>Sistem Benevolent Authoritative</i>, 3) <i>Sistem Consultative</i>, dan 4) <i>Sistem Participative</i>. <i>Sistem Exploitative Authoritative</i> cocok untuk pendekatan manajemen berorientasi atas ke bawah. <i>Sistem Benevolent Authoritative</i> mendukung pendekatan yang lebih berkolaborasi. <i>Sistem Consultative</i> berfokus pada masukan dari karyawan dan sering melibatkan diskusi yang mendalam sebelum keputusan diambil. <i>Sistem Participative</i> adalah yang paling kolaboratif, memungkinkan karyawan untuk aktif terlibat dalam pengambilan keputusan.</p>

Tabel 11. Fase Kelima: Periode Modern (Lanjutan)

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
3	<p>Chris Argyris (1957) <i>Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual</i></p>	<p>Teori sistem terbuka adalah pendekatan yang menitikberatkan pada perilaku organisasi sebagai fokus utama dalam memberikan suatu kerangka kerja yang luas untuk menganalisis dan memahami cara di mana organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, yang dipengaruhi oleh kekuatan baik dari dalam maupun luar.</p>
4	<p>Harold Koontz dan Cyril O'Donnell (1955)</p>	<p>Manajemen adalah rangkaian tindakan yang terus-menerus dalam memantau,</p>

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
	<i>Principles of Management; An Analysis of Managerial Functions</i>	mengendalikan, dan mengkoordinasikan kegiatan dengan tujuan untuk mencapai efektivitas dalam memaksimalkan potensi organisasi dan mencapai tujuan mereka.
5	Leonard R Sayles (1964) <i>Managerial Behavior; Administration in Complex Organizations</i>	Karakteristik utama dari organisasi yang berhasil mencakup kesederhanaan, fleksibilitas, keandalan, efisiensi, dan penerimaan, yang memungkinkan mereka untuk mengenali serta mengambil peluang, tetap unggul dalam persaingan, dan memfasilitasi perkembangan lingkungan yang berkelanjutan.
6	FE Fiedler (1978) <i>The Contingency Models and The Dynamics of The Leadership</i>	Gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh hubungan antara pemimpin dan anggota tim, struktur tugas, serta kekuatan atau kelemahan posisi pemimpin.
7	GE Kimball (1956) <i>Nature of Operations Research.</i>	Manajemen menekankan berbagai teknik perencanaan strategis, strategi untuk mendukung pengambilan keputusan, dan cara pemecahan masalah dalam menentukan tindakan terbaik untuk memastikan bahwa bisnis mencapai tujuannya.
8	Charles A.Lindblom (1959) <i>The Science of Muddling Through</i>	Model pengambilan keputusan yang rasional dapat memberikan kejelasan, arahan, dan pendekatan logis dalam

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		mengambil keputusan, tetapi juga berpotensi untuk menyederhanakan masalah yang kompleks.
9	Hofer dan Schendel (1978) <i>Strategy Formulation: Analytical Concepts</i>	Strategi kompetitif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang posisi saat ini perusahaan, kinerja masa lalu, dan lingkungan operasionalnya. Ini mencakup mengevaluasi lanskap persaingan, menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, memahami sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan, serta memperhatikan faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan tren dalam industri.
10	Mintzberg (1979) <i>The Structuring of Organization</i>	Strategi berperan sebagai penghubung antara organisasi dan lingkungan eksternal, yang membantu dalam mengenali, meramalkan, dan merespons perubahan dalam lingkungan guna menciptakan keunggulan kompetitif.

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2023

6. Fase Keenam: Periode *Post-Modern*

Setelah fase modern, teori manajemen SDM kemudian mengalami perkembangan ke dalam fase *post-modern* yang lebih menitikberatkan pada aspek budaya dan sosial yang mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan perilaku organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Beberapa teori dan pendekatan dalam fase *post-modern*

mencakup *critical management studies, diversity management, dan social identity theory*, yang terdokumentasikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 12. Fase Keenam: Periode *Post-Modern*

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
1	Dave Ulrich (1996) <i>Human Resource Champions dan The HR Value Proposition.</i>	Untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan, fungsi Sumber Daya Manusia (HR) harus mengalami perubahan dari sekadar melaksanakan tugas administratif menjadi berperan aktif dalam strategi bisnis perusahaan. Selain itu, HR juga harus memiliki value proposition yang jelas dan dapat diukur.
2	Jeffrey Pfeffer (1998) <i>The Human Equation: Building Profits by Putting People First dan Power: Why Some People Have It and Others Don't</i>	Organisasi perlu menganggap karyawan sebagai aset berharga dan pemimpin harus memiliki beberapa karakteristik khusus, termasuk kemampuan untuk membangun jaringan yang kuat, kecakapan dalam mengambil risiko yang tepat, dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.
3	David Collings (2004) <i>Human Resource Management: A Critical Approach dan Managing Talent Retention: An ROI Approach</i>	Ide dan implementasi manajemen SDM yang sangat penting dengan fokus pada prinsip keadilan, keberlanjutan, dan menjaga keseimbangan kepentingan antara perusahaan dan karyawan, serta mengakui signifikansi mempertahankan bakat dalam organisasi. Hal ini juga mencakup cara mengukur <i>return on investment</i> dari program retensi

No	Tokoh dan Publikasi	Ringkasan Kontribusi
		bakat.
4	Peter Capelli (2008) <i>Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty dan Why Good People Can't Get Jobs</i>	Perusahaan perlu efisien dalam menemukan karyawan yang sesuai dan meningkatkan metode perekrutan dan pengembangan bakat agar bisa mengatasi perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis.
5	John Boudreau (2010) <i>Retooling HR dan Investing in People</i>	Perusahaan perlu menerapkan strategi dan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif serta menginvestasikan pada karyawan yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2023

K. Ringkasan

1. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sistem yang mengelola sumber daya manusia yang berfokus pada pemanfaatan kompetensi individu pada setiap level organisasi untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Setiap manajer di semua tingkatan dan fungsi dalam organisasi harus terlibat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. cakupan manajemen sumber daya manusia mencakup tiga area kunci, yang meliputi: Manajemen Sumber Daya Manusia Mikro (Micro HRM atau MHRM), Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (Strategic HRM atau SHRM), dan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (International HRM atau IHRM).
3. Fungsi-fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu (1) Pengadaan Sumber Daya Manusia (*acquiring human resources*) dan (2) Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

(*maintaining human resources*). Fungsi-fungsi yang termasuk dalam kategori Pengadaan Sumber Daya Manusia mencakup: perencanaan kebutuhan tenaga kerja (*human resource planning*), perekrutan calon karyawan (*recruitment for candidates*), pemilihan calon karyawan (*selection for candidates*), orientasi/induksi karyawan baru (*orientation/induction for new employees*), dan penempatan karyawan (*placement*). Sementara itu, fungsi-fungsi yang termasuk dalam kategori Pemeliharaan Sumber Daya Manusia mencakup: penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*), pelatihan dan pengembangan (*training & development*), kompensasi, manfaat, dan layanan (*compensation, benefits & services*), pengembangan karier (*career & development*), serta hubungan industrial atau hubungan karyawan (*industrial relations or employee relations*).

4. Pentingnya manajemen sumber daya manusia yaitu: membantu mengevaluasi kebijakan sumber daya manusia, meningkatkan pemberdayaan tim, menjaga semangat dan komunikasi karyawan dalam organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), membantu dalam memonitor kemajuan pencapaian kinerja organisasi, membantu organisasi dalam memonitor pencapaian kemajuan kinerjanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis organisasi melalui kinerja karyawannya, dan menjaga kepatuhan terhadap regulasi.
5. Peran manajemen SDM sebagai aktivitas pendukung bisnis yang berperan dalam mendukung aktivitas bisnis inti organisasi untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Peran manajemen SDM adalah membentuk perilaku karyawan agar sesuai dengan nilai-nilai budaya Perusahaan, menyediakan jumlah dan kualitas karyawan yang sesuai dengan kebutuhan setiap fungsi dan level manajemen dalam organisasi, dan bertanggung jawab untuk

menciptakan kinerja karyawan yang sangat baik (*performance excellence*).

6. Manajemen SDM dihadapkan pada sejumlah tantangan yang melibatkan: akuisisi, pengelolaan perubahan, retensi tingkat rendah, keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, konsultasi, budaya kerja, manajemen stres dan konflik, restrukturisasi, dan globalisasi.
7. Struktur organisasi manajemen sumber daya manusia dalam setiap organisasi dapat bervariasi tergantung pada tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Semakin besar organisasi tersebut, semakin tinggi tingkat kompleksitas kegiatan pengelolaan sumber daya manusianya. Pada umumnya struktur organisasi manajemen SDM sejalan dengan fungsi-fungsi Manajemen SDM yaitu Unit Diklat, Unit Tata Kelola Organisasi, Unit Penggajian, Unit Kontrak Kerja dengan Pekerja, Unit Penempatan SDM, Unit Pengembangan Sistem Informasi SDM, Unit Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), dan lain sebagainya.
8. Perkembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) secara filosofis bisa dikelompokkan menjadi enam fase yaitu: fase pertama yaitu Administrasi Personalia, fase kedua yaitu Gerakan Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas, fase ketiga yaitu Kesejahteraan dan Psikologi Industri, fase keempat yaitu Hubungan Manusia, fase kelima yaitu Periode Modern, dan fase keenam yaitu Periode *Post-Modern*.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Manajemen Sumber Daya Manusia	<i>human resource management</i>
Perencanaan Kebutuhan Karyawan	<i>human resource planning</i>
Rekrutmen calon karyawan	<i>recruitment for candidates</i>
Seleksi calon karyawan	<i>selection for candidates</i>
Orientasi karyawan baru	<i>orientation for new employee</i>
Penilaian Kinerja Karyawan	<i>performance appraisal</i>
Pelatihan dan Pengembangan	<i>training & development</i>
	<i>compensation</i>
	<i>career & development</i>

Kompensasi	<i>competency based human</i>
Karir dan Pengembangan	<i>resource</i>
Manajemen SDM berbasis kompetensi	

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen SDM dan peranannya bagi organisasi?
2. Jelaskan berbagai fungsi manajemen SDM?
3. Jelaskan struktur organisasi manajemen SDM?
4. Jelaskan faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi manajemen SDM?

DISKUSI KELAS : MANAJEMEN SDM DALAM PERSPEKTIF BISNIS

Tema Diskusi Kelas : Implementasi Manajemen SDM dalam Perspektif Bisnis

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi manajemen SDM dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Saat Perumtel (sekarang PT Telkom Indonesia, Tbk) dipimpin oleh Ir. Cacuk Sudaryanto pada tahun 1988, banyak masalah yang menuntutnya segera ditangani. Komplain konsumen terhadap buruknya pelayanan, hampir menjadi berita hangat diberbagai media massa setiap harinya. Padahal jumlah karyawan pada saat itu mencapai 46 ribu orang dengan 900 ribu satuan sambungan. Sebelum berubah status menjadi Perseroan pada tahun 1991, BUMN ini hanya mampu memasang 300 ribu

satuan sambungan selama satu Pelita. Bandingkan dengan sambungan telepon di Negara lain yang saat itu dapat tumbuh rata-rata 20-30% per tahun.

Salah satu permasalahan yang harus dihadapi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia adalah struktur SDM perusahaan berbentuk bawang Bombay. Dari 46.000 orang karyawan perusahaan pada tahun 1988 yang berpendidikan Doktor (S3) hanya ada 1 orang, tidak ada satu orangpun yang berpendidikan Magister (S2), berpendidikan Sarjana (S1) 750 orang, berpendidikan Diploma (D3) 240 orang dan selebihnya atau sekitar 45.000 orang berpendidikan SLTA ke bawah.

Menghadapi realitas ini hanya ada satu kata dalam pikiran Cacuk yaitu melakukan perubahan (*change*). Agar perubahan yang diinginkan bergerak lebih cepat, Cacuk sangat menyadari pentingnya peningkatan kualitas SDM. Struktur bawang Bombay harus dirubah menjadi piramida. Caranya dengan memberikan kesempatan kepada karyawan terbaik untuk melanjutkan pendidikan di dalam dan luar negeri. Rekrutmen untuk jenjang pendidikan Sarjana mulai dijalankan. Bahkan Telkom kemudian mendirikan perguruan tinggi yang saat ini kita kenal sebagai Sekolah Tinggi Teknologi Telkom (STT Telkom). Hasilnya hanya dalam tempo kurang dari empat tahun, struktur bawang Bombay sedikit demi sedikit sudah berubah menjadi struktur piramida. Saat Cacuk lengser dari Telkom pada tahun 1992, beberapa karyawan telah meraih gelar Doktor, 200 orang meraih Magister, dan 3000 orang meraih Sarjana.

Cacuk menyadari bahwa semangat perubahan harus tetap terpelihara. Untuk itu suasana kerja yang kondusif harus terus diciptakan. Berbagai bentuk pelatihan dan seminar diadakan. kursus kepemimpinan dengan peserta dari setiap wilayah dilaksanakan. Berbagai pakar dan fasilitator dihadirkan dalam perusahaan. Hasil kegiatan ini menghasilkan para agen perubahan (*change agents*) perusahaan di wilayah kerja masing-masing. Supaya cara kerja yang lama berubah, maka setiap kantor cabang didorong untuk melakukan inovasi (*innovation*) dan iklim kompetisi serta dilakukan *teleconference* setiap minggu secara

terbuka dengan semua kantor cabang untuk memonitor perkembangan dan apa saja yang telah dilakukan serta rencana-rencana perubahan.

Untuk mendorong motivasi kerja karyawan, Cacuk tidak segan-segan untuk menaikkan gaji mereka hingga 300%. Sesuatu yang tidak mungkin terjadi di masa sebelumnya. Karyawan sempat kaget melihat pada slip gaji mereka tertulis "Gaji Anda dibayar oleh pelanggan Anda". Bonus diberikan untuk menghargai jerih payah karyawan yang telah memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen. Hasil dari masa kepemimpinan Cacuk yang relatif singkat (1988-1992) PT Telkom telah memiliki 3,5 juta satuan sambungan dengan kualitas pelayanan yang jauh lebih baik.

Pertanyaan diskusi:

1. Apakah yang menjadi permasalahan pada cerita di atas dalam kaitannya dengan SDM?
2. Fungsi Manajemen SDM manakah yang terkait dengan permasalahan di atas?
3. Faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi manajemen SDM?
4. Apa pembelajaran yang dapat Anda ambil dari cerita di atas?

DISKUSI KELAS : MANAJEMEN SDM DALAM PERSPEKTIF BISNIS

Tema Diskusi Kelas : Implementasi Manajemen SDM dalam Perspektif Bisnis

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi manajemen SDM dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

PT Kereta Api Indonesia mengalami transformasi yang signifikan dalam pelayanan publiknya. Pada masa lalu, perusahaan ini terbebani oleh berbagai masalah yang terus berlanjut dari tahun ke tahun, dan penyelesaiannya menjadi semakin sulit. Namun, di bawah kepemimpinan Direktur Utama PT KAI, Ignasius Jonan, yang diangkat pada 29 Februari 2009, PT KAI telah berubah menjadi penyedia jasa berkualitas yang dapat bersaing dengan perusahaan penyedia jasa lainnya.

Pada awal proses transformasi ini, Jonan dan tim manajemen dihadapkan dengan sejumlah permasalahan, antara lain kualitas jalan rel dan persinyalan yang tidak memadai untuk memastikan perjalanan kereta api yang aman dan nyaman. Selain itu, kualitas lokomotif, rangkaian, dan gerbong kereta mengalami penurunan yang signifikan, jumlahnya terus berkurang. Stasiun-stasiun yang tidak terawat dengan baik, tampak kumuh, kotor, dan tidak dapat diandalkan dalam mendukung operasional kereta api yang baik. Tingkat disiplin pegawai rendah, baik di bagian back office, stasiun-stasiun, maupun di antara awak perjalanan kereta api. Mentalitas sumber daya manusia (SDM) yang tidak berfokus pada pelayanan kepada pengguna jasa kereta api. Standar pelayanan terhadap penumpang yang rendah. Tingkat remunerasi pegawai yang rendah, yang menyebabkan potensi terjadinya penyimpangan. Prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang benar dan penyelenggaraan perusahaan yang baik tidak dijalankan secara optimal. Keterbatasan jumlah lokomotif dan rangkaian kereta. Pendapatan dari angkutan orang dan barang yang terus menurun, yang berdampak pada keuangan perusahaan yang mengalami kerugian yang sangat parah akibat akumulasi kerugian dari tahun-tahun sebelumnya. Selain itu, teknologi informasi tidak dimanfaatkan secara maksimal, termasuk sistem penjualan tiket yang kompleks, dan masih banyak masalah lainnya.

Dengan tekad yang kuat, Jonan memiliki keyakinan untuk mengenakan perubahan pada perusahaan. Obsesi Jonan adalah membuat PT KAI menjadi teladan dalam pelayanan publik yang

berkualitas dan manusiawi, serta mampu mengubah budaya masyarakat dalam menggunakan transportasi publik. Dengan visi yang telah diatur, Jonan kemudian merancang berbagai strategi perbaikan.

Strategi awal dalam proses transformasi adalah fokus pada perbaikan internal perusahaan. Pertama-tama, Jonan berupaya untuk memperbaiki mental dan semangat pelayanan karyawan, yang saat itu hampir tidak ada. Mereka cenderung lebih peduli pada kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan dan pelanggan. Jonan berusaha mengubah cara berpikir karyawan, mengalihkan orientasi dari berfokus pada produk menjadi berfokus pada pelanggan. Selanjutnya, Jonan menghapus sistem "urut kacang" yang sudah menjadi budaya dalam PT KAI. Di bawah kepemimpinan Jonan, promosi dan penghargaan tidak lagi bergantung pada lama masa kerja, melainkan pada kapasitas dan kompetensi karyawan. Selain itu, Jonan menerapkan sistem remunerasi baru yang membedakan penghasilan antara karyawan lapangan dan non-lapangan. Sistem remunerasi ini tidak hanya memastikan kompensasi yang adil, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan karyawan secara bertahap dan mengurangi penyimpangan dana internal.

Selain melakukan perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia, Jonan juga mengubah pola rekrutmen dengan prosedur seleksi yang lebih transparan bagi karyawan baru. Jonan membentuk ulang budaya perusahaan PT KAI dengan menerapkan lima nilai inti: integritas, profesionalisme, keselamatan, inovasi, dan pelayanan unggul, serta mengadopsi moto perusahaan "Anda Adalah Prioritas Kami."

Perbaikan-perbaikan berlanjut pada aspek eksternal perusahaan. Jonan menerapkan sejumlah kebijakan untuk meningkatkan layanan kereta api, seperti larangan merokok di dalam gerbong kereta, sistem pemberangkatan yang terpadu, kapasitas penumpang 100%, dan kebijakan satu kursi untuk satu penumpang. Jonan juga melakukan penertiban di stasiun dan gerbong kereta untuk menciptakan lingkungan yang lebih nyaman. Tindakan ini melibatkan pembersihan stasiun, perbaikan

fasilitas toilet, pengaturan pedagang kecil di stasiun, serta perluasan fasilitas parkir dan peron, serta penggunaan tiket elektronik di KRL Commuter Line. Jonan juga mengelola kembali aset-aset PT KAI yang sebelumnya dikuasai oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

Hasilnya, segala strategi yang diterapkan oleh Jonan untuk melakukan berbagai perbaikan telah memberikan hasil yang signifikan. Budaya kerja baru yang berhasil diimplementasikan mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen dan bertanggung jawab terhadap tugas mereka, dengan fokus pada kepuasan pelanggan dan keselamatan pengguna jasa kereta api.

Pertanyaan diskusi:

1. Apakah yang menjadi permasalahan pada cerita di atas dalam kaitannya dengan SDM?
2. Fungsi Manajemen SDM manakah yang terkait dengan permasalahan di atas?
3. Faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi manajemen SDM?
4. Apa pembelajaran yang dapat Anda ambil dari cerita di atas?

L. Daftar Pustaka

- Ali, M., Ahmad, Z., Iqbal, J. (2012). Human Resource Planning: A Key to Internal and External Fit. *African Journal of Business Management*, 6 (27), 7938-7941.
- Al Marri, M.T.S., Majid, A.H.A., Hilman bin Abdullah, H. (2018). Evolution of Human Resource Management Theories and Organizational Success. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(7), 571-578
- Allen, M. and Wright, P. (2006). *Strategic Management and HRM*. Cornell University. Ithaca: Center for Advance Human Resource Studies (CAHRS).
- Becker, B.E., and Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- Boohene, R. and Asuinura, E. (2011). The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Ltd. *International Business Research*, 4(1), 266-272.
- Bowen, D. and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Bratton, John., Gold, Jeffrey. (2003). *Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmilan.
- Cheung, M. (2013). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in The Effects of Interpersonal and Informational Justice on Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572.

- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Combs, J.G., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D.J. (2006). How Much Do High Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528
- Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 29, 341-358
- Cushway, Barry. (2017). *The Employer's Handbook*. Singapore: Kogan Page.
- Darma, P.S. (2017). The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance. *Management and Economics Journal*, 1(1), 69-78.
- Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I., Rozzett, K. (2012), Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Dessler, Gary. (2019). *Human Resource Management*. 16th Edition. New Jersey: Pearson
- Dimba, B. (2010). Strategic Human Resource Management Practices: Effect on Performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128-137
- Dowds, N. (2010). *International Experiences of Human Resources Management in Higher Education*. A Report to HEFCE.
- Ericksen, J. and Dyer, L. (2005). Towards a SHRM model in High Reliability Organization Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.
- Fening, F. and Amaria, P. (2011). Impact of Human Resource Management Practices on Small Firm Performance in A Country in Recession. *American Journal of Business Research*, 4(1), 23-54.

- Fossen, R. S., & Vredenburg, D. (2014). Exploring Differences in Work's Meaning: An Investigation of Individual Attributes Associated with Work Orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15, 101-120.
- Gould-Williams, J. and Gatenby, M. (2010). The Effects of Organizational Context and Teamworking Activities on Performance Outcomes: A Study Conducted in England Local Government. *Public Management Review*, 12 (6), 759-787.
- Guest, D. (2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Hur, W-M., Han, S-J., Yoo, J-J. and Moon, T. (2015). The Moderating Role of Perceived Organizational Support on The Relationship between Emotional Labor and Job-Related Outcomes. *Management Decision*, 53(3), 605-624.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hurwitz, J. Lines, S., Montgomery, B. and Schmidt, J. (2002). The Linkage between Management Practices, Intangibles Performance and Stock Returns. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 51-61.
- Ismail, Velnampy, T. (2012). A Case Study Approach to Human Resource Planning -HRP- in Weaving Industry of Maruthamunai. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(1), 31-36.
- Klug, D. (2017). *Recruitment and Selection Handbook for University Staff Positions*. Arizona State University.
- Kuswati, Rini. (2009). Succession Management: Upaya Human Resource Planning Menuju Success Corporate. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(1), 45-51.
- Lievens, F. (2008). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Lawrence Erlbaum's Organizations and Management Series. New York: Taylor & Francis.
- Lievens, F., De Corte, W., & Westerveld, L. (2015). Understanding the Building Blocks of Selection

- Procedures: Effects of Response Fidelity on Performance and Validity. *Journal of Management*, 41, 1604–1627.
- Lievens, F., Harris, M.M., Van Keer, E., & Bisqueret, C. (2003). Predicting Crosscultural Training Performance: The Validity of Personality, Cognitive Ability, and Dimensions Measured by An Assessment Center and A Behavior Description Interview. *Journal of Applied Psychology*, 88, 476–489.
- Lievens, F., & Sackett, P.R. (2017). The Effects of Predictor Method Factors on Selection Outcomes: A Modular Approach to Personnel Selection Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 102, 43–66.
- Long, Choc Sang (2012), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6, 100-116.
- Macky, K. and Boxall, P. (2007). The Relationship between High-Performance Work Practices and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2019). *Human Resource Management*. Singapore: Cengage.
- Messersmith, J. and Guthrie, J. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Nishii, L., Lepak, D. and Schneider B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. Cornell University. Ithaca: *Center for Advance Hyman Resource Studies (CAHRS)*.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill Education.
- Pauwe, J. and Boselie, P. (2005). HRM and Performance: What’s Next? Cornell University. *Ithaca: Center for Advance Hyman Resource Studies (CAHRS)*.

- Pitacho, L.A., Palma, P., Correia, P. (2019). Work Orientation: Dimensionality and Internal Model. *Análise Psicológica*, 4 (37), 479-491.
- Prashanthi, K. (2013). Human Resource Planning-An Analytical Study. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 63-68.
- Rao, T.V. (2012). *Degree Feedback and Performance Management System*. London: Excel Books.
- Riveros, A. M. M., & Tsai, T. S. T. (2011). Career Commitment and Organizational Commitment in for- Profit and Non-Profit Sectors. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(3), 324-341.
- Robbins, Stephen., Coulter, Mary., Cenzo, D.D. (2019). *Fundamentals of Management*. New York: Pearson.
- Ryan, A.M., & Ployhart, R.E. (2014). A Century of Selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693-717.
- Samer, Khasawneh.(2011). Human Capital Planning in Higher Education Institutions: A Strategic Human Resource Development Initiative in Jordan. *International Journal of Educational Management*, 25 (6), 534 - 544.
- Schmidt, J.A., Chapman, D.S., & Jones, D.A.(2015). Does Emphasizing Different Types of Person-Environment Fit in Online Job Ads Influence Application Behavior and Applicant Quality? Evidence from A Field Experiment. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 267-282.
- Sudiarditha, I.K.R., Dianta, K., Susita, D., Aisyah, N. (2019). Placement, Career Development on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables. *DLSU Business & Economics Review*, 28(3), 73-80.
- Verhulst, Susan L., and DeCenzo, David A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. 14th Edition. New Jersey: Wiley
- Wardhana, Aditya., et al. (2021). *MSDM: Kunci Keberhasilan Organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Way, S. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within The US Small Business Sector. *Journal of management*, 28(6), 765-785.

- Wright and McMahan (2011). Exploring Human Capital: Putting 'Human' Back Into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, P. and Huggerty, J. (2005). Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. *Management Review*, 16(2), 164-173
- Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., and Allen, M.R. (2005). The Relationships between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Links. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-447.
- Worrall, L., Hoppas, C. (2013). Using Strategic Human Resource Management Systems to Improve Performance in Higher Education. *Conference: 8th International Conference of the Dutch HRM Network*, 1-24.

BAB 2

LINGKUNGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa mampu menjelaskan dan menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Menjelaskan pengertian lingkungan manajemen sumber daya
2. Menjelaskan faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia.
3. Menjelaskan tututan dunia internasional yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia.

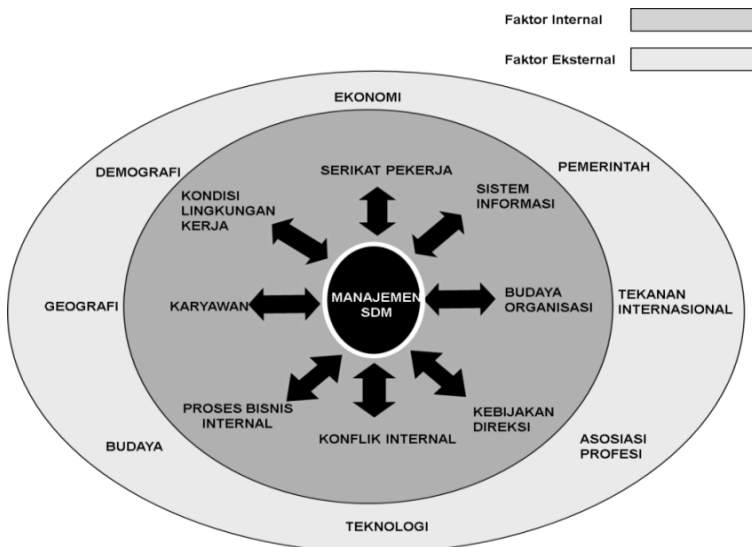
A. Pengertian Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia

Para ahli manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah memberikan beragam definisi dan pengertian mengenai lingkungan manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks ini, lingkungan manajemen sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai faktor-faktor yang berada di luar organisasi yang secara langsung mempengaruhi operasi MSDM, seperti yang diungkapkan oleh Verhulst and DeCenzo pada tahun 2021. Faktor-faktor ini dapat terkait dengan lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, seperti yang dinyatakan oleh Mondy dan Martocchio pada tahun 2019.

Dengan demikian, kesimpulan yang dapat diambil dari konsep definisi dan pengertian yang disampaikan oleh para pakar adalah bahwa lingkungan manajemen SDM melibatkan sejumlah faktor yang mempengaruhi berbagai aspek kinerja dalam manajemen sumber daya manusia. Faktor-faktor ini dapat berasal dari dalam organisasi (lingkungan internal) maupun dari luar organisasi (lingkungan eksternal).

B. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal dan Internal yang Mempengaruhi Manajemen SDM

Mondy dan Martocchio (2019), Genç (2014), Ndubuisi (2022), Rosman, Shah, Hussain, & Hussain (2013), Chandrakumara, and Sparrow (2004), Zhang, Du, & Xu (2022) mengungkapkan bahwa banyak faktor terkait yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia. Faktor-faktor tersebut merupakan bagian dari lingkungan eksternal perusahaan atau lingkungan internalnya. Sebagai suatu sistem, organisasi menghadapi berbagai tantangan dan pengaruh yang mempengaruhi berjalannya operasinya, dan pada akhirnya, ini akan berdampak pada sistem dan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia. Faktor-faktor lingkungan, seperti yang terlihat dalam diagram di atas, memiliki dampak yang signifikan pada kinerja manajemen sumber daya manusia. Faktor-faktor lingkungan yang berasal dari luar organisasi cenderung sulit untuk dikendalikan (faktor yang tidak dapat dikendalikan), sementara faktor-faktor lingkungan yang berasal dari dalam organisasi cenderung dapat diatur (faktor yang dapat dikendalikan) oleh manajemen sumber daya manusia.



Gambar 6. Faktor Lingkungan Eksternal dan Internal yang Mempengaruhi Manajemen SDM

Faktor-faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Faktor Ekonomi. Krisis ekonomi global atau resesi dalam negeri dan tingginya tingkat inflasi.
2. Faktor Pemerintah. Peraturan hukum, keputusan dari Mahkamah Agung, peraturan pemerintah yang mengatur hubungan kerja (labor relations), dan ketetapan mengenai Upah Minimum Regional (UMR) yang menentukan upah minimum bagi karyawan.
3. Faktor Tekanan Internasional. Perlindungan ekspor oleh negara tujuan ekspor dan perjanjian pinjaman luar negeri, seperti IMF, World Bank, JBIC, dan sebagainya.
4. Faktor Asosiasi Profesi. Persyaratan dari lembaga atau asosiasi profesi yang mewajibkan sertifikasi keahlian profesi bagi tenaga ahli yang menjalankan pekerjaan tertentu.
5. Faktor Teknologi. Tuntutan pekerjaan yang mengharuskan organisasi menggunakan teknologi terkini untuk mendukung sistem informasi perusahaan.
6. Faktor Budaya. Nilai-nilai keagamaan, seperti waktu sholat Jum'at, yang dapat mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mengatur waktu istirahat khusus di hari Jum'at yang berbeda dari hari-hari lainnya. Selain itu, selama bulan puasa Ramadan, organisasi cenderung mempercepat waktu pulang kerja bagi umat Muslim.
7. Faktor Geografi. Kedekatan geografis antara kantor pusat dan kantor cabang dapat mempengaruhi keseragaman praktik manajemen, dengan kantor cabang yang lebih dekat ke kantor pusat memiliki praktik yang lebih seragam daripada yang jauh.
8. Faktor Demografi. Tingkat pendidikan karyawan dan masyarakat di sekitar wilayah operasi organisasi serta usia karyawan dan usia masyarakat di wilayah operasi organisasi

Faktor-faktor lingkungan internal yang mempengaruhi fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut (Wardhana et al, 2021):

1. Faktor Serikat Pekerja. Tuntutan dari Serikat Pekerja terkait kompensasi bagi karyawan yang mematuhi peraturan yang berlaku serta tuntutan terkait waktu kerja dan pengaturan lembur bagi karyawan yang memenuhi persyaratan yang berlaku.
2. Faktor Sistem Informasi. Sistem informasi yang mencakup database karyawan yang dapat menyimpan semua informasi yang diperlukan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia untuk menjalankan fungsinya. Ini melibatkan database karyawan, deskripsi pekerjaan, peraturan dan hukum yang berlaku, arsip tata persuratan Manajemen Sumber Daya Manusia, struktur organisasi, sistem penggajian, dan lain sebagainya.
3. Faktor Budaya Organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Hubungan yang tidak harmonis dapat menghasilkan konflik yang mempengaruhi kinerja organisasi.
4. Faktor Kebijakan Direksi. Kebijakan yang berpengaruh pada berbagai aspek fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, termasuk program pensiun, program kompensasi, pengangkatan karyawan percobaan, pengangkatan pejabat, dan lain sebagainya.
5. Faktor Konflik Internal. Tuntutan dari pemegang saham terkait pengembalian investasi finansial yang tinggi, sementara sekaligus tuntutan dari karyawan terkait peningkatan kompensasi finansial atas kinerja mereka yang mampu mencapai target finansial organisasi.
6. Faktor Proses Bisnis Internal. Permintaan untuk menyediakan karyawan dengan cepat, yang memiliki kompetensi sesuai dengan posisi dan waktu yang diperlukan, agar proses bisnis internal tidak terhenti akibat kurangnya karyawan saat diperlukan.

7. Faktor Karyawan. Kepuasan kerja karyawan, termasuk kepuasan terkait peluang pengembangan diri, kompensasi, suasana kerja, obyektivitas dalam penilaian kinerja, hubungan dengan atasan dan bawahan, dan lain sebagainya. Kepuasan kerja ini dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.
8. Faktor Kondisi Lingkungan Kerja. Kondisi fisik lingkungan kerja, seperti tingkat kebisingan, polusi udara, pencemaran lingkungan, dan paparan radiasi yang tinggi, yang dapat membahayakan keselamatan karyawan.

C. Tuntutan Dunia Internasional yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Genç (2014), Ndubuisi (2022), Rosman, Shah, Hussain, & Hussain (2013), Chandrakumara, and Sparrow (2004), Zhang, Du, & Xu (2022) menyatakan bahwa pengaruh tuntutan dunia internasional terhadap manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat mengubah cara fungsi dan aktivitas dalam manajemen SDM beroperasi. Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen SDM dalam konteks tuntutan dunia internasional adalah sebagai berikut:

1. Etnosentrisme, yang merujuk pada penilaian budaya suatu bangsa sebagai tolok ukur untuk menilai bangsa lain.
2. Struktur departemen yang bersifat sentralisasi dan desentralisasi, terutama berpengaruh ketika sebuah organisasi memiliki cabang-cabang di berbagai negara. Ini memerlukan tindakan desentralisasi departemen SDM ke dalam divisi-divisi, wilayah, nasional, atau kantor pendukung fasilitas (facility-based office/supporting office).
3. Hak-hak karyawan, yang merupakan faktor eksternal penting dalam praktik manajemen SDM. Perangkat hukum yang berlaku di negara tempat karyawan bekerja juga berlaku bagi organisasi dan karyawan asing.

4. Kegagalan hubungan internasional, yang mempengaruhi fungsi manajemen SDM. Karyawan yang bekerja di cabang-cabang internasional memerlukan pelatihan dan pengembangan pribadi, serta pengetahuan tentang kebijakan, penempatan, prosedur, dan rekan-rekan kerja di cabang tersebut, serta pengetahuan tentang aspek-aspek sosial seperti budaya lokal, kebiasaan, bahasa, harapan, dan berbagai hal lainnya.
5. Manfaat di luar negeri, yang mempengaruhi kompensasi dan manfaat bagi karyawan di cabang-cabang internasional. Hal ini tergantung pada perbedaan biaya hidup dengan berbagai tingkat kebutuhan tertentu. Selain itu, *World Trade Organization* (WTO) mempengaruhi kompetisi dalam menentukan standar kompensasi yang layak untuk karyawan.
6. Repatriasi, yang perlu dipertimbangkan ketika seorang karyawan kembali dari cabang ke kantor pusat, terkait dengan perkembangan karir dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan penempatan jabatan yang lebih baik ketika karyawan kembali ke kantor pusat.
7. Kantor transfer internasional, yang perlu diperhatikan karena dapat memberikan kontribusi kepada organisasi dan karyawan dalam memastikan bahwa transfer internasional direncanakan dan dipermudah oleh departemen kompensasi dan manfaat.
8. Perbedaan dalam kinerja manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) juga dipengaruhi oleh faktor nilai budaya dan norma sosial. Nilai budaya dan norma sosial ini mencakup pandangan dan keyakinan yang berkaitan dengan aspek ekonomi, sosial, politik, pendidikan, dan hukum. Nilai budaya dan norma sosial ini sangat terkait dengan identitas etnis, agama, status sosial, dan pengalaman pribadi karyawan. Faktor-faktor nilai budaya dan norma sosial ini dapat memudahkan atau mempersulit tugas manajemen SDM, terutama ketika beroperasi di negara asing. Beberapa

faktor nilai budaya dan norma sosial yang mempengaruhi manajemen SDM dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Sikap terhadap pekerjaan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja. Persepsi dan sikap karyawan terhadap pekerjaan dapat mempengaruhi motivasi mereka, sehingga organisasi perlu mempertimbangkan pemberian libur panjang, frekuensi libur, dan jadwal kerja non-tradisional. Perubahan dalam pola pernikahan juga dapat mempengaruhi tunjangan karyawan dan sikap mereka terhadap pekerjaan. Selain itu, penggunaan obat-obatan terlarang dan perilaku seksual juga mempengaruhi manajemen SDM. Beberapa perusahaan mengharuskan pemeriksaan narkoba dan tes HIV-AIDS sebagai langkah untuk menjaga sikap kerja dan keamanan di tempat kerja.
 - b. Tingkat partisipasi perempuan dalam dunia kerja adalah faktor eksternal yang perlu diperhatikan oleh manajemen SDM. Perubahan dalam norma-nilai dan hukum dapat mempengaruhi partisipasi perempuan dalam tenaga kerja, yang memiliki berbagai implikasi bagi manajemen SDM.
 - c. Keagamaan adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan nilai budaya dan norma sosial. Agama mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap perilaku kerja yang mereka anut, serta pandangan mereka terhadap organisasi.
 - d. Kasta atau etnisitas khusus adalah faktor yang mempengaruhi perilaku kerja seseorang berdasarkan nilai budaya dan norma sosial yang mereka anut. Ini menjadi penting dalam organisasi yang memiliki karyawan dari berbagai ras, sehingga manajemen SDM perlu memperhatikannya.
9. Faktor demografi suatu negara juga dapat mempengaruhi fungsi manajemen SDM dan kinerja organisasi melalui komposisi demografi masyarakat di mana organisasi beroperasi. Ini mencakup pendidikan, ras, usia, jenis

kelamin, persentase populasi yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi, dan berbagai karakteristik demografi lainnya. Perubahan dalam lingkungan eksternal sebagai akibat dari faktor demografi seringkali dapat diidentifikasi lebih awal, berlangsung perlahan, dan dapat diukur dengan baik. Sebagai contoh, peningkatan tingkat pendidikan masyarakat dapat berdampak pada aktivitas rekrutmen dan seleksi karyawan.

10. Profesionalisme juga merupakan hasil dari pengaruh faktor lingkungan pada manajemen SDM. Profesionalisme manajemen SDM menjadi hal penting bagi organisasi, dan faktor lingkungan eksternal dan internal menuntut praktisi SDM memiliki kualifikasi yang baik. Keahlian manajemen SDM yang beragam memerlukan perhatian khusus. Organisasi telah menetapkan Sertifikasi Profesi Manajemen SDM sebagai respons terhadap tuntutan eksternal untuk meningkatkan profesionalisme di bidang ini.
11. Faktor teknologi juga merupakan faktor kunci yang mempengaruhi organisasi dan fungsi manajemen SDM. Pengaruh teknologi mempengaruhi alat yang tersedia dan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan. Sebagian besar organisasi menghadapi tantangan terkait dengan komputerisasi yang berkembang pesat. Komputerisasi dapat mengurangi atau menambah jumlah karyawan, tergantung pada peran teknologi dalam organisasi. Manajer dan departemen SDM membutuhkan akses ke informasi yang luas. Kualitas keputusan SDM sangat bergantung pada kualitas sistem informasi yang tersedia. Sistem informasi SDM seringkali menyimpan data yang mencakup berbagai aspek pekerjaan, hukum, serikat kerja, tren ekonomi, dan faktor internal dan eksternal lainnya

D. Ringkasan

1. Lingkungan manajemen SDM melibatkan sejumlah faktor yang mempengaruhi berbagai aspek kinerja dalam manajemen sumber daya manusia. Faktor-faktor ini dapat

berasal dari dalam organisasi (lingkungan internal) maupun dari luar organisasi (lingkungan eksternal).

2. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut: faktor ekonomi, faktor pemerintah, faktor tekanan internasional, faktor asosiasi profesi, faktor teknologi, faktor budaya, faktor geografi, dan faktor demografi. Faktor-faktor lingkungan internal yang mempengaruhi fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: faktor serikat pekerja, faktor sistem informasi, faktor budaya organisasi, faktor kebijakan direksi, faktor konflik internal, faktor proses bisnis internal, faktor karyawan, faktor kondisi lingkungan kerja.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen SDM dalam konteks tuntutan dunia internasional adalah sebagai berikut: etnosentrisme, struktur departemen yang bersifat sentralisasi dan desentralisasi, hak-hak karyawan, kegagalan hubungan internasional, manfaat di luar negeri, repatriasi, kantor transfer internasional, perbedaan dalam kinerja manajemen SDM yang dipengaruhi oleh faktor nilai budaya dan norma sosial, faktor demografi suatu negara, profesionalisme, dan faktor teknologi.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Lingkungan Manajemen	<i>Environment of human resource management</i>
Sumber Daya Manusia	<i>Internal environment factors</i>
Faktor-faktor lingkungan internal	<i>Eksternal environment factors</i>
Faktor-faktor lingkungan eksternal	<i>Ethnocentrism</i>
Etnosentrism	<i>Repatriation</i>
Repatriasi	<i>The Profession of HR Certification</i>
Sertifikasi Profesi Manajemen	<i>Unions</i>
SDM	<i>HR Management Information Systems</i>
Serikat Kerja	
Sistem Informasi Manajemen	
SDM	

PERTANYAAN LATIHAN

1. Jelaskan definisi dari lingkungan manajemen SDM?
2. Mengapa peranan lingkungan manajemen SDM sangat penting bagi organisasi?
3. Bisa Anda jelaskan beragam faktor lingkungan internal yang memberikan dampak pada fungsi manajemen SDM?
4. Bisa Anda berikan penjelasan mengenai berbagai faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi fungsi manajemen SDM?

DISKUSI KELAS : LINGKUNGAN MANAJEMEN SDM

Tema Diskusi Kelas : Lingkungan Manajemen SDM
Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana faktor-faktor lingkungan mempengaruhi manajemen SDM dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh kemajuan teknologi komunikasi dan informasi mengakibatkan tenaga kerja dengan kemampuan rendah akan kesulitan bersaing. Seiring dengan perkembangan teknologi, perusahaan tidak lagi memerlukan pekerja kasar (*blue-collar workers*), melainkan membutuhkan pekerja yang memiliki pengetahuan teknologi yang mendalam dan kemampuan manajerial. Dengan kata lain, SDM yang terlibat dalam proses perusahaan harus menjadi pekerja berbasis pengetahuan (*knowledge-based workers*) yang memiliki keterampilan yang beragam (*multiskilling workers*). Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, muncul isu-isu bisnis yang terkait dengan SDM. Beberapa isu bisnis yang berkaitan dengan SDM adalah mengelola diversitas tenaga kerja untuk mencapai keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk meraih keunggulan kompetitif, dan mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi.

Untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam proses transformasi, diperlukan upaya pengembangan yang mencakup peran-peran kunci manajer SDM termasuk menjadi seorang bisnis, pembentuk perubahan, konsultan bagi organisasi, perumus dan pelaksana strategi, manajer bakat, minat, dan kepemimpinan, serta sebagai manajer aset dan pengendalian biaya. Tugas utama

manajer dalam konteks ini adalah mengarahkan dan mengelola program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan SDM dalam perusahaan untuk meningkatkan kompetensi SDM yang ada.

Untuk merespons isu-isu SDM dan transformasi organisasi yang diakibatkan oleh perkembangan lingkungan bisnis saat ini, perubahan fungsi SDM dan reposisi diperlukan. Ulrich (1998) juga menegaskan bahwa fungsi SDM adalah menjadi mitra manajer lini dalam perencanaan strategis, pelaksanaan kerja yang kompeten, dan efisiensi administratif untuk mencapai peningkatan kualitas hasil sambil menekan biaya, serta berperan sebagai agen perubahan.

Untuk mengidentifikasi nilai yang dimiliki oleh perusahaan dalam hal Sumber Daya Manusia (SDM) dan peranannya dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, digunakan framework VRIO (*Value, Rarity, Imitability, and Organization*) sebagaimana dinyatakan oleh Knott (2015), Azevedo et al., (2022), (Murcia et al., 2022), dan Sultan (2023). Pendekatan ini melibatkan penciptaan nilai melalui fungsi SDM dengan cara mengurangi biaya atau melakukan diferensiasi pada produk dan layanan serta meningkatkan pendapatan. Selain itu, VRIO *framework* juga menguji karakteristik SDM yang jarang dimiliki oleh pesaing, tidak dapat dicontoh oleh pesaing, dan kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki sebagai sumber keunggulan kompetitif. Manfaat utama dari VRIO *framework* adalah untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui karakteristik khusus organisasi, kelompok kerja atau tim yang berkolaborasi, serta sistem SDM yang lebih dari sekadar seorang praktisi SDM. Untuk eksekutif, VRIO *framework* membantu mereka memahami nilai tenaga kerja dalam organisasi, bagaimana peran mereka dalam menciptakan keunggulan kompetitif, konsekuensi ekonomis dari praktik SDM dalam organisasi, perbandingan praktik SDM dengan perusahaan pesaing, dan peran fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan di masa depan.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui manajemen SDM, perusahaan perlu menerapkan kebijakan untuk mengintegrasikan SDM yang berbasis kompetensi dalam strategi bisnis perusahaan. SDM berbasis kompetensi merujuk pada tenaga kerja yang memiliki profil yang mendukung dalam berpikir, kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi, inisiatif, kemampuan pengambilan keputusan, perencanaan, kemampuan komunikasi, kerja sama dengan individu maupun tim, dan kemampuan untuk mengevaluasi kinerja.

Pertanyaan diskusi:

1. Apakah yang menjadi permasalahan pada cerita di atas dalam kaitannya dengan manajemen SDM?
2. Faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi manajemen SDM?
3. Fungsi Manajemen SDM manakah yang terkait dengan permasalahan di atas?
4. Apa pembelajaran yang dapat Anda ambil dari cerita di atas?

E. Daftar Pustaka

- Azevedo, A., Jugdev, K., and Mathur, G. (2022). The Impact of Organizational Support for the Project Management Process on Project and Firm Performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(7), 1013-1031. <https://doi.org/10.1108/IJMPB05-2022-0114>
- Chandrakumara, A., and Sparrow P. (2004), Work Orientation as An Element of National Culture and Its Impact on HRM Policy: Practice Design Choices. *International Journal of Manpower*, 25(1), 564-589
- Genç, Kurtuluş Yılmaz. (2014). Environmental Factors Affecting Human Resources Management Activities of Turkish Large Firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102-122
- Knott, P. J. (2015). Does VRIO Help Managers Evaluate a Firm's Resources? *Management Decision*, 53(8), 1806-1822. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0525>
- Mondy, R. Wayne Dean., and Martocchio, Joseph J. (2109). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson

- Murcia, N. N. S., Ferreira, F. A. F., and Ferreira, J. J. M. (2022). Enhancing Strategic Management Using a Quantified VRIOI: Adding Value with the MCDA Approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121251. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.12125>
- Ndubuisi, Ohakalam Charles. (2022). The Effect of Environmental Factors Influencing Manpower Utilization in Banking Sector in Abia State (A Study of Diamond Bank, Abia State). *Journal of Media & Management*, 4(4), 1-7
- Rosman Md Y, Shah FA, Hussain, J., Hussain, A. (2013) Factors Affecting the Role of Human Resource Department in Private Healthcare Sector in Pakistan: A Case Study of Rehman Medical Institute (RMI). *Research Journal of Recent Studies*, 2(1), 84-90.
- Sultan, Waleed Akhtar M. (2023). VRIO Analysis Framework in Project Management (PM) Comprehensive Approach. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 12(2), 57-72
- Ulrich, David. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Massachusetts: Harvard Business Press
- Verhulst, Susan L., and DeCenzo, David A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. 14th Edition. New Jersey: Wiley
- Wardhana, Aditya., et al. (2021). *MSDM: Kunci Keberhasilan Organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Zhang, Teng., Du, Lihong., & Xu, Kang. (2022). The Influence of Strategic Human Resource Management and External Environment Configuration on Innovation in Science and Technology Enterprises. *AEBMR*, 225(1), 1495-1502

BAB 3

PELUANG DAN TANTANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan perkembangan revolusi industri 1.0 hingga 4.0
2. Menjelaskan manajemen sumber daya manusia pada era revolusi industri 4.0
3. Menjelaskan peluang sumber daya manusia pada era revolusi industri 4.0
4. Menjelaskan tantangan sumber daya manusia pada era revolusi industri 4.0

A. Perkembangan Revolusi Industri 1.0 hingga 4.0

Istilah revolusi industri pertama kali diperkenalkan oleh Friedrich Engels dan Louis Auguste Blanqui pada pertengahan abad ke-19. Revolusi industri adalah transformasi integral dan mendasar yang mengarah pada pola kehidupan yang lebih modern dan sejahtera di berbagai aspek seperti pertanian, manufaktur (pabrikasi), pertambangan, teknologi, transportasi, dan ekonomi. Transformasi ini dipicu oleh kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (Alamsyah, 2018). Perkembangan revolusi industri dapat dijelaskan berikut ini:

1. Revolusi industri 1.0 dimulai sekitar tahun 1750-1850 di Inggris dan kemudian menyebar ke negara-negara Eropa lainnya (Prasetya dan Sutopo, 2018). Revolusi ini dimulai dengan penemuan mesin uap dalam industri yang menggantikan tenaga kerja manusia dan hewan dalam sektor tekstil dan produksi besi baja (Baiquni, 2009).

2. Revolusi industri 2.0 dimulai dengan pemanfaatan energi listrik dalam proses produksi, distribusi, dan perdagangan, serta diperkenalkannya konsep pembagian tenaga kerja (*division of work*) pada awal abad ke-19. Energi listrik mendorong kemajuan teknologi lainnya seperti lampu, mesin telegraf, dan lini perakitan dengan penggunaan ban berjalan (*conveyor belt*), yang meningkatkan efisiensi produksi (Rosyadi, 2018; Wijaya, 2020).
3. Revolusi industri 3.0 dimulai pada awal abad ke-20 dengan pengenalan teknologi informasi dan otomatisasi dalam proses produksi. Mesin-mesin industri tidak lagi dikendalikan oleh tenaga manusia, melainkan oleh *Programmable Logic Controller (PLC)*, yang berdampak pada penurunan biaya produksi. Kemajuan teknologi informasi mencakup pengembangan kamera terintegrasi dengan ponsel dan penemuan musik digital (Rosyadi, 2018).
4. Revolusi industri 4.0, yang muncul pada abad ke-21, ditandai oleh kemajuan teknologi digital seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence-AI*), *Internet of Things (IoT)* yang merambah segala bidang, kendaraan otomatis, pencetakan tiga dimensi (3D), nanoteknologi, bioteknologi, sains material, penyimpanan energi, dan komputasi kuantum. Era industri 4.0 menekankan pentingnya digitalisasi dalam organisasi dengan dukungan dari perusahaan teknologi digital. Revolusi industri 4.0 menghadirkan terobosan dalam mekanisasi, termasuk komputer canggih, kecerdasan buatan dalam robotika, dan perubahan dalam genetika (Suwardana, 2017). Kagermann, Wahlster, Helbig (2013) menjelaskan bahwa Industri 4.0 adalah hasil integrasi antara *Cyber Physical System (CPS)* dan *Internet of Things and Services (IoT dan IoS)*, yang menghubungkan dunia fisik dengan dunia maya dalam proses industri, termasuk manufaktur, logistik, dan proses lainnya. Herrmann, Schmidt, Kurle, Blume, Thiede (2014) menambahkan bahwa industri 4.0 mencakup sejumlah teknologi dan model organisasi seperti *Smart Factory*, CPS, IoT, dan IoS. Terdapat enam prinsip desain

Industri 4.0, yaitu interoperabilitas, virtualisasi, desentralisasi, kemampuan real-time, orientasi layanan modular.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa revolusi industri 4.0 adalah era industri di mana seluruh entitas memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara real-time melalui pemanfaatan teknologi internet dan CPS, dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan.

Wolter, dalam penelitian oleh Emillia, Kuswadani, Damiri (2020) dan Wijaya (2020), telah mengidentifikasi berbagai perkembangan baru yang terkait dengan Revolusi Industri 4.0, yang meliputi:

1. Integrasi sistem penyimpanan data dengan sumber daya global.
2. Kemajuan dalam kecerdasan produk yang bersifat unik.
3. Pemanfaatan kecerdasan buatan dalam proses produksi.
4. Kemunculan model bisnis baru yang beragam.
5. Pembentukan infrastruktur sosial yang lebih peka terhadap karyawan.
6. Menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan gaya hidup yang lebih baik.
7. Respons yang lebih baik terhadap permintaan konsumen secara individual.
8. Pengembangan perangkat lunak yang memanfaatkan kecerdasan buatan untuk mengatasi masalah dengan lebih cepat.
9. Proses produksi yang mengalami digitalisasi dan berjalan secara otomatis.
10. Produk yang berfungsi sebagai pembawa informasi dan penyedia informasi kepada konsumen.
11. Internet yang mendominasi berbagai kegiatan perusahaan.
12. Peningkatan kinerja secara signifikan.
13. Penggunaan program digital dan sistem kecerdasan buatan dalam menganalisis data bisnis.
14. Meningkatkan efisiensi operasional.

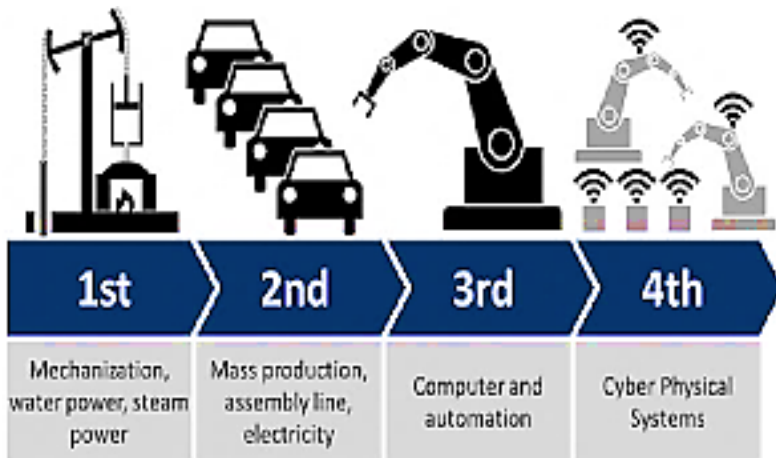
Dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0, ada beberapa hambatan yang harus diatasi:

1. Perlu ada pembaruan pada standar kerja yang ada.
2. Organisasi harus menjalani proses pembaruan untuk beradaptasi dengan perubahan.
3. Model bisnis yang telah ada perlu disesuaikan dengan kondisi yang baru.
4. Sumber daya manusia harus meningkatkan kualifikasi dan kompetensi mereka sesuai dengan tuntutan zaman.
5. Penelitian dan pengembangan produk harus lebih ditekankan.
6. Pelatihan dan pengembangan profesionalisme sumber daya manusia perlu menjadi prioritas.
7. Infrastruktur harus diperbaharui agar dapat mendukung perkembangan teknologi.
8. Keamanan teknologi informasi perlu menjadi fokus untuk mencegah risiko yang mungkin muncul.
9. Mesin-mesin produksi harus ditingkatkan kemampuannya dan stabilitasnya.
10. Para pejabat politik perlu mau berubah dan mengikuti perkembangan teknologi yang terus maju.
11. Antisipasi terhadap kemungkinan hilangnya lapangan kerja tertentu akibat perkembangan teknologi.

Indonesia juga mengalami revolusi industri dengan beberapa periode yang berbeda, seperti yang dijelaskan oleh Emillia, Kuswadani, Damiri (2020), yang terdiri dari:

1. Periode pertama disebut revolusi industri 1.0, dimulai dengan perkembangan mesin-mesin, pemanfaatan tenaga air dan uap.
2. Periode kedua disebut revolusi industri 2.0, ditandai dengan produksi massal yang memperhatikan kontrol kualitas dan standar hasil produksi barang.
3. Periode ketiga disebut revolusi industri 3.0, di mana Indonesia memasuki era komputersasi.

4. Periode keempat disebut revolusi industri 4.0, yang ditandai oleh dimulainya era digital dan otomatisasi berbasis internet dalam dunia manufaktur dan industri.



Gambar 7. Perkembangan Revolusi Industri

Sumber: Emillia, Kuswadani, Damiri (2020)

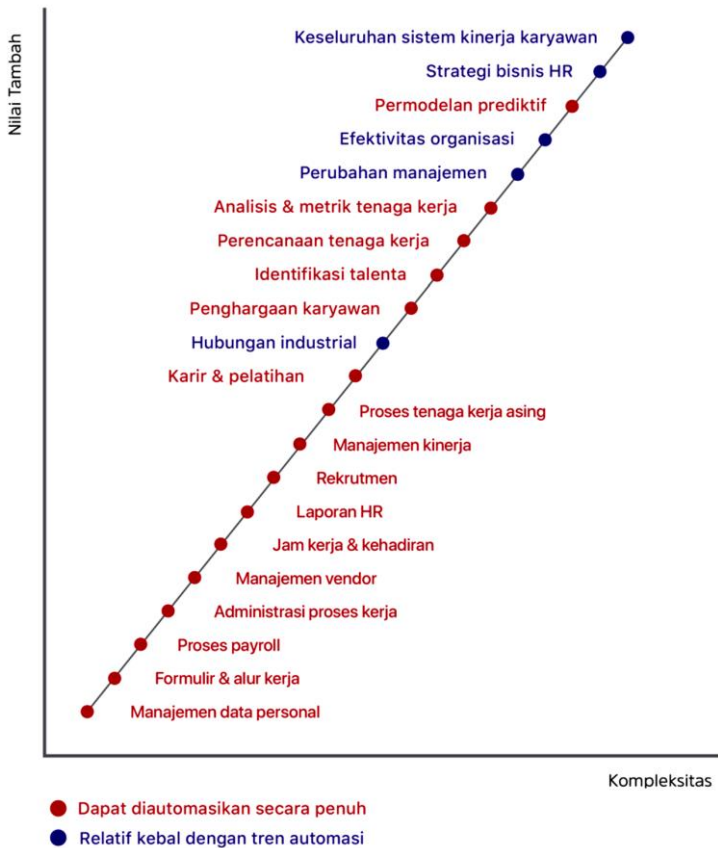
B. Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0

Dalam era revolusi industri 4.0, revolusi teknologi digital akan menghasilkan digitalisasi dalam teknik-teknik manajemen sumber daya manusia, yang meliputi:

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

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

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



Gambar 8. Transformasi HR Tradisional ke HR Digital

Sumber: Mekari (2021)

C. Peluang Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0

Era industri 4.0 ditandai oleh kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan digital untuk mendukung implementasi teknologi industri 4.0, yang secara

khusus terkait dengan perkembangan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Era industri 4.0 menciptakan permintaan akan keterampilan baru dan menekankan pentingnya sertifikasi kompetensi sebagai tanda pencapaian, selain hanya mengandalkan ijazah.

Menurut Wardhana (2014), sertifikasi kompetensi adalah pengakuan atas kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaan tertentu sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh otoritas yang berwenang. Sertifikat kompetensi berfungsi sebagai bukti legitimasi yang sah. Di dalam era industri 4.0, SDM yang profesional, bersaing, dan berkompoten menjadi sangat penting.

Fadel (2008) menyatakan kompetensi berupa pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan di era industri 4.0 sebagaimana tampak pada Gambar 9 berikut ini.

Basic Knowledge/Skills	Applied Skills
English Language (spoken)	Critical Thinking/Problem Solving
Reading Comprehension (in English)	Oral Communications
Writing in English (grammar, spelling, etc.)	Written Communications
Mathematics	Teamwork/Collaboration
Science	Diversity
Government/Economics	Information Technology Application
Humanities/Arts	Leadership
Foreign Languages	Creativity/Innovation
History/Geography	Lifelong Learning/Self Direction
	Professionalism/Work Ethic
	Ethics/Social Responsibility

Gambar 9. Survey Tenaga Kerja yang Dibutuhkan di Era Industri 4.0

Sumber: Fadel, Charles (2008)

Gehrke, Kuhn, Rule, Moore (2015) menyatakan kompetensi personal dan teknikal yang dibutuhkan di era industri 4.0 sebagaimana tampak pada Gambar 10 berikut ini.

		Must...	Should...	Could...
<i>...be included in the skillset of the skilled labor of the future.</i>				
Technical Q&S	IT knowledge and abilities	Knowledge Management	Computer programming/coding abilities	
	Data and information processing and analytics	Interdisciplinary / generic knowledge about technologies and organizations	Specialized knowledge about technologies	
	Statistical knowledge	Specialized knowledge of manufacturing activities and processes	Awareness for ergonomics	
	Organizational and processual understanding	Awareness for IT security and data protection	Understanding of legal affairs	
	Ability to interact with modern interfaces (human-machine / human-robot)			
Personal Q&S	Self- and time management	Trust in new technologies		
	Adaptability and ability to change	Mindset for continuous improvement and lifelong learning		
	Team working abilities			
	Social skills			
	Communication skills			

Gambar 10. Kualifikasi dan Keahlian Tenaga Kerja Pabrik di Masa Depan

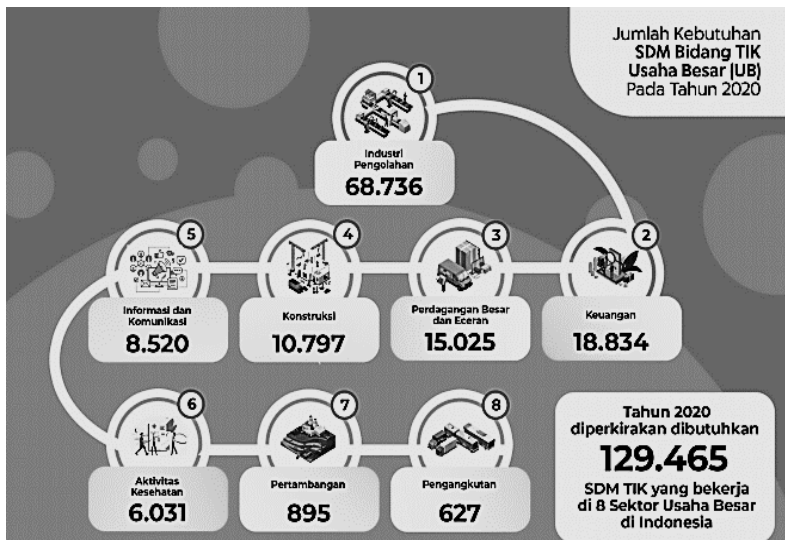
Sumber: Gehrke, Kuhn, Rule, Moore (2015)

Lebih lanjut, Emillia, Kuswadani, Damiri (2020) menekankan bahwa dalam era industri 4.0, elemen-elemen kunci yang menjadi aset utama sumber daya manusia (SDM) meliputi kepemimpinan, kemampuan berkolaborasi dalam tim (*teamwork*), keterampilan dan pemahaman dalam beradaptasi dengan beragam budaya (*cultural agility*), serta kesadaran akan keragaman budaya yang dimiliki oleh setiap individu dalam tim kerja. Selain itu, kemampuan berwirausaha (*entrepreneurship*) dan *sociopreneurship* juga menjadi modal penting dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang ditandai oleh industri 4.0.

Emillia, Kuswadani, Damiri (2020) juga menyoroti pentingnya mempertahankan kemampuan kandidat pekerja lainnya, seperti ekstroversion, sifat ramah, ketekunan, stabilitas emosional, dan keterbukaan terhadap pengalaman. Selain itu,

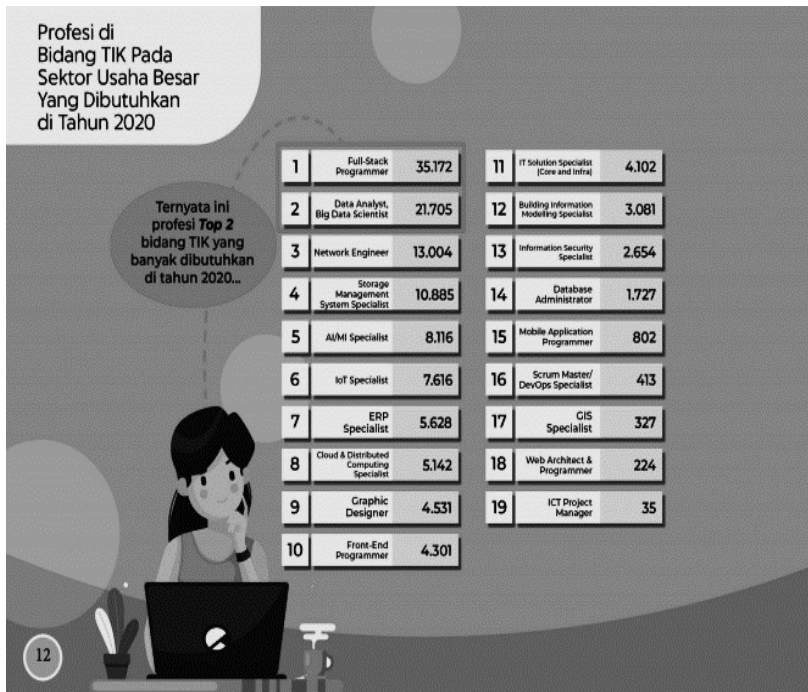
aspek keberhasilan lainnya, seperti kecerdasan emosional (emotional quotient), kecerdasan spiritual (spiritual quotient) yang mencakup kesadaran diri, manajemen emosi, motivasi diri, empati, manajemen hubungan, keterampilan komunikasi, dan kepribadian, juga harus tetap diperhatikan dalam era revolusi industri 4.0.

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



Gambar 11. Jumlah Kebutuhan SDM Bidang TIK Usaha Besar Tahun 2020

Sumber: Penelitian Puslitbang-Aptika-IKP Kominfo 2019



Gambar 12. Profesi di Bidang TIK pada Sektor Usaha Besar yang Dibutuhkan Tahun 2020

Sumber: Penelitian Puslitbang-Aptika-IKP Kominfo 2019

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, tampaknya profesi yang akan sangat diminati di dunia industri adalah Full Stack Programmer, diperkirakan sekitar 35.172 profesional dibutuhkan, dan Data Analyst Big Data Scientist dengan perkiraan jumlah sekitar 21.705 tenaga ahli.

Fakta ini sebenarnya merupakan sebuah peluang bagi individu-individu yang mencari pekerjaan, karena mereka dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar kerja dengan menekankan pada kompetensi yang sangat dibutuhkan. Dengan memanfaatkan platform-platform bursa kerja dalam dunia maya, mereka dapat memasarkan diri mereka sesuai dengan keahlian yang mereka miliki.

D. Tantangan Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0

Revolusi Industri 4.0 membawa tidak hanya peluang, tetapi juga berbagai tantangan yang harus dihadapi oleh Sumber Daya Manusia (SDM). Beberapa dari tantangan tersebut meliputi meningkatnya pengangguran, meningkatnya persaingan antara manusia dan mesin, serta peningkatan tuntutan akan kompetensi SDM, terutama karena banyak pekerjaan yang digantikan oleh teknologi. Karnawati (2017) memprediksi bahwa dalam lima tahun ke depan, Revolusi Industri 4.0 akan menghilangkan sekitar 35% jenis pekerjaan, dan dalam sepuluh tahun ke depan, kemungkinan akan menghilangkan hingga 75% jenis pekerjaan. Ini terjadi karena tugas-tugas yang semula dilakukan oleh manusia perlahan-lahan digantikan oleh teknologi digital, yang berdampak pada minimnya keterlibatan manusia dan pemutusan hubungan kerja karena alasan efisiensi, proses produksi yang lebih cepat, dan distribusi produk yang lebih efisien.

Menurut Hendriyadi (2019), tantangan utama bagi SDM dalam era Revolusi Industri 4.0 adalah kemampuan untuk mengintegrasikan pemanfaatan internet dengan lini produksi yang memanfaatkan teknologi canggih dan informasi. Perusahaan-perusahaan diharapkan memiliki SDM yang memiliki keterampilan untuk berkolaborasi dengan teknologi digital, robot, dan mesin, termasuk dalam hal digitalisasi, optimalisasi, dan kustomisasi produksi, otomasi dan adaptasi, interaksi antara mesin dan manusia, memberikan nilai tambah melalui jasa dan bisnis, pertukaran dan komunikasi data otomatis, serta penggunaan teknologi internet.

Revolusi industri berpotensi mengancam meningkatnya angka pengangguran di Indonesia, terutama pada sektor-sektor pekerjaan yang berpotensi untuk diotomatisasi, seperti manufaktur, perdagangan eceran, transportasi, pergudangan, administrasi, konstruksi, layanan makanan, layanan akomodasi, pertanian, perikanan, kehutanan, serta layanan kesehatan, keuangan, dan asuransi.

Namun, pekerjaan yang berkaitan dengan keahlian komputer, matematika, arsitektur, dan teknik diperkirakan akan semakin diminati, seiring dengan peningkatan tuntutan pekerjaan yang bergantung pada teknologi digital. Perubahan di mana tenaga kerja manusia bergerak menuju digitalisasi menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh SDM, dan perlu meningkatkan kompetensi mereka sesuai dengan tuntutan era Revolusi Industri 4.0.

E. Ringkasan

1. Perkembangan revolusi industri dapat dijelaskan berikut ini: revolusi industri 1.0 dimulai sekitar tahun 1750-1850 di Inggris yang dimulai dengan penemuan mesin uap dalam industri yang menggantikan tenaga kerja manusia dan hewan dalam sektor tekstil dan produksi besi baja, revolusi industri 2.0 dimulai dengan pemanfaatan energi listrik dalam proses produksi, distribusi, dan perdagangan, serta diperkenalkannya konsep pembagian tenaga kerja pada awal abad ke-19, revolusi industri 3.0 dimulai pada awal abad ke-20 dengan pengenalan teknologi informasi dan otomatisasi dalam proses produksi, revolusi industri 4.0, yang muncul pada abad ke-21, ditandai oleh kemajuan teknologi digital seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence-AI*), *Internet of Things (IoT)* yang merambah segala bidang, kendaraan otomatis, pencetakan tiga dimensi (3D), nanoteknologi, bioteknologi, sains material, penyimpanan energi, dan komputasi kuantum. Era industri 4.0 menekankan pentingnya digitalisasi dalam organisasi dengan dukungan dari perusahaan teknologi digital.
2. Revolusi teknologi digital 4.0 akan menghasilkan digitalisasi dalam teknik-teknik manajemen sumber daya manusia, yang meliputi: organisasi akan menerapkan teknik-teknik terkini yang berbasis teknologi digital dalam menjalankan berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, perekrutan dan seleksi karyawan, orientasi dan pelatihan karyawan,

penggajian, pemberian insentif finansial dan tunjangan, serta evaluasi kinerja; dan digitalisasi akan mempermudah manajemen sumber daya manusia dalam merumuskan strategi dan kebijakan yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

3. Era industri 4.0 ditandai oleh kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan digital untuk mendukung implementasi teknologi industri 4.0, yang secara khusus terkait dengan perkembangan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Peran serta SDM di sektor Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam hal kualitas dan jumlahnya menjadi sangat penting untuk bertahan dalam persaingan di dunia kerja dan bisnis pada era industri 4.0. Dalam era industri 4.0, elemen-elemen kunci yang menjadi aset utama sumber daya manusia (SDM) meliputi kepemimpinan, kemampuan berkolaborasi dalam tim (*teamwork*), keterampilan dan pemahaman dalam beradaptasi dengan beragam budaya (*cultural agility*), serta kesadaran akan keragaman budaya yang dimiliki oleh setiap individu dalam tim kerja. Selain itu, kemampuan berwirausaha (*entrepreneurship*) dan *sociopreneurship* juga menjadi modal penting dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang ditandai oleh industri 4.0.
4. Revolusi Industri 4.0 membawa tidak hanya peluang, tetapi juga berbagai tantangan yang harus dihadapi oleh SDM. Beberapa dari tantangan tersebut meliputi meningkatnya pengangguran, meningkatnya persaingan antara manusia dan mesin, serta peningkatan tuntutan akan kompetensi SDM, terutama karena banyak pekerjaan yang digantikan oleh teknologi.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Lingkungan Manajemen	<i>Environment of human resource</i>
Sumber Daya Manusia	<i>management</i>
Faktor-faktor lingkungan	<i>Internal environment factors</i>

internal	<i>Eksternal environment factors</i>
Faktor-faktor lingkungan	<i>Ethnocentrism</i>
eksternal	<i>Repatriation</i>
Etnosentrism	<i>The Profession of HR Certification</i>
Repatriasi	<i>Unions</i>
Sertifikasi Profesi Manajemen	<i>HR Management Information</i>
SDM	<i>Systems</i>
Serikat Kerja	
Sistem Informasi Manajemen	
SDM	

PERTANYAAN LATIHAN

1. Jelaskan definisi dari lingkungan manajemen SDM?
2. Mengapa peranan lingkungan manajemen SDM sangat penting bagi organisasi?
3. Bisa Anda jelaskan beragam faktor lingkungan internal yang memberikan dampak pada fungsi manajemen SDM?
4. Bisa Anda berikan penjelasan mengenai berbagai faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi fungsi manajemen SDM?

DISKUSI KELAS : LINGKUNGAN MANAJEMEN SDM

- Tema Diskusi Kelas** : Lingkungan Manajemen SDM
- Tujuan** : Mahasiswa memahami bagaimana faktor-faktor lingkungan mempengaruhi manajemen SDM dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh kemajuan teknologi komunikasi dan informasi mengakibatkan tenaga kerja dengan kemampuan rendah akan kesulitan bersaing. Seiring dengan perkembangan teknologi, perusahaan tidak lagi memerlukan pekerja kasar (*blue-collar workers*), melainkan membutuhkan pekerja yang memiliki pengetahuan teknologi yang mendalam dan kemampuan manajerial. Dengan kata lain, SDM yang terlibat dalam proses perusahaan harus menjadi pekerja berbasis pengetahuan (*knowledge-based workers*) yang memiliki keterampilan yang beragam (*multiskilling workers*). Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, muncul isu-isu bisnis yang terkait dengan SDM. Beberapa isu bisnis yang berkaitan dengan SDM adalah mengelola diversitas tenaga kerja untuk mencapai keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk meraih keunggulan kompetitif, dan mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi.

Untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam proses transformasi, diperlukan upaya pengembangan yang mencakup peran-peran kunci manajer SDM termasuk menjadi seorang bisnis, pembentuk perubahan, konsultan bagi organisasi, perumus dan pelaksana strategi, manajer bakat, minat, dan kepemimpinan, serta sebagai manajer aset dan pengendalian biaya. Tugas utama

manajer dalam konteks ini adalah mengarahkan dan mengelola program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan SDM dalam perusahaan untuk meningkatkan kompetensi SDM yang ada.

Untuk merespons isu-isu SDM dan transformasi organisasi yang diakibatkan oleh perkembangan lingkungan bisnis saat ini, perubahan fungsi SDM dan reposisi diperlukan. Ulrich (1998) juga menegaskan bahwa fungsi SDM adalah menjadi mitra manajer lini dalam perencanaan strategis, pelaksanaan kerja yang kompeten, dan efisiensi administratif untuk mencapai peningkatan kualitas hasil sambil menekan biaya, serta berperan sebagai agen perubahan.

Untuk mengidentifikasi nilai yang dimiliki oleh perusahaan dalam hal Sumber Daya Manusia (SDM) dan peranannya dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, digunakan framework VRIO (*Value, Rarity, Imitability, and Organization*) sebagaimana dinyatakan oleh Knott (2015), Azevedo et al., (2022), (Murcia et al., 2022), dan Sultan (2023). Pendekatan ini melibatkan penciptaan nilai melalui fungsi SDM dengan cara mengurangi biaya atau melakukan diferensiasi pada produk dan layanan serta meningkatkan pendapatan. Selain itu, VRIO *framework* juga menguji karakteristik SDM yang jarang dimiliki oleh pesaing, tidak dapat dicontoh oleh pesaing, dan kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki sebagai sumber keunggulan kompetitif. Manfaat utama dari VRIO *framework* adalah untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui karakteristik khusus organisasi, kelompok kerja atau tim yang berkolaborasi, serta sistem SDM yang lebih dari sekadar seorang praktisi SDM. Untuk eksekutif, VRIO *framework* membantu mereka memahami nilai tenaga kerja dalam organisasi, bagaimana peran mereka dalam menciptakan keunggulan kompetitif, konsekuensi ekonomis dari praktik SDM dalam organisasi, perbandingan praktik SDM dengan perusahaan pesaing, dan peran fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan di masa depan.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui manajemen SDM, perusahaan perlu menerapkan kebijakan untuk mengintegrasikan SDM yang berbasis kompetensi dalam strategi bisnis perusahaan. SDM berbasis kompetensi merujuk pada tenaga kerja yang memiliki profil yang mendukung dalam berpikir, kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi, inisiatif, kemampuan pengambilan keputusan, perencanaan, kemampuan komunikasi, kerja sama dengan individu maupun tim, dan kemampuan untuk mengevaluasi kinerja.

Pertanyaan diskusi:

1. Apakah yang menjadi permasalahan pada cerita di atas dalam kaitannya dengan manajemen SDM?
2. Faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi manajemen SDM?
3. Fungsi Manajemen SDM manakah yang terkait dengan permasalahan di atas?
4. Apa pembelajaran yang dapat Anda ambil dari cerita di atas?

F. Daftar Pustaka

- Alamsyah, R. (2018). Analisis Dampak Industri 4.0 Terhadap Sistem Pengawasan Ketenaganukliran di Indonesia. *Jurnal Forum Nuklis (JFN)*, 12(2), 47-53.
- Baiquni, M. (2009). Revolusi Industri, Ledakan Penduduk dan Masalah Lingkungan. *Jurnal Sains dan Teknologi Lingkungan*, 1(1), 38-59.
- Emillia., Kuswadani, Dwin., Damiri, Dhami Johar. (2020). Transformasi Sumber Daya Manusia Menghadapi Pasar Tenaga Kerja Era Revolusi Industri 4.0. *Kreatif: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 8(1), 91-103
- Fadel, Charles (2008). 21st Century Skills: How can you prepare students for the new. Global Economy? *Global Lead, Education. Cisco Systems, Inc, OECD/CERI Paris*, 1-22
- Gehrke, L., Kuhn, A.T., Rule, D., Moore, P. (2015). Industry 4.0: A Discussion of Qualifications and Skills in the Factory of the Future: A German and American Perspective. *Conference: Hannover Messe*, 1-25

- Hendriyadi. (2019). Revolusi Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Produktivitas Grand Hotel Jambi. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 4(2),240-248
- Herrmann, C.; Schmidt, C.; Kurle, D.; Blume, S.; Thiede, S. (2014). Sustainability in Manufacturing and Factories of the Future. *International Journal Precis. Engineering. Manufactur-Green Technology*, 1, 283-292.
- Hoedi Prasetya, Wahyudi Sutopo. Januari 2018. Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek dan Arah Perkembangan Riset. *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 13(1), 17-26.
- Kagermann, H.; Wahlster, W.; Helbig, J. (2013). Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0. *Final Report of the Industrie 4.0 Working Group, Acatech-National Academy of Science and Engineering: Frankfurt am Main, Germany*
- Karnawati, D. (2017). *Revolusi Industri, 75% Jenis Pekerjaan Akan Hilang*. Diambil dari <https://ekbis.sindonews.com/read/1183599/34/revolusi-industri-75-jenis-pekerjaan-akan-hilang-1488169341>. Diakses 1 Agustus 2021
- Maulidia, Sabila (2020). *Kebutuhan Sumber Daya Manusia Bidang TIK di Era Revolusi Industri 4.0*. Jakarta: BBTIK Kominfo RI. Diambil dari <https://bpptik.kominfo.go.id/2020/07/09/8009/kebutuhan-sumber-daya-manusia-bidang-tik-di-era-revolusi-industri-4-0>. Diakses 1 Agustus 2021
- Mekari. (2019). *Wajah Baru Strategi HR di Era Industri 4.0*. Jakarta: Talenta. Diambil dari <https://www.talenta.co/ebook/strategi-hr-di-industri-4-0>. Diakses 1 Agustus 2021
- Rosyadi, Slamet (2018). *Revolusi Industri 4.0: Peluang dan Tantangan Bagi Alumni Universitas Terbuka*. Diambil dari https://www.researchgate.net/publication/324220813_Revolusi_Industri_40. Diakses 1 Agustus 2021
- Schwab, Klaus., Smith, Nicholas G. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Random House Audio.
- Suwardana, H. (2017). Revolusi Industri 4.0 Berbasis Revolusi Mental. *JATI UNIK*, 1(2), 102-110
- Wardhana, Aditya. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Karya Manunggal Lithomas

Wijaya, Uksin. (2020). Revolusi Industri 4.0 Implikasi Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Media Informatika*, 19(2), 51-60

BAB 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*).
2. Menjelaskan tujuan perencanaan SDM.
3. Menjelaskan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan SDM
4. Menjelaskan peramalan kebutuhan SDM
5. Menjelaskan tantangan dan hambatan dalam perencanaan SDM
6. Menjelaskan teknik peramalan kebutuhan SDM

A. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks organisasi tidak bisa diabaikan. Dalam berbagai aspek manajemen SDM, perencanaan SDM menjadi elemen kunci yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan tanpa mengesampingkan faktor-faktor lainnya. Penundaan dalam perencanaan sumber daya manusia dapat memiliki dampak negatif pada kinerja organisasi dan posisi bersainginya. Perencanaan SDM sering disebut dengan berbagai istilah yang serupa, seperti perencanaan tenaga kerja, perencanaan personil, atau perencanaan ketenagakerjaan.

Beberapa pengertian perencanaan SDM dari berbagai pakar yaitu:

1. Mondy (2019) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang terstruktur yang menilai ketersediaan sumber daya manusia dalam hal

- jumlah dan kualitas, serta melibatkan analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi.
2. Robbins, Coulter, dan DeCenzo (2019) menggambarkan perencanaan sumber daya manusia sebagai proses yang memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten untuk menyelesaikan pekerjaan.
 3. Jacobson (2010) dan Kavitha (2014) merinci bahwa ini adalah aktivitas untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia saat ini dan di masa depan dengan memastikan sumber daya manusia yang tepat berada di posisi yang tepat pada waktu yang tepat.
 4. Gibson (2021) menyoroti manfaat dari perencanaan sumber daya manusia, termasuk persiapan menghadapi masa depan, pemetaan keterampilan dan talenta, penambahan atau pengurangan tenaga kerja, pengurangan biaya yang tidak perlu, serta pengembangan kader dan penerus.

Dari berbagai pengertian perencanaan SDM sebagaimana dinyatakan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan terintegrasi yang bertujuan untuk memproyeksikan kebutuhan sumber daya manusia yang akan dibutuhkan oleh organisasi di masa depan, sejalan dengan fluktuasi permintaan dan penawaran bisnis.

Perencanaan SDM menunjukkan kompleksitasnya terutama dalam organisasi besar daripada organisasi kecil. Hal ini disebabkan oleh sejumlah tuntutan yang perlu dipenuhi dalam peran perencanaan SDM, termasuk:

1. Menggabungkan kebutuhan strategis dengan tingkat penempatan karyawan yang spesifik.
2. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya manusia.
3. Mengintegrasikan aktivitas SDM dengan tujuan organisasi di masa depan secara efektif.
4. Mencapai efisiensi biaya dalam merekrut karyawan baru.
5. Memperluas basis informasi SDM untuk mendukung aktivitas SDM dan unit organisasi lainnya.
6. Memenuhi kebutuhan utama organisasi terhadap pasar tenaga kerja lokal dengan lebih baik.

7. Mengoordinasikan berbagai program SDM, seperti menghubungkan rencana kerja organisasi yang telah disetujui dengan kebutuhan rekrutmen karyawan.

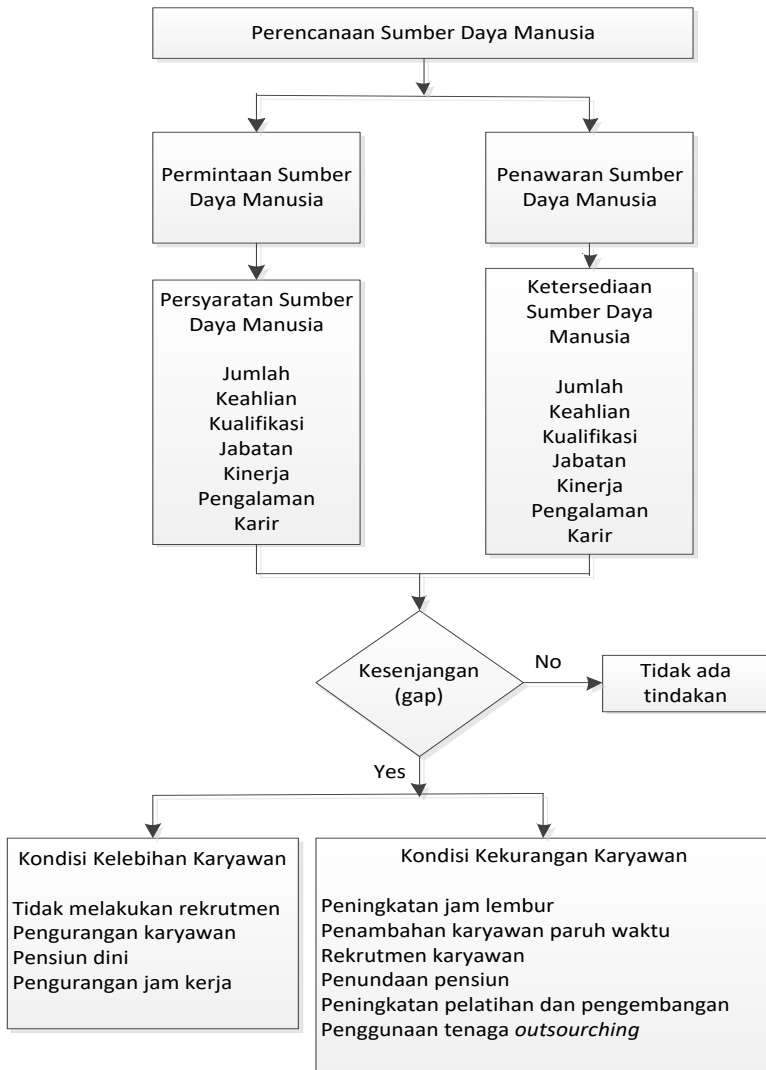
Agar organisasi dapat mencapai tujuannya dengan efektif, penting untuk memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan standar dan kriteria organisasi. Harapannya adalah agar dapat membentuk tim SDM yang produktif yang dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Manajemen yang responsif akan memprioritaskan pemenuhan kebutuhan karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan program-program organisasi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, perencanaan sumber daya manusia menjadi suatu kebutuhan esensial. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki staf yang tepat pada waktu yang tepat untuk melaksanakan rencana-rencana yang telah ditetapkan.

Pentingnya perencanaan SDM akan mengubah cara kita memahami fungsi-fungsi manajemen SDM dan melibatkan manajer operasional dalam berbagai aspek yang terkait dengan SDM. Perencanaan SDM dapat dibagi menjadi tiga aspek utama:

1. Permintaan (*demand*) untuk sumber daya manusia, yang berasal dari rencana strategis manajemen SDM. Faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan SDM meliputi:
 - a. Faktor-faktor eksternal organisasi seperti kondisi ekonomi, sosial dan politik, perkembangan teknologi, dan persaingan.
 - b. Keputusan-keputusan organisasi seperti perencanaan strategis, anggaran, proyeksi penjualan dan produksi, akuisisi, penggabungan, perluasan, restrukturisasi, dan perancangan jabatan.
 - c. Faktor ketenagakerjaan seperti pensiun, pengunduran diri karyawan, pemutusan hubungan kerja (PHK), kematian, dan absensi dalam jangka panjang.
2. Penggunaan (*utilization*) sumber daya manusia, dilihat dari sudut pandang efektivitas dan efisiensi biaya.

3. Penawaran (*supply*) sumber daya manusia yang tercermin dalam jumlah karyawan yang ada saat ini (penawaran internal) dan jumlah pelamar eksternal yang tertarik untuk bergabung dengan organisasi (penawaran eksternal).

Gambar alur berpikir dalam perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut:



Gambar 13. Alur Berpikir dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

B. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah elemen yang sangat penting yang harus diselaraskan dengan tujuan organisasi. Menurut Ulrich (1987) sebagaimana diungkapkan oleh Okolie (2020), Armstrong (2020), dan Ikeanyibe (2013), tujuan perencanaan sumber daya manusia mencakup hal berikut:

1. Menyediakan sumber daya manusia yang memiliki keahlian, pengalaman, dan kompetensi sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan.
2. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan melatih mereka untuk menjadi lebih fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian yang disebabkan oleh perubahan lingkungan.
3. Mengurangi ketergantungan pada perekrutan eksternal dengan memanfaatkan potensi internal melalui beragam strategi pengembangan sumber daya manusia.
4. Meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia melalui pengembangan sistem kerja yang lebih fleksibel.
5. Membangun standar dan kendali manajemen sumber daya manusia yang lebih rasional untuk masa depan.
6. Mengantisipasi potensi masalah yang mungkin timbul akibat kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia yang tersedia.

C. Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Faktor-Faktor yang dipertimbangkan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Tingkat produksi, perkembangan teknologi, dinamika permintaan dan penawaran tenaga kerja, rencana karier yang menentukan dari mana sumber daya manusia dapat diperoleh, kapan mereka diperlukan, jenis pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan, rencana suksesi, serta jalur karier.

2. Proses perencanaan sumber daya manusia melibatkan serangkaian kegiatan, seperti:
 - a. Mengidentifikasi dengan akurat kualitas dan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan.
 - b. Mengumpulkan data dan informasi terkait sumber daya manusia.
 - c. Mengelompokkan dan menganalisis data dan informasi tersebut.
 - d. Menyusun beberapa alternatif.
 - e. Memilih alternatif terbaik sebagai rencana.
 - f. Berkomunikasi rencana kepada para karyawan untuk dilaksanakan.
 - g. Menentukan metode yang digunakan dalam perencanaan sumber daya manusia.
3. Penilaian terhadap rencana sumber daya manusia memiliki manfaat yang signifikan jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik. Hal ini mencakup pengurangan biaya sumber daya manusia, peningkatan ketersediaan waktu untuk menempatkan tenaga kerja berbakat karena kebutuhan dapat diantisipasi sebelum jumlah sebenarnya diperlukan, memberikan peluang yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan kelompok minoritas dalam rencana masa depan, dan memungkinkan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif.

D. Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Peramalan kebutuhan sumber daya manusia (*human resource forecasting*) melibatkan penggunaan informasi dari masa lalu dan data saat ini untuk memproyeksikan kondisi di masa yang akan datang. Jangka waktu peramalan bisa dibagi menjadi tiga kategori, yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Menurut Marchington dan Wilkinson (1996) yang dikutip oleh Dzidza, Haligah, dan Mensah (2008), terdapat tiga pendekatan dalam melakukan peramalan sumber daya manusia, yaitu meramalkan kebutuhan tenaga kerja di masa depan (*forecasting future labor demand*), meramalkan

ketersediaan tenaga kerja internal (*forecasting internal labor supply*), dan meramalkan ketersediaan tenaga kerja eksternal (*forecasting external labor supply*) sebagaimana diuraikan berikut ini:

1. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan (*forecasting future demand of labor*) dapat didekati melalui dua metode: pendekatan obyektif dan pendekatan subyektif. Pendekatan obyektif melibatkan penentuan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang akan dibutuhkan di masa depan berdasarkan hasil analisis kinerja atau hubungan antara jumlah pelanggan dengan ketersediaan sumber daya manusia. Teknik peramalan yang sering digunakan meliputi ekstrapolasi/regresi, produktivitas kerja, pengukuran beban kerja, dan ekonometrika. Sementara itu, pendekatan subyektif berfokus pada kebijakan dan penilaian manajemen terkait dengan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.
2. Peramalan pasokan internal sumber daya manusia (*forecasting internal supply of labor*) bisa dianalisis melalui dua model yang dikenal sebagai model *supply push* dan model *demand pull*. Model *supply push* berlandaskan metode matematis stokastik, seperti analisis Markov. Di sisi lain, model *demand pull* mengacu pada pergerakan karyawan dalam organisasi, baik dalam bentuk rotasi jabatan (Tuei, & Saina, 2015) maupun promosi internal, yang mencerminkan aliran tenaga kerja yang berpindah atau memperoleh promosi.
3. Peramalan pasokan eksternal sumber daya manusia (*forecasting external supply of labor*) dilakukan dengan menganalisis pasar tenaga kerja (*labour market analysis*) dan berfokus pada rekrutmen dari luar organisasi sebagai sumber daya manusia tambahan.

E. Tantangan dan Hambatan Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Okolie (2020), berikut adalah beberapa tantangan yang muncul dalam perencanaan sumber daya manusia:

1. Keanekaragaman dalam lingkungan kerja, di mana organisasi harus efektif dalam memanfaatkan beragam bakat dan keterampilan pada berbagai posisi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Poin ini sejalan dengan pandangan yang disampaikan oleh Amstrong (2020).
2. Pengaruh lingkungan eksternal, seperti perbedaan preferensi, motivasi, minat, dan aspirasi antara berbagai generasi, seperti baby boomers, generasi X, generasi Y, dan generasi Z, yang dapat mempengaruhi kinerja.
3. Dampak negatif dari perilaku karyawan yang bermasalah, yang menuntut penggunaan instrumen seleksi yang akurat dan dapat diandalkan dalam upaya mengantisipasinya.
4. Perhatian terhadap proses rekrutmen yang kurang memadai dalam menangani dokumen, yang dapat menyebabkan ketidakjelasan bagi calon karyawan potensial dalam memilih posisi yang sesuai, sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Anyim, Ekwoaba, & Ideh (2012).
5. Kesulitan dalam mencocokkan keterampilan karyawan dengan posisi pekerjaan, yang dapat menyulitkan pencarian kandidat yang cocok untuk jabatan yang tersedia, sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Anyim, Ekwoaba, & Ideh (2012).
6. Tingkat pergantian karyawan yang tinggi, ditandai dengan jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi yang tinggi, dapat mengganggu kinerja organisasi.
7. Ketidakmampuan sistem informasi sumber daya manusia yang dapat mengakibatkan ketidakakuratan data dan informasi.
8. Ketidakpastian seperti pergantian karyawan, pemutusan hubungan kerja, fluktuasi pasar, dan perubahan teknologi

dapat mengganggu perencanaan sumber daya manusia yang efektif.

Terkait dengan hambatan dalam perencanaan sumber daya manusia, Okolie (2020) juga mencatat hal-hal berikut:

1. Keterbatasan *database* informasi kompetensi karyawan, yang mempengaruhi peramalan sumber daya manusia yang cenderung bersifat subjektif. Hal ini merupakan tantangan serius dalam mengevaluasi potensi sumber daya manusia secara tepat.
2. Terbatasnya ketersediaan sumber daya manusia berkualitas dan demografi penduduk yang tidak selalu mendukung kebutuhan sumber daya manusia perusahaan.
3. Kebijakan tenaga kerja pemerintah, seperti peraturan kompensasi, persyaratan jenis kelamin, dan aturan mengenai pekerja asing, yang dapat menghambat perencanaan yang efektif dan tepat.

F. Teknik Peramalan Sumber Daya Manusia

Metode peramalan dalam manajemen sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Metode Pendapat Para Ahli (*Expert Opinion*) adalah pendekatan kualitatif yang melibatkan konsultasi dengan para ahli dalam meramalkan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Setelah data distribusi diperoleh, langkah selanjutnya adalah melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan para ahli menggunakan kumpulan pertanyaan yang dirancang khusus untuk menggali pandangan mereka hingga mencapai kesimpulan. Sebagai contoh:

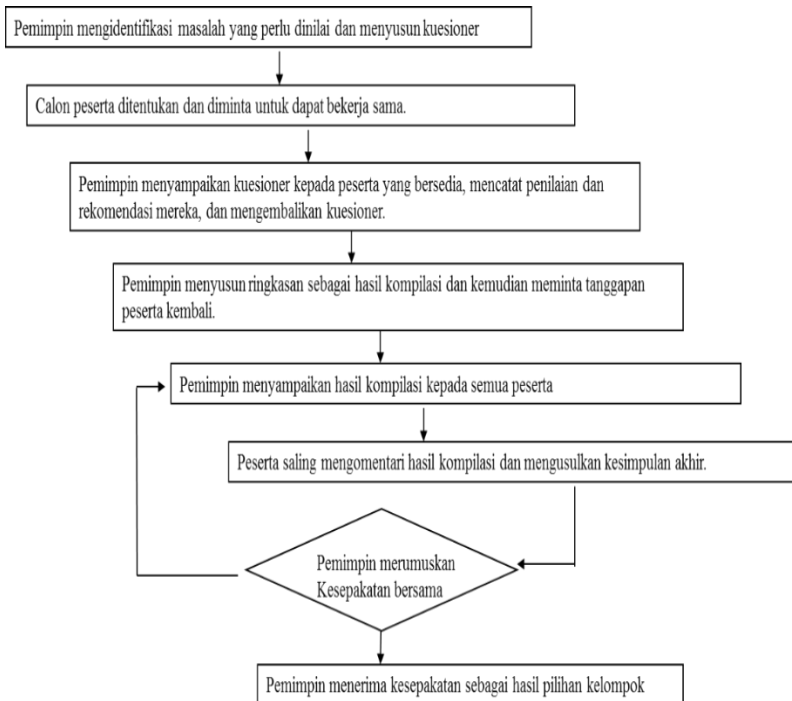
Pertanyaan: Apakah Anda meyakini ini bahwa prioritas pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia untuk mengisi posisi jabatan yang kosong dalam struktur organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan rekrutmen eksternal?

2023 Pakar (n=76)

2022 Pakar (n=67)

	n	%	n	%
Setuju	4	5,3	8	11,9
Tidak setuju	67	88,2	56	83,6
Tidak ada opini	5	6,6	3	4,5

2. Metode Teknik Delphi (*Delphi Techniques*) adalah sebuah metode kualitatif yang menggandeng kontribusi dari sekelompok ahli. Pendapat dari para ahli dikumpulkan melalui penggunaan kuesioner yang mereka isi. Dalam metode ini, pendapat dari para ahli pada tahap awal diolah dan hasilnya dikirimkan kembali kepada mereka untuk memperoleh pandangan tambahan pada tahap berikutnya. Proses ini dilanjutkan hingga mayoritas para ahli mencapai kesepakatan pada satu pendapat. Langkah-langkah dalam metode ini dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 14. Teknik Delphi

3. Metode proyeksi tren (*trend projection*) adalah sebuah pendekatan kuantitatif yang memanfaatkan teknik regresi statistik untuk membandingkan data statistik dari masa lalu serta hubungan antara berbagai faktor. Untuk memberikan contoh, metode ini mempertimbangkan data statistik terkait dengan faktor bisnis, seperti data penjualan dan produktivitas karyawan, untuk menentukan jumlah karyawan yang akan dibutuhkan di masa yang akan datang. Penjelasan langkah-langkah metode ini adalah sebagai berikut:

TAHUN	FAKTOR BISNIS		PRODUKTIVITAS KARYAWAN		KEBUTUHAN SDM	
	(PENJUALAN DALAM RIBUAN)	(PENJUALAN/KARYAWAN)	(PENJUALAN/KARYAWAN)	(JUMLAH KARYAWAN)	(JUMLAH KARYAWAN)	(JUMLAH KARYAWAN)
2007	Rp 2.351	14,33				164
2008	Rp 2.613	11,12				235
2009	Rp 2.935	8,34				352
2010	Rp 3.306	10,02				330
2011	Rp 3.613	11,12				325
2012	Rp 3.748	11,12				337
2013	Rp 3.880	12,52				310
2014*	Rp 4.095	12,52				327
2015*	Rp 4.283	12,52				342
2016*	Rp 4.446	12,52				355

*Proyeksi

Gambar 15. Proyeksi Tren

4. Model ekonometrika adalah sebuah pendekatan kuantitatif yang dapat dijelaskan melalui ilustrasi berikut:

Aktivitas SDM	C										Signifikansi	
	C1 (N=5)		C2 (N=6)		C3 (N=7)		C4 (N=8)		C6 (N=2)		F	p <
	Rata-rata	Deviasi Standar	Rata-rata	Deviasi Standar	Rata-rata	Deviasi Standar	Rata-rata	Deviasi Standar	Rata-rata	Deviasi Standar		
A	1,40	0,55	4,09	0,62	2,86	0,90	2,33	0,58	4,50	0,71	28,15	0,001
B	1,20	0,45	3,64	0,62	2,57	0,79	2,67	1,15	1,50	0,71	23,31	0,001
C	1,40	0,89	3,69	0,74	1,71	0,49	3,67	0,58	4,00	0,00	21,61	0,001
D	1,00	0,00	3,67	0,88	2,86	0,90	3,00	1,00	2,00	1,41	12,83	0,001
E	1,20	0,45	4,53	0,54	4,29	0,49	3,00	1,00	4,50	0,71	45,44	0,001
F	1,20	0,45	3,87	0,61	3,57	0,53	1,33	0,58	2,50	0,71	35,34	0,001

Gambar 16. Model Ekonometrika

Catatan:

- A =Melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan

- B =Memastikan setiap departemen memiliki rencana untuk merekrut dan menggunakan tenaga kerja mereka di masa depan
- C =Mengurangi pergantian karyawan atau meningkatkan retensi karyawan
- D =Memperoleh akses cepat dan tepat ke data pasar tenaga kerja
- E =Memilih tenaga kerja yang memiliki kualitas terbaik
- F =Menerapkan sistem rekrutmen dan seleksi yang efisien dan cepat

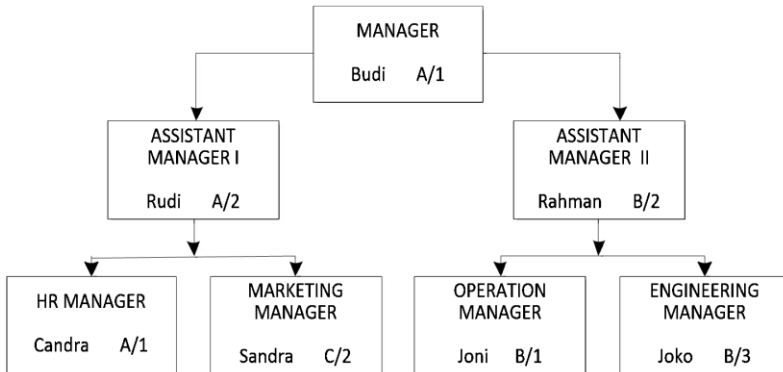
5. Metode inventarisasi keterampilan (*skills inventory*) adalah sebuah pendekatan kualitatif yang dapat dijelaskan melalui ilustrasi berikut:

Sales Forces	Hard Skill			Soft Skills		Individual ranking
	Selling Plannig	Relationship Building	Knowledege of Product	Creativity	Attitude	
Andi	8	6	8	7	8	7,4
Budi	7	5	7	6	8	6,6
Cinta	8	7	8	7	8	7,6
Deni	6	6	7	8	7	6,8
Edi	8	7	6	7	7	7,0
Team Rank	7,4	6,2	7,2	7	7,6	7,08

Team Rank : 7,08
 Hard Skills : 6,93
 Soft Skills : 7,30

Gambar 17. Metode Ketersediaan Keahlian

6. Pendekatan penggantian karyawan menggunakan diagram (*replacement chart*) adalah suatu metode kualitatif yang dapat diilustrasikan melalui gambar berikut:



Gambar 18. Metode Bagan Pergantian Karyawan

Keterangan:

Nama-nama yang ada pada bagan merupakan kandidat yang akan mengalami pergantian jabatan

A = Sedang dalam proses promosi

B = Membutuhkan pengembangan

C = Tidak menduduki posisi jabatan karena tidak sesuai persyaratan jabatan

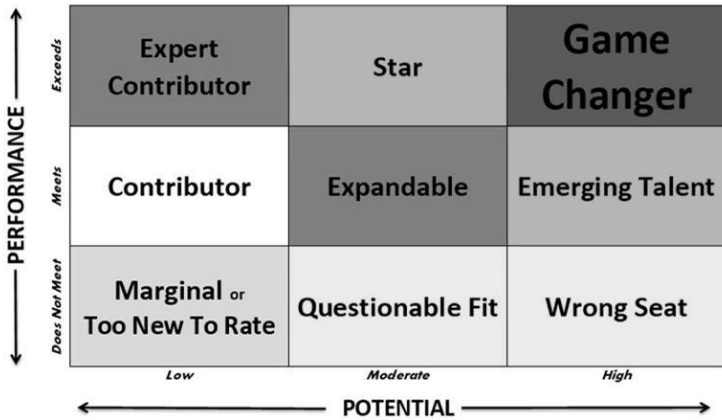
1 = Kinerja diatas target

2 = Kinerja rata-rata

3 = Kinerja dibawah rata-rata yang masih dapat diterima

4 = Kinerja rendah dan tidak dapat diterima

7. Metode perencanaan suksesi (*succession planning*) adalah suatu pendekatan kualitatif yang melibatkan penempatan setiap karyawan dalam suatu matriks berdasarkan kinerja mereka dan potensi untuk mengisi posisi jabatan tertentu. Dalam matriks ini, karyawan yang memiliki dampak signifikan (*Game Changer*) diberi prioritas. Ilustrasi dari metode ini dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 19. Metode Bagan Pergantian Karyawan

8. Pendekatan analisis perpindahan karyawan (*turnover analysis*) adalah metode kuantitatif yang bisa diuraikan dengan menghitung tingkat perpindahan karyawan menggunakan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan berhenti bekerja dalam satu tahun} \times 100}{\text{Total jumlah karyawan dalam satu tahun}}$$

Apabila dalam satu tahun terdapat 25 karyawan yang meninggalkan pekerjaan mereka karena berbagai alasan seperti pemutusan hubungan kerja, pengunduran diri, atau penyakit permanen, dan jumlah total karyawan dalam periode tersebut adalah 500 orang, maka tingkat perpindahan karyawan adalah 5% $((25/500) \times 100)$.

9. Pendekatan analisis Markov adalah suatu metode kuantitatif yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Perpindahan Karyawan Pada Posisi Jabatan Tahun 2020							
Posisi Pada Tahun 2019	Posisi Pada Tahun 2020						
	S	Spv	AM	M	Exit	Total	
Staf (S)	1000	500	5	2	250	1757	
Supervisor (Spv)	100	25	0	0	5	130	
Asistant Manager (AM)	10	2	5	1	1	19	
Manager (M)	1	1	0	6	1	9	
Matriks Probabilitas Transisi							
Posisi Pada Tahun 2019	S	Spv	AM	M	Exit		
Staf (S)	0,569151964	0,2846	0,002846	0,001138	0,142288		
Supervisor (Spv)	0,769230769	0,0142	0	0	0,002846		
Asistant Manager (AM)	0,526315789	0,0011	0,002846	0,000569	0,000569		
Manager (M)	0,111111111	0,0006	0	0,003415	0,000569		
Distribusi Posisi 2020		Matriks Probabilitas Transisi			Peramalan	Pembulatan	
Staf (S)	1250	0,5534	0,276702	0,002767	0,001107	812,598	813
Supervisor (Spv)	150	0,7407	0,013835	0	0	120,84371	121
Asistant Manager (AM)	15	0,4032	0,002767	0,002767	0	9,7325976	10
Manager (M)	7	0,5263	0,001107	0,002767	0,000553	3,6842105	4

Gambar 20. Metode Analisis Markov

G. Ringkasan

1. Perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan terintegrasi yang bertujuan untuk memproyeksikan kebutuhan sumber daya manusia yang akan dibutuhkan oleh organisasi di masa depan, sejalan dengan fluktuasi permintaan dan penawaran bisnis.
2. Tujuan perencanaan sumber daya manusia mencakup hal berikut: menyediakan sumber daya manusia yang memiliki keahlian, pengalaman, dan kompetensi sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan; meningkatkan kompetensi sumber daya manusia; mengurangi ketergantungan pada perekrutan eksternal dengan memanfaatkan potensi internal; meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia melalui pengembangan sistem kerja yang lebih fleksibel; membangun standar dan kendali manajemen sumber daya manusia yang lebih rasional untuk masa depan; dan mengantisipasi potensi masalah yang mungkin timbul akibat kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia yang tersedia.
3. Faktor-Faktor yang dipertimbangkan dalam perencanaan SDM meliputi: tingkat produksi, perkembangan teknologi,

dinamika permintaan dan penawaran tenaga kerja, serta rencana karier; proses perencanaan sumber daya manusia; dan penilaian terhadap rencana sumber daya manusia.

4. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia (*human resource forecasting*) melibatkan penggunaan informasi dari masa lalu dan data saat ini untuk memproyeksikan kondisi di masa yang akan datang. Jangka waktu peramalan bisa dibagi menjadi tiga kategori, yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Terdapat tiga pendekatan dalam melakukan peramalan sumber daya manusia, yaitu meramalkan kebutuhan tenaga kerja di masa depan (*forecasting future labor demand*), meramalkan ketersediaan tenaga kerja internal (*forecasting internal labor supply*), dan meramalkan ketersediaan tenaga kerja eksternal (*forecasting external labor supply*).
5. Tantangan yang muncul dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu: keanekaragaman dalam lingkungan kerja, pengaruh lingkungan eksternal, dampak negatif dari perilaku karyawan yang bermasalah, perhatian terhadap proses rekrutmen yang kurang memadai, kesulitan dalam mencocokkan keterampilan karyawan dengan posisi pekerjaan, tingkat pergantian karyawan yang tinggi, ketidakmampuan sistem informasi sumber daya manusia yang dapat mengakibatkan ketidakakuratan data dan informasi, dan ketidakpastian.
6. Metode peramalan dalam manajemen sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut: metode pendapat para ahli (*Expert Opinion*), metode teknik Delphi (*Delphi Techniques*), metode proyeksi tren (*trend projection*), model ekonometrika, metode inventarisasi keterampilan (*skills inventory*), diagram (*replacement chart*), metode perencanaan suksesi (*succession planning*), pendekatan analisis perpindahan karyawan (*turnover analysis*), dan pendekatan analisis Markov.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Perencanaan Sumber Daya Manusia	<i>Human resource planning</i>
Tujuan Perencanaan SDM	<i>Human resource planning goals</i>
Efektivitas Perencanaan SDM	<i>effectiveness</i>
Kegiatan dalam Perencanaan SDM	<i>Human resource planning activities</i>
Peramalan kebutuhan SDM	<i>Human resource forecasting</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apa yang disebut dengan perencanaan manajemen sumber daya manusia (SDM)?
2. Mengapa perencanaan manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam konteks organisasi?
3. Mohon dijelaskan mengapa perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif sangat penting bagi organisasi.
4. Mohon diuraikan beragam kegiatan yang terlibat dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM).
5. Mohon dijelaskan berbagai model yang digunakan untuk meramalkan kebutuhan sumber daya manusia (SDM).

DISKUSI KELAS: PERENCANAAN SDM

Tema Diskusi Kelas : Perencanaan SDM

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi perencanaan SDM dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Industri kreatif di Indonesia telah menghasilkan berbagai usaha dalam sektor fashion yang mencerminkan kreativitas dan manfaat masyarakat Indonesia. Meskipun mengalami tantangan di masa lalu, perusahaan sepatu Creative selalu melahirkan beragam model sepatu yang inovatif. CEO perusahaan, Dicky Hadinata, memimpin organisasi melalui masa-masa sulit pada tahun 1990-an, menghasilkan keuntungan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Pada awal tahun 2010-an, produk sepatu Creative semakin populer dengan desain yang inovatif.

Dicky memiliki tim yang terdiri dari para eksekutif, termasuk Presiden dan Kepala Operasi, Kristian, serta Kepala Desain, Willy, yang bekerja sama untuk menjadikan perusahaan sukses. Namun, masalah muncul pada bulan April 2004 ketika Kristian meninggal akibat kecelakaan pesawat, diikuti oleh Dicky yang menjalani operasi jantung pada bulan Juli 2004. Pertanyaan muncul mengenai siapa yang akan mengambil alih jika Dicky tidak dapat melanjutkan akibat penyakitnya, dan tidak ada karyawan yang memiliki kualifikasi seperti Kristian dan Willy.

Situasi ini menjadi perhatian pemegang saham dan investor Creative, yang menuntut rencana penggantian yang jelas untuk menghadapi kehilangan talenta seperti Kristian dan Willy. Tim yang membangun kesuksesan Creative selama beberapa tahun

sekarang harus mengatasi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Pertanyaan: bagaimana suatu rencana penggantian dapat membantu Creative dari kehilangan karyawan berbakat seperti Kristian dan Willy.

H. Daftar Pustaka

- Choudhury, E. H. (2007). Workforce Planning in Small Local Governments. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 264-280.
- Dzidza, D.Y.A., Haligah, R.D., Mensah, D.K.C. (2008). Human Resource Planning in Organisations. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*. 2(2),64-72
- Farnsdale, E., Paauwe, J., Boselie, P. (2010). An Exploratory Study of Governance in the Intra-Firm Human Resources Supply Chain. *Human Resource Management*, 49: 849-868.
- Gibson, Adam. (2021). *Agile Workforce Planning: How to Align People with Organizational Strategy for Improved Performance*. London: Kogan Page
- Grobler, A. and Zock, A. (2010). Supporting Long-Term Workforce Planning with A Dynamic Aging Chain Model: A Case Study from The Service Industry. *Human Resource Management.*, 49, 829-848.
- Ikeanyibe, O. M. (2013). *Principles and Practices of Public Personnel Administration: A Nigeria Perspective*. Onitsha: Perfect Image.
- Jacobson, W. (2010). Preparing for Tomorrow: A Case Study of Workforce Planning in North Carolina Municipal Governments. *Public Personnel Management*, 39(4), 1-21.
- Kavitha, K. (2014). Importance of Manpower Planning in Organizations. *International Journal & Magazine of Engineering, Technology, Management and Research*, 1(11), 7-10
- Koulikoff-Souviron, M., Harrison, A. (2010). Evolving HR Practices in A Strategic Intra-Firm Supply Chain. *Human Resource Management*, 49, 913-938.

- Kuswati, Rini. (2009). Succession Management: Upaya Human Resource Planning Menuju Success Corporate. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(1), 45-51.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Okolie, U.C. (2020). The Advantage of Integrating Human Resource Planning with Corporate Planning. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 20(1), 25-50
- Robbins, Stephen., Coulter, Mary., Cenzo, D.D. (2019). *Fundamentals of Management*. New York: Pearson.
- Rothwell, J. William. (2002). Putting Success into Your Succession Planning. *The Journal of Business Strategy*, 23(3), 32-37.
- Samwel, J.O. (2018). Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of the Organization-Literature Review. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(3), 24-30

BAB

5

ANALISIS JABATAN

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian analisis jabatan (*job analysis*).
2. Menjelaskan tujuan analisis jabatan
3. Menjelaskan kegunaan analisis jabatan
4. Menjelaskan informasi jabatan
5. Menjelaskan prinsip-prinsip analisis jabatan
6. Menjelaskan proses analisis jabatan
7. Menjelaskan bentuk-bentuk penyajian hasil analisis jabatan

A. Pengertian Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Para ahli manajemen sumber daya manusia (MSDM) memberikan berbagai definisi tentang analisis jabatan. Verhulst and DeCenzo (2021) menggambarkan analisis jabatan sebagai penjelajahan sistematis tentang aktivitas dalam suatu jabatan. Analisis jabatan adalah prosedur teknis yang digunakan untuk mendefinisikan tugas, tanggung jawab, dan akuntabilitas suatu jabatan. Analisis jabatan memberikan informasi tentang pekerjaan yang sedang dilakukan saat ini dan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan oleh individu untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Sementara itu, Mondy and Martocchio (2019) mendefinisikan analisis jabatan sebagai proses sistematis dalam menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu di suatu organisasi.

Analisis jabatan menjadi penting karena dapat mengatasi beberapa permasalahan (Triyanto, Lukman, Kusworo, 2020; Tanumihardjo, Hakim, Noor, 2016; Lumataw, Massie, dan

Umboh, 2014; Singh, and Bhuker, 2014; Edien, 2019; Suthar, Chakravarthi, Pradhan, 2014), termasuk:

1. Kurangnya deskripsi tugas yang rinci dari level manajemen puncak hingga level staf.
2. Kekurangan analisis jabatan dan kekurangan spesialis dalam analisis jabatan.
3. Ketidakjelasan target kualitas, kuantitas, dan waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Penempatan pegawai yang tidak proporsional dan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman.
5. Kebijakan pelatihan yang tidak mendukung tupoksi (tidak sesuai dan tidak relevan) yang disebabkan oleh rotasi jabatan yang berlebihan (Tuei, & Saina, 2015) dan pelatihan yang tidak terkait.
6. Kekurangan analisis kebutuhan pegawai yang cermat, obyektif, dan berorientasi pada masa depan.
7. Sistem *reward* dan hukuman yang tidak berfungsi dengan baik.

Dengan demikian, analisis jabatan menjadi alat penting dalam mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh organisasi.

B. Tujuan Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Tujuan dari analisis jabatan (Triyanto, Lukman, Kusworo, 2020; Tanumihardjo, Hakim, Noor, 2016; Lumataw, Massie, dan Umboh, 2014; Singh, and Bhuker, 2014; Edien, 2019; Suthar, Chakravarthi, Pradhan, 2014) adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan persyaratan pegawai, yang berarti bahwa analisis jabatan membantu dalam menentukan syarat kepegawaian dan memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan serta persyaratan yang harus dipenuhi oleh individu yang akan menduduki jabatan tersebut.

2. Memenuhi kebutuhan pelatihan, artinya analisis jabatan digunakan untuk mengidentifikasi kemampuan dan keterampilan yang diperlukan oleh karyawan. Hal ini memungkinkan penyusunan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, yang pada gilirannya membantu mereka dalam menjalankan tugas pekerjaan mereka.
3. Menentukan peringkat jabatan, yang berarti bahwa melalui analisis jabatan, bobot suatu jabatan dapat diidentifikasi. Dengan demikian, jabatan-jabatan dapat dinilai dan dibandingkan satu sama lain, yang akhirnya mengarah pada pembentukan peringkat jabatan dalam organisasi.
4. Pengembangan metode kerja, yang berarti bahwa analisis jabatan memungkinkan perbaikan dalam berbagai metode kerja yang digunakan dalam suatu jabatan.

Dengan melakukan analisis jabatan, organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan ini dengan lebih efektif dan efisien.

C. Kegunaan Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Kegunaan dari analisis jabatan (Triyanto, Lukman, Kusworo, 2020; Tanumihardjo, Hakim, Noor, 2016; Edien, 2019) adalah sebagai berikut:

1. Memberikan gambaran tentang tantangan yang berasal dari lingkungan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan dalam organisasi, seperti adopsi teknologi baru.
2. Menghilangkan persyaratan pekerjaan (*job qualifications*) yang sebenarnya tidak diperlukan karena berdasarkan pemikiran yang bersifat diskriminatif.
3. Mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan yang dapat mendorong atau menghambat kualitas kerja karyawan.
4. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan.
5. Menyesuaikan pelamaran pekerjaan dengan posisi yang tersedia.
6. Mendukung pengembangan kebijakan dan program manajemen sumber daya manusia, seperti pelatihan, perencanaan karier, dan pengembangan karyawan.

7. Menetapkan standar kinerja yang realistis.
8. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan.
9. Mengidentifikasi hubungan antara atasan dan bawahan.
10. Memfasilitasi proses desain ulang pekerjaan (*job redesign*), terutama dalam situasi merger, akuisisi, dan restrukturisasi organisasi.
11. Menghitung nilai dan kompensasi yang sesuai untuk setiap jabatan.

D. Informasi Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Dalam melaksanakan analisis jabatan, dua aspek dari suatu jabatan harus dianalisis (Triyanto, Lukman, Kusworo, 2020; Tanumihardjo, Hakim, Noor, 2016; Lumataw, Massie, dan Umboh, 2014; Singh, and Bhuker, 2014; Edien, 2019; Suthar, Chakravarthi, Pradhan, 2014), yaitu:

1. Aspek pelaksanaan pekerjaan (*job description*) yang mencakup apa yang sebenarnya dikerjakan oleh pemegang jabatan, seperti nama jabatan, departemen/bagian, hubungan pelaporan, nomor/kode jabatan, tanggal analisis jabatan, ringkasan jabatan, dan tugas-tugas yang dijalankan dalam jabatan.
2. Aspek persyaratan jabatan (*job specifications/job qualifications/job requirements/minimum hire requirements*) adalah syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan agar dapat menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Informasi ini mencakup persyaratan pendidikan, pengalaman, sifat-sifat kepribadian, dan kemampuan fisik.

Dalam melakukan analisis terhadap kedua aspek ini, informasi jabatan diperlukan. Informasi jabatan dapat dibagi menjadi dua jenis:

1. Informasi jabatan tentang pelaksanaan pekerjaan mencakup informasi tentang apa yang dikerjakan, bagaimana tugas

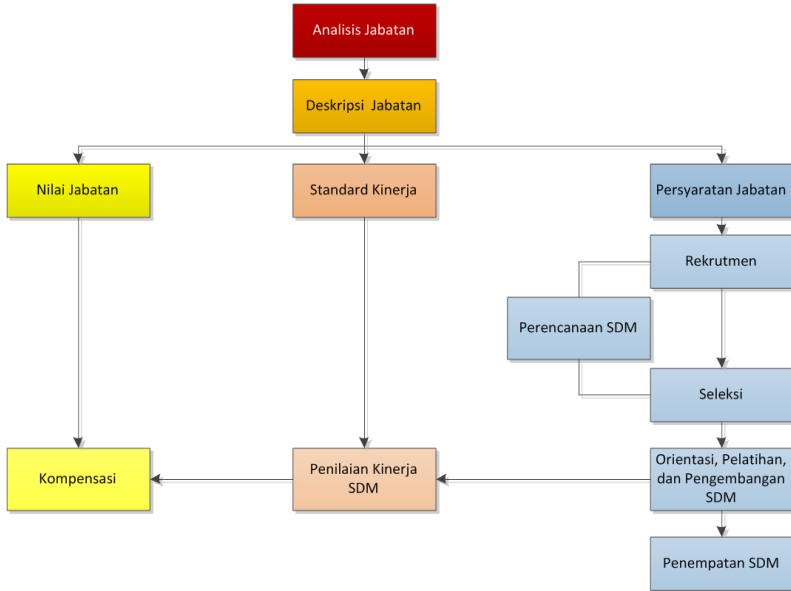
atau pekerjaan dijalankan, dan mengapa tugas atau pekerjaan tersebut diperlukan.

2. Informasi mengenai persyaratan jabatan termasuk kualifikasi umum dan kualifikasi khusus yang harus dimiliki oleh seorang karyawan. Kualifikasi umum mencakup pendidikan minimum, pengetahuan yang diperlukan, kemampuan dan keahlian, serta pengalaman kerja yang relevan. Kualifikasi khusus mencakup bakat, kemampuan pengendalian diri, minat kerja, kondisi fisik, dan jenis kelamin yang sesuai untuk pekerjaan.

Deskripsi jabatan (*job description*) menjadi penting karena beberapa alasan:

1. Manajer mungkin tidak menyadari manfaat dari deskripsi jabatan.
2. Manajer mungkin tahu bahwa deskripsi jabatan dapat digunakan untuk menentukan pembayaran yang setara antar pekerjaan, tetapi mungkin tidak tahu cara melakukannya.
3. Manajer mungkin tahu bahwa deskripsi jabatan dapat membantu dalam evaluasi kinerja, tetapi mungkin tidak tahu bagaimana menguraikan kriteria kinerja berdasarkan rincian tugas dalam deskripsi jabatan.
4. Manajer mungkin tidak menggunakan deskripsi jabatan karena ditulis dalam bahasa yang terlalu umum untuk dipahami (tidak spesifik).
5. Manajer mungkin tidak menggunakan deskripsi jabatan karena dianggap tidak lengkap atau tidak memadai dalam menjelaskan aspek penting dari pekerjaan.
6. Manajer mungkin meragukan keakuratan deskripsi jabatan karena terkesan bias dan menggambarkan posisi jabatan yang serupa.
7. Kurangnya apresiasi terhadap penyusunan dan penggunaan deskripsi jabatan.
8. Manajer mungkin salah menganggap tugas dan kewajiban dalam kontrak kerja sebagai deskripsi jabatan.

9. Deskripsi jabatan mungkin tidak disusun berdasarkan skala prioritas pekerjaan dan tidak sistematis.
10. Deskripsi jabatan mungkin tidak mengikuti format standar, sehingga sulit dipahami.



Gambar 21. Informasi Analisis Jabatan

E. Prinsip-Prinsip dan Proses Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Ada beberapa prinsip yang harus diterapkan dalam analisis jabatan:

1. Batas-batas pekerjaan dalam suatu jabatan harus didefinisikan dengan jelas, termasuk kewenangan jabatan dan batasan waktu pekerjaan, agar tidak ada tumpang tindih dengan jabatan lain.
2. Analisis jabatan harus didasarkan pada data yang objektif dan aktual untuk mengurangi subjektivitas individu.
3. Proses aktivitas dalam jabatan harus disusun secara kronologis untuk memudahkan analisis dan evaluasi.
4. Kondisi pekerjaan harus diperhatikan agar analisis dapat memahami mengapa suatu pekerjaan diperlukan dalam suatu jabatan.

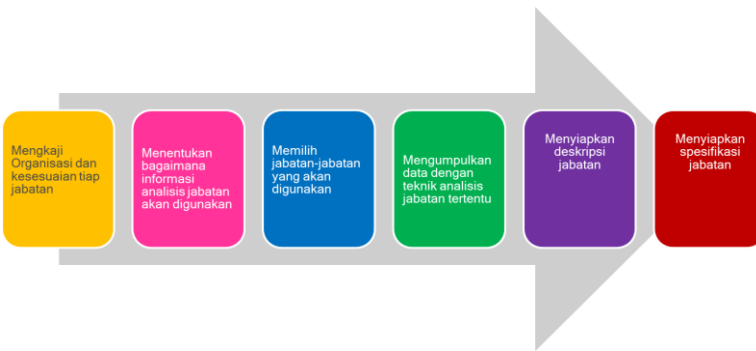
F. Proses Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Proses analisis jabatan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penentuan tujuan analisis jabatan. Tahap awal untuk menentukan tujuan dari analisis jabatan dan informasi yang diperlukan.
2. Perencanaan analisis jabatan yang melibatkan penyusunan rencana yang mencakup informasi umum tentang organisasi, komponen informasi jabatan, dan metode pengumpulan data. Komponen informasi jabatan mencakup identifikasi jabatan, pelaksanaan pekerjaan, dan persyaratan jabatan. Selain itu, metode pengumpulan data seperti pendekatan yang akan digunakan, sumber data, dan teknik pengumpulan data juga ditentukan.
3. Pengumpulan data jabatan yang mencakup langkah-langkah seperti pemilihan unit kerja yang akan dianalisis, inventarisasi jabatan, jumlah pemangku jabatan, jumlah sampel yang akan dianalisis, pemilihan nama pemangku jabatan sebagai sampel, dan pengumpulan data menggunakan teknik pengumpulan data tertentu.
4. Pengolahan data jabatan dimana data yang telah dikumpulkan kemudian diolah untuk analisis lebih lanjut.
5. Penyajian hasil analisis jabatan dalam bentuk deskripsi jabatan, persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan, desain jabatan, dan nilai jabatan.
6. Penyusunan program-program manajemen SDM. Hasil analisis jabatan digunakan untuk menyusun program-program manajemen sumber daya manusia yang termasuk dalam tugas dan tanggung jawab departemen SDM.



Gambar 22. Proses Analisis Jabatan Secara Garis Besar



Gambar 23. Proses Analisis Jabatan Secara Rinci

G. Bentuk-bentuk Penyajian Hasil Analisis Jabatan

Hasil analisis jabatan dapat disajikan dalam berbagai bentuk, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Deskripsi jabatan (*job description*) adalah keterangan singkat yang menjelaskan tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan wewenang dalam suatu jabatan (Suryani, Sulistyaningrum, Murwaningsih, 2018; Raju & Banerjee, 2017; AL Rawas, & Jantan, 2022). Deskripsi jabatan mencakup:
 - a. Identifikasi jabatan, termasuk nama jabatan, jabatan setara, dan kode jabatan.
 - b. Sifat jabatan, yang mencakup uraian tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan dengan jabatan lain, pengawasan yang diperlukan, peralatan/mesin yang digunakan, kondisi kerja, dan terminologi khusus.
 - c. Kualifikasi atau persyaratan pemangku jabatan, termasuk kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

2. Persyaratan jabatan (*job specification*) adalah pernyataan mengenai kualifikasi minimal yang diperlukan oleh seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan. Hal ini mencakup:
 - a. Persyaratan umum, seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keahlian, dan pengetahuan.
 - b. Persyaratan khusus, seperti kondisi fisik, jenis kelamin, bakat, minat, emosi, dan lainnya.
3. Klasifikasi jabatan (*job classification*) adalah pengelompokan jabatan berdasarkan berbagai dasar. Ada dua basis pengelompokan:
 - a. Pengelompokan berdasarkan tugas (*duties classification*), yang menggolongkan jabatan berdasarkan tugas dan tanggung jawab.
 - b. Pengelompokan berdasarkan peringkat (*rank classification*), yang menggolongkan jabatan berdasarkan peringkat atau hierarki.
4. Desain pekerjaan (*job design*) adalah rancangan aktivitas dalam suatu jabatan. Penyusunan rancangan pekerjaan biasanya dilakukan setelah analisis jabatan dan penyusunan struktur organisasi. Ada dua jenis rancangan pekerjaan:
 - a. Rancangan pekerjaan yang sederhana dan bersifat global.
 - b. Rancangan pekerjaan yang terspesialisasi dan terinci.
5. Perluasan jabatan (*job enlargement*) melibatkan pengembangan tugas dalam jabatan secara horizontal dengan menambahkan tanggung jawab dan variasi pekerjaan. Sebagai contoh, menggabungkan beberapa spesialisasi pekerjaan.
6. Pemerayaan jabatan (*job enrichment*) melibatkan pengembangan jabatan secara vertikal dengan penambahan wewenang dan tanggung jawab.
7. Nilai jabatan (*job value*) adalah penilaian bobot suatu jabatan dengan membandingkan isi jabatan dan persyaratan jabatan dengan jabatan lainnya. Penilaian jabatan ini dapat digunakan untuk menentukan kompensasi yang sesuai. Proses ini dikenal sebagai evaluasi jabatan.

Triyanto, Lukman, Kusworo (2020) dan Edien (2019) menyatakan bahwa perancangan jabatan (*job design*) adalah suatu proses yang mengatur pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang diperlukan untuk menjalankan suatu jabatan tertentu. Rancangan jabatan ini merinci informasi mengenai suatu jabatan, termasuk tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dimiliki oleh individu yang menempati jabatan tersebut dalam konteks organisasi. Rancangan jabatan mempertimbangkan berbagai unsur, termasuk:

1. Unsur-unsur organisasi. Fokus pada efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Unsur-unsur lingkungan. Mengedepankan aspek seperti kemampuan dan ketersediaan karyawan serta mempertimbangkan harapan masyarakat dan faktor sosial-budaya.
3. Unsur-unsur perilaku. Memperhatikan keragaman keterampilan, identitas tugas, arti penting tugas, tingkat otonomi, dan umpan balik yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan.

Proses penulisan deskripsi jabatan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gunakan kalimat lengkap, akurat, dan jelas.
2. Gunakan bentuk kalimat aktif.
3. Pilih kata kerja yang tepat untuk mendeskripsikan aktivitas pekerjaan.
4. Hindari penggunaan jargon, akronim, atau istilah yang tidak umum.
5. Pastikan informasi yang disertakan relevan dan jiperaan.</6. Hindari penggunaan singkatan atau akronim tanpa penjelasan sebelumnya.
6. Gunakan konsep *what*, *how*, dan *why* dalam menjelaskan jabatan. Misalnya, untuk jabatan Manajer Pengadaan Barang, deskripsi jabatan harus menjelaskan apa yang harus dicapai (*what*), bagaimana tugas-tugas dilaksanakan (*how*), dan mengapa pekerjaan tersebut penting dalam konteks tujuan perusahaan (*why*).

7. Gunakan kata kerja, satuan ukuran, kewenangan, tujuan komunikasi, dan kondisi lingkungan, baik fisik maupun psikis dalam deskripsi jabatan.
8. Dengan mengikuti panduan ini, deskripsi jabatan dapat menjadi alat yang efektif untuk memahami dan menjalankan jabatan dengan jelas dan akurat.

CONTOH² JOB DESCRIPTION

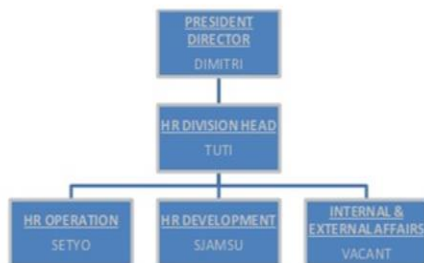
HUMAN RESOURCES DIVISION MANAGER

Tanggal Efektif : September 2008
 Tanggal Revisi : 29 Juni 2011
 Halaman : Page 1 of 4

1. IDENTITAS JABATAN

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1.1. Nama Jabatan | : HR DIVISION HEAD |
| 1.2. Divisi | : HRD |
| 1.3. Kedudukan dalam organisasi | |
| a. Atasan Langsung | : President Director |
| b. Bawahan Langsung | : HR Operation; HR Development; Internal & External Affairs |
| 1.4. Pemegang Jabatan | : Tuti |

2. STRUKTUR ORGANISASI



3. FUNGSI UTAMA JABATAN

Mengelola kegiatan pengembangan Sumber Daya Manusia secara profesional untuk mendukung pencapaian Visi dan Misi perusahaan dengan merencanakan, mengendalikan strategi perusahaan serta membuat dan menerapkan kebijakan SDM agar mendukung kelancaran operasional seluruh Departemen.

4. TANGGUNG JAWAB DAN INDIKATOR KEBERHASILAN

No	TANGGUNG JAWAB	INDIKATOR KEBERHASILAN
1	<p>Selection, Recruitment & Employment</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuat kebijakan dan prosedur yang mengatur kebutuhan SDM, proses seleksi dan rekrutmen. Melakukan perencanaan SDM sesuai kebutuhan setiap Departemen. Menjalankan proses seleksi & rekrutmen sesuai kebutuhan yang direncanakan. Merekrut pelamar yang paling cocok dengan kualitas yang ditetapkan, kultur, serta kebijakan perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan dapat diimplementasikan secara konsisten. Kebutuhan SDM setiap Departemen dapat dipenuhi sesuai dengan perencanaan. Proses Seleksi berjalan secara efektif dan efisien, proses rekrutmen mampu memenuhi kebutuhan yang direncanakan. Terpenuhinya kebutuhan SDM tiap departemen sesuai dengan waktu, kualitas dan kuantitasnya. Proses penerimaan karyawan baru berjalan melalui prosedur yang telah ditetapkan dan proses administrasi berjalan dengan tertib.
2	<p>Compensation & Benefits</p> <ol style="list-style-type: none"> Merekomendasikan kepada Direksi tentang 	<ol style="list-style-type: none"> Standar penggajian tersusun secara adil

CONTOH² JOB DESCRIPTION

HUMAN RESOURCES DIVISION MANAGER

Tanggal Efektif : September 2008

Tanggal Revisi : 29 Juni 2011

Halaman : Page 2 of 4

	<p>sistem kompensasi & tunjangan / fasilitas yang tepat dan implementatif.</p> <p>2. Melakukan evaluasi secara berkala terhadap sistem kompensasi & tunjangan/fasilitas.</p>	<p>(internal) dan bersaing (eksternal), dan diterapkan secara konsisten.</p> <p>2. Kebijakan tentang Tunjangan dan Fasilitas tersusun dan sesuai dengan kemampuan serta perkembangan kondisi perusahaan dari waktu ke waktu.</p>
3	<p>Personnel Administration</p> <p>1. Bertanggung jawab atas berlangsungnya seluruh aktivitas kepersonaliaan yang mampu menunjang operasional perusahaan.</p> <p>2. Melakukan fungsi kontrol atas perkembangan kepersonaliaan perusahaan.</p>	<p>1. Memastikan Administrasi kepersonaliaan, mulai Seleksi, Rekrutmen, Promosi, Mutasi, Absensi, Cuti, & Lembur terlaksana secara tertib.</p> <p>2. Laporan data kepersonaliaan terkini tersedia sesuai jadwal yang ditetapkan.</p>
4	<p>Internal & External Affairs</p> <p>1. Memastikan terciptanya hubungan komunikasi yang harmonis dengan manajemen dan karyawan.</p> <p>2. Memastikan adanya sosialisasi peraturan dan kebijakan serta prosedur HRD yang tepat sasaran.</p> <p>3. Memastikan kegiatan operasional terkait dengan disiplin kerja karyawan, ketenagakerjaan, serta pemantauan atas kondisi Site dapat dijalankan dengan baik</p>	<p>1. Memastikan suasana kerja tercipta secara harmonis dan disiplin kerja terkendali.</p> <p>2. Peraturan dan Kebijakan Perusahaan serta prosedur HRD dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan.</p> <p>3. Terbentuknya disiplin kerja karyawan yang baik, permasalahan ketenagakerjaan serta kondisi tenaga kerja di Site dapat terpantau dan diselesaikan dengan baik.</p>
5	<p>HR Policies & Procedures</p> <p>1. Merencanakan dan menetapkan kebijakan SDM.</p> <p>2. Merincinya ke dalam bentuk sistem dan prosedur yang aplikatif.</p> <p>3. Melakukan fungsi kontrol dan pengarahan atas implementasinya.</p> <p>4. Melakukan peninjauan secara berkala sesuai dengan perkembangan terkini.</p>	<p>1. Adanya kebijakan SDM yang dapat mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan</p> <p>2. Terciptanya sistem dan prosedur serta kebijakan SDM yang dapat diimplementasikan secara konsisten.</p> <p>3. Memastikan implementasi kebijakan dan prosedur SDM berjalan dengan baik.</p> <p>4. Adanya peninjauan secara berkala untuk memastikan kebijakan SDM sesuai dengan perkembangan terkini.</p>
6	<p>Job Design</p> <p>1. Membuat dan mengusulkan struktur organisasi perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.</p> <p>2. Membuat analisa dan evaluasi pekerjaan.</p>	<p>1. Terciptanya struktur organisasi yang efisien dan penempatan SDM sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi pemegang jabatan.</p> <p>2. Setiap jabatan dalam struktur organisasi didukung dengan Job Description yang jelas dan dimengerti oleh setiap pemegang jabatan.</p>
7	<p>Performance Management & Career Planning</p> <p>1. Bersama direksi dan masing-masing manajer menyusun indikator keberhasilan (KPI) setiap Departemen sesuai target perusahaan yang akan dicapai.</p> <p>2. Melakukan monitoring dan evaluasi kinerja di seluruh departemen.</p> <p>3. Menyusun Perencanaan Karir.</p> <p>4. Memformulasikan Program Pengembangan</p>	<p>1. Adanya metode penilaian yang obyektif dan transparan.</p> <p>2. Evaluasi kinerja dilakukan setiap 6 bulan di seluruh departemen sesuai jadwal yang disepakati.</p> <p>3. Adanya Perencanaan Karir yang sesuai dengan rencana jangka panjang perusahaan dan Kaderisasi setiap jabatan manajemen</p>

CONTOH² JOB DESCRIPTION HUMAN RESOURCES DIVISION MANAGER

Tanggal Efektif : September 2008
 Tanggal Revisi : 29 Juni 2011
 Halaman : Page 3 of 4

	Karir.	terlaksana dengan baik. 4. Adanya Pengembangan Karir yang berjalan seiringa dengan perkembangan organisasi.
8	<p>Training</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi kebutuhan dan menyusun program pelatihan. Mengontrol pelaksanaan pelatihan. Memastikan program pelatihan pada tahap selanjutnya akan membantu karyawan untuk mengembangkan karirnya. 	<ol style="list-style-type: none"> Memastikan kompetensi setiap karyawan sesuai tuntutan pekerjaan. Terlaksananya program pelatihan yang mampu menjawab kebutuhan peningkatan kompetensi karyawan seluruh departemen. Terselenggaranya program pelatihan yang terpadu dengan rencana pengembangan karir karyawan.
9	<p>Pelaporan</p> <p>Melaporkan secara rutin kepada Direksi mengenai perencanaan dan aktivitas Divisi HRD</p>	Pelaporan diterima Direksi dan dapat dipahami secara jelas.
10	<p>Tugas Tambahan</p> <p>Melakukan tugas-tugas tambahan dari Direksi yang masih dalam batas kompetensi yang relevan</p>	Tugas tambahan dari Direksi dapat diselesaikan dengan baik.

5. WEWENANG

Bersama Direksi menentukan strategi dan kebijakan perusahaan
 Mengusulkan kepada Direksi dan memformulasikan sistem, prosedur, dan kebijakan HRD secara umum
 Melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan seluruh kegiatan Divisi HRD
 Sebagai wakil Manajemen atas urusan-urusan yang berhubungan dengan HRD, baik internal maupun eksternal
 Merekomendasikan kandidat terpilih yang akan diterima sebagai karyawan
 Menetapkan skala gaji karyawan, merekomendasikan gaji karyawan, baik ketika awal masuk maupun dalam kenaikan gaji tahunan
 Mengusulkan kepada Direksi anggaran tahunan Divisi HRD
 Melakukan fungsi pembinaan, konsultasi, sampai kepada pemberian sanksi apabila dipandang perlu terhadap SDM Divisi HRD pada khususnya, dan seluruh karyawan pada umumnya
 Melakukan penilaian kinerja seluruh karyawan Divisi HRD
 Memberikan masukan atas kinerja karyawan secara umum (di luar Divisi HRD)

6. HUBUNGAN KERJA

PIHAK INTERNAL	KEGIATAN
<ol style="list-style-type: none"> Direksi Seluruh Manajer Departemen Seluruh Koordinator Site Seluruh Koordinator / Supervisor Seluruh karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> Mengusulkan kepada Direksi tentang kebijakan, sistem, dan prosedur HRD yang diterapkan di perusahaan, termasuk operasional rutin divisi HRD Menyampaikan kepada seluruh Manajer Departemen sampai dengan level bawah

CONTOH² JOB DESCRIPTION

HUMAN RESOURCES DIVISION MANAGER

Tanggal Efektif : September 2008

Tanggal Revisi : 29 Juni 2011

Halaman : Page 4 of 4

	mengenai kebijakan dan prosedur HRD yang diterapkan, termasuk operasional rutin divisi HRD
--	--

PIHAK EKSTERNAL	KEGIATAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan asuransi 2. Lembaga Training 3. Dinas Tenaga Kerja 4. Jamsostek 5. Pelamar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan program asuransi AIA berjalan dengan lancar 2. Memastikan lembaga pelatihan yang direkomendasikan dan program pelatihan yang direncanakan sesuai kebutuhan 3. Berinteraksi untuk mengimplementasikan program ketenaga-kerjaan 4. Memastikan karyawan diikutsertakan di dalam program Jamsostek 5. Melakukan wawancara akhir dengan calon karyawan yang akan direkrut

7. SPESIFIKASI PEKERJAAN

Pendidikan : S-1 / S-2 Management, Psychology, Law.

Pengalaman: Minimal 5 tahun pada posisi Manager HRD.

8. KOMPETENSI

Hard Skills

- Menguasai aspek-aspek Manajemen HRD secara umum : HR Strategic, Man Power Planning, Selection & Recruitment, Placement, Personnel Administrations, Training & Development, Organization Design, Organization Development, Performance Management, Design Compensation Package, Industrial Relations, Man Power Regulations, dll.
- Menguasai bahasa Inggris, minimum pasif.
- Mampu mengoperasikan komputer program Windows.

Soft Skills

Leadership, Management Skills, Interpersonal Skills, Negotiation Skills, Communication Skills, Time Management, Analytical Thinking, Problem Solving & Decision Making, dll.

Training

Semua pelatihan yang relevan dengan Hard Skills dan Soft Skills.

Gambar 24. Contoh Job Description

H. Ringkasan

1. Analisis jabatan adalah prosedur teknis yang digunakan untuk mendefinisikan tugas, tanggung jawab, dan akuntabilitas suatu jabatan. Analisis jabatan memberikan informasi tentang pekerjaan yang sedang dilakukan saat ini dan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan oleh individu untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik.
2. Tujuan dari analisis jabatan adalah sebagai berikut: menetapkan persyaratan pegawai, memenuhi kebutuhan pelatihan, menentukan peringkat jabatan, dan pengembangan metode kerja.
3. Kegunaan dari analisis jabatan adalah sebagai berikut: memberikan gambaran tentang tantangan yang berasal dari lingkungan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan dalam organisasi, menghilangkan persyaratan pekerjaan (*job qualifications*) yang sebenarnya tidak diperlukan, mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan yang dapat mendorong atau menghambat kualitas kerja karyawan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, menyesuaikan pelamaran pekerjaan dengan posisi yang tersedia, mendukung pengembangan kebijakan dan program manajemen sumber daya manusia, menetapkan standar kinerja yang realistis, membantu penempatan karyawan sesuai dengan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan, mengidentifikasi hubungan antara atasan dan bawahan, memfasilitasi proses desain ulang pekerjaan (*job redesign*), dan menghitung nilai dan kompensasi yang sesuai untuk setiap jabatan.
4. Informasi jabatan dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu informasi jabatan tentang pelaksanaan pekerjaan dan informasi mengenai persyaratan jabatan.
5. Prinsip-prinsip yang harus diterapkan dalam analisis jabatan yaitu: batas-batas pekerjaan dalam suatu jabatan harus didefinisikan dengan jelas, analisis jabatan harus

didasarkan pada data yang objektif dan aktual untuk mengurangi subjektivitas individu, proses aktivitas dalam jabatan harus disusun secara kronologis, dan kondisi pekerjaan harus diperhatikan.

6. Proses analisis jabatan dapat diuraikan sebagai berikut: penentuan tujuan analisis jabatan, perencanaan analisis jabatan dan metode pengumpulan data, pengumpulan data jabatan, pengolahan data jabatan, penyajian hasil analisis jabatan, dan penyusunan program-program manajemen SDM.
7. Hasil analisis jabatan dapat disajikan dalam berbagai bentuk, yaitu: deskripsi jabatan (*job description*), persyaratan jabatan (*job specification*), klasifikasi jabatan (*job classification*), desain pekerjaan (*job design*), perluasan jabatan (*job enlargement*), pemerayaan jabatan (*job enrichment*), dan nilai jabatan (*job value*).

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Analisis Jabatan	<i>Job Analysis</i>
Tujuan Analisis Jabatan	<i>Job Analysis goals</i>
Kegunaan Analisis Jabatan	<i>The benefits of Job Analysis</i>
Informasi Analisis Jabatan	<i>The Information of Job Analysis</i>
Prinsip dan Prosedur Analisis Jabatan	<i>Job Analysis Principles and Procedures</i>
Bentuk Penyajian Hasil Analisis Jabatan	<i>Job Analysis Representation</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah definisi dari analisis jabatan?
2. Mengapa perlu dilakukan analisis jabatan dalam konteks organisasi?
3. Bisa Anda terangkan data apa yang bisa diambil dari analisis jabatan?

4. Gambarkan prinsip-prinsip dan tahap-tahap yang terlibat dalam analisis jabatan.
5. Bisa Anda menjelaskan variasi cara presentasi hasil analisis jabatan?

DISKUSI KELAS: ANALISIS JABATAN

Tema Diskusi Kelas : Analisis Jabatan

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi analisis jabatan dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Pollo Mart, sebuah perusahaan ritel, memiliki struktur organisasi berikut ini:

1. *Merchandising Manager*. Bertanggung jawab atas:
 - a. *Assistant Department Manager*. Bertugas untuk (a) mendukung petugas pembelian dan mendukung fungsi pengembangan produk, serta (b) memahami perencanaan harga yang ditentukan oleh kelompok Merchandising.
 - b. *Department Manager*. Tanggung jawabnya mencakup (a) mengawasi Departemen Merchandising di cabang-cabang toko, (b) memantau kualitas pelayanan oleh Departemen Merchandising, (c) menghitung laba dari setiap bagian toko, dan (d) mengawasi pelaksanaan penjualan.
 - c. *Purchasing Department*. Bertanggung jawab untuk (a) mencapai target laba setiap departemen, (b) merencanakan rencana masa depan departemen, dan (c) melakukan pembelian barang serta menentukan persediaan toko secara keseluruhan.
 - d. *Assistant Branch Store Manager*. Bertugas untuk (a) mendukung manajer cabang, (b) mengawasi Manajer Departemen, dan (c) membantu mencapai target penjualan di cabang.
 - e. *Divisional Store Manager*. Bertugas untuk (a) mengelola program pembelian yang dilakukan oleh pembeli, (b)

- merencanakan program promosi untuk semua departemen/cabang.
- f. *Branch Store General Manager*. Bertanggung jawab untuk menjalankan operasi perusahaan dan cabang-cabang secara keseluruhan, termasuk pencatatan, pertumbuhan cabang, peningkatan volume penjualan, dan mencapai target laba cabang.
2. *Operation Manager*. Bertanggung jawab atas:
- a. *Service Manager on The Selling Floor*. Bertugas untuk mengoordinasikan dan memantau staf penjualan di toko.
 - b. *Supervisor*. Bertugas untuk memeriksa dan mengelola penerimaan barang dari Departemen Merchandising serta menjaga keamanan.
 - c. *Handling Store Security*. Bertugas untuk mengawasi keamanan barang-barang di toko.
 - d. *Participating in House Management*. Bertugas untuk membantu dalam tugas-tugas manajemen gudang.
 - e. *Human Resource Manager*. Tidak ada cabang (hanya di kantor pusat). Bertanggung jawab untuk: (a) Perencanaan tenaga kerja yang melibatkan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan pada jabatan yang ada. (b) Pengembangan karyawan yang mencakup program pendidikan dan pelatihan. (c) Pemeliharaan karyawan melalui program agar karyawan merasa nyaman di perusahaan.
 - f. *Control Department Manager*. Bertanggung jawab untuk mengendalikan kegiatan seluruh toko, terutama dalam menjaga stabilitas keuangan. Manajer Departemen Kontrol mencakup staf akuntansi, penagih, dan pemrosesan data.
 - g. *Promotion Manager*. Bertanggung jawab atas semua kegiatan komunikasi perusahaan dengan pihak-pihak terkait. Manajer Promosi mencakup staf tampilan, perencanaan iklan, dan demonstrasi produk.

Pertanyaan:

1. Buatlah struktur organisasi perusahaan Polo Mart diatas?
2. Perbaikilah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan pada kasus diatas ?

I. Daftar Pustaka

- Al Rawas, Shahab Ahmed Salim Mubarak., Jantan, Mohd Dan. (2022). The Effect of Job Description on Employee Performance of Omani Public Sector: Mediating Role of Organizational Justice. *Technium Business and Management (TBM)*, 2(3), 159-175
- Edien, Anas Ghazi Alam. (2019). Effects of Job Analysis on Personnel Innovation. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(10), 9-18
- Triyanto., Lukman, Sampara., Kusworo. (2020). The Effect Job Analysis and Workload Analysis of performance of Regional Civil Service Agency in West Java Province. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 12(1), 91-100
- Tanumihardjo, Shinta., Hakim, Abdul., Noor, Irwan. (2016). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(6), 1114-1122
- Lumataw, Youke L. H., Massie, R. G. A., dan Umboh, J. M. L. (2014). Gambaran Analisis Jabatan, Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Dan Promosi Pegawai Pada Jabatan Struktural Dinas Kesehatan Kota Gorontalo Tahun 2014. *JIKMU, Suplemen*, 4(4), 509-60
- Mondy, R. Wayne Dean., and Martocchio, Joseph J. (2109). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson
- Raju, Krishnam., & Banerjee, Sweta. (2017). A Study on Job Description and its Effect on Employ Performance: Case of Some Selected Manufacturing Organizations in teh City of Pune, India. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management &Applied*, 7(2), 1-10
- Singh, Sharma, and Bhuker. (2014). Job Analysis Behavior and Legal Issues. *International Research Journal of Management and Commerce*, 1(6), 26-31

- Suryani, Intan Mukti., Sulistyaningrum, Cicilia Dyah., Murwaningsih, Tri. (2018). Analisis Penerapan Job Description Pegawai (Studi Kasus Di Pengadilan Negeri Surakarta Kelas IA Khusus). *Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 2(5), 57-63
- Suthar, B.K., Chakravarthi, T. Latha., Pradhan, Shamyal. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11(1), 166-181
- Verhulst, Susan L., and DeCenzo, David A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. 14th Edition. New Jersey: Wiley

BAB 6 | REKRUTMEN, SELEKSI, DAN ORIENTASI KARYAWAN

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian rekrutmen karyawan.
2. Menjelaskan metode dan sumber rekrutmen karyawan.
3. Menjelaskan proses rekrutmen karyawan.
4. Menjelaskan pengertian seleksi karyawan.
5. Menjelaskan proses seleksi karyawan.
6. Menjelaskan pengertian orientasi karyawan.

A. Pengertian Rekrutmen Karyawan

Rekrutmen karyawan adalah langkah-langkah untuk mencari, memilih, dan menggaji karyawan baru guna memenuhi keperluan perusahaan atau organisasi. Sasaran utama dari rekrutmen karyawan adalah menemukan individu yang cocok dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk mengisi posisi yang ada dalam perusahaan (Dessler, 2023). Ketika mereka telah berhasil direkrut, karyawan akan menjadi anggota tim perusahaan dan diharapkan memberikan kontribusi positif dalam mencapai tujuan perusahaan (Wardhana, et al, 2021; Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018; Martin dan Kelliher, 2017; Wardhana, 2014).

Dibawah ini terdapat beberapa definisi rekrutmen karyawan menurut para ahli dan tahun publikasinya:

1. Menurut Dessler (2023), rekrutmen karyawan adalah rangkaian tindakan yang menarik orang tertentu untuk melamar dan berpartisipasi dalam lowongan pekerjaan di organisasi.

2. Menurut Lussier dan Hendon (2021), rekrutmen karyawan adalah serangkaian tindakan yang bertujuan untuk menarik individu berkualitas untuk mendaftar dan bergabung dalam organisasi.
3. Menurut Noe, Hollenbeck, et al (2022), rekrutmen karyawan adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk menarik individu yang memenuhi syarat dan berkualitas untuk mengisi posisi pekerjaan dalam organisasi.
4. Menurut Snell dan Morris (2022), rekrutmen karyawan adalah serangkaian langkah yang diambil untuk menarik individu yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan organisasi, sambil mempertimbangkan aspek-aspek ekonomi, hukum, dan budaya (Martin dan Kelliher, 2017).

Rekrutmen karyawan memiliki signifikansi besar bagi perusahaan atau organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh beberapa peneliti (Dessler, 2023; Wardhana, et al, 2021; Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018; Katou and Anderson, 2017; Martin dan Kelliher, 2017; Wardhana, 2014). Manfaat-manfaat tersebut meliputi:

1. Menemukan tenaga kerja berkualitas. Melalui proses rekrutmen yang cermat, perusahaan dapat mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Karyawan berkualitas akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan serta meningkatkan efisiensi kerja.
2. Mendorong keberagaman. Proses rekrutmen yang adil dan terbuka membantu perusahaan memperkaya keragaman di lingkungan kerja. Karyawan dengan latar belakang yang beragam dapat membawa perspektif yang berbeda, yang pada gilirannya mendorong inovasi di perusahaan.
3. Meningkatkan retensi karyawan. Proses rekrutmen yang baik membantu perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan berbakat. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang untuk pengembangan diri lebih cenderung loyal dan akan bertahan dalam jangka panjang.

4. Meningkatkan citra Perusahaan. Perusahaan dengan proses rekrutmen yang profesional dan transparan lebih menarik bagi calon karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan citra perusahaan di mata masyarakat.
5. Mengurangi biaya. Rekrutmen yang tepat mengurangi biaya perusahaan dalam hal rekrutmen dan pelatihan karyawan. Karyawan yang sesuai dengan pekerjaan mereka memerlukan waktu dan biaya pelatihan yang lebih sedikit.
6. Mengurangi risiko. Proses rekrutmen yang terstruktur membantu perusahaan menghindari kesalahan dalam perekrutan dan potensi masalah hukum.

Dari manfaat-manfaat ini, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen karyawan merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia, yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Dessler, 2023; Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018; Katou and Anderson, 2017)

B. Metode dan Sumber Rekrutmen Karyawan

Ada beragam sumber dan metode rekrutmen yang bisa digunakan oleh perusahaan, yang tergantung pada kebutuhan mereka. Berikut adalah beberapa sumber dan metode rekrutmen yang umum digunakan, sebagaimana dikemukakan oleh beberapa peneliti (Wardhana, et al, 2021; Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018; Martin dan Kelliher, 2017):

1. Rekrutmen Internal. Hal ini melibatkan mempromosikan karyawan yang sudah ada ke posisi kosong atau memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengajukan diri untuk posisi baru. Beberapa sumber rekrutmen internal mencakup:
 - a. Pengumuman lowongan pekerjaan dan penawaran pekerjaan. Hal ini adalah cara memberi tahu karyawan tentang posisi yang kosong dalam organisasi dan memberi mereka kesempatan untuk melamar.
 - b. Referensi dari karyawan yang sudah ada. Mengandalkan karyawan yang ada untuk merekomendasikan kandidat potensial.

- c. Rencana suksesi atau penggantian karyawan. Merencanakan penggantian karyawan yang akan pensiun atau mengundurkan diri dengan calon internal yang sudah dipersiapkan (Wardhana, 2014).
2. Rekrutmen Eksternal. Melibatkan pencarian karyawan di luar perusahaan, termasuk melalui situs web karir, media sosial, forum pekerjaan, dan pameran karir. Rekrutmen eksternal umumnya digunakan untuk mengisi jabatan entry-level, mencari keahlian baru, dan mendapatkan perspektif yang berbeda (Wardhana, 2014).
3. Referral. Meminta referensi dari karyawan yang sudah ada atau orang-orang yang dikenal. Kadang-kadang, insentif diberikan kepada karyawan yang memberikan referensi yang berhasil direkrut (Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018).
4. Agen Rekrutmen. Menggunakan jasa agen rekrutmen yang akan membantu mencari karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Wardhana, 2014).
5. Pameran Karir. Acara yang diselenggarakan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan untuk mempertemukan calon karyawan dengan perusahaan yang membuka lowongan pekerjaan (Dessler, 2023).
6. Rekrutmen Kampus. Mengunjungi universitas atau perguruan tinggi untuk mencari calon karyawan yang baru lulus atau masih berkuliah (Wardhana, 2014).
7. Magang (*internship*). Merekrut calon karyawan terbaik dari peserta magang di perusahaan (Katou and Anderson, 2017; Wardhana, 2014).
8. *Headhunting*. Mencari karyawan yang sudah berpengalaman di industri atau posisi yang sama dan mengajak mereka untuk bergabung dengan perusahaan (Wardhana, 2014).

Setiap sumber dan metode rekrutmen memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri, dan perusahaan dapat memilih yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka (Bauer, Erdogan, dan Caughlin, 2018; Katou and Anderson, 2017).

Ada beberapa keuntungan dari rekrutmen internal, sebagaimana dikemukakan oleh para peneliti (Dessler, 2023; Martin dan Kelliher, 2017; Wardhana, 2014):

1. Menghemat waktu dan biaya. Proses rekrutmen internal tidak memerlukan pengeluaran biaya dan waktu untuk mengiklankan pekerjaan dan melakukan seleksi calon karyawan baru.
2. Lebih efisien. Karyawan yang sudah ada dalam organisasi memiliki pemahaman yang lebih baik tentang budaya, kebijakan, dan proses perusahaan, sehingga mereka memerlukan waktu yang lebih singkat untuk beradaptasi.
3. Meningkatkan motivasi karyawan. Rekrutmen internal memberikan kesempatan bagi karyawan untuk naik pangkat atau memperoleh posisi yang lebih baik, yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.
4. Meningkatkan retensi karyawan. Ketika karyawan merasa ada peluang untuk berkembang dan maju di perusahaan, mereka cenderung bertahan di perusahaan dan tidak mencari pekerjaan di tempat lain.

Sementara itu, ada beberapa kerugian dari rekrutmen internal (Dessler, 2023; Martin dan Kelliher, 2017; Wardhana, 2014):

1. Keterbatasan sumber daya. Bergantung pada rekrutmen internal saja dapat mengakibatkan kekurangan bakat baru dan gagasan segar dari luar organisasi.
2. Risiko stagnasi. Jika perusahaan hanya mempromosikan karyawan yang sudah ada tanpa memberi kesempatan pada individu dari luar, mereka mungkin cenderung menjadi terlalu terpaku pada cara-cara yang telah ada dan sulit untuk berkembang.
3. Kecenderungan bias. Rekrutmen internal bisa menghasilkan bias yang tidak disengaja, seperti memilih individu yang sudah dikenal dan disukai daripada yang lebih cocok untuk pekerjaan tersebut.

4. Persaingan internal yang intens. Rekrutmen internal dapat menciptakan persaingan sengit di antara karyawan yang bersaing untuk mendapatkan posisi yang sama, yang bisa mengganggu kerja tim dan kinerja keseluruhan perusahaan

Berikut adalah beberapa keuntungan dari rekrutmen eksternal, sebagaimana dikemukakan oleh beberapa peneliti (Dessler, 2023; Martin dan Kelliher, 2017; Wardhana, 2014):

1. Menambah variasi dan keberagaman. Rekrutmen eksternal membuka pintu bagi perusahaan untuk menemukan bakat baru dan ide-ide segar dari luar organisasi, yang dapat membantu perusahaan tumbuh dan mengatasi tantangan yang ada.
2. Meningkatkan reputasi. Jika perusahaan dikenal sebagai tempat yang menarik pelamar berkualitas, reputasi perusahaan dapat meningkat, membuatnya lebih menarik bagi calon karyawan.
3. Meningkatkan fleksibilitas. Dengan mempekerjakan karyawan dari luar organisasi, perusahaan dapat mengimpor keahlian dan pengalaman baru ke dalam perusahaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi cepat terhadap perubahan dalam pasar atau lingkungan bisnis.
4. Menyediakan sumber daya baru. Melalui rekrutmen eksternal, perusahaan dapat mendatangkan bakat dan keterampilan baru yang tidak tersedia di dalam organisasi, membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya.

Sementara itu, ada beberapa kerugian dari rekrutmen eksternal (Dessler, 2023; Martin dan Kelliher, 2017; Katou and Anderson, 2017; Wardhana, 2014):

1. Biaya yang lebih tinggi. Rekrutmen eksternal cenderung memerlukan biaya lebih tinggi daripada rekrutmen internal, karena melibatkan pengeluaran untuk iklan pekerjaan dan melibatkan agen perekrutan atau tim SDM untuk seleksi calon karyawan baru.

2. Proses seleksi yang lebih lama. Rekrutmen eksternal memerlukan waktu lebih lama untuk menyeleksi karyawan baru, karena perusahaan harus mendapatkan pelamar, mengevaluasi aplikasi, serta melakukan serangkaian wawancara dan tes sebelum mengambil keputusan.
3. Risiko kegagalan perekrutan. Rekrutmen eksternal dapat memiliki risiko kegagalan yang lebih tinggi daripada rekrutmen internal, karena karyawan baru mungkin kesulitan beradaptasi dengan budaya perusahaan atau bekerja sama dengan rekan kerja yang sudah ada (Martin dan Kelliher, 2017).
4. Potensi ketidakpuasan karyawan. Karyawan yang sudah ada dalam organisasi mungkin merasa kurang dihargai atau kompetisi ketika perusahaan merekrut karyawan baru dari luar. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan mengganggu kinerja tim secara keseluruhan.

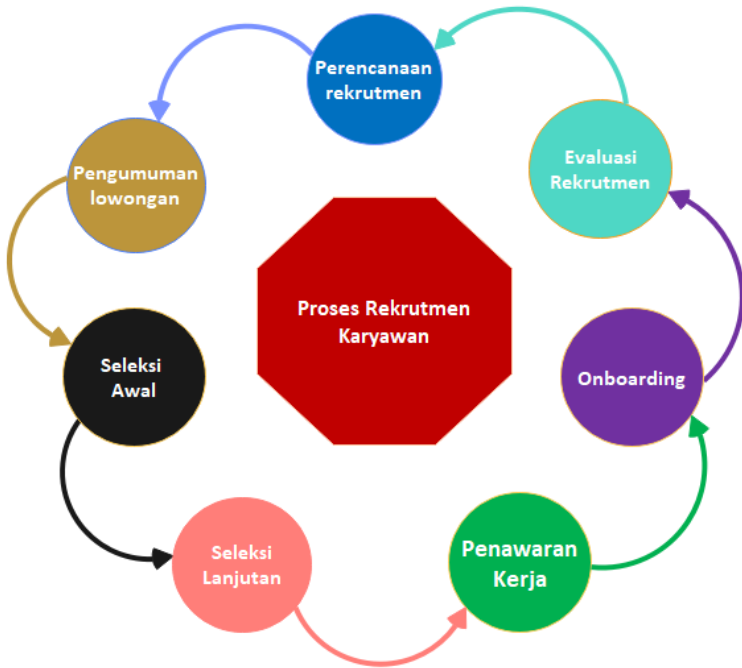
C. Proses Rekrutmen Karyawan

Proses rekrutmen karyawan melibatkan beberapa tahapan, sebagaimana dijelaskan oleh para peneliti (Dessler, 2023; Wardhana, et al, 2021; Wardhana, 2014):

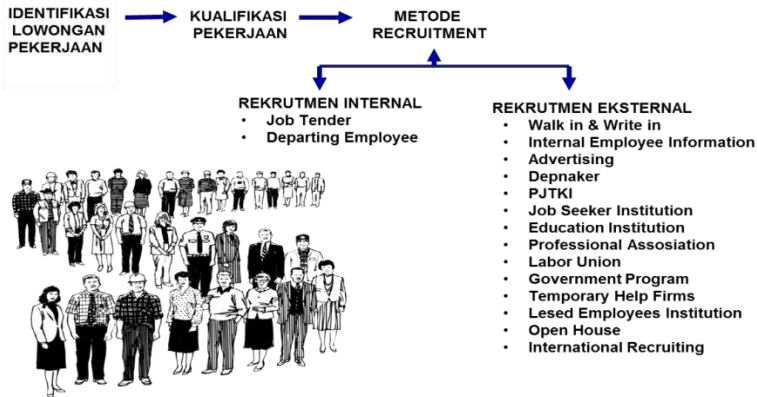
1. Perencanaan Rekrutmen. Tahap awal melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja dan pengembangan strategi rekrutmen yang efisien.
2. Pengumuman Posisi/ Pencarian Kandidat. Perusahaan mengumumkan posisi yang tersedia menggunakan berbagai sumber dan metode rekrutmen melalui berbagai *platform*, seperti situs web karir, media sosial, forum pekerjaan, kampus, portal karir, dan agen rekrutmen. Para kandidat yang tertarik dapat mengajukan lamaran melalui platform yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berikut adalah beberapa contoh situs web di Indonesia yang menyediakan daftar iklan lowongan kerja.
 - a. JobStreet - <https://www.jobstreet.co.id/>
 - b. Indeed - <https://id.indeed.com/>
 - c. Karir.com - <https://www.karir.com/>

- d. Jobs.id - <https://www.jobs.id/>
 - e. Glassdoor - <https://www.glassdoor.com/index.htm>
 - f. LinkedIn Jobs - <https://www.linkedin.com/jobs/>
 - g. Urbanhire - <https://www.urbanhire.com/>
 - h. Job-like - <https://www.job-like.com/>
 - i. Glints - <https://glints.com/id/>
 - j. Jora - <https://id.jora.com/>
 - k. Dunia Karir - <https://duniakarir.com/>
 - l. Loker - <https://loker.com/>
 - m. Dan lain sebagainya.
3. Seleksi Awal. Tahap seleksi awal bertujuan untuk mengevaluasi kandidat yang memenuhi persyaratan dasar yang diperlukan untuk posisi yang tersedia, seperti kesesuaian latar belakang kandidat dengan posisi yang dilamar, persyaratan IPK minimum, tingkat pendidikan minimum yang diperlukan, kelengkapan berkas lamaran, dan lainnya (Katou and Anderson, 2017; Wardhana, 2014).
 4. Seleksi Lanjutan. Seleksi lanjutan melibatkan berbagai tahap, termasuk wawancara, tes keterampilan, tes psikologis, dan pengecekan referensi untuk mengevaluasi kandidat yang telah dipilih dari tahap seleksi awal. Dalam tahap ini, terdapat dua pendekatan yang umum digunakan. Pendekatan pertama adalah pendekatan kompensatori di mana semua pelamar melewati semua tahap seleksi dan dinilai berdasarkan grading/ranking, memungkinkan perusahaan untuk memilih kandidat terbaik. Pendekatan kedua adalah pendekatan bertahap di mana seleksi dilakukan secara bertahap berdasarkan kelulusan tes pada setiap tahap, sehingga pelamar yang tidak berhasil atau tidak lulus pada tahap awal akan terhenti atau tidak dapat melanjutkan ke tahap berikutnya (Wardhana, et al, 2021).
 5. Penawaran Pekerjaan. Apabila kandidat dinyatakan lulus seleksi, perusahaan dapat menawarkan posisi pekerjaan dan membahas masalah gaji dan fasilitas yang ditawarkan (Katou and Anderson, 2017).

6. Orientasi dan Pelatihan. Tahap *onboarding* melibatkan orientasi karyawan baru dan penyediaan pelatihan yang diperlukan untuk mempersiapkan karyawan yang baru direkrut agar dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru (Dessler, 2023; Parks, 2019).
7. Evaluasi Proses Rekrutmen: Evaluasi proses rekrutmen dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas sumber daya dan metode rekrutmen yang digunakan dalam mencari karyawan baru (Katou and Anderson, 2017)



Gambar 25. Proses Rekrutmen Karyawan Secara Umum



Gambar 26. Proses Rekrutmen Karyawan Secara Ringkas

Proses rekrutmen karyawan bisa bervariasi tergantung pada kebutuhan dan strategi rekrutmen yang diterapkan oleh perusahaan. Walaupun begitu, tahapan-tahapan yang telah dijelaskan di atas secara umum tercakup dalam proses rekrutmen yang efektif (Katou and Anderson, 2017; Wardhana, 2014).

Selain itu, ada beberapa indikator rekrutmen yang sangat penting untuk dipertimbangkan (Wardhana, et al, 2021):

1. Jumlah Pelamar. Jumlah pelamar yang mendaftar untuk lowongan pekerjaan mencerminkan tingkat minat masyarakat untuk bergabung dengan perusahaan.
2. Kualitas Pelamar. Kualitas pelamar mencerminkan sejauh mana kualifikasi dan kemampuan pelamar sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Waktu Rekrutmen. Waktu yang diperlukan untuk merekrut karyawan memberikan gambaran tentang seberapa efektif dan efisien proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan.
4. Biaya Rekrutmen. Biaya yang dikeluarkan untuk merekrut karyawan harus diukur dan dievaluasi untuk menentukan apakah metode rekrutmen yang digunakan sudah efektif atau memerlukan perbaikan.

5. Tingkat Keberhasilan. Tingkat keberhasilan proses rekrutmen bisa diukur dengan melihat jumlah karyawan yang diterima dan bertahan dalam jangka waktu yang lama di perusahaan.
6. Diversitas Pelamar. Perusahaan juga harus memperhatikan keragaman calon karyawan yang melamar untuk memastikan adanya inklusivitas dan keragaman dalam organisasi.
7. Umpan Balik dari Pelamar. Menerima umpan balik dari pelamar setelah proses rekrutmen bisa membantu perusahaan memperbaiki proses rekrutmen dan meningkatkan pengalaman pelamar.

D. Pengertian Seleksi Karyawan

Seleksi karyawan adalah proses untuk memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan di perusahaan. Proses seleksi karyawan dapat bervariasi tergantung pada perusahaan dan posisi yang tersedia. Namun, tujuan utama dari seleksi karyawan adalah untuk memilih kandidat terbaik yang akan membawa nilai tambah bagi perusahaan (Dessler, 2023; Farr and Tippins, 2017).

Berikut adalah definisi seleksi karyawan menurut beberapa ahli:

1. Menurut Arthur (2015), seleksi karyawan adalah proses pemilihan dari sekelompok individu yang berpotensi untuk menjadi anggota organisasi, sehingga yang terpilih akan memiliki kemungkinan terbaik untuk berhasil dalam pekerjaannya dan memberikan kontribusi yang paling besar bagi organisasi.
2. Menurut Farr and Tippins (2017), seleksi karyawan adalah proses pemilihan individu yang paling cocok untuk suatu pekerjaan atau jabatan dari sekelompok individu yang berminat untuk bekerja di dalam organisasi.
3. Menurut Gatewood, Feild, and Barrick (2015), seleksi karyawan adalah proses pemilihan calon karyawan yang

terbaik untuk organisasi dengan mempertimbangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan.

4. Menurut Lievens dan Slaughter (2016), seleksi karyawan adalah proses pemilihan individu dengan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang cocok untuk jabatan yang tersedia dalam organisasi.

Secara umum, seleksi karyawan adalah proses untuk memilih individu yang memiliki kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan untuk sukses di posisi yang tersedia di dalam organisasi. Prosedur seleksi harus objektif, adil, dan dilakukan dengan standar yang tinggi untuk memastikan bahwa karyawan yang dipilih memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi (Dessler, 2023; Farr and Tippins, 2017; Wardhana, 2014).

E. Proses Seleksi Karyawan

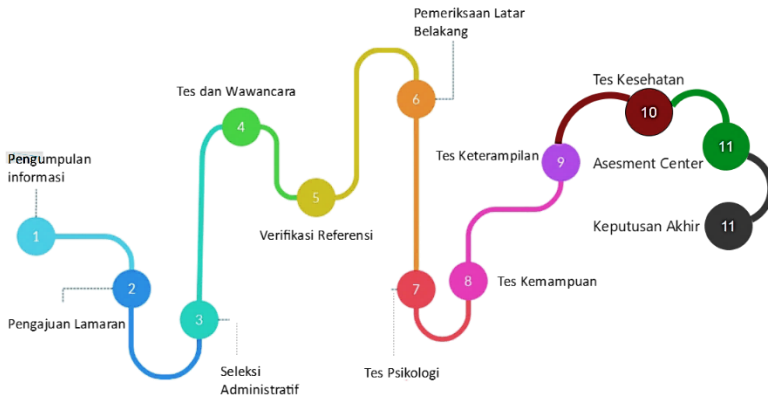
Tahapan dalam proses seleksi karyawan dapat dirangkum sebagai berikut (Wardhana, et al, 2021):

1. Pengumpulan informasi. Tahap ini dilakukan untuk memahami persyaratan pekerjaan dan menentukan karakteristik yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. Informasi ini bisa diperoleh melalui deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan wawancara dengan staf yang terkait.
2. Pengajuan lamaran. Kandidat yang tertarik dengan posisi tersebut diundang untuk mengirimkan lamaran melalui surat, email, atau platform rekrutmen online.
3. Seleksi administratif. Tahap ini melibatkan pengecekan dokumen dan persyaratan administratif seperti CV, transkrip nilai, dan sertifikat pelatihan atau lisensi.
4. Tes dan wawancara. Tes psikologi, tes kemampuan, tes keterampilan, dan wawancara digunakan untuk menilai kecocokan kandidat dengan pekerjaan yang ditawarkan. Tujuan dari wawancara adalah untuk mengevaluasi kemampuan interpersonal, kemampuan berkomunikasi,

- motivasi, dan kecocokan kandidat dengan budaya perusahaan.
5. Verifikasi referensi. Tahap ini bertujuan untuk mengetahui pengalaman kerja kandidat dan memastikan kebenaran informasi yang diberikan. Verifikasi referensi meliputi verifikasi riwayat kerja, verifikasi pendidikan, dan verifikasi lainnya.
 6. Pemeriksaan latar belakang. Pemeriksaan latar belakang dilakukan untuk memastikan bahwa kandidat memiliki rekam jejak yang baik dan memenuhi persyaratan keamanan yang diperlukan. Hal ini melibatkan pemeriksaan catatan kriminal, pemeriksaan kredit, dan pemeriksaan referensi.
 7. Tes psikologi. Tes psikologi digunakan untuk mengevaluasi kemampuan mental, kepribadian, dan kecenderungan kandidat. Hal ini mencakup tes kepribadian, tes kecerdasan, tes motivasi, dan tes lainnya.
 8. Tes kemampuan. Tes kemampuan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan kandidat dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Hal ini bisa mencakup tes pengetikan, tes matematika, tes logika, dan tes lainnya.
 9. Tes keterampilan: Tes keterampilan digunakan untuk mengevaluasi keterampilan teknis dan praktis kandidat. Hal ini bisa mencakup tes mengemudi, tes komputer, tes bahasa asing, dan tes lainnya.
 10. Tes Kesehatan (*medical checkup*). Hal ini melibatkan tes kesehatan fisik dan mental. Pada tes fisik, biasanya dilakukan tes darah, tes urin, tes indra, tes jantung, tes kinestetik, dan tes *Acquired Immune Deficiency Syndrome* (AIDS). Sedangkan tes mental digunakan untuk menilai seberapa mampu calon karyawan menghadapi tekanan atau stres.
 11. *Assesment Center*. *Assessment center* adalah rangkaian tes yang dilakukan dalam satu hari untuk mengevaluasi keterampilan dan kemampuan kandidat. Hal ini melibatkan

tes psikologi, tes kemampuan, tes keterampilan, dan latihan peran atau simulasi.

- Keputusan akhir. Setelah semua tahapan seleksi selesai, perusahaan akan memutuskan kandidat terbaik untuk posisi tersebut.



Gambar 27. Proses Seleksi Karyawan

Instrumen seleksi yang efektif harus memenuhi karakteristik berikut (Wardhana, et al, 2021; Farr and Tippins, 2017; Gatewood, Feild, and Barrick, 2015):

- Standardisasi. Instrumen seleksi yang baik harus memberikan prosedur dan kondisi yang seragam untuk semua peserta.
- Objektivitas. Untuk setiap jawaban yang diberikan, hasil atau skor yang sama harus selalu diberikan. Hasil tes atau penilaian tidak boleh didasarkan pada aspek subjektif dari peserta tes.
- Norma. Setiap tes harus memiliki norma atau kerangka acuan yang digunakan untuk membandingkan prestasi pelamar dengan populasi referensi.
- Keandalan. Alat seleksi, biasanya tes, harus memberikan hasil yang konsisten setiap kali diambil. Dengan kata lain, instrumen seleksi harus dapat diandalkan.
- Validitas. Instrumen seleksi, khususnya tes, harus relevan dan terkait dengan kinerja pekerjaan yang signifikan atau kriteria lain yang relevan. Dengan kata lain, tes harus

memiliki validitas agar dapat memberikan manfaat yang signifikan dalam proses seleksi.

Sistem seleksi karyawan dapat diuraikan sebagai berikut (Wardhana, et al, 2021; Lussier and Hendon, 2021):

1. Model Kompensatori (*Compensatory Model*). Model ini memungkinkan pelamar untuk menunjukkan kinerja tinggi pada satu tes guna mengimbangi potensi kekurangan pada area lain.
2. Model Berbagai Ambang Batas (*Multiple Cut Off Model*). Model ini mengharuskan pelamar mencapai skor minimum pada semua tes untuk memenuhi syarat dalam seleksi.
3. Model Berbagai Rintangan (*Multiple Hurdle Model*). Model ini mengharuskan pelamar untuk mencapai nilai tinggi di setiap tahap proses seleksi untuk bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.

F. Proses Orientasi Karyawan

Orientasi karyawan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan pemahaman kepada karyawan baru mengenai perusahaan, budaya kerja, kebijakan, prosedur, tugas, serta memperkenalkan mereka pada lingkungan kerja dan rekan-rekan kerja yang sudah ada dalam organisasi (Lussier and Hendon, 2021; Martin dan Kelliher, 2017). Orientasi karyawan memiliki pentingnya karena dapat membantu karyawan baru beradaptasi dengan cepat dalam perusahaan dan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka (Wardhana, et al, 2021; Ali, 2021; Dhawan, 2017).

Berikut ini adalah beberapa definisi orientasi dari para ahli:

1. Menurut Arthur (2015), orientasi adalah program yang dirancang untuk membantu karyawan baru memulai karir mereka di perusahaan dengan cara yang efektif.
2. Menurut Ali (2021), orientasi adalah proses pengenalan dan penyesuaian yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengintegrasikan karyawan baru dengan organisasi, pekerjaan, dan lingkungan kerja mereka.

3. Menurut Parks (2019), orientasi adalah proses yang melibatkan memberikan informasi, pengenalan, dan bimbingan kepada karyawan baru agar mereka dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja baru secara cepat dan efektif.
4. Menurut Mohamed (2016), orientasi adalah program yang ditujukan untuk membantu karyawan baru memahami perusahaan, tugas yang diemban, dan lingkungan kerja mereka.

Secara umum, orientasi karyawan adalah suatu proses yang diterapkan oleh perusahaan dengan tujuan membantu karyawan baru berintegrasi dengan perusahaan, memahami peran dan tugas mereka, beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta berkenalan dengan rekan-rekan kerja yang sudah ada dalam organisasi (Ali, 2021; Dhawan, 2017; Arthur, 2015; Wardhana, et al, 2014).

Terdapat beberapa praktik umum yang sering dilakukan dalam orientasi karyawan (Noe, Hollenbeck, et al, 2022; Ali, 2021; Wardhana, et al, 2021; Dhawan, 2017; Arthur, 2015), antara lain:

1. Memperkenalkan perusahaan: Karyawan baru diperkenalkan kepada informasi mengenai perusahaan, termasuk sejarah, visi, misi, dan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan.
2. Memperkenalkan atasan dan rekan kerja: Karyawan baru diperkenalkan kepada atasan dan kolega kerja yang akan mereka bekerja sama di perusahaan.
3. Memberikan informasi mengenai kebijakan dan prosedur: Karyawan baru diberikan pemahaman mengenai kebijakan dan prosedur yang berlaku di perusahaan, seperti jam kerja, cuti, izin, dan aturan-aturan lainnya.
4. Memperkenalkan tugas dan tanggung jawab: Karyawan baru diberikan gambaran mengenai tugas dan tanggung jawab yang akan mereka jalani dalam perusahaan.
5. Memberikan pelatihan dasar: Karyawan baru menerima pelatihan awal yang bertujuan untuk membantu mereka

beradaptasi dengan lingkungan kerja dan tugas pekerjaan yang harus dijalankan.

6. Menjelaskan manfaat dan keuntungan: Karyawan baru diberikan penjelasan mengenai manfaat dan keuntungan yang mereka dapatkan dengan menjadi bagian dari perusahaan.
7. Membantu dalam perencanaan karir: Karyawan baru diberikan informasi mengenai jalur karir yang tersedia di perusahaan dan bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan dan kualifikasi mereka untuk mencapai tujuan karir di perusahaan tersebut.

Orientasi karyawan merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa karyawan baru dapat beradaptasi dengan cepat dan menjadi produktif dalam pekerjaan mereka (Snell and Morris, 2022; Ali, 2021; Dhawan, 2017; Wardhana, et al, 2014).

G. Ringkasan

1. Rekrutmen karyawan adalah langkah-langkah untuk mencari, memilih, dan menggaji karyawan baru guna memenuhi keperluan perusahaan atau organisasi. Sasaran utama dari rekrutmen karyawan adalah menemukan individu yang cocok dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk mengisi posisi yang ada dalam Perusahaan.
2. Sumber dan metode rekrutmen yang umum digunakan yaitu: rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.
3. Proses rekrutmen karyawan melibatkan beberapa tahapan, yaitu: perencanaan rekrutmen, pengumuman posisi/ pencarian kandidat, seleksi awal, seleksi lanjutan, penawaran pekerjaan, orientasi dan pelatihan, dan evaluasi proses rekrutmen.
4. Seleksi karyawan adalah proses untuk memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan di perusahaan. Proses seleksi karyawan dapat bervariasi tergantung pada perusahaan dan posisi yang

tersedia. Namun, tujuan utama dari seleksi karyawan adalah untuk memilih kandidat terbaik yang akan membawa nilai tambah bagi Perusahaan.

5. Tahapan dalam proses seleksi karyawan yaitu: pengumpulan informasi, pengajuan lamaran, seleksi administratif, tes dan wawancara, verifikasi referensi, pemeriksaan latar belakang, tes psikologi, tes kemampuan, tes keterampilan, tes kesehatan (*medical checkup*), dan *assessment center*, dan keputusan akhir.
6. Orientasi karyawan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan pemahaman kepada karyawan baru mengenai perusahaan, budaya kerja, kebijakan, prosedur, tugas, serta memperkenalkan mereka pada lingkungan kerja dan rekan-rekan kerja yang sudah ada dalam organisasi.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Rekrutmen karyawan	<i>Recruitment</i>
Proses rekrutment	<i>Recruitment Process</i>
Seleksi karyawan	<i>Selection</i>
Proses seleksi	<i>Selection Process</i>
Orientasi	<i>Orientation, Socialization</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan rekrutmen dan seleksi karyawan?
2. Mengapa rekrutmen dan seleksi karyawan memiliki peran yang begitu penting dalam operasi organisasi?
3. Dapatkah Anda menjelaskan perbedaan antara metode rekrutmen internal dan eksternal?
4. Bagaimana rekrutmen eksternal dapat bermanfaat bagi organisasi, dan dalam situasi atau posisi apa mereka sering kali digunakan?
5. Apa saja model-model sistem seleksi karyawan yang ada?
6. Apa langkah-langkah yang biasanya diambil oleh perusahaan selama kegiatan orientasi karyawan baru?

DISKUSI KELAS: SELEKSI KARYAWAN

Tema Diskusi Kelas: Seleksi Karyawan

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi proses seleksi karyawan dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Dua bulan kemudian, setelah melakukan upaya rekrutmen, Wildan menerima sekitar 150 berkas lamaran. Dia melakukan seleksi dan menyisakan hanya tiga calon yang berpotensi. Wildan mengevaluasi ketiga calon ini melalui wawancara telepon, wawancara tatap muka, dan tes tertulis. Dalam upaya untuk membuat laporan yang obyektif, Wildan mencatat informasi sebagai berikut:

Informasi Latar Belakang:

1. Kandidat 1: Joko Susilo, lulusan Sarjana dan Magister Manajemen, dengan pengalaman 20 tahun di perusahaan komputer besar. Berpengalaman dalam berbagai aspek pemasaran bisnis, termasuk pemasaran online dan penggunaan spreadsheet. Berusia sekitar 45 tahun.
2. Kandidat 2: Ani Rosmawati, lulusan Sarjana dalam matematika dan Magister Teknik Sistem Informasi. Berpengalaman dalam pengembangan perangkat lunak komputer dan pemahaman yang mendalam tentang perangkat lunak. Berusia sekitar 36 tahun.
3. Kandidat 3: Tono Maratono, lulusan Sarjana dan Magister Manajemen dengan konsentrasi pemasaran. Berpengalaman dalam berbagai pekerjaan pemasaran di lima perusahaan yang berbeda. Berusia sekitar 34 tahun.

Hasil Wawancara: Setiap calon diwawancarai oleh Wildan dan ditanyai pertanyaan yang sama. Berikut adalah ringkasan tanggapan masing-masing calon:

1. Kandidat 1: Menyoroti pengalaman pemasaran produk komputer dan keterlibatan dengan berbagai departemen. Gaji kurang penting, yang penting adalah kontribusi bagi perusahaan.
2. Kandidat 2: Memiliki pengetahuan mendalam tentang perangkat lunak komputer dan aspirasi untuk berperan dalam berbagai aspek perangkat lunak. Menyebut gaji minimal yang diharapkan.
3. Kandidat 3: Pengalaman luas dalam berbagai pekerjaan pemasaran. Memiliki kesempatan untuk belajar dan tanggung jawab yang lebih besar di perusahaan kecil perangkat lunak komputer. Gaji dapat dinegosiasikan.

Pertanyaan:

Susunlah peringkat dari kandidat terbaik hingga terburuk berdasarkan pilihan Anda dan berikan alasan yang mendukung berdasarkan informasi yang telah Anda gunakan?

H. Daftar Pustaka

- Ali, Hasan. (2021). The Impact of Employee Orientation on Job Performance: Evidence from a Case Study of a Manufacturing Firm. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7), 185-200
- Arthur, Diane. (2015). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. Noord-Brabant: AMACOM.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., & Caughlin, D. E. (2018). Recruiting Through the Lens of Theory. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-96.
- Dessler, Gary. (2023). *Human Resource Management*. New York City: Pearson
- Dhawan, Swasti. (2017). Employee Orientation and Its Impact on Employee Performance. *Journal of Management and Science*, 7(3), 53-60.

- Farr, James L., and Tippins, Nancy T. (2017). *Handbook of Employee Selection*. Oxfordshire: Routledge.
- Gatewood, Robert., Feild, Hubert S., and Barrick, Murray. (2015). *Recruitment and Selection*. Boston: Cengage Learning.
- Graves, L., Keashly, L., & McGinnis, J. (2017). Social Networking Websites, Personality Ratings, and The Organizational Context: More Than Meets the Eye? *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 677-693
- Headworth, Andy. (2012). *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate SocialMedia into Recruitment Strategy*. London: Kogan Page
- Katou, Anastasia A., and Anderson, Neil. (2017). *Contemporary Perspectives on Recruitment and Selection*. Oxfordshire: Routledge
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). A Review of Current Research on Online Recruitment and Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(3), 262-271.
- Lussier, Robert N., and Hendon, John R. (2021). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Newbury Park: SAGE Publications
- Martin, J., & Kelliher, S. (2017). Recruitment and Selection: The Influence of Organizational Culture, HRM Practices and Attraction on Applicants. *International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 986-1008
- Mohamed, Zainal Abidin. (2016). Orientation and Training Programs and Their Impact on Employee Retention. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(10), 37-47
- Noe, Raymond Andrew., Hollenbeck, John R, et al. (2022). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill
- Parks, Janet B. (2019). Employee Orientation and Onboarding Best Practices. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 485-497
- Snell, Scott., and Morris, Shad. (2022). *Managing Human Resources*. Boston: Cengage Learning.

- Wardhana, et al. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Karyamanunggal Lithomas
- Wardhana, et al. (2021). *MSDM (Trasnformasi SDM Dalam Organisasi)*. Bandung: Media Sains Indonesia

BAB 7

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian pelatihan karyawan.
2. Menjelaskan tujuan pelatihan karyawan.
3. Menjelaskan prinsip-prinsip pelatihan.
4. Menjelaskan metode-metode pelatihan.
5. Menjelaskan dimensi-dimensi pelatihan.
6. Menjelaskan pengertian pengembangan karyawan
7. Menjelaskan metode pengembangan karyawan
8. Menjelaskan metrik pengembangan karyawan

A. Pengertian Pelatihan Karyawan

Para pengusaha berharap agar perusahaan beroperasi dengan efisien dan produktif. Untuk mencapai hal ini, diperlukan berbagai upaya dan strategi, salah satunya adalah memberikan pelatihan kepada karyawan. Menurunnya kinerja karyawan seringkali disebabkan oleh kurangnya pelatihan yang diberikan kepada karyawan untuk mendukung pelaksanaan tugas mereka dan memahami nilai-nilai inti perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja, dan dikonfirmasi bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan adalah strategi yang efisien yang mendukung keberhasilan organisasi. Namun, kenyataannya masih ada banyak pengusaha yang menganggap bahwa pelatihan bukanlah strategi yang efisien, melainkan hanya sebagai pengeluaran dan beban yang tidak menghasilkan manfaat (Boller, and Fletcher, 2020; Bell, & Moore, 2018; Ferreira, 2016).

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pelatihan, berikut adalah beberapa definisi yang diberikan oleh para ahli. Mondy dan Martocchio (2019) menjelaskan bahwa pelatihan adalah usaha berkelanjutan yang direncanakan oleh manajemen untuk meningkatkan tingkat kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Sementara itu, menurut Dessler (2023), pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan lebih efektif dan efisien. Program pelatihan merujuk pada serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam konteks pekerjaan mereka. Efektivitas program pelatihan mengacu pada sejauh mana program tersebut berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

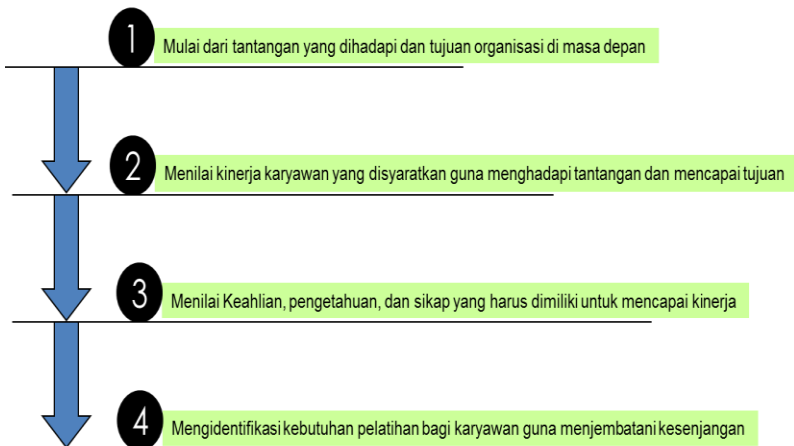
Dari pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah program yang bertujuan untuk memberikan rangsangan kepada individu agar mereka dapat meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan tertentu dan juga untuk memperoleh pengetahuan yang lebih luas serta pemahaman mengenai lingkungan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Biasanya, program pelatihan diberikan kepada karyawan yang sudah bekerja di suatu organisasi setelah hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja mereka memerlukan perbaikan dalam hal efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Noe (2022), McKenna, and Grant (2023), Bell, & Moore (2018) dan Boller, and Fletcher (2020) menyatakan bahwa saat ini, pelatihan tidak hanya ditujukan kepada karyawan yang membutuhkannya, tetapi juga kepada seluruh pencari kerja dan pekerja profesional sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan, memperbarui, dan meningkatkan keterampilan mereka. Hal ini dilakukan agar mereka dapat membuktikan kompetensi mereka dan bersaing dalam era global yang sangat kompetitif antar negara.

Perlu dicatat bahwa pelatihan (*training*) berbeda dengan pendidikan (*learning*). Perbedaan antara keduanya dapat dijelaskan sebagai berikut:

PENDIDIKAN VS PELATIHAN	
PENDIDIKAN (Learning)	PELATIHAN (Training)
<ul style="list-style-type: none"> • Lama (sepanjang hayat) • Teoritis • Perubahan perilaku/ pola pikir • Bersifat luas • Berjenjang • Untuk semua umur • Konvensional • Homogen • Kognitif (cara berpikir) 	<ul style="list-style-type: none"> • Singkat (kebutuhan) • Praktek • Peningkatan keahlian • Bersifat khusus • Tidak berjenjang • Orang dewasa • Modern • Heterogen • Psikomotorik (keterampilan)

Gambar 28. Perbedaan Antar Pelatihan dengan Pendidikan

Analisis kebutuhan pelatihan adalah langkah penting dalam merencanakan program pelatihan yang efektif. Analisis ini membantu manajemen SDM dalam memahami apa yang diperlukan oleh peserta pelatihan, organisasi, dan tujuan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*) dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 29. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)

Ada beberapa metode yang dapat diterapkan dalam menentukan kebutuhan pelatihan untuk perusahaan (Noe, 2022; McKenna, and Grant, 2023; Boller, and Fletcher, 2020; Bell, & Moore, 2018; Amoah-Mensah, & Darkwa, 2016; Ferreira, 2016; Bartram, and Gibson, 2021), seperti berikut:

1. Analisis Kinerja. Bertujuan untuk menjawab pertanyaan "Kinerja jabatan apa yang dibutuhkan?"
 - a. Mengidentifikasi kinerja yang diperlukan untuk jabatan tersebut.
 - b. Menetapkan titik-titik kritis dalam output yang diharapkan dari jabatan tersebut.
 - c. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan untuk mencapai kinerja jabatan tersebut.
 - d. Mengidentifikasi kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut dengan baik.
 - e. Menentukan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja jabatan, seperti desain jabatan dan sumber daya yang tersedia.
 - f. Menetapkan prioritas berdasarkan skala kepentingan.
 - g. Merumuskan rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan yang ada.
2. Analisis Tugas. Tujuannya adalah untuk menentukan "Tugas apa yang dibutuhkan?"
 - a. Mengidentifikasi tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja jabatan.
 - b. Menentukan keterampilan yang diperlukan untuk mengeksekusi tugas-tugas tersebut.
 - c. Menetapkan prioritas dalam hal kemampuan dan keterampilan yang diperlukan.
3. Studi Kompetensi. Bertujuan untuk menjawab pertanyaan "Kompetensi apa yang dibutuhkan?"
 - a. Mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang sesuai dengan jabatan.
 - b. Menentukan kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kompetensi tersebut.

- c. Menetapkan prioritas dalam hal kemampuan dan keterampilan yang diperlukan.
4. Survei Perencanaan Kebutuhan. Tujuannya adalah untuk menentukan "Kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan?"
 - a. Mengidentifikasi kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk jabatan tersebut.
 - b. Menetapkan prioritas dalam hal kemampuan dan keterampilan yang diperlukan.
 - c. Merumuskan kurikulum pelatihan berdasarkan hasil penilaian prioritas.

Dengan menggunakan metode-metode ini, perusahaan dapat merinci dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dengan lebih jelas, yang akan membantu dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif dan sesuai dengan tujuan Perusahaan.

B. Tujuan Pelatihan Karyawan

Tujuan diadakan pelatihan dalam perusahaan terhadap karyawan adalah untuk mencapai perubahan dalam kinerja karyawan agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, sebelum pelatihan dilaksanakan, tujuannya harus dijelaskan terlebih dahulu. Beberapa tujuan pelatihan yang dapat diuraikan sebagai berikut (Noe, 2022; McKenna, and Grant, 2023; Ferreira, 2016; Vinesh, 2014; Boller, and Fletcher, 2020; Bell, & Moore, 2018):

1. Mengurangi waktu pembelajaran untuk mencapai kinerja yang dapat diterima (*reduce learning time to teach acceptable performance*) yang berarti pelatihan memungkinkan karyawan untuk lebih cepat menguasai keterampilan yang diperlukan, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan pekerjaan mereka lebih efisien.
2. Meningkatkan kinerja pada pekerjaan saat ini (*improve performance on present job*). Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan hasil kerja karyawan dalam tugas-tugas yang sedang mereka lakukan.

3. Membentuk sikap (*attitude formation*). Pelatihan dirancang untuk membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Fokusnya adalah pada peningkatan partisipasi, kerjasama antar karyawan, dan loyalitas terhadap perusahaan.
4. Membantu dalam menyelesaikan masalah operasional (*aid in solving operation problem*). Pelatihan membantu mengatasi masalah sehari-hari dalam operasi perusahaan, seperti mengurangi kecelakaan kerja, absen, tingkat pergantian karyawan, dan lain sebagainya.
5. Memenuhi kebutuhan sumber daya manusia (*fill manpower needs*). Pelatihan tidak hanya bertujuan jangka pendek, melainkan juga jangka panjang dengan mempersiapkan karyawan untuk memperoleh keterampilan khusus yang diperlukan oleh perusahaan.
6. Memberikan manfaat kepada karyawan itu sendiri (*benefits to employee themselves*). Dengan pelatihan, karyawan diharapkan akan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih tinggi, membuat mereka lebih berharga bagi perusahaan dan meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan mereka.

Dengan demikian, pelatihan bertujuan untuk membantu karyawan dan perusahaan mencapai hasil yang lebih baik dan menciptakan manfaat bagi semua pihak.

C. Prinsip-Prinsip Pelatihan Karyawan

Sebelum menjalankan pelatihan, penting untuk memahami prinsip-prinsip pelatihan agar tujuan dan sasaran pelatihan menjadi lebih jelas dan tercapai dengan lebih efektif. Lima prinsip pelatihan yang dapat diuraikan sebagai berikut (Noe, 2022; McKenna, and Grant, 2023; Vinesh, 2014; Ferreira, 2016; Boller, and Fletcher, 2020; Bell, & Moore, 2018):

1. Partisipasi (*participation*), berarti bahwa peserta pelatihan harus aktif berpartisipasi, karena melalui partisipasi aktif mereka akan lebih cepat dalam menguasai dan memahami materi yang disampaikan.
2. Pengulangan (*repetition*), berarti bahwa materi pelatihan perlu disajikan secara berulang, karena dengan pengulangan peserta akan lebih cepat memahami dan mengingat informasi yang telah diberikan.
3. Relevansi (*relevance*), berarti bahwa materi pelatihan harus relevan dan berkaitan dengan pekerjaan yang akan dilakukan peserta. Sebagai contoh, peserta pelatihan perlu diberikan pemahaman umum tentang pekerjaan sebelum mempelajari detail-detail khusus tentang pekerjaan tersebut.
4. Transferabilitas (*transferability*), berarti bahwa program pelatihan harus dirancang untuk menghubungkan dengan kebutuhan yang akan dihadapi peserta dalam pekerjaan sehari-hari mereka.
5. Umpan balik (*feedback*), berarti bahwa setiap program pelatihan harus melibatkan umpan balik untuk mengukur keberhasilan pelatihan. Umpan balik membantu peserta memahami sejauh mana keberhasilan mereka dan dapat meningkatkan motivasi serta memberikan wawasan tentang kinerja mereka.

Dengan memahami dan mengikuti prinsip-prinsip pelatihan ini, pelaksanaan pelatihan dapat menjadi lebih efektif dan memberikan manfaat yang lebih besar kepada peserta.

D. Metode-Metode Pelatihan Karyawan

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan, termasuk (Noe, 2022; McKenna, and Grant, 2023; Boller, and Fletcher, 2020; Bell, & Moore, 2018; Ferreira, 2016; Vinesh, 2014):

1. Metode *On the Job*

a. Pelatihan Melalui Instruksi Kerja (*Job Instruction Training*)

Dalam metode ini, peserta program pelatihan menerima latihan langsung di lokasi pekerjaan asli mereka, yang dipandu oleh seorang pelatih, supervisor, atau karyawan senior yang berpengalaman. Pendekatan ini digunakan untuk mengajari karyawan cara menjalankan tugas-tugas mereka.

b. Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Dalam metode ini (Tuei, & Saina, 2015), pelatihan dilakukan dengan cara mengalihkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka. Melalui pendekatan ini, diharapkan peserta program dapat memahami dan menguasai tugas-tugas yang berbeda.

c. Magang (*Apprenticeship*)

Dalam metode ini, karyawan memperoleh pembelajaran dari rekan-rekan yang memiliki lebih banyak pengalaman. Secara umum, metode ini menggabungkan pelatihan di lapangan (*on-the-job training*) dengan pelatihan di kelas atau ruang kuliah (*off-the-job classroom training*).

d. Bimbingan (*Coaching*)

Metode pelatihan di mana supervisor atau manajemen memberikan bimbingan dan menjadi contoh atau model bagi karyawan saat mereka melakukan pekerjaan sehari-hari. Metode ini mirip dengan metode magang (*apprenticeship*), tetapi lebih tidak formal karena pelatihan diberikan dengan sedikit penjelasan dan hanya ketika diperlukan, tanpa perencanaan awal yang terstruktur.

e. Pekerjaan Sambil Belajar (*Internship*)

Metode magang ini memungkinkan peserta untuk menggabungkan teori yang mereka pelajari di dalam kelas dengan praktik bisnis sehari-hari.

2. Metode *Off the Job*

a. Ceramah (*Lecturing*)

Metode hal lebih menekankan pada penyampaian teori secara verbal dan dilakukan secara terstruktur. Metode ini cocok digunakan ketika terdapat banyak peserta program sehingga biayanya terjangkau. Kendati demikian, kelemahan utama metode ini adalah kurangnya keterlibatan aktif dari peserta karena komunikasi bersifat satu arah. Namun, hal ini dapat diatasi melalui diskusi dan interaksi selama proses pembelajaran.

b. Presentasi Video (*Video Presentation*)

Metode ini mirip dengan penyampaian materi dalam kuliah, tetapi berbeda dalam hal penggunaan media seperti televisi, film, slide, dan sebagainya. Metode instruksi yang dipandu oleh instruktur ini efektif untuk berbagai jenis pelatihan dan pengembangan. Keuntungan utamanya adalah instruktur dapat dengan cepat menyampaikan banyak informasi dalam waktu yang singkat.

c. Pelatihan di Ruangan Khusus (*Vestibule Training*)

Dalam metode ini, pelatihan berlangsung di lokasi terpisah yang dirancang khusus, menggunakan peralatan yang sama dengan tempat kerja sebenarnya, sehingga tidak mengganggu operasi harian perusahaan.

d. Permainan Peran (*Role Playing*)

Dalam metode ini, peserta program diminta untuk berperan atau menghayati situasi tertentu. Tujuannya adalah agar peserta dapat mengidentifikasi perbedaan-

perbedaan individu serta memahami cara menangani situasi khusus yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka dengan menirukan situasi dunia nyata.

e. Pemodelan Perilaku (*Behaviour Modelling*)

Dalam metode ini, perilaku dipelajari atau diubah melalui pengamatan terhadap perilaku orang lain. Dengan kata lain, program hal ini memungkinkan seseorang untuk belajar dengan meniru atau mereplikasi perilaku orang lain, sehingga mereka dapat menunjukkan kepada para manajer cara menghadapi berbagai situasi.

f. Studi Kasus (*Case Study*)

Dalam metode ini, peserta mempelajari kondisi nyata di perusahaan selama periode waktu tertentu dan memahami bagaimana mereka harus bertindak dalam situasi tersebut. Selain itu, peserta program diminta untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan berbagai solusi alternatif. Melalui metode ini, karyawan dapat mengembangkan keterampilan dalam pengambilan keputusan.

g. Simulasi (*Simulation*)

Metode ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang menyerupai situasi sebenarnya di tempat kerja. Terdapat dua bentuk simulasi, yaitu simulasi mekanis dan simulasi komputer. Pendekatan ini diterapkan dengan harapan bahwa peserta program akan lebih memahami dan terbiasa dengan lingkungan, situasi, kondisi, dan peralatan kerja yang sebenarnya.

h. Belajar Mandiri (*Selfstudy*)

Metode ini melibatkan penggunaan materi tertulis, rekaman, dan video yang diberikan kepada peserta pelatihan.

i. Pembelajaran Terprogram (*Programmed Learning*)

Merupakan bentuk lain dari metode belajar sendiri yang menggunakan booklet-booklet yang berisikan pertanyaan-pertanyaan beserta jawabannya dan program-program komputer. Metode ini digunakan bila proses belajar hanya membutuhkan sedikit informasi.

j. Pelatihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Metode ini adalah jenis pelatihan berkelompok yang utamanya digunakan untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Salah satu contoh pelatihan hal adalah *sensitivity training*, di mana peserta program belajar untuk menjadi lebih sensitif terhadap perasaan orang lain.

k. Permainan Bisnis (*Business Games*)

Metode pelatihan permainan bisnis ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk mengambil peran seperti presiden, pengendali, atau wakil direktur pemasaran dalam dua organisasi bayangan atau lebih, dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang telah dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu.

l. Pelatihan dalam Keranjang (*In Basket Training*)

Metode pelatihan ini melibatkan peserta dalam menyusun prioritas dan menangani berbagai dokumen bisnis seperti pesan e-mail, memo, laporan, dan pesan telepon yang umumnya dihadapi oleh seorang manajer.

m. Metode Pembentukan Kelompok (*Group Building Method*)

Metode pelatihan ini, dirancang untuk meningkatkan kinerja kelompok atau tim melalui peningkatan keterampilan individu dalam tim. Pendekatan ini mencakup berbagai elemen, seperti:

- 1) *Adventure learning*, yang berfokus pada membangun kerja sama tim dan keterampilan kepemimpinan melalui kegiatan di luar ruangan.
- 2) *Team training*, yang berfokus pada koordinasi kinerja individu untuk mencapai tujuan bersama.
- 3) *Action learning*, yang memusatkan perhatian pada usaha penyelesaian masalah nyata dan perencanaan tindakan.

Pemilihan metode pelatihan didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut (Noe, 2022; McKenna, and Grant, 2023; Boller, and Fletcher, 2020; Vinesh, 2014):

1. Identifikasi hasil pembelajaran yang diharapkan dari pelatihan.
2. Evaluasi fasilitas dan sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan metode tersebut, serta sejauh mana pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.
3. Pertimbangan biaya yang terkait dengan pengembangan dan pelaksanaan metode pelatihan.
4. Pertimbangan efektivitas metode pelatihan yang akan digunakan.

Dalam menentukan program pengembangan untuk karyawan lama, departemen SDM dapat mengambil beberapa langkah (Boller, and Fletcher, 2020; Vinesh, 2014), seperti:

1. Pengembangan informal, di mana individu secara pribadi mengambil hal inisiatif untuk terus memperluas pengetahuan mereka sesuai dengan perkembangan lingkungan kerja.
2. Pengembangan formal, yang menempatkan perusahaan dalam peran yang lebih aktif untuk mengembangkan karyawan secara intensif sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memiliki sumber daya yang kompeten dan kompetitif.

Dengan menggunakan beragam metode pelatihan ini, perusahaan dapat memilih pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta pelatihan serta mencapai tujuan pelatihan yang ditetapkan.

E. Dimensi-Dimensi Keefektifan Program Pelatihan Karyawan

Dimensi keefektifan program pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dinilai melalui beberapa factor (Amoah-Mensah, & Darkwa, 2016; Uthman, 2014; Vinesh, 2014; Ferreira, 2016; Steffenny dan Praptiningsih, 2013; Noe, 2022; McKenna, and Grant, 2023):

1. Materi pelatihan yang mencakup pertanyaan apakah materi pelatihan relevan dan sesuai dengan kebutuhan, serta apakah informasi dalam pelatihan diperbarui dan tetap terkini.
2. Metode pelatihan. Pertimbangan apakah metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan materi pelatihan dan apakah cocok dengan gaya belajar peserta pelatihan.
3. Profesionalitas instruktur. Evaluasi apakah instruktur memiliki sikap dan keterampilan serta kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan yang dapat memotivasi peserta untuk belajar dan apakah mereka dapat mengantarkan materi pelatihan dengan efektif.
4. Durasi pelatihan. Berapa lama materi pelatihan disampaikan dan seberapa cepat tempo penyampaian tersebut.
5. Fasilitas pelatihan. Termasuk pertanyaan apakah tempat pelatihan dapat dikendalikan dengan baik oleh instruktur, apakah sesuai dengan jenis pelatihan, dan apakah fasilitas seperti makanan, minuman, peralatan yang diperlukan selama pelatihan berlangsung telah memenuhi standar yang ditetapkan.
6. Anggaran pelatihan. Berapa anggaran pelatihan yang dibutuhkan dan seberapa efisien anggaran tersebut digunakan guna penyelenggaraan pelatihan serta seberapa efektif anggaran tersebut dalam mencapai tujuan dan luaran pelatihan.

7. Skedul pelatihan. *Run down* atau susunan acara penyelenggaraan pelatihan telah sesuai dengan rencana awal dan ketersediaan waktu peserta.
8. Evaluasi pelatihan. Sebelum dilaksanakannya pelatihan harus dilakukan tes pendahuluan (*pres-test*) begitu pula setelah selesai pelatihan dilaksanakan harus dilakukan tes akhir (*post-test*). Hal ini dimaksudkan untuk mengukur efektifitas pelatihan dalam meningkatkan kemampuan peserta sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan.

F. Pengembangan Karyawan

Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada persiapan individu agar mereka siap mengambil tanggung jawab yang lebih besar atau berbeda dalam konteks organisasi. Pengembangan SDM ini merupakan suatu tantangan yang dihadapi oleh setiap perusahaan agar sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya tidak menjadi beban bagi perusahaan (Noe, 2022; McKenna, and Grant, 2023; Boller, and Fletcher, 2020; Bell, & Moore, 2018).

Perusahaan wajib memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam perspektif kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang, perusahaan akan memiliki aset yang sangat berharga untuk bersaing dan berkompetisi dalam dunia industri. Oleh karena itu, untuk menjawab kebutuhan ini, penting untuk melaksanakan pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan karyawan adalah upaya untuk memelihara dan meningkatkan kemampuan pegawai dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Pengembangan melibatkan dua aspek penting (Boller, and Fletcher, 2020):

1. Pelatihan, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang spesifik untuk menjalankan tugas pekerjaan tertentu.
2. Pendidikan, yang berfokus pada perluasan pengetahuan umum dan latar belakang. Hal ini melibatkan beberapa kelompok, seperti manajer operasional yang mendapatkan

pelatihan kerja dan magang, serta para manajer yang memperoleh peningkatan dalam kemampuan pengambilan keputusan dan pengetahuan pekerjaan.

Departemen SDM dihadapkan pada beberapa tantangan yang perlu diperhatikan (Noe, 2022; McKenna, and Grant, 2023; Bell, & Moore, 2018), yaitu:

1. Kecepatan Perubahan. Tantangan ini muncul dalam bentuk kebutuhan yang terus berkembang terhadap teknologi baru, prosedur baru, atau perubahan lainnya. Semakin cepat perubahan tersebut terjadi, semakin besar kemungkinan kekangan (*obsolescence*) yang mungkin terjadi.
2. Perubahan Socioteknis. Penggunaan mesin otomatis, sebagai contoh, dapat mewajibkan perusahaan untuk mengadaptasi program pengembangan SDM-nya. Perubahan dalam budaya organisasi yang mendukung keterlibatan tenaga kerja perempuan dalam lingkungan kerja juga perlu diperhitungkan.
3. Tingkat Perputaran Karyawan. Kepergian karyawan yang pindah ke perusahaan lain adalah tantangan tersendiri bagi departemen SDM. Hal ini mengharuskan departemen SDM untuk meninjau kembali kebijakan yang telah diterapkan.

G. Metode Pengembangan Karyawan

Program pengembangan karyawan dapat memiliki berbagai bentuk dan metode yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan tujuan yang ingin dicapai. Berikut adalah beberapa bentuk program pengembangan karyawan yang umum ditemukan (Boller, and Fletcher, 2020; Noe, 2022; McKenna, and Grant, 2023):

1. Pelatihan dan Workshop. Hal ini adalah program yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan karyawan dalam bidang tertentu. Misalnya, pelatihan dalam penggunaan perangkat lunak khusus, keamanan, atau perubahan teknologi.
2. Pendidikan Lanjutan. Mendukung karyawan untuk mengejar pendidikan tinggi atau kursus lanjutan yang

relevan dengan pekerjaan mereka. Hal ini bisa mencakup program gelar sarjana, magister, doktoral atau sertifikasi profesi.

3. Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan. Untuk para pemimpin dan manajer, pelatihan dalam keterampilan kepemimpinan, manajemen tim, komunikasi, dan pemecahan masalah sangat penting.
4. Pengembangan *Soft Skills*. Program yang membantu karyawan mengembangkan keterampilan interpersonal, seperti komunikasi, kerja tim, manajemen waktu, dan resolusi konflik.
5. Program *Mentoring* dan *Coaching*. Memasangkan karyawan dengan mentor atau pelatih yang berpengalaman untuk memberikan panduan, dukungan, dan umpan balik.
6. Pengembangan Melalui Proyek Khusus. Mengikutsertakan karyawan dalam proyek-proyek khusus yang memungkinkan mereka memperluas pengalaman dan pengetahuan mereka.
7. Rotasi Jabatan. Memindahkan karyawan dari satu posisi ke posisi lain untuk memungkinkan mereka memahami organisasi secara holistik dan mengembangkan keterampilan lintas-fungsional (Tuei, & Saina, 2015).
8. Pemberian Tugas Khusus. Memberikan tugas atau proyek khusus yang mencakup tanggung jawab dan tantangan baru untuk memajukan kemampuan karyawan.
9. *E-Learning*. Menggunakan *platform online* untuk memberikan akses ke kursus dan materi pembelajaran yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja.
10. Evaluasi dan Umpan Balik Berkala. Mengevaluasi kinerja karyawan secara berkala dan memberikan umpan balik konstruktif untuk memandu pengembangan selanjutnya.

Setiap organisasi mungkin memilih kombinasi program pengembangan karyawan yang sesuai dengan tujuan, budaya, dan kebutuhan karyawannya. Penting untuk merancang program yang relevan, efektif, dan dapat diukur untuk memastikan hasil yang diinginkan tercapai.

H. Metrik Pengembangan Karyawan

Terdapat beberapa metrik yang dapat digunakan untuk menilai hasil dari program pengembangan SDM (Noe, 2022; McKenna, and Grant, 2023), termasuk:

1. Perubahan dalam kinerja. Apakah terjadi perbaikan kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan setelah peserta mengikuti program pelatihan.
2. Perubahan dalam kepribadian dan perilaku. Apakah terlihat perubahan dalam perilaku dan kepribadian peserta sebagai hasil dari pelatihan.
3. Hasil ujian. Apakah peserta mampu menguasai materi pelatihan dan menunjukkan kemajuan dalam ujian yang diberikan.
4. Penilaian oleh peserta pengembangan. Bagaimana peserta menilai program pelatihan, apakah mereka merasa puas dan merasa telah mendapatkan manfaat dari program tersebut.
5. Pemeriksaan oleh ahli. Apakah ahli atau evaluator independen menguji efektivitas program pelatihan dan mengukur dampaknya pada kinerja dan perkembangan peserta pelatihan.

I. Ringkasan

1. Pelatihan adalah program yang bertujuan untuk memberikan rangsangan kepada individu agar mereka dapat meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan tertentu dan juga untuk memperoleh pengetahuan yang lebih luas serta pemahaman mengenai lingkungan kerja dan organisasi secara keseluruhan.
2. Tujuan diadakan pelatihan adalah: mengurangi waktu pembelajaran untuk mencapai kinerja yang dapat diterima, meningkatkan kinerja pada pekerjaan saat ini, membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, membantu dalam menyelesaikan masalah operasional, memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, dan memberikan manfaat kepada karyawan itu sendiri.

3. Lima prinsip pelatihan yaitu: partisipasi, pengulangan, relevansi, transferabilitas, dan umpan balik.
4. Beberapa metode yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan yaitu *on the job training* (*job instruction training, job rotation, apprenticeship, coaching, dan internship*) dan *off the job training* (*lecturing, video presentation, vestibule training, role playing, behaviour modelling, case study, simulation, selfstudy, programmed learning, laboratory training, business games, in basket training dan group building method*)
5. Program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya menurut dapat diukur melalui: materi pelatihan, metode pelatihan, profesionalitas instruktur, durasi pelatihan, fasilitas pelatihan, anggaran, skedul, dan evaluasi pelatihan
6. Pengembangan karyawan adalah upaya untuk memelihara dan meningkatkan kemampuan pegawai dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi.
7. Metrik yang dapat digunakan untuk menilai hasil dari program pengembangan SDM, termasuk: perubahan dalam kinerja, perubahan dalam kepribadian dan perilaku, hasil ujian, penilaian oleh peserta pengembangan, dan pemeriksaan oleh ahli.
8. Program pengembangan karyawan meliputi: pelatihan dan workshop, pendidikan lanjutan, pengembangan keterampilan kepemimpinan, pengembangan soft skills, program mentoring dan coaching, pengembangan melalui proyek khusus, rotasi pekerjaan, pemberian tugas khusus, *e-learning*, dan evaluasi dan umpan balik berkala.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Orientasi Kerja	<i>Job Orientaion</i>
Pelatihan	<i>Training</i>
Efektivitas Pelatihan	<i>Training Effectiveness</i>
Metode Pelatihan	<i>Training Methods</i>
Prinsip-prinsip Pelatihan	<i>Training Principles</i>
Tujuan Pelatihan	<i>Training Goals</i>
Pengembangan	<i>Development</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud dengan pelatihan karyawan?
2. Jelaskan metode-metode pelatihan?
3. Jelaskan factor-faktor efektifitas pelatihan?
4. Jelaskan prinsip-prinsip pelatihan?
5. Jelaskan pengertian pengembangan karyawan?
6. Jelaskan program-program pengembangan karyawan?

DISKUSI KELAS: PELATIHAN KARYAWAN

Tema Diskusi Kelas : Pelatihan Karyawan

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi pelatihan karyawan dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Pada tahun 2020, Prima Air, sebuah maskapai penerbangan nasional, merencanakan pemasangan sistem komputasi terbesar yang pernah ada di departemen suku cadang komersialnya. Departemen ini bertanggung jawab menyediakan suku cadang untuk operasi maskapai penerbangan komersial. Tujuan dari sistem komputer baru ini adalah untuk meningkatkan efisiensi dalam berbagai aspek departemen, termasuk manajemen persediaan, respons terhadap permintaan pelanggan, dan penetapan harga.

Manajemen Prima Air menyadari bahwa implementasi sistem komputer baru ini akan memerlukan pelatihan intensif bagi karyawan mereka. Tidak hanya dalam hal penggunaan teknis sistem komputer baru, tetapi juga dalam mengubah cara departemen beroperasi. Salah satu perubahan signifikan adalah bahwa departemen akan beralih ke penggunaan yang lebih sedikit dari dokumen fisik, yang akan mengubah cara pekerjaan dilakukan. Selain itu, karyawan juga akan menghabiskan lebih banyak waktu di depan komputer mereka. Hal ini juga akan meningkatkan ketergantungan antar karyawan dalam hal keakuratan data yang dimasukkan ke dalam sistem.

Manajer Pelatihan di Prima Air menyadari bahwa pelatihan teknis saja tidak akan mencukupi untuk memastikan kesuksesan implementasi sistem komputer baru. Pengguna sistem tersebut

juga perlu dipersiapkan untuk menghadapi perubahan yang akan mereka alami saat sistem tersebut beroperasi. Departemen Pelatihan bertujuan untuk mengurangi tekanan dan kebingungan yang mungkin muncul selama proses implementasi. Mereka juga ingin memastikan bahwa fokus utama setiap karyawan yang menggunakan sistem baru ini adalah pelayanan pelanggan.

Mempersiapkan 700 karyawan dalam waktu yang singkat mungkin akan memerlukan bantuan dari perusahaan konsultan pelatihan dan pengembangan yang dapat merancang program pelatihan yang sesuai. Departemen Pelatihan juga perlu mempertimbangkan jenis pelatihan yang akan digunakan, seperti seminar, materi video, pelajaran langsung, atau panduan tertulis.

Sebelum memutuskan apakah program pelatihan akan dikelola secara internal atau dengan bantuan perusahaan konsultan, Prima Air perlu menjelaskan dengan lebih rinci tujuan sebenarnya dari pelatihan yang akan mereka berikan.

Pertanyaan:

1. Bagaimana Anda merinci tujuan pelatihan dengan lebih spesifik?
2. Menurut Anda, apakah lebih baik mencari perusahaan konsultasi eksternal untuk bekerja sama dalam menjalankan semua program tersebut atau lebih baik menangani pelatihan secara internal?
3. Program pelatihan mana yang menurut Anda harus diimplementasikan oleh Prima Air?

J. Daftar Pustaka

- Amoah-Mensah, Aborampah., & Darkwa, Patrick. (2016). Training and Development Process and Employees' Performance in the "Chop bar" Industry. *Journal of Research and Development (JRnD)*, 3(1), 34-57
- Bartram, Sharon., and Gibson, Brenda. (2014), *The Training Needs Analysis Toolkit: A Eesource for Identifying Training Needs, Selecting Training Strategies, and Developing Training Plans*. Amherst, MA: HRD Press
- Bell, B. S., & Moore, O. A. (2018). *Learning, Training and Development in Organizations: Emerging Trends, Recent*

- Advances and Future Directions*. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 215-233). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boller, Sharon., and Fletcher, Laura. (2020). *Design Thinking for Training and Development: Creating Learning Journeys That Get Results*. Virginia: Association for Talent Development.
- Ferreira, Ana Paula. (2016). *Training and Development in Organizations: Start at the Beginning*. In book: *MBA: Theory and Application of Business and Management Principles*. Germany: Springer
- Gibson, Adam. (2021). *Agile Workforce Planning: How to Align People with Organizational Strategy for Improved Performance*. London: Kogan Page
- McKenna, James., and Grant, Kendra. (2023). *Upskill, Reskill, Thrive: Optimizing Learning and Development in the Workplace*. New York: McGraw Hill.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Noe, Raymond. (2022). *Employee Training & Development*. New York: McGraw Hill
- Steffenny., dan Praptiningsih, Maria. (2013). Analisis Penerapan Human Resource Training and Development dan Efektifitasnya Pada PT. Jaya Mas Mandiri Plus Surabaya. *AGORA*, 1(3), 1-9
- Tuei, A.C., & Saina, P.C. (2015). Job Rotation: An Examination of Its Effect on Employee. Performance at KCB Branches in the North Rift Region, Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(5), 84-93.
- Uthman, O.S. (2014). Assessment of Training and Development and Its Effect on Employees' Job Performance in Yaba College of Technology. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 5(5.2), 1-18.
- Vinesh. (2014). Role of Training and Development in An Organisational Development. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 213-220.

BAB 8

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian penilaian kinerja karyawan.
2. Menjelaskan karakteristik penilaian kinerja karyawan yang baik.
3. Menjelaskan tujuan penilaian kinerja karyawan.
4. Menjelaskan tahapan penilaian kinerja karyawan.
5. Menjelaskan metode-metode penilaian kinerja karyawan.
6. Menjelaskan tugas manajemen SDM dalam mengembangkan program penilaian kinerja karyawan
7. Menjelaskan kesalahan umum dalam penilaian kinerja karyawan

A. Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah proses yang terstruktur dan berkala di mana atasan melakukan penilaian terhadap kemampuan kerja karyawan saat ini serta pertimbangan terhadap potensi mereka untuk pertumbuhan dan perkembangan. Penilaian prestasi kerja dapat mengambil bentuk informal, yang tidak memiliki jadwal tertentu, atau formal, yang dijadwalkan secara rutin oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dalam sistem penilaian kinerja, terdapat dua peran utama, yaitu individu yang kinerjanya dinilai oleh pihak lain, yang disebut penilai, dan penilai itu sendiri. Penilai bisa berasal dari berbagai tingkatan, termasuk atasan, bawahan, rekan kerja, penilaian diri, dan kelompok (Dangol, 2021; Pulungan dan Wardhana, 2020; DeNisi dan Murphy, 2017; Uysal, 2016; Wardhana, 2014).

B. Karakteristik Penilaian Kinerja Karyawan yang Baik

Menurut Dangol (2021), Pulungan dan Wardhana (2020), Schleicher dan Baumann (2019), Worku (2019), DeNisi dan Murphy (2017), Uysal (2016), Iqbal, Akbar, dan Budhwar (2015), Wardhana (2014), Kolawole, Komolafe, Adebayo, dan Adegoroye (2013), Ahmad dan Bujang (2013), Iqbal, Ahmad, Haider, Batool, dan Qurat-ul-ain (2013), Cintrón dan Flaniken (2011), Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez, dan Martinez-de-Morentin (2011), ada beberapa karakteristik yang harus ada dalam penilaian kinerja karyawan yang baik:

1. Harus simpel dan mudah dipahami oleh karyawan, hindari kerumitan dalam proses penilaian kinerja karyawan.
2. Dapat diterapkan secara berkala, memungkinkan perbandingan hasil penilaian sebelumnya dan saat ini untuk mengidentifikasi perubahan kinerja karyawan.
3. Membangun saling pengertian dan kepercayaan antara penilai, baik atasan maupun rekan sejawat, dengan karyawan yang dinilai.
4. Memastikan keadilan, objektivitas, dan bebas dari bias pribadi dalam menilai kinerja untuk membedakan karyawan berprestasi dan yang kurang berprestasi.
5. Meningkatkan rasa percaya diri karyawan saat mempersiapkan penilaian kinerja karyawan.
6. Bersifat fleksibel, dapat disesuaikan dengan kondisi organisasi, struktur, dan kebutuhan kompetensi.
7. Mencapai tujuan organisasi, seperti mengidentifikasi potensi karyawan untuk promosi atau mutasi.
8. Menentukan kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan.
9. Menghindari penilaian negatif dengan memberikan umpan balik yang konstruktif.
10. Memberikan kesempatan karyawan untuk mengajukan banding jika tidak puas dengan hasil penilaian kinerja karyawan.
11. Mendorong pemahaman bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

12. Dukungan manajemen puncak dalam implementasi penilaian kinerja karyawan yang disepakati bersama.
13. Tujuan dan standar penilaian harus direncanakan secara hati-hati, sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dan dapat dimengerti oleh karyawan dan atasan.
14. Pendekatan penilaian dapat bervariasi sesuai dengan jenis pekerjaan.
15. Objektivitas penilaian harus memastikan pencapaian tujuan tertentu.
16. Penilaian kinerja harus menjadi alat manajemen yang fleksibel, bukan hanya rutinitas.
17. Pemetaan potensi karyawan harus dilakukan saat penilaian untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
18. Wawancara pasca penilaian penting untuk mengidentifikasi masalah terkait kinerja karyawan.
19. Keberhasilan program penilaian bergantung pada tindak lanjut yang efektif.
20. Kerahasiaan catatan hasil penilaian harus dijaga untuk memastikan evaluasi yang jujur.
21. Penilai harus mendapatkan pelatihan dalam memberikan penilaian kinerja karyawan yang konstruktif.

C. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Rencana penilaian prestasi kerja karyawan dirancang untuk memenuhi keperluan baik organisasi maupun individu. Hal ini dianggap sebagai inti dari manajemen sumber daya manusia yang efektif, di mana tujuan keseluruhan penilaian prestasi karyawan adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dengan memotivasi setiap karyawan yang bekerja di dalamnya.

Tujuan dari penilaian prestasi kerja karyawan (Schleicher dan Baumann, 2019; DeNisi dan Murphy, 2017; Khan, Khan, dan Khan, 2017; Uysal, 2016; Wardhana, 2014; Ahmad dan Bujang, 2013, Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez, dan Martinez-de-Morentin, 2011) adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan karyawan.
2. Mengidentifikasi serta memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
3. Menghasilkan informasi yang signifikan, relevan, dan valid tentang karyawan.
4. Memberikan masukan terkait penghargaan yang layak diberikan kepada karyawan yang berprestasi, promosi, mutasi, dan pengelolaan kompensasi.
5. Membantu meningkatkan kinerja karyawan jika mereka dianggap belum mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
6. Menciptakan budaya organisasi yang diinginkan dalam perusahaan.
7. Mendukung perencanaan pengembangan karier dan manajemen sumber daya manusia berdasarkan potensi karyawan.
8. Memberikan data kinerja karyawan yang dapat meningkatkan keseluruhan akurasi sistem informasi sumber daya manusia.

Meskipun semua organisasi memiliki tujuan utama yang sama, penggunaan informasi yang dihasilkan dari sistem penilaian karyawan bervariasi secara signifikan. Tujuan-tujuan khusus ini dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu evaluasi dan pengembangan. Meskipun kedua tujuan ini tidak terpisah, mereka memiliki perbedaan dalam hal orientasi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian karyawan untuk kedua tujuan ini harus diintegrasikan dalam kerangka kerja program konseling, perencanaan karir, penetapan tujuan, dan pemantauan kinerja berkelanjutan.

Dengan menggabungkan aspek evaluatif dan pengembangan, penilaian kinerja karyawan harus: (1) memberikan dasar untuk keputusan sumber daya manusia, seperti promosi, transfer, demosi, atau pemecatan, dan (2) meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih tepat dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

Hasil penilaian kinerja berperan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi berkala terhadap anggota organisasi. Keputusan apakah seorang karyawan dianggap kompeten atau tidak, efektif atau tidak, dapat dipromosikan atau tidak, dan sebagainya, didasarkan pada informasi yang diperoleh dari sistem penilaian kinerja. Selain itu, organisasi seringkali mencoba memotivasi dan meningkatkan kinerja di masa depan dengan memberikan berbagai jenis imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi.

Dalam pendekatan evaluatif, seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Penilai menggunakan deskripsi kinerja untuk mengevaluasi karyawan dan kemudian menggunakan data ini untuk membuat keputusan terkait promosi, demosi, pemutusan hubungan kerja, dan kompensasi. Metode evaluasi kinerja ini seragam, cepat, dan mudah dilaksanakan. Teknik evaluasi membandingkan semua karyawan satu sama lain atau dengan standar tertentu sehingga keputusan dapat diambil berdasarkan catatan kinerja mereka.

D. Tahapan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Tahapan penilaian kinerja dirancang, dikembangkan, dan diimplementasikan sebagaimana dijelaskan oleh (Rony, 2020; Kihama dan Wainaina, 2019; DeNisi dan Murphy, 2017; Wardhana, 2014; Kolawole, Komolafe, Adebayo, dan Adegoroye, 2013; Ahmad dan Bujang, 2013) sebagai berikut:

1. Menetapkan standar penilaian kinerja yang jelas dan tepat selama periode tertentu.
2. Mengkomunikasikan standar penilaian kinerja yang telah ditetapkan perusahaan kepada penilai dan karyawan dengan cara yang mudah dipahami.
3. Mengukur kinerja aktual penilai terhadap pekerjaan karyawan selama periode tertentu, termasuk hasil kerja aktual, observasi pribadi, statistik laporan, laporan lisan, dan laporan tertulis.
4. Membandingkan kinerja aktual dengan standar penilaian kinerja yang telah ditetapkan. Setiap penyimpangan (*gap*)

yang terjadi antara kinerja aktual dan standar penilaian kinerja dapat dicatat dengan cermat untuk menjadi masukan pada kegiatan selanjutnya.

5. Memberikan umpan balik (*feedback*) kepada karyawan, menyampaikan hasil penilaian kinerja untuk mendapatkan persetujuan dan tanda tangan dari karyawan bersangkutan, serta berdiskusi dengan karyawan tersebut.
6. Mengambil tindakan korektif jika diperlukan berdasarkan rekomendasi penilai. Rekomendasi positif berarti mungkin terjadi kenaikan kompensasi atau promosi jabatan jika kinerja karyawan mencapai atau melebihi standar kinerja yang telah ditetapkan. Rekomendasi negatif berarti bahwa tindakan seperti pelatihan, pembinaan, dan konseling dapat dilakukan jika prestasi kerja karyawan tidak memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.

E. Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Ada berbagai metode yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja, sebagaimana dijelaskan oleh (DeNisi dan Murphy, 2017; Kallio dan Kallio, 2014; Wardhana, 2014; Kateřina, Andrea, dan Gabriela, 2013; Kolawole, Komolafe, Adebayo, dan Adegroye, 2013):

1. Metode *Ranking*. Metode ini mengharuskan penilai untuk membuat daftar karyawan berdasarkan urutan prestasi kerja mereka, dimulai dari karyawan yang memiliki kinerja terbaik. Teknik penilaian peringkat ini melibatkan perbandingan kinerja seorang karyawan dengan rekan-rekannya. Manajer memberikan peringkat yang mencerminkan kinerja keseluruhan mereka. Terdapat beberapa metode dalam teknik peringkat hal ini:
 - a. Metode *Rank Order*. Metode ini mengurutkan karyawan dari yang memiliki kinerja tertinggi hingga terendah berdasarkan kinerja keseluruhan mereka. Hal ini adalah metode yang paling sederhana dalam peringkat.
 - b. Metode Peringkat Selang-seling (*Alternation Ranking*). Metode ini merupakan penyempurnaan dari metode

Rank Order. Penilai membuat daftar karyawan dan memberi peringkat kepada mereka. Dalam kelompok tersebut, penilai memilih yang mendapat peringkat tertinggi (# 1) dan terendah (# n). Lalu, karyawan diurutkan dari atas ke bawah. Proses ini diulangi secara bergantian sampai semua karyawan diurutkan. Hasilnya hampir sama dengan Rank Order.

- c. Metode *Paired Comparisons*. Prinsip dasar metode ini adalah membandingkan setiap karyawan secara berpasangan dengan karyawan lain, kemudian menilai secara eksplisit mana yang memiliki kinerja lebih baik. Perbandingan dilakukan secara acak sampai semua karyawan telah dibandingkan dengan karyawan lainnya. Jumlah perbandingan yang diperlukan dapat dihitung dengan rumus: $n(n-1): 2$. Misalnya, jika ada 5 karyawan yang dievaluasi, diperlukan 10 perbandingan, yaitu: $5(5-1): 2 = 5 \times 4: 2 = 10$. Metode ini kurang umum digunakan, terutama di perusahaan dengan banyak karyawan, karena membutuhkan waktu dan usaha yang besar dalam melakukan perbandingan. Penilai membandingkan karyawan berdasarkan kinerja keseluruhan dan memberi peringkat berdasarkan sejumlah perbandingan yang menunjukkan mana yang lebih baik
2. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scales*). Metode hal ini mengidentifikasi ciri-ciri spesifik yang diinginkan dalam kriteria prestasi kerja, seperti kehadiran, kualitas pekerjaan, kuantitas, kerja sama, dan lainnya. Karyawan dinilai pada skala berdasarkan sejauh mana mereka memenuhi kriteria kinerja yang diinginkan. Salah satu metode evaluasi kinerja yang paling umum digunakan adalah skala penilaian grafis (*graphic rating scales*). Terdapat beberapa alasan mengapa teknik ini populer. Pertama, skala penilaian grafis mudah digunakan. Evaluators dapat menilai banyak individu dalam waktu singkat. Skala ini juga mudah dipahami dan dapat dijelaskan dengan mudah

kepada individu yang dinilai. Kedua, metode ini juga fleksibel dan mudah disesuaikan jika diperlukan. Skala penilaian grafis membandingkan kinerja individu dengan standar mutlak tertentu. Penilai mengevaluasi berbagai aspek kinerja, seperti kualitas pekerjaan, kemampuan menerima kritik, tingkat tanggung jawab, dan faktor-faktor serupa. Penilai menggunakan skala dengan berbagai jumlah nilai, misalnya empat, lima, tujuh, atau bahkan sepuluh, yang mencakup rentang dari yang paling rendah hingga yang tertinggi, dari yang buruk hingga yang sangat baik, atau dari yang tidak memuaskan hingga sangat memuaskan. Dalam proses merancang skala penilaian grafis, manajer, profesional sumber daya manusia, atau konsultan biasanya mengawali dengan menganalisis pekerjaan untuk mengidentifikasi dimensi atau aspek yang akan dinilai dalam pekerjaan yang sedang dievaluasi. Setelah dimensi atau aspek ini diidentifikasi, perancang menentukan skala yang akan digunakan untuk menilainya. Sebagai contoh, skala tersebut dapat menilai frekuensi terjadinya (dari tidak pernah hingga selalu) dan tingkat terjadinya (dari sangat rendah hingga sangat tinggi). Setelah itu, perancang menentukan jumlah poin yang akan digunakan dalam skala penilaian. Biasanya, pilihan poin berjumlah empat, lima, atau enam, karena perbedaan antara kategori yang lebih banyak mungkin akan sulit untuk dinilai, sedangkan menggunakan kategori yang lebih sedikit mungkin kurang informatif. Perancang biasanya memilih jumlah kategori yang ganjil agar ada nilai tengah yang dapat digunakan oleh penilai. Selanjutnya, perancang mengedit item-item dan skala penilaian. Kemudian, skala penilaian diuji untuk memastikan bahwa ambiguitas atau item-item yang tidak dapat membedakan dihilangkan.

Instruksi: Bandingkan setiap karyawan –berdasarkan kinerjanya secara keseluruhan– dengan setiap karyawan lainnya. Untuk tiap perbandingan, tuliskan nomor karyawan yang lebih baik kinerjanya pada kotak yang berhubungan. Setiap kali seorang karyawan dinilai lebih unggul dari karyawan lain, karyawan ini mendapat satu poin. Seluruh karyawan kemudian diberi peringkat berdasarkan berapa kali ia dinilai lebih baik oleh penilai.

Karyawan	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Gunadi	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. Cahya		3	4	2	2	2	2	9	2
3. Beni			4	3	3	3	3	9	3
4. Muslih				4	4	4	4	9	4
5. Kartono					6	5	8	9	10
6. Leni						6	8	9	10
7. Wati							8	9	10
8. Tedi								9	10
9. Ahmad									9
10. Endang									

Gambar 30. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scales*)

3. Skala Penilaian Non-Grafis (*Nongraphic Rating Scales*). Skala penilaian non-grafis biasanya lebih valid daripada skala penilaian grafis, karena metodenya mencakup deskripsi singkat untuk setiap poin dalam skala. Penilaian ini memberikan deskripsi yang lebih akurat tentang perilaku karyawan terkait atribut tertentu karena deskripsi tersebut menjelaskan setiap tingkatan dalam skala penilaian. Di sebaliknya, pada skala penilaian grafis, penilai seringkali membuat penilaian atribut dengan cara yang lebih tidak terstruktur.
4. Daftar Pernyataan (*Checklist*). Dalam bentuk yang paling sederhana, daftar pernyataan adalah daftar pernyataan deskriptif dan karakteristik yang menggambarkan perilaku yang relevan dengan pekerjaan. Jika penilai menganggap bahwa seorang karyawan memiliki karakteristik-karakteristik ini, maka item-item dalam daftar tersebut dibiarkan tidak diisi atau kosong. Setiap item yang tercantum mencerminkan kualitas positif atau negatif yang dapat dimiliki oleh karyawan. Satu poin ditambahkan untuk setiap item positif yang sesuai dengan karyawan, dan satu poin dikurangkan untuk item negatif yang relevan. Item-

item yang tidak diisi atau kosong tidak diikutsertakan dalam perhitungan. Keunggulan dari teknik daftar pernyataan adalah kemudahan penggunaannya, efisiensi pelaksanaan, kebutuhan pelatihan yang minimal bagi para penilai, dan tingkat standarisasi yang baik. Teknik daftar pernyataan mudah digunakan dan kurang rentan terhadap kesalahan penilaian seperti efek tendensi sentral dan nilai ekstrim. Walaupun demikian, metode ini juga memiliki kelemahan, termasuk rentan terhadap bias dalam penilaian (efek halo), kemungkinan penggunaan kriteria pribadi sebagai pengganti kriteria kinerja, serta risiko salah menafsirkan item-item dalam daftar pernyataan.

Petunjuk: Untuk setiap faktor kinerja di bawah ini, tunjukkan penilaian Anda terhadap karyawan dengan memberi tanda pada kolom yang sesuai.

Nama Karyawan: _____ Departemen: _____
 Nama Penilai: _____ Tanggal: _____

	Amat Baik 5	Baik 4	Sedang 3	Cukup 2	Kurang 1
1. Kemandirian	_____	_____	_____	_____	_____
2. Prakarsa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Produktivitas	_____	_____	_____	_____	_____
4. Kehadiran	_____	_____	_____	_____	_____
5. Sikap	_____	_____	_____	_____	_____
6. Kerja sama	_____	_____	_____	_____	_____
..	•	•	•	•	•
..	•	•	•	•	•
..	•	•	•	•	•
20. Kualitas Kerja	_____	_____	_____	_____	_____
Hasil	_____	_____	_____	_____	_____
Jumlah	_____	_____	_____	_____	_____
		+	+	+	+
					_____ = _____
					Jumlah Skor

Gambar 31. Metode Daftar Pernyataan (Checklist)

5. Daftar Pernyataan Tertimbang (*Weighted Checklist*). Daftar pernyataan yang disebut sebelumnya memberikan bobot yang sama untuk setiap item. Jika skema ini dianggap kurang memadai, maka bisa digunakan daftar pernyataan tertimbang (*weighted checklists*). Prinsip dasarnya mirip dengan daftar pernyataan biasa, dengan pengecualian bahwa dalam daftar pernyataan tertimbang, setiap

pernyataan diberi bobot tertentu untuk respons yang sesuai. Penilai tidak mengetahui nilai bobot yang terkait dengan setiap item saat menilai. Poin-poin yang sesuai dengan respons yang diberi bobot tersebut kemudian dijumlahkan untuk memberikan nilai keseluruhan.

Instruksi: Berilah tanda \checkmark pada setiap butir pernyataan yang sesuai dengan kinerja karyawan.

Nama Karyawan: Fajar Setia Departemen: Laboratorium Kimia
 Nama Penilai: Senja Kala Tanggal: _____

Bobot		Beri tanda di sini
(6.5)	Karyawan mau bekerja lembur bila diminta.	_____
(4.0)	Karyawan menjaga tempat/ meja kerja tetap bersih dan rapi.	_____
(3.9)	Karyawan membantu orang lain yang butuh pertolongan.	_____
(4.3)	Karyawan membuat rencana sebelum mulai bekerja.	_____
.
.
.
<u>(0.2)</u>	Karyawan mendengar saran orang lain tapi jarang mengikutinya.	_____
100.0	Jumlah seluruh bobot	_____

Gambar 32. Metode Daftar Pernyataan Tertimbang (*Weighted Checklist*)

6. Skala Standar Terbaur (*Mixed-Standard Scale*). Salah satu variasi dari skala penilaian grafis adalah skala standar terbaur (*mixed-standar scale*). Dalam metode ini, evaluator diberikan tiga pernyataan yang secara konseptual bersesuaian, yang menggambarkan perilaku pada tingkat yang tinggi, tengah, dan rendah. Pernyataan ini dicampur dengan seperangkat tiga pernyataan yang menggambarkan berbagai aspek kualitas lain yang akan dhal inilai. Evaluator diminta menilai setiap individu melalui item-item ini dengan mengindikasikan apakah perilaku mereka "lebih buruk daripada" (ditunjukkan dengan tanda -), "sama baiknya" (ditunjukkan dengan tanda 0), atau "lebih baik daripada" (ditunjukkan dengan tanda +) dalam pernyataan-pernyataan yang menggambarkan perilaku tersebut. Skala standar terbaur ini diharapkan dapat mengurangi kesalahan halo, kesalahan leniency, dan kesalahan severity, karena item-item dalam skala tersebut dicampur secara acak dalam

berbagai penilaian dan tidak menunjukkan hirarki yang jelas dari kinerja yang baik ke buruk.

7. Teknik Skala Pilihan Paksa (*Forced Choice Scales*). Teknik skala pilihan paksa (*forced choice scales*) dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian dengan menghilangkan respons "terbaik." Teknik ini mengharuskan para manajer untuk memilih dari sepasang perilaku atau pernyataan yang menggambarkan kinerja individu. Penilaian berikutnya kemudian dinilai menggunakan teknik statistik khusus. Item-item dalam skala ini dirancang untuk membedakan karyawan yang efektif dari yang tidak efektif dan juga mencerminkan kualitas pribadi yang berharga. Teknik ini bermanfaat dalam mengurangi bias dalam penilaian, terutama kecenderungan memberikan nilai yang semuanya tinggi atau rendah, dan sangat cocok untuk situasi di mana terdapat banyak karyawan dengan beragam tingkat kinerja. Asumsi-asumsi yang mendasari skala ini adalah sebagai berikut:
 - a. Setiap perbedaan dalam kompetensi sebenarnya antara karyawan dapat dijelaskan dari sudut pandang perilaku yang dapat diamati.
 - b. Item-item perilaku berbeda dalam tingkat preferensi dan kecenderungan penilai untuk menggunakannya. Tendensi ini dapat diidentifikasi secara statistik.
 - c. Item-item perilaku berbeda dalam tingkat di mana mereka membedakan karyawan pada tingkat kinerja ekstrem. Nilai diskriminatif dapat diidentifikasi secara statistik.
 - d. Pasangan item perilaku pekerjaan dapat dipilih yang memiliki nilai preferensi yang setara, tetapi nilai diskriminatif yang berbeda. Penilai yang dipaksa untuk memilih pernyataan mana yang paling deskriptif dari seorang individu tidak akan dapat mempengaruhi penilaian, karena preferensi nilainya setara. Metode skala pilihan paksa memiliki keunggulan dalam mengurangi

bias penilai, karena beberapa karyawan harus dinilai lebih unggul daripada yang lain. Penilai tidak dapat memanipulasi nilai seseorang menjadi lebih tinggi atau lebih rendah daripada yang seharusnya, karena penilai tidak mengetahui pernyataan mana yang perlu diberikan preferensi. Oleh karena itu, dalam teorinya, masalah *leniency* juga dapat dikurangi dengan teknik ini. Instrumen penilaian ini juga mudah diimplementasikan dan sesuai dengan berbagai jenis pekerjaan.

Dalam metode *forced-choice*, kepada penilai diberikan serangkaian pernyataan tentang seorang pekerja dan penilai harus menunjukkan *item* apa yang paling tepat menggambarkan perilaku pekerja.

Contoh:

- | | | |
|-------------------------------|-------|--|
| 1. Belajar secara cepat | | Bekerja keras |
| 2. Pekerjaan dapat diandalkan | | Kinerja menjadi contoh yang baik bagi pegawai lain |
| 3. Terlalu sering tidak hadir | | Biasanya terlambat |

Gambar 33. Teknik Skala Pilihan Paksa (*Forced Choise Scales*)

8. Metode Insiden Kritis (*Critical Incidents*). Dalam metode ini, penilai membuat catatan berkelanjutan tentang kejadian baik atau buruk yang terkait dengan perilaku karyawan yang mempengaruhi pekerjaan. Catatan tersebut digunakan dalam penilaian kinerja. Kejadian-kejadian kritis (*critical incidents*) adalah narasi tertulis mengenai kinerja yang sangat efektif atau sangat tidak efektif. Pendekatan ini membantu mengatasi kelemahan dalam usaha mengukur karakteristik kepribadian yang subjektif. Manajer mengandalkan penilaian mereka pada contoh-contoh konkret dari perilaku kerja. Ketika kejadian-kejadian kritis terjadi, baik itu yang buruk atau yang baik, manajer mencatatnya dalam catatan karyawan. Teknik ini memerlukan manajer untuk mencatat kejadian-kejadian yang memiliki signifikansi dan mencirikan kinerja karyawan. Penilai memilih kejadian yang mencerminkan perilaku positif, negatif, dan penting. Teknik peristiwa kritis dapat melibatkan wawancara individu atau kelompok, pengisian kuesioner, atau penggunaan formulir untuk

mengumpulkan data. Sebagai contoh, para manajer dapat mengajukan pertanyaan seperti berikut: "Pikirkan kejadian ketika Anda melihat salah satu bawahan Anda melakukan tindakan yang sangat membantu kelompok Anda dalam mencapai tujuannya. Apa yang terjadi yang mendorong kejadian ini? Apa yang dilakukan oleh orang tersebut yang sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan kelompok Anda?"

Instruksi: Dalam setiap kategori di bawah ini, catatlah insiden spesifik perilaku karyawan, yang *sangat baik* dan *sangat buruk*.

Nama Karyawan: Meulia Nur Izzani Departemen: Laboratorium Kimia
 Nama Penilai: Muhammad Hanif Periode Penilaian: 01/ 10 sampai 31/ 12

Pengendalian Risiko Keselamatan Kerja

Tgl.	Perilaku Positif Karyawan	Tgl.	Perilaku Negatif Karyawan
12/ 10	Melaporkan ada baut patah pada tangga dan memberi tanda bahwa tangga itu tidak aman.	03/ 11	Meninggalkan selang di sepanjang koridor gudang.
15/ 10	Memadamkan api kecil di tempat sampah, secara cepat dan tepat.	27/ 11	Merokok di gudang bahan kimia.

Pengendalian Sisa Bahan

Tgl.	Perilaku Positif Karyawan	Tgl.	Perilaku Negatif Karyawan
03/ 10	Menyortir semua kiriman barang pecah belah yang rusak untuk menyelamatkan gelas-gelas yang masih bisa digunakan.	07/ 11	Menggunakan wadah kaca untuk basa kuat, sehingga merusak wadah.
		19/ 11	Berulang kali menggunakan gelas untuk menyimpan larutan alkali. Menuangkan asam ke dalam wadah plastik, sehingga merusak tutupnya.

Gambar 34. Metode Insiden Kritis (*Critical Incidents*)

9. Skala Penilaian Berdasarkan Perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scales*). Instrumen ini bertujuan untuk mengurangi tingkat subjektivitas dalam penilaian yang bersifat absolut, seperti yang terjadi dalam skala penilaian grafis. BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) menggunakan perilaku yang dapat diamati sebagai dimensi penilaian, dibandingkan dengan karakteristik, pengetahuan, atau keahlian. Penilai membandingkan kinerja seorang karyawan pada setiap dimensi atau ukuran dengan standar tertentu. Namun, berbeda dengan pendekatan subjektif yang

umumnya digunakan dalam penilaian karyawan, BARS ini menggunakan standar perilaku yang lebih objektif seperti "Sangat Baik (excellent)", "Selalu", "Adil", atau "Tidak Memuaskan".

Kategori Kinerja: Melakukan Supervisi Atas Tenaga Penjual (Wiraniaga)

Uraian: menjelaskan secara gamblang kepada para wiraniaga tentang tugas dan tanggung jawab pekerjaan; bersikap bijak dan baik ketika bekerja dengan bawahan; membuat jadwal kerja yang efisien dan adil; melengkapi pelatihan formal dengan "bimbingan"nya sendiri; selalu memantau pekerjaan apa yang dilakukan oleh tenaga penjualnya; dan mengikuti kebijakan perusahaan dalam membuat kesepakatan dengan bawahan.

Kinerja sangat istimewa/ Efektif	9	Dapat diduga akan melakukan klinik penjualan (<i>sales clinic</i>) setiap hari dengan dua wiraniaga baru untuk mengembangkan mereka menjadi wiraniaga berprestasi di departemen.
	8	Dapat diduga akan memberikan kepercayaan dan rasa tanggung jawab kepada para wiraniaganya dengan cara mendelegasikan banyak tugas-tugas penting.
	7	Dapat diduga tidak pernah gagal melakukan rapat pelatihan mingguan dengan anak buahnya pada jam terjadwal dan menyampaikan secara jelas kepada mereka target apa yang ingin dicapai.
	6	Dapat diduga akan bersikap sopan dan hormat kepada para wiraniaganya.
	5	Dapat diduga akan mengingatkan wiraniaganya untuk lebih baik menunggu konsumen daripada hanya saling berbincang satu sama lain.
	4	Dapat diduga akan bersikap agak kritis terhadap standar toko/perusahaan di depan anak buahnya, sehingga berisiko berkembangnya sikap negatif di antara para wiraniaga.
	3	Dapat diduga akan meminta anak buahnya tetap datang ke toko meskipun sudah menelpon bahwa ia sedang sakit.
	2	Dapat diduga akan mengingkari janji kepada karyawan yang baru pindah bahwa ia bisa kembali ke departemen lama bila ia tidak menyukai departemen baru.
Kinerja sangat buruk/ Tidak efektif	1	Dapat diduga akan berjanji kepada anak buahnya bahwa gaji akan didasarkan kepada hasil penjualan departemen meskipun ia tahu bahwa praktik ini bertentangan dengan kebijakan perusahaan.

Gambar 35. Metode Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

10. *Essay/ Narrative Format.* Penilai memberikan narasi singkat yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Hal ini dapat mencakup pengetahuan pekerjaan, pemahaman tentang tujuan perusahaan, atau hubungan karyawan dengan rekan kerja dan atasan. Beberapa kategori umum

yang dapat dimasukkan dalam teknik penilaian esai meliputi: (1) evaluasi keseluruhan kinerja karyawan, (2) kemungkinan karyawan untuk dipromosikan, (3) pekerjaan yang saat ini dapat dijalankan oleh karyawan, (4) kelebihan dan kelemahan karyawan, (5) kebutuhan tambahan pelatihan. Metode penilaian esai ini memberikan peluang terbaik untuk mengungkapkan karakteristik unik dari karyawan yang sedang dinilai. Hal ini lebih ditekankan ketika penyelia diberi petunjuk untuk secara rinci menggambarkan kekuatan, kelemahan, bakat, dan keahlian karyawan. Dalam merancang instrumen ini, perancang memikirkan pertanyaan umum yang akan mendorong manajer untuk memberikan gambaran serta evaluasi kinerja karyawan baik secara umum maupun secara spesifik. Sebagai contoh, dalam penilaian esai, penilai mungkin diminta untuk menggambarkan bidang-bidang di mana karyawan perlu perbaikan atau menyoroti karakteristik khusus yang dimiliki oleh karyawan.

11. Metode Manajemen Tujuan (*Management by Objectives*). Pendekatan ini melibatkan pengembangan tujuan yang harus dicapai oleh karyawan, dan kinerja karyawan diukur berdasarkan pencapaian tujuan tersebut.
12. Penilaian Umpan Balik 360° (*360° Feedback*). Dalam metode ini, perilaku karyawan dievaluasi oleh berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja (*peer*), bawahan, sesama anggota tim, pemasok, pelanggan dan individu yang dinilai sendiri. Metode ini dirancang untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap dan holistik tentang kinerja seseorang dengan melibatkan berbagai perspektif yang berbeda. Metode penilaian ini dapat membantu individu untuk memahami lebih baik sejauh mana kinerja mereka selaras dengan harapan orang-orang yang berinteraksi dengan mereka di lingkungan kerja. Umpan balik dari berbagai sumber ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, serta sebagai dasar untuk pengembangan pribadi dan perencanaan karier.

Penilaian umpan balik 360° memerlukan kerahasiaan dan kepercayaan dalam memberikan umpan balik, dan prosesnya harus diatur dengan hati-hati untuk memastikan integritas dan keakuratan hasilnya. Metode ini sering digunakan dalam pengembangan kepemimpinan, pelatihan karyawan, dan manajemen kinerja.

13. Penilaian Potensial (*potential appraisal*). Metode ini digunakan untuk memprediksi potensi karyawan untuk kemajuan dalam organisasi dan dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi. Tujuan utama penilaian potensial adalah untuk mengidentifikasi individu yang memiliki potensi untuk mengisi peran atau posisi yang lebih tinggi dalam organisasi atau untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Proses penilaian ini fokus pada aspek-aspek yang berkaitan dengan perkembangan karier individu, pemimpin masa depan, dan kemungkinan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Beberapa hal yang sering dievaluasi dalam penilaian potensial termasuk: kemampuan kepemimpinan, kemampuan belajar, kemampuan berpikir strategis, kemampuan berkomunikasi, kemampuan analitis, kemampuan beradaptasi, motivasi dan keinginan untuk berkembang, dan kemampuan untuk berkolaborasi.
14. Skala Observasi Perilaku (*Behavioral Observation Scales*) adalah salah satu metode penilaian kinerja yang digunakan untuk mengamati dan menilai perilaku karyawan selama pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Metode ini fokus pada pengamatan perilaku konkret yang dapat diukur dan diamati oleh atasan, rekannya, atau evaluator lainnya. BOS (*Behavioral Observation Scales*) dirancang untuk memberikan umpan balik yang lebih spesifik dan berorientasi tindakan daripada hanya sekadar penilaian berdasarkan perasaan atau asumsi. Keunggulan dari metode BOS adalah kemampuannya untuk memberikan umpan balik yang konkret dan terukur kepada karyawan. Namun, penggunaannya juga memerlukan pengamatan yang cermat, serta pemahaman yang jelas

tentang perilaku yang akan dinilai. BOS biasanya digunakan dalam konteks pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja. Berikut adalah beberapa karakteristik dan langkah-langkah dalam menggunakan Behavioral Observation Scales (BOS):

- a. Identifikasi Perilaku Kunci. Langkah pertama adalah mengidentifikasi perilaku kunci yang akan dinilai. Perilaku-perilaku ini harus spesifik, dapat diamati, dan relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Biasanya, perilaku ini dipilih berdasarkan kompetensi atau kriteria kinerja yang ingin dievaluasi.
- b. Pengamatan Langsung. Pengamat (biasanya atasan langsung atau rekan kerja) melakukan pengamatan langsung terhadap perilaku karyawan selama pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Mereka mencatat perilaku yang relevan dan mencatat informasi terkait dalam BOS.
- c. Penilaian dan Skor. Setelah pengamatan, pengamat atau evaluator memberikan skor atau penilaian pada perilaku yang diamati. Skor ini sering kali menggunakan skala yang telah ditentukan, seperti skala dari 1 hingga 5, di mana 1 mungkin mengindikasikan kinerja yang buruk, dan 5 mengindikasikan kinerja yang sangat baik.
- d. Umpan Balik. Hasil dari pengamatan dan penilaian dikomunikasikan kepada karyawan. Hal ini membantu karyawan memahami di mana mereka berkinerja dengan baik dan di mana mereka dapat meningkatkan perilaku mereka.
- e. Perencanaan Pengembangan. Hasil penilaian BOS dapat digunakan untuk perencanaan pengembangan pribadi karyawan. Hal ini mencakup rencana tindakan yang membantu karyawan untuk memperbaiki perilaku mereka dan mencapai kinerja yang lebih baik.
- f. Penilaian yang Berkelanjutan. BOS dapat digunakan secara teratur sebagai alat untuk penilaian yang berkelanjutan. Hal ini membantu mengidentifikasi

perubahan dalam perilaku dan kinerja karyawan seiring waktu.

Semua metode ini digunakan untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan dengan pendekatan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi

Dalam upaya untuk mengevaluasi keefektifan setiap metode, perlu mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

1. Validitas. Apakah instrumen tersebut secara akurat mengukur kriteria penilaian dan dengan benar mengidentifikasi kinerja yang efektif?
2. Keandalan. Apakah instrumen tersebut menghasilkan penilaian yang konsisten dan dapat diandalkan?
3. Kemampuan membedakan. Apakah instrumen mampu membedakan antara pelaksanaan yang baik dan yang buruk?
4. Bebas dari bias. Apakah terdapat kecenderungan untuk memberikan penilaian atau skor ekstrem, atau adanya kecenderungan untuk memberikan jenis penilaian atau skor tertentu? Apakah instrumen mendorong penilai untuk memberikan penilaian yang tidak objektif terhadap seorang karyawan?
5. Relevansi. Apakah instrumen tersebut memberikan data yang bermanfaat bagi penilai dan individu yang dinilai?
6. Biaya. Apakah biaya yang terkait dengan pengembangan dan penggunaan instrumen tersebut masuk akal?
7. Pelaksanaan administrasi. Apakah penilai memerlukan pelatihan yang intensif untuk menggunakan instrumen tersebut? Apakah instrumen tersebut memerlukan waktu yang wajar untuk dilaksanakan?

F. Tugas Manajemen SDM dalam Mengembangkan Program Penilaian Kinerja Karyawan

Tugas manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengembangkan dan mengelola program penilaian kinerja karyawan secara efektif, seperti dijelaskan oleh (Riska dan Wardhana, 2018; Renyut dan Wardhana, 2017; DeNisi dan

Murphy, 2017; Khan, Khan, dan Khan, 2017; Wardhana, 2014; Selvarasu dan Sastry, 2014; Pichler, 2012), adalah sebagai berikut:

1. Departemen SDM berupaya untuk memperoleh persetujuan sebanyak mungkin dari manajemen I ini terkait kebutuhan dan tujuan program penilaian kinerja karyawan. Keputusan harus diambil dengan bijaksana dalam memilih metode penilaian kinerja yang paling sesuai.
2. Departemen SDM harus melakukan analisis organisasi dan studi literatur terkait di bidang ini untuk merumuskan rencana yang paling sesuai untuk program penilaian kinerja karyawan.
3. Upaya harus dilakukan untuk mendapatkan kolaborasi dari atasan dalam proses penyusunan formulir penilaian kinerja karyawan. Hal ini mencakup diskusi mengenai kriteria yang akan dinilai, bobot dan poin yang akan diberikan pada setiap kriteria, serta instruksi yang akan digunakan.
4. Manajer SDM atau hubungan industrial harus dengan cermat menjelaskan tujuan dan karakteristik program kepada semua atasan dan bawahan agar mereka terlibat dan terpengaruh olehnya. Selain itu, perlu mempertimbangkan representasi serikat pekerja jika ada dalam perusahaan.
5. Upaya perlu terus dilakukan untuk memberikan pelatihan intensif kepada semua penilai untuk memastikan penilaian yang obyektif dan konsisten terhadap bawahan mereka.
6. Perlu berkoordinasi antara unit lini dan unit staf serta melakukan pemeriksaan saling menilai kinerja karyawan untuk mencapai konsistensi dan keseragaman, baik di dalam unit kerja maupun di antara unit kerja.
7. Disusun pengaturan untuk diskusi berkala mengenai penilaian kinerja karyawan antara atasan dan bawahannya. Diskusi tersebut dapat berfokus pada upaya perbaikan, pemeliharaan kriteria penilaian yang baik, mengidentifikasi kendala, dan merangsang peningkatan kinerja karyawan.

8. Setelah penilaian kinerja karyawan dilakukan, langkah selanjutnya adalah merekomendasikan kenaikan kompensasi atau promosi.
9. Perlu disusun ketentuan mengenai prosedur tantangan dan peninjauan ulang penilaian prestasi kerja karyawan, terutama jika karyawan atau perwakilan serikat pekerja merasa tidak puas dengan keputusan manajemen berdasarkan penilaian kinerja karyawan.

G. Kesalahan Umum dalam Penilaian Kinerja Karyawan

Kesalahan umum yang sering terjadi dalam penilaian prestasi kerja karyawan, sebagaimana dijelaskan oleh (Lu, Zhao, dan Liu, 2020; DeNisi dan Murphy, 2017; Wardhana, 2014; Esfahani, Abzari, dan Dezianian, 2014; Misiak, 2010), dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kesalahan Kesan Pertama (*First Impression*). Penilaian kinerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh kesan pertama, yang dapat mengakibatkan penilaian yang tidak akurat meskipun karyawan tersebut telah memenuhi standar kinerja karyawan.
2. Kesalahan Efek Halo (*Halo Effect*). Terjadi ketika penilai membentuk pandangan umum tentang seorang karyawan berdasarkan satu karakteristik atau sifat tertentu, seperti kemampuan bersosialisasi, dan kemudian secara tidak sengaja membiarkan pandangan ini mempengaruhi penilaian mereka terhadap karakteristik lainnya. Misalnya, jika seorang karyawan dinilai tinggi hanya karena ketepatan waktu, penilaian mereka mungkin mengabaikan aspek lain dari kinerja karyawan.
3. Kesalahan *Leniency* atau *Severity* (*Leniency or Severity Errors*). Dalam jenis kesalahan ini, penilai cenderung mengembangkan standar penilaian mereka sendiri yang dapat berupa *leniency* (memberikan nilai tinggi secara berlebihan) atau *severity* (memberikan nilai rendah secara berlebihan) tanpa mempertimbangkan kinerja sebenarnya dari bawahan mereka.

4. Kesalahan Tendensi Sentral (*Central Tendency*). Kesalahan ini sering terjadi ketika penilai memberikan peringkat rata-rata untuk semua bawahan mereka dan menghindari memberikan peringkat tinggi atau rendah.
5. Kesalahan Efek Tanduk (*Horn Effect*). Dalam jenis kesalahan ini, penilai cenderung membiarkan satu karakteristik negatif dari seorang karyawan mempengaruhi seluruh penilaian mereka terhadap karyawan tersebut.
6. Kesalahan Kontras (*Contrast Error*). Penilaian karakteristik seorang karyawan dipengaruhi oleh perbandingan dengan karyawan lain yang mereka temui. Misalnya, jika dua karyawan memiliki kinerja yang sama, tetapi satu di antaranya memiliki kinerja buruk, maka karyawan ketiga dengan kinerja rata-rata mungkin dinilai lebih tinggi hanya karena perbandingan dengan dua karyawan lainnya.
7. Kesalahan Efek Kekinian (*Recency Effect*). Terjadi ketika penilaian hanya didasarkan pada perilaku atau kinerja terbaru. Hal ini bisa terjadi jika periode penilaian mencakup waktu yang lebih lama, seperti satu tahun, di mana penilai cenderung melupakan kinerja sebelumnya.
8. Kesalahan Bias Pribadi (*Personal Bias Error*). Bias pribadi terhadap faktor seperti jenis kelamin, ras, agama, dan usia dapat mempengaruhi penilaian penilai terhadap bawahannya.

H. Ringkasan

1. Penilaian kinerja karyawan adalah proses yang terstruktur dan berkala di mana atasan melakukan penilaian terhadap kemampuan kerja karyawan saat ini serta pertimbangan terhadap potensi mereka untuk pertumbuhan dan perkembangan.
2. Karakteristik yang harus ada dalam penilaian prestasi kerja yang baik: harus simpel dan mudah dipahami oleh karyawan, dapat diterapkan secara berkala, membangun saling pengertian dan kepercayaan antara penilai, memastikan keadilan, objektivitas, dan bebas dari bias

pribadi, meningkatkan rasa percaya diri karyawan, bersifat fleksibel, mencapai tujuan organisasi, menentukan kebutuhan pelatihan, menghindari penilaian negatif, memberikan kesempatan karyawan untuk mengajukan banding jika tidak puas dengan hasil penilaian, mendorong pemahaman bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi, dukungan manajemen puncak dalam implementasi penilaian prestasi kerja yang disepakati Bersama, tujuan dan standar penilaian harus direncanakan secara hati-hati, pendekatan penilaian dapat bervariasi sesuai dengan jenis pekerjaan, objektivitas penilaian harus memastikan pencapaian tujuan tertentu, penilaian kinerja harus menjadi alat manajemen yang fleksibel, pemetaan potensi karyawan harus dilakukan saat penilaian untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, wawancara pasca penilaian, keberhasilan program penilaian, kerahasiaan catatan hasil penilaian, dan penilai harus mendapatkan pelatihan.

3. Tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut: mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan karyawan, mengidentifikasi serta memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, menghasilkan informasi yang signifikan, relevan, dan valid tentang karyawan, memberikan masukan terkait penghargaan yang layak diberikan kepada karyawan yang berprestasi, promosi, mutasi, dan pengelolaan kompensasi, membantu meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan budaya organisasi yang diinginkan dalam perusahaan, dan mendukung perencanaan pengembangan karier berdasarkan potensi karyawan, dan Memberikan data kinerja karyawan yang dapat meningkatkan keseluruhan akurasi sistem informasi sumber daya manusia, dan memberikan data prestasi kerja karyawan.
4. Tahapan penilaian kinerja yaitu: menetapkan standar penilaian kinerja yang jelas dan tepat selama periode tertentu, mengkomunikasikan standar penilaian kinerja

yang telah ditetapkan Perusahaan, mengukur kinerja aktual penilai terhadap pekerjaan karyawan selama periode tertentu, membandingkan kinerja aktual dengan standar penilaian kinerja yang telah ditetapkan, memberikan umpan balik (*feedback*) kepada karyawan, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan berdasarkan rekomendasi penilai.

5. Ada berbagai metode yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan, termasuk *Ranking*, *Graphic Rating Scales*, *Nongraphic Rating Scales*, *Checklist*, *Weighted Checklist*, *Mixed-Standard Scale*, *Forced Choice Scales*, *Critical Incidents*, *Behaviorally Anchored Rating Scales*, *Essay/ Narrative Format*, *Management by Objectives*, *360° Feedback*, dan *Potential Appraisal*.
6. Tugas manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengembangkan dan mengelola program penilaian kinerja karyawan secara efektif adalah sebagai berikut: berupaya untuk memperoleh persetujuan sebanyak mungkin dari manajemen lini terkait kebutuhan dan tujuan program penilaian kinerja karyawan, melakukan analisis organisasi dan studi literatur terkait di bidang ini untuk merumuskan rencana yang paling sesuai untuk program penilaian kinerja karyawan, mendapatkan kolaborasi dari atasan dalam proses penyusunan formulir penilaian kinerja karyawan, menjelaskan tujuan dan karakteristik program kepada semua atasan dan bawahan agar mereka terlibat dan terpengaruh olehnya, memberikan pelatihan intensif kepada semua penilai untuk memastikan penilaian yang obyektif dan konsisten terhadap bawahan mereka, berkoordinasi antara unit lini dan unit staf serta melakukan pemeriksaan saling menilai kinerja karyawan untuk mencapai konsistensi dan keseragaman, pengaturan untuk diskusi berkala mengenai penilaian kinerja karyawan antara atasan dan bawahannya, merekomendasikan kenaikan kompensasi atau promosi, dan Menyusun ketentuan mengenai prosedur tantangan dan peninjauan ulang penilaian kinerja karyawan.

7. Kesalahan umum yang sering terjadi dalam penilaian prestasi kerja karyawan yaitu: *First Impression, Halo Effect, Leniency or Severity Errors, Central Tendency, Horn Effect, Contrast Error, Recency Effect, dan Personal Bias Error*).

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Penilaian Kinerja	<i>Performance Appraisal</i>
Evaluasi Pekerjaan	<i>Job Evaluation</i>
Daftar Pertanyaan	<i>Checklist</i>
Daftar Pertanyaan Tertimbang	<i>Weighted Checklist</i>
Skala Penilaian Grafis	<i>Graphics Rating Scales</i>
Skala Penilaian Non-grafis	<i>Non-graphics Rating Scales</i>
Skala Standar Terbaur	<i>Mixed-Standars Scales</i>
Skala Pilihan Terpaksa	<i>Forced Choise Scales</i>
Kejadian-kejadian Kritis	<i>Critical Incidents</i>
Skala Penilaian Berdasarkan Perilaku	<i>Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)</i>
Skala Observasi Perilaku	<i>Behavioral Observation Scales (BOS)</i>
Teknik Evaluasi <i>Essay</i>	<i>Essay/ Narative Format</i>
Metode Peringkat	<i>Rankings Method</i>
Metode <i>Rank Order</i>	<i>Rank Order Method</i>
Metode Peringkat Selang-seling	<i>Alternation Ranking</i>
Metode Perbandingan Berpasangan	<i>Paired Comparisons Method</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud dengan penilaian kinerja bagi karyawan?
2. Mengapa penilaian kerja bagi karyawan memiliki peranan penting bagi organisasi dan karyawan itu sendiri?
3. Jelaskan metode-metode penilaian kinerja?
4. Jelaskan faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja sehingga dapat menghasilkan hasil yang akurat?
5. Jelaskan metode yang termasuk dalam Metode penilaian kinerja perbandingan personalia?

DISKUSI KELAS: PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Tema Diskusi Kelas: Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi penilaian kinerja karyawan dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Sugiyono adalah seorang manajer di sebuah kantor cabang Bank Nasional di Jakarta. Ia berusia tiga puluh empat tahun dan memiliki gelar sarjana dalam bidang manajemen keuangan. Direktur Bank Nasional sangat menghargai kemampuan Sugiyono, dan mereka ingin mempromosikannya lebih lanjut.

Baru-baru ini, Sugiyono diberikan tugas sebagai manajer kantor cabang di Bandung. Tugas ini merupakan promosi dan juga kesempatan bagi Sugiyono untuk memperluas pengalaman kerjanya. Namun, mantan manajer cabang Bandung telah memberi tahu Sugiyono bahwa ia mungkin akan menghadapi tantangan dengan John Simanjuntak, yang saat itu bekerja sebagai asisten manajer kantor cabang Bank Nasional di Bandung.

Mantan manajer cabang menjelaskan bahwa John berusia lima puluh tahun dan memiliki latar belakang pendidikan di bidang perbankan. John telah bekerja di bank tersebut selama tiga puluh tahun, dan telah menjadi asisten manajer cabang selama empat belas tahun terakhir. John tidak tertarik untuk mendapatkan promosi dan tidak ingin meninggalkan Bandung untuk mencari pengalaman baru. John sangat loyal terhadap perusahaan dan bangga dengan posisi manajerialnya di bank tersebut. Ia memiliki jaringan yang luas dan membawa banyak nasabah untuk bertransaksi dengan bank, terutama dari kalangan

warga keturunan di Bandung yang menyumbang sekitar 30% dari populasi kota tersebut.

Mantan manajer cabang juga mengungkapkan beberapa masalah yang berkaitan dengan John. Pertama, John memiliki sikap dogmatis dan otoriter. Ia tidak segan menegur siapa pun yang membuat kesalahan, bahkan jika orang tersebut adalah seorang nasabah. Kedua, John menjalankan aktivitas bank yang berada di bawah pengawasannya dengan cara yang otoriter dan tidak selalu mengikuti instruksi dari manajer cabang lain, terutama yang lebih muda darinya, karena ia memberikan prioritas kepada usia dan senioritas.

Selama bulan pertamanya di Bandung, Sugiyono mengamati perilaku John yang sesuai dengan apa yang telah didengarnya. John dengan cermat mengawasi semua aktivitas bank yang berada di bawah pengawasannya, namun ia tidak terlalu ikut campur dalam pengambilan keputusan di bidang-bidang tertentu yang seharusnya berada di bawah pengawasan langsung Sugiyono. John tidak seperti biasanya keberatan dengan kehadiran Sugiyono. Namun, pada bulan kedua, ketika Sugiyono mencoba untuk memberikan saran kepada John tentang cara yang berbeda untuk mengatasi masalah operasional, John menjawab dengan dingin, "Saya telah berpengalaman di sini dan saya akan tetap mengelola departemen ini setelah Anda kembali ke kantor pusat. Saya akan menjalankannya sesuai dengan pendekatan yang menurut saya paling baik untuk jangka panjang. Saya tidak akan membuat perubahan hanya untuk menyenangkan setiap manajer baru."

Sugiyono menyadari bahwa ia mungkin akan dipindahkan ke tempat lain dalam dua atau tiga tahun ke depan, tetapi ia juga menyadari bahwa Bank mungkin akan kesulitan merekrut karyawan yang bersedia bekerja di bawah kepemimpinan John yang sangat otoriter. Sugiyono mempertimbangkan apakah sebaiknya ia menghindari konfrontasi dengan John dengan membiarkan John mengelola departemennya sendiri, sambil berusaha mencapai kinerja yang baik, dan mungkin dipindahkan ke tempat lain dalam beberapa tahun dengan catatan prestasi yang

bagus. Atau, ia juga mempertimbangkan untuk mengambil risiko dan menghadapi John untuk memastikan bahwa John mengikuti perintahnya. Sugiyono menyadari bahwa konfrontasi dengan John dapat menimbulkan dampak negatif di antara masyarakat dan di dalam Bank yang ia pimpin.

Pertanyaan: Lakukan penilaian kinerja untuk John Simanjuntak dengan menggunakan *checklist*.

I. Daftar Pustaka

- Ahmad, Rusli., Bujang, Sopian. (2013). Issues and Challenges in the Practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-8
- Bayo-Moriones, Alberto., Galdon-Sanchez, Jose Enrique., Martinez-de-Morentin, Sara. (2011). Performance Appraisal: Dimensions and Determinants. *Discussion Paper No. 5623, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Institute for the Study of Labor*, 1-33
- Schleicher, Deidra J., Baumann, Heidi M. (2019). Evaluating the Effectiveness of Performance Management: A 30-Year Integrative Conceptual Review. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 851-887
- Cintrón, R and Flaniken, F (2011). Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool? *International Journal of Business & Social Science*, 2(17), 29-37
- Dangol, Pooja. (2021). Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 2(1), 13-26
- DeNisi, Angelo S., Murphy, Kevin R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 421-433
- Esfahani, Ali Nasr., Abzari, Mehdi., Dezianian, Shahzad. (2014). Analyzing the Effect of Performance Appraisal Errors on Perceived Organizational Justice. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 36-40

- Iqbal, M.Z., Akbar, S. & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510-533.
- Iqbal, Nadeem., Ahmad, Naveed., Haider, Zeeshan., Batool, Yumna., Qurat-ul-ain. (2013). Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Involving the Moderating Role of Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(1), 37-56
- Kallio, K.M. & Kallio, T.J. (2014). Management-by-Results and Performance Measurement in Universities Implications for Work Motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574-589.
- Kateřina, Venclová., Andrea, Šalková., Gabriela, Koláčková. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 21-36
- Khan, Zafrullah., Khan, Abdul Sattar., Khan, Irfanullah. (2017). Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Including the Moderating Role of Motivation: A Survey of Commercial Banks in Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 5(1), 1-9
- Kihama, Josephine Wangari., Wainaina, Lawrence. (2019). Performance Appraisal Feedback and Employee Productivity in Water and Sewerage Companies in Kiambu County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration (IAJHRBA)*, 3(5), 376-393
- Kolawole, Taiwo Olabode., Komolafe, I., Adebayo, Anthony Abayomi., Adegoroye, A. Abayomi. (2013). Appraisal System: A Tool for Performance in Selected Organizations in Nigeria. *International Journal of Sociology and Anthropology*, 5(7), 249-261
- Lu, Hongze., Zhao, Peng., Liu, Shiwei. (2020). Research on Performance Appraisal Method in Internet based Working. *Journal of Physics, Conference Series*, 1-5
- Misiak, Sandra. (2010). Ethical System for Employee Performance Appraisal in Practice. *Economics & Sociology*, 3(2), 101-113

- Pichler, S. (2012). The Social Context of Performance Appraisal and Appraisal Reactions: A Meta-Analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732.
- Pulungan, Taufik Hidayat., Wardhana, Aditya. (2020). Analisis Implementasi Model Manajemen Kinerja dan Determinan Keberhasilannya Terhadap Karyawan Pada Divisi SDM Dan Umum PT Len Industri (Persero). *eProceedings of Management*, 7(2), 1-20
- Renyut, Christina., Wardhana, Aditya. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Penyamakan Kulit Pt Adi Satria Abadi Yogyakarta. *eProceedings of Management*, 4(1), 1-10
- Riska, Yuri Renata Riska., Wardhana, Aditya. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dapensi Dwikarya Bandung, *Journal Universitas Telkom*, 1(1), 1-11
- Rony, Zahara Tussoleha. (2020). Competency Model of Employee Performance Appraisal Preparation in The Economy Construction: A Qualitative Method Case Study in A Private Construction Company in Indonesia 2018-2019). *Sys Rev Pharm*, 11(12), 2071-2077
- Selvarasu., Sastry, Subbu Krishna N. (2014). A Study of Impact on Performance Appraisal on Employee's Engagement in an Organization. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(11), 10-22
- Tuei, A.C., & Saina, P.C. (2015). Job Rotation: An Examination of Its Effect on Employee. Performance at KCB Branches in the North Rift Region, Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(5), 84-93.
- Uysal, Gürhan. (2016). Cognitive Placement Theory for Performance Appraisal: Talent Management and Individual Performance. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, January, 12(1), 60-63
- Wardhana, Aditya. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Karya Manunggal Lithomas
- Worku, Zeleke. (2019). A Study of Employee Perceptions About Performance Appraisal at Transnet Engineering, South Africa. *The Journal of Applied Business Research*, 35(5), 145-156

BAB

9

MANAJEMEN KARIR

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian manajemen karir.
2. Menjelaskan landasan pengembangan karir.
3. Menjelaskan hubungan manajemen karir dengan perencanaan SDM.

A. Pengertian Manajemen Karir

Dalam pengertian umumnya, karir merujuk kepada pekerjaan, posisi, atau jabatan yang seseorang dapat emban. Menurut Gibson (2021), karir diartikan sebagai serangkaian pengalaman dan aktivitas yang terkait dengan pekerjaan, yang membentuk sikap dan perilaku tertentu pada seseorang. Sementara menurut Molloy and Butler (2020), karir mencakup semua pekerjaan atau jabatan yang dijalani sepanjang kehidupan kerja seseorang. Karir adalah rangkaian pengalaman dan tugas yang dipegang selama hidup individu, yang memberikan kesinambungan dan ketenangan, serta mempengaruhi sikap dan perilaku. Jalur karir adalah pola pekerjaan yang berkesinambungan dan membentuk hidup seseorang.

Pengembangan karir (*career development*) mencakup dua aspek utama, yaitu perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir di konteks sebuah organisasi melibatkan pemeriksaan dua proses: bagaimana individu-individu merencanakan dan mengejar tujuan-tujuan karir mereka (Frede

and Ohlrich, 2023; Harahap, 2019; Rizka, 2013), dan bagaimana organisasi merancang serta melaksanakan program-program pengembangan karir dan manajemen karir.

Perencanaan karir adalah proses di mana individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir mereka. Hal ini melibatkan pengenalan tujuan karir dan perencanaan langkah-langkah untuk mencapainya.

Manajemen karir adalah proses di mana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan karyawannya untuk memenuhi kebutuhan di masa depan. Manajemen karir adalah upaya berkelanjutan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi rencana karir, baik oleh individu maupun organisasi.



Gambar 36. Klasifikasi Pengembangan Karir

Melalui perencanaan karir, seseorang mengevaluasi kemampuan dan minat pribadi, mempertimbangkan opsi karir alternatif, menetapkan tujuan karir, dan merencanakan aktivitas pengembangan praktis. Perencanaan karir harus menekankan kesesuaian antara tujuan pribadi dan peluang yang realistis. Perencanaan karir tidak hanya berkaitan dengan promosi; kadang-kadang, mencapai keberhasilan psikologis yang tidak selalu terkait dengan promosi juga penting (Frede and Ohlrich, 2023; Sari, Yusuf, Megaiswari, Afdhal, 2021; Ardiyanti, & Alsa, 2015; Nurmasari, 2015; Rizka, 2013).

Perencanaan karir terdiri dari dua aspek utama yaitu: perencanaan karir organisasional dan perencanaan karir individu. Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan berfokus pada jalur karir dalam konteks organisasi. Jalur karir menghubungkan berbagai peran dan tanggung jawab dalam organisasi. Sementara itu, perencanaan karir individu lebih terkait dengan keinginan, keterampilan, dan hasrat individu. Hal ini melibatkan evaluasi pribadi, pengenalan kekuatan dan kelemahan, serta usaha untuk memaksimalkan potensi (Frede and Ohlrich, 2023).

Menurut Molloy and Butler (2020), perencanaan karir yang berfokus pada organisasi menekankan pekerjaan dan pembangunan jalur karir yang memungkinkan kemajuan logis dalam struktur organisasi. Individu dapat naik pangkat atau maju ke posisi yang lebih tinggi seiring dengan pengalaman, pengetahuan, dan peningkatan tanggung jawab mereka dalam organisasi.

Organisasi mendorong perkembangan karir individu karena memiliki beberapa tujuan yang meliputi:

1. Memfasilitasi pertumbuhan dan promosi karyawan dari internal perusahaan.
2. Mengatasi kekurangan dalam tenaga kerja yang memiliki potensi untuk ditingkatkan.
3. Menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan mereka.

4. Meningkatkan produktivitas perusahaan.
5. Mengurangi tingkat pergantian karyawan.
6. Memungkinkan manajer untuk mengungkapkan minat pribadi mereka terhadap tim bawahannya.
7. Menciptakan citra positif dalam rekrutmen.

Gibson (2021), Molloy and Butler (2020), Giulioni (2022), dan Wennerand Reeb (2023) mengidentifikasi sejumlah tahapan dalam pengembangan karir, yang merupakan serangkaian urutan pengalaman dan aktivitas yang berbeda yang terkait dengan perkembangan karir seseorang. Biasanya, individu melewati empat tahap karir yang berbeda dengan durasi yang bervariasi, namun pada umumnya, setiap orang akan menjalani seluruh tahapan hal ini:

1. Tahap Penempatan (*Establishment*) adalah fase awal dalam karir seseorang yang merupakan fondasi bagi perkembangan karir lebih lanjut. Individu belajar banyak tentang lapangan kerja dan diri mereka sendiri selama fase ini, yang akan membantu membentuk arah dan tujuan karir mereka di masa depan. Pada tahap ini, seseorang baru memulai karirnya dan biasanya mencakup beberapa karakteristik utama:
 - a. Pencarian Pekerjaan Pertama. Pada tahap ini, individu biasanya baru lulus dari pendidikan formal atau pelatihan dan sedang mencari pekerjaan pertama mereka. Mereka mungkin telah memperoleh dasar-dasar pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memasuki lapangan kerja tertentu.
 - b. Orientasi Awal. Individu biasanya sedang dalam proses beradaptasi dengan lingkungan kerja dan organisasi tempat mereka bekerja. Mereka belajar tentang budaya perusahaan, struktur organisasi, peraturan, dan prosedur kerja.
 - c. Pembentukan Dasar Karir. Pada tahap ini, individu membangun dasar karir mereka. Mereka mungkin mendapatkan pengalaman kerja pertama mereka dan

mulai mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang lebih spesifik terkait pekerjaan mereka.

- d. Eksplorasi dan Peningkatan Keterampilan. Individu seringkali eksplorasi berbagai aspek pekerjaan mereka, mencari minat khusus, dan terus meningkatkan keterampilan mereka sesuai kebutuhan pekerjaan.
 - e. Peran Pekerja. Pada tahap ini, individu biasanya memainkan peran sebagai pekerja atau karyawan, menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan atau manajer mereka. Mereka dapat mengalami berbagai tingkat kemandirian dalam pekerjaan mereka.
 - f. Orientasi terhadap Profesionalisme. Selama tahap penempatan, individu sering kali mulai mengembangkan pandangan mereka tentang profesionalisme dalam karir mereka. Mereka mungkin bergabung dengan organisasi profesional, menghadiri pelatihan, atau merencanakan langkah-langkah untuk mengembangkan karir mereka lebih lanjut.
2. Tahap Kemajuan (*Advancement*) adalah fase di mana individu telah melewati tahap awal penempatan dalam dunia kerja dan mulai mengalami perkembangan yang lebih lanjut dalam karir mereka di mana seseorang bergerak dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pada tahap ini, individu mulai melihat perkembangan dan pertumbuhan karir yang lebih nyata. Mereka mungkin mencapai titik di mana mereka dapat berkontribusi lebih besar pada organisasi dan memiliki dampak yang lebih signifikan dalam pekerjaan mereka. Tahap ini merupakan titik penting dalam perkembangan karir, dan sering kali melibatkan pencapaian yang mengesankan dan berkomitmen untuk terus maju. Tahap ini memiliki beberapa ciri khas:
- a. Peningkatan Tanggung Jawab. Individu di tahap kemajuan sering diberikan tanggung jawab yang lebih besar dan kompleks daripada saat mereka berada di

tahap penempatan. Mereka mungkin diberikan proyek-proyek yang lebih penting atau peran manajerial yang lebih besar.

- b. Promosi. Pada tahap ini, individu memiliki kesempatan untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi atau mendapatkan kenaikan gaji yang signifikan. Promosi dapat terjadi baik secara vertikal (naik ke tingkat manajerial yang lebih tinggi) maupun horizontal (mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam posisi saat ini).
- c. Pengembangan Keterampilan Lanjutan. Individu di tahap kemajuan sering berfokus pada pengembangan keterampilan yang lebih khusus dan lanjutan dalam bidang mereka. Mereka mungkin mengikuti pelatihan, kursus, atau sertifikasi untuk meningkatkan kompetensi mereka.
- d. Jalur Karir yang Jelas. Pada tahap ini, individu sering telah mengidentifikasi jalur karir yang lebih jelas dan mungkin memiliki tujuan karir yang lebih spesifik. Mereka bisa merencanakan langkah-langkah lebih jauh dalam perjalanan karir mereka.
- e. Kemitraan dan Jaringan. Individu dapat membangun kemitraan yang kuat dan jaringan profesional yang lebih luas di tahap ini. Mereka dapat mulai bekerja lebih dekat dengan rekan-rekan mereka, atasan, dan pihak eksternal yang relevan.
- f. Proyek-proyek Khusus. Individu di tahap kemajuan mungkin memiliki kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek khusus yang memiliki dampak yang lebih besar pada organisasi. Mereka mungkin juga diberikan tanggung jawab untuk mengelola tim atau proyek tertentu.
- g. Pengakuan dan Penghargaan. Karyawan yang mencapai tahap kemajuan sering kali mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas pencapaian mereka. Hal ini dapat

berupa penghargaan formal, penilaian kinerja yang tinggi, atau pengakuan dari atasan atau rekan kerja.

3. Tahap Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah fase di mana individu telah mencapai tingkat tertentu dalam perkembangan karir mereka dan cenderung memusatkan perhatian pada menjaga kinerja yang konsisten, mempertahankan prestasi, dan memastikan bahwa mereka dapat berkontribusi secara berkelanjutan dalam organisasi serta mempertahankan posisi yang telah mereka capai. Tahap ini adalah tahap yang bisa membawa stabilitas dan kenyamanan dalam karir, serta memungkinkan individu untuk menikmati hasil dari upaya mereka sebelumnya dalam perkembangan karir. Beberapa ciri khas dari tahap pemeliharaan dalam karir termasuk:
 - a. Stabilitas Karir. Pada tahap ini, individu telah mencapai stabilitas dalam pekerjaan mereka dan mungkin telah berada di posisi yang sama atau serupa untuk periode yang cukup lama. Mereka biasanya tidak mencari perubahan besar dalam jalur karir mereka.
 - b. Peningkatan Terbatas. Meskipun ada peluang untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, pertumbuhan karir dalam hal tanggung jawab atau posisi baru mungkin terbatas. Fokusnya adalah mempertahankan kinerja yang baik dan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
 - c. Stabilitas Keuangan. Individu di tahap pemeliharaan sering memiliki stabilitas keuangan yang cukup, dan mereka mungkin lebih terfokus pada perencanaan keuangan jangka panjang, seperti investasi atau pensiun.
 - d. Pengakuan dan Penghargaan. Pada tahap ini, pengakuan atas prestasi masa lalu mungkin menjadi faktor penting. Individu mungkin mendapatkan penghargaan, pengakuan atas kontribusi mereka, atau status yang dihormati dalam organisasi.

- e. Pengembangan Kepemimpinan. Meskipun individu di tahap pemeliharaan mungkin tidak selalu mencari promosi ke posisi manajerial, mereka sering terlibat dalam pengembangan kemampuan kepemimpinan. Mereka dapat menjadi mentee atau mentor dalam organisasi.
 - f. Pelestarian Karir dan Pekerjaan. Individu fokus pada melestarikan karir mereka dan mencegah kemunduran atau stagnasi. Hal ini mungkin melibatkan upaya untuk tetap relevan dalam industri atau bidang mereka.
 - g. Pendidikan dan Pengembangan Terus-menerus. Meskipun pertumbuhan karir mungkin terbatas, individu di tahap pemeliharaan sering tetap berkomitmen pada pendidikan dan pengembangan terus-menerus. Mereka dapat mengambil kursus, seminar, atau pelatihan untuk menjaga keterampilan mereka yang relevan.
4. Tahap Kemunduran (*Withdrawal*) adalah fase akhir atau periode transisi dalam perjalanan karir individu yang terjadi sebelum mereka pensiun atau mengambil langkah-langkah besar untuk mengurangi intensitas pekerjaan mereka. Meskipun individu mungkin tidak lagi berfokus pada kemajuan karir, tahap ini dapat memberikan kesempatan untuk mengejar kegiatan yang lebih bermakna dan menikmati hasil dari perjalanan karir mereka. Beberapa ciri khas dari tahap kemunduran dalam karir mencakup:
- a. Penurunan Aktivitas Kerja. Pada tahap ini, individu cenderung mengurangi intensitas pekerjaan mereka dan tidak lagi terlibat dalam tugas-tugas yang sama seperti saat mereka berada di puncak karir. Mereka mungkin mengurangi jam kerja atau tanggung jawab kerja yang lebih besar.
 - b. Persiapan Menuju Pensiun. Tahap kemunduran sering kali menjadi periode persiapan menuju pensiun. Individu mulai merencanakan masa pensiun mereka,

termasuk aspek keuangan dan gaya hidup setelah pensiun.

- c. Pengurangan Keterlibatan. Individu mungkin mulai mengurangi keterlibatan mereka dalam kehidupan organisasi atau proyek-proyek yang lebih besar. Mereka mungkin lebih terfokus pada menjalani pekerjaan sehari-hari yang lebih sederhana.
- d. Penurunan Ambisi Karir. Ambisi karir seringkali menurun pada tahap ini. Individu mungkin tidak lagi berusaha untuk mencapai promosi atau mencapai tujuan karir yang lebih tinggi.
- e. Mengajar dan *Mentorship*. Banyak individu pada tahap ini memilih untuk berperan sebagai mentee atau mentor, berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka dengan angkatan muda. Mereka dapat mengambil peran sebagai pembimbing atau instruktur.
- f. Pemfokusan pada Keseimbangan Kehidupan. Pada tahap kemunduran, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi lebih penting. Individu mungkin ingin lebih menikmati waktu bersama keluarga, mengejar hobi, atau melakukan perjalanan.
- g. Eksplorasi Kepuasan Pribadi. Individu sering mengejar kepuasan pribadi di luar pekerjaan mereka. Mereka mungkin terlibat dalam kegiatan sosial, sukarela, atau pengembangan diri.
- h. Pengalihan Tanggung Jawab. Pada tahap ini, individu mungkin mengalihkan tanggung jawab pekerjaan mereka kepada rekan kerja atau bawahan mereka. Mereka mungkin juga mengambil peran yang lebih fleksibel atau konsultatif.



Gambar 37. Tahapan dalam Pengembangan Karir

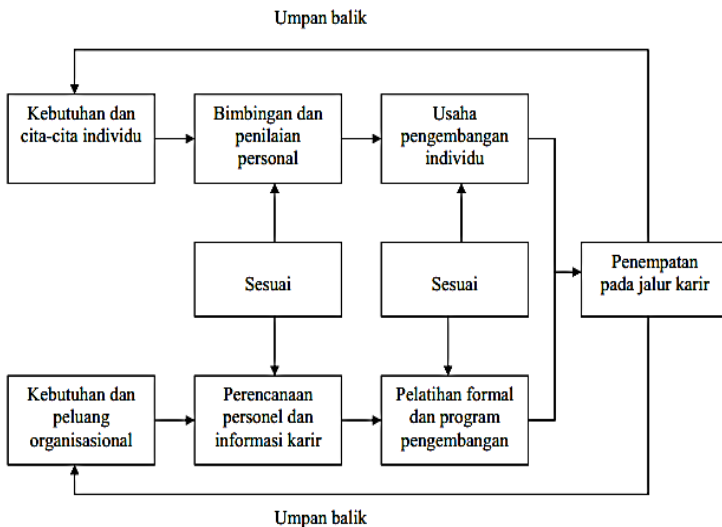
B. Landasan Pengembangan Karir

Menurut Molloy and Butler (2020), sistem pengembangan karir yang efektif harus berupaya menggabungkan serangkaian perencanaan karir individu dan aktivitas manajemen karir organisasional yang melibatkan karyawan, manajemen, dan organisasi. Sebagai contoh, perusahaan yang memiliki program karir yang melibatkan penilaian karir oleh karyawan, dengan manajer berperan sebagai fasilitator dan organisasi sebagai pendukung.

Karir individu dan karir organisasional tidak dapat dipisahkan dan sebenarnya tidak berbeda. Seorang karyawan yang merencanakan karir pribadinya tetapi tidak dapat mengikuti jalurnya dalam organisasi, pada akhirnya mungkin akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu mendukung karyawan dalam perencanaan karir mereka sehingga keduanya dapat memenuhi kebutuhan masing-masing. Jalur karir adalah suatu lintasan perkembangan yang fleksibel, di mana seorang karyawan dapat berkembang sepanjang kariernya dalam perusahaan. Mengikuti jalur karir yang telah disusun dapat membantu karyawan dalam pengembangan karir mereka dengan dukungan dari perusahaan. Perencanaan dan pengembangan karir bermanfaat baik bagi individu maupun organisasi.

Molloy and Butler (2020), Wenner and Reeb (2023), Frede and Ohlrich (2023), Ardiyanti, & Alsa (2015) menyatakan bahwa ada empat langkah dasar yang harus diikuti agar program pengembangan karir dapat berhasil diimplementasikan, yaitu:

1. Evaluasi oleh individu tentang kemampuan, minat, dan tujuan karir mereka.
2. Evaluasi oleh organisasi tentang kemampuan dan potensi individu.
3. Komunikasi pilihan dan peluang karir dalam organisasi.
4. Bimbingan karir untuk merancang tujuan yang realistis dan merencanakan cara mencapainya.



Gambar 38. Landasan Pengembangan Karir

Pengembangan karir, seperti yang dijelaskan oleh Mondy dan Martocchio (2019) dan Frede and Ohlrich (2023), mencakup serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mempersiapkan seseorang dalam mencapai perkembangan yang telah direncanakan dalam jalur karirnya. Selain itu, terdapat beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh yang signifikan pada perkembangan karir seseorang. Jika setiap hari pekerjaan menghadirkan berbagai tantangan yang berbeda, pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari lebih penting daripada aktivitas formal dalam pengembangan karir.
2. Bentuk pengembangan keterampilan yang diperlukan bergantung pada persyaratan pekerjaan yang spesifik. Keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang *supervisor* akan berbeda dari keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer menengah.
3. Pengembangan karir akan terjadi hanya jika individu belum memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka saat ini. Jika individu sudah memiliki keterampilan yang diperlukan oleh pekerjaan mereka, maka pengembangan akan terfokus pada pekerjaan baru atau tingkat lanjutan.
4. Waktu yang diperlukan untuk pengembangan dapat dipercepat dengan mengidentifikasi rangkaian pekerjaan yang mengikuti pola yang rasional dan berkelanjutan.

Menurut Molloy and Butler (2020), mereka juga mengusulkan beberapa pedoman khusus untuk membantu manajer menjadi pembimbing karir yang lebih efektif:

1. Pahami Batasan Pembimbingan Karir. Ingatlah bahwa manajer dan organisasi berperan sebagai penyelaras dalam proses pengembangan karir. Tanggung jawab utama dalam mengembangkan program karir ada pada individu karyawan.
2. Hormati Kerahasiaan. Pembimbingan karir adalah urusan yang sangat pribadi dan memerlukan etika, kepercayaan, dan privasi.
3. Bangun Hubungan. Bina hubungan yang jujur, terbuka, dan bersahabat dengan bawahan. Cobalah untuk memahami perspektif bawahan.

4. Dengarkan dengan Efektif. Jadi pendengar yang baik, karena manusia seringkali ingin mengungkapkan lebih dari apa yang mereka katakan. Hal ini seringkali memerlukan usaha sadar untuk menjadi pendengar yang baik.
5. Pertimbangkan Alternatif. Salah satu tujuan utama dalam pembimbingan karir adalah membantu bawahan menyadari bahwa selalu ada banyak opsi yang tersedia. Bantu bawahan untuk meluaskan pandangan mereka dan jangan terlalu membatasi diri pada pengalaman masa lalu.
6. Carilah dan Bagikan Informasi. Pastikan bahwa karyawan dan organisasi telah melakukan penilaian secara berkala terkait kemampuan, minat, dan tujuan karyawan. Pastikan bahwa komunikasi dari organisasi mengenai opsi karir tersedia secara jelas, dan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang baik mengenai pekerjaan yang mungkin tersedia dalam organisasi.
7. Bantu dalam Menetapkan dan Merencanakan Tujuan. Ingatlah bahwa karyawan yang harus membuat keputusan akhir. Manajer harus berperan sebagai *sounding boards* dan membantu memastikan rencana karyawan adalah realistis.

Selain itu, Molloy and Butler (2020) juga menyebutkan tiga tingkat yang dapat membantu dalam mengelola individu yang mengalami kebuntuan dalam perkembangan karir:

1. Melindungi karyawan yang mengalami kebuntuan karir agar tidak tergelong tidak efektif.
2. Mengintegrasikan sistem informasi yang relevan dengan perkembangan karir untuk meningkatkan pemantauan dan mendeteksi masalah lebih awal.
3. Mengelola karyawan yang mengalami kebuntuan karir dan kekecewaan dengan lebih efektif, dan mengatasi masalah segera setelah muncul.

Ayu, Widarnandana, dan Retnoningtias (2022) dan Nursyamsi. (2017) mengungkapkan bahwa manajemen karir organisasi memiliki dampak signifikan pada efektivitas karir, dengan alasan berikut:

1. Perusahaan yang ingin tetap kompetitif harus memprioritaskan pengembangan sumber daya manusia, termasuk perhatian pada perkembangan karir karyawan. Hal ini penting karena pengembangan karir adalah salah satu kebutuhan karyawan untuk mencapai potensinya dalam pekerjaan.
2. Dengan adanya perencanaan karir yang dilakukan oleh perusahaan, karyawan merasakan komitmen perusahaan terhadap perkembangan karir mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi untuk mencapai kesuksesan karir.
3. Persepsi bahwa organisasi peduli, mendukung, dan memperhatikan perkembangan karir akan mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka dan meraih kesuksesan dalam mencapai tujuan karir mereka. Karyawan yang merasa perusahaan memberikan perhatian yang baik terhadap perkembangan karir mereka akan termotivasi untuk mencapai tujuan karir mereka. (Rizka, 2013) menyatakan bahwa sikap dan motivasi dalam pekerjaan merupakan kunci untuk mengungkapkan potensi karir
4. Menggabungkan strategi organisasi dengan kebutuhan *staffing* internal. Melalui pendampingan karyawan dalam perencanaan karir mereka, bagian SDM dapat mempersiapkan karyawan untuk mengisi posisi yang kosong dan mendukung rencana perusahaan.
5. Membina potensi karyawan yang dapat dipromosikan. Perencanaan karir membantu memajukan karyawan yang memiliki potensi untuk diangkat ke posisi yang kosong akibat pensiun, pengunduran diri, atau pertumbuhan organisasi.
6. Memfasilitasi penempatan karyawan. Organisasi membantu mengidentifikasi dan menyiapkan tempat kerja bagi karyawan.
7. Membantu menciptakan keragaman dalam pekerjaan. Ketika dibimbing dalam perencanaan karir, karyawan

dengan berbagai latar belakang dapat memahami harapan organisasi terkait pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka.

8. Mengurangi perpindahan (*turn-over*). Dengan meningkatkan perhatian terhadap karir individu, organisasi dapat membangun loyalitas yang lebih kuat dan mengurangi tingkat pergantian karyawan.
9. Membuka peluang bagi potensi karyawan. Perencanaan karir mendorong karyawan untuk mengejar potensi mereka karena mereka memiliki tujuan karir yang jelas.
10. Mendorong pertumbuhan individu. Rencana dan tujuan karir dapat memotivasi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
11. Mengurangi kesalahan dalam penempatan. Organisasi harus akurat dalam mengidentifikasi perencanaan karir individu, sehingga mengurangi kesalahan dalam penempatan posisi.
12. Memenuhi kebutuhan individu. Dengan memberikan peluang yang luas untuk pertumbuhan, pengembangan, dan penghargaan diri, organisasi dapat memenuhi kebutuhan individu.
13. Mencegah penumpukan karyawan. Dengan perencanaan karir, diharapkan karyawan, manajer, dan SDM memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kualifikasi karyawan untuk mencegah akumulasi yang tidak perlu.

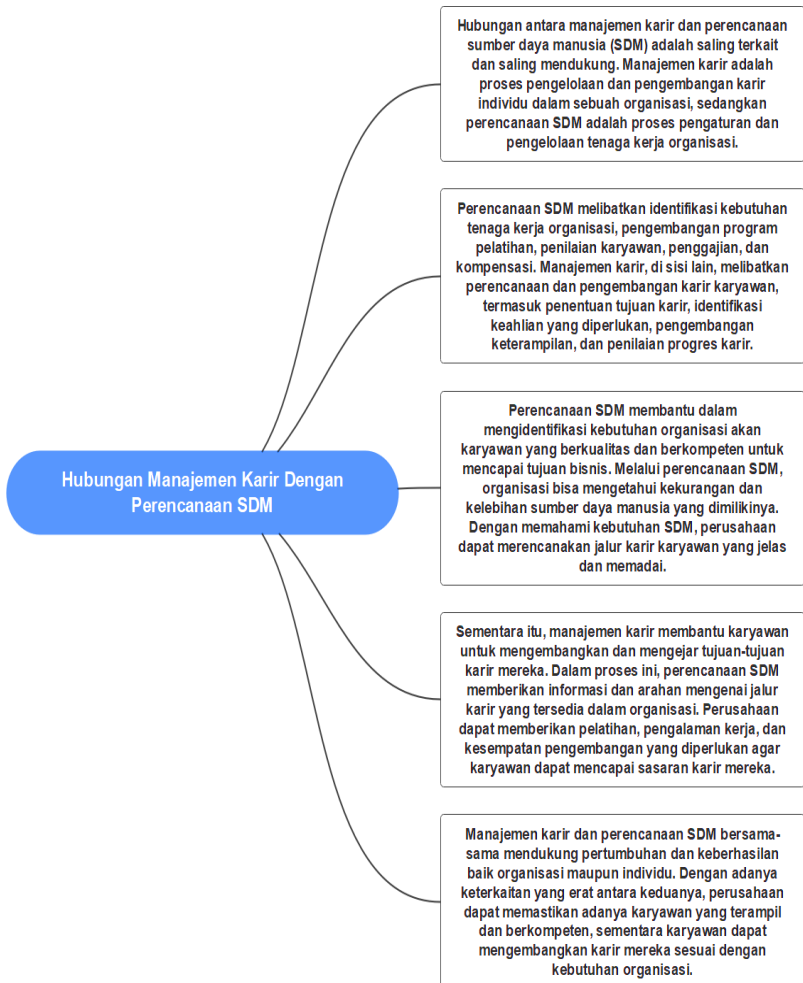
Dengan demikian, manajemen karir memiliki peran penting dalam perkembangan individu dan organisasi, dan melalui perencanaan karir yang disusun oleh organisasi, diharapkan bahwa visi dan misi organisasi akan selaras dengan visi dan misi individu, sehingga mencapai tujuan organisasi tanpa adanya agenda tersembunyi yang dapat menghambat kinerja.

C. Hubungan Manajemen Karir Dengan Perencanaan SDM

Manajemen karir dan perencanaan sumber daya manusia (SDM) memiliki hubungan yang erat dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di suatu organisasi (Frede and Ohlrich, 2023; Werner and Reeb, 2023; Mondy and Martocchio, 2019). Berikut adalah beberapa cara di mana kedua aspek ini saling terkait:

1. Perencanaan Karir sebagai Bagian dari Perencanaan SDM. Perencanaan karir adalah salah satu elemen penting dari perencanaan SDM. Dalam proses perencanaan SDM, organisasi harus mempertimbangkan kebutuhan jangka panjangnya terkait dengan pengembangan dan pemenuhan tenaga kerja yang berkualitas. Hal ini mencakup memahami bagaimana karyawan dapat mengembangkan karir mereka dalam organisasi.
2. Identifikasi Kebutuhan SDM. Manajemen karir membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan SDM di masa depan. Dengan memahami tujuan karir karyawan, organisasi dapat menentukan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tersebut. Informasi ini dapat digunakan dalam perencanaan SDM untuk merekrut, mengembangkan, atau mempromosikan karyawan yang sesuai.
3. Pengembangan Karyawan. Manajemen karir melibatkan pengembangan karyawan untuk mencapai tujuan karir mereka. Proses ini dapat mencakup pelatihan, pendidikan, mentoring, dan pengalaman pekerjaan yang lebih luas. Hal ini sejalan dengan tujuan perencanaan SDM untuk meningkatkan kualifikasi dan kemampuan karyawan.
4. Promosi dan Mobilitas Internal. Perencanaan karir membantu organisasi dalam mengidentifikasi kandidat internal yang potensial untuk posisi manajerial atau lainnya yang lebih tinggi. Dengan memahami aspirasi karir karyawan, organisasi dapat mempromosikan mobilitas internal dan mengisi posisi kunci dengan karyawan yang telah dipersiapkan.

5. Pemeliharaan Karyawan. Manajemen karir yang baik juga dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan yang berkomitmen untuk mencapai tujuan karir mereka di dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan upaya perencanaan SDM untuk mengurangi *turnover* karyawan dan memastikan karyawan merasa terhubung dengan tujuan organisasi.
6. Penilaian Kinerja. Manajemen karir dapat berdampak pada proses penilaian kinerja. Ketika karyawan memiliki tujuan karir yang jelas dan organisasi mendukung perkembangan mereka, evaluasi kinerja dapat menjadi alat yang lebih efektif untuk mengukur kemajuan dan mencapai tujuan karir.



Gambar 39. Hubungan Manajemen Karir Dengan Perencanaan SDM

Dengan demikian, manajemen karir dan perencanaan SDM adalah dua elemen yang saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen karir membantu organisasi memahami dan mendukung aspirasi karyawan dalam mencapai tujuan karir mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada perencanaan dan pengelolaan SDM yang lebih efektif.

D. Ringkasan

1. Perencanaan karir adalah proses dimana individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana karir tersebut. Manajemen karir adalah proses organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna mempersiapkan karyawan yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan di masa yang akan datang. Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan mengenai penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karir organisasi.
2. Empat tahapan karir yang dikemukakan oleh Gibson yaitu: tahap penempatan (*establishment*), tahap kemajuan (*advancement*), tahap pemeliharaan (*maintenance*), dan tahap kemunduran (*withdrawal*).
3. Manajemen karir dan perencanaan SDM adalah dua elemen yang saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen karir membantu organisasi memahami dan mendukung aspirasi karyawan dalam mencapai tujuan karir mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada perencanaan dan pengelolaan SDM yang lebih efektif.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Perencanaan Karir	<i>Career Planning</i>
Pengembangan Karir	<i>Career Development</i>
Manajemen Karir	<i>Career Management</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Bagaimana konsep perencanaan karir, pengembangan karir, dan manajemen karir diartikan?
2. Mengapa manajemen karir menjadi kritikal baik bagi organisasi maupun individu?
3. Apa saja langkah-langkah yang harus dilewati dalam pengembangan karir seseorang?
4. Terangkan prinsip-prinsip mendasar dalam menerapkan program pengembangan karir.
5. Apa yang membuat sistem pengembangan karir menjadi efektif dalam konteks manajemen sumber daya manusia?

DISKUSI KELAS: MANAJEMEN KARIR

Tema Diskusi Kelas : Manajemen Karir

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi manajemen karir dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Sebagai perusahaan perbankan yang beroperasi, PT. Bank Ternama diharapkan memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnisnya, seperti perubahan peraturan pemerintah, persaingan antara bank-bank, dan faktor-faktor sosial ekonomi. Agar dapat bersaing secara efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Namun, hingga saat ini, jalur karir dan perkembangan karir bagi karyawan di PT. Bank Ternama belum terdefinisi dengan baik, sehingga karyawan seringkali tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana masa depan karir mereka akan berkembang. Oleh karena itu, sebagai bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia, manajemen PT. Bank Ternama memiliki tujuan untuk menciptakan sistem sumber daya manusia yang terintegrasi. Kompetensi karyawan menjadi landasan yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia di perusahaan ini. Dengan merancang kerangka kompetensi yang valid, perusahaan dapat lebih mudah melakukan berbagai aktivitas, termasuk seleksi karyawan, perencanaan karir (seperti promosi, mutasi, dan demosi), evaluasi kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta sistem penggajian yang berbasis pada kompetensi.

Pertanyaan:

Bagaimana membangun perencanaan karir yang baik pada kasus di atas?

E. Daftar Pustaka

- Ardiyanti, D., & Alsa, A. (2015). Pelatihan "PLANS" untuk Meningkatkan Efikasi Diri dalam Pengambilan Keputusan Karir. *Gajah Mada Journal of Professional Psychology*, 1(1), 1-17.
- Ayu, Maria Ni Komang., Widarnandana, I Gde Dhika., dan Retnoningtias, Diah Widiawati. (2022). Pentingnya Perencanaan Karier Terhadap Pengambilan Keputusan Karier. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 11(3), 341-350
- Frede, Monica., and Ohlrich, Keri. (2023). *The Way of the HR Warrior: Leading the CHARGE to Transform Your Career and Organization*. California: LifeTree
- Gibson, Adam. (2021). *Agile Workforce Planning: How to Align People with Organizational Strategy for Improved Performance*. London: Kogan Page
- Giulioni, Julie Winkle. (2022). *Promotions Are So Yesterday: Redefine Career Development. Help Employees Thrive*. Virginia: Association for Talent Development
- Harahap, Darwin. (2019). Konsep Pengambilan Keputusan Karir. *Al Irsyad: Jurnal Bimbingan Konseling Islam*, 1(1), 172-186
- Molloy, Jim., and Butler, M. Brant. (2020). *Modern Career Management: Career and Job Search Secrets: Orient Yourself, Stand Out from the Crowd, and Get Hired in Today's Market*. New York City: Consulting HELPS
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Nurmasari. (2015). Peranan Penting Perencanaan dan Pengembangan Karir. *PUBLIKA*, 1(2), 268-281
- Nursyamsi. (2017). Hakikat Karir. *Jurnal Al-Taujih: Bingkai Bimbingan dan Konseling Islami*, 3(1), 1-12
- Rizka, Zasyatin. (2013). Sikap terhadap Pengembangan Karir Dengan Burnout Pada Karyawan. *JIPT: Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 1(2), 26-272

- Sari, Azmatul Khairiah., Yusuf, A. Muri., Megaiswari, Afdhal. (2021). Analisis Teori Karir Krumboltz: Literature Review. *JIBK Undiksha*, 12(1), 107-112
- Wenner, Don., and Reeb, Lloyd. (2023). *Building an Elite Career: The Blueprint to Thriving in a High-Growth Organization*. Chivago: Ethos Collective

BAB 10 | KOMPENSASI

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian kompensasi.
2. Menjelaskan tujuan kompensasi.
3. Menjelaskan faktor-faktor yang menentukan kompensasi.
4. Menjelaskan prinsip-prinsip kompensasi.
5. Menjelaskan bentuk-bentuk kompensasi.
6. Menjelaskan proses penyusunan kompensasi.
7. Menjelaskan penilaian jabatan dalam kaitannya dengan kompensasi.
8. Menjelaskan sistem insentif dalam kompensasi.
9. Menjelaskan kompensasi berbasis *balance scorecard*
10. Menjelaskan kompensasi berbasis kinerja
11. Menjelaskan kartu skor kompensasi (*compensation scorecard*)

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan pengeluaran biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan mendapatkan hasil kerja yang lebih baik dari karyawan dengan asumsi bahwa hasil kerja karyawan melebihi biaya kompensasinya (Baksa, 2023; Harnish, Verne and Ross, 2022). Gerhart and Newman (2019) menjelaskan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan, baik dalam bentuk upah per jam atau gaji berkala, dan departemen personalia biasanya merancang dan mengelola program kompensasi.

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis utama yaitu: kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung (*direct compensation*) adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerja mereka yang berkontribusi secara langsung pada tujuan perusahaan, seperti gaji, insentif, atau tunjangan jabatan. Di sisi lain, kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, seperti tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, dan fasilitas lainnya yang tidak terkait langsung dengan hasil kerja (WorldatWork and Cafaro, 2021; Martocchio, 2020; Gerhart and Newman, 2019)

Peterson dan Plowman (1962) menyatakan bahwa orang bekerja karena beberapa alasan, seperti keinginan untuk hidup, keinginan memiliki sesuatu, keinginan untuk memiliki kekuasaan, dan keinginan untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain. Dengan demikian, program kompensasi yang baik harus dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka.

B. Tujuan Kompensasi

Program kompensasi ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Agar tujuan ini tercapai secara efektif dan memuaskan semua pihak, program kompensasi harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang adil dan sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan, serta mempertimbangkan konsistensi internal dan eksternal.

Tujuan manajemen kompensasi dalam organisasi adalah untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan ini, motivasi dan komitmen karyawan perlu ditingkatkan, dan organisasi berupaya untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, manajemen kompensasi tidak hanya mencakup pemberian imbalan finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan, tetapi juga melibatkan aspek non-finansial yang memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, seperti tantangan pekerjaan, pengakuan, peluang pengembangan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Tujuan dari pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Membangun kerjasama antara pimpinan dan karyawan, yang menciptakan komitmen yang jelas terkait hak dan kewajiban karyawan.
2. Memberikan kepuasan kepada karyawan untuk mendorong karyawan memberikan hasil kerja terbaik.
3. Meningkatkan motivasi karyawan dalam pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka.
4. Membentuk disiplin kerja di antara karyawan.

C. Faktor-Faktor yang Menentukan Kompensasi

Penentuan besaran kompensasi oleh organisasi atau perusahaan sangat terpengaruh oleh:

1. Faktor permintaan dan penawaran tenaga kerja memainkan peran kunci dalam menentukan kompensasi. Ketika permintaan tenaga kerja tinggi, perusahaan cenderung menawarkan kompensasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, jika terdapat banyak tenaga kerja yang tersedia, kompensasi dapat menjadi lebih rendah.
2. Kemampuan dan kebijaksanaan perusahaan dalam menentukan kompensasi sangat bergantung pada sumber daya finansial perusahaan serta sejauh mana perusahaan bersedia dan mampu mengatur besarnya imbalan untuk karyawan-karyawan mereka.
3. Peran dan pengaruh serikat buruh atau perkumpulan karyawan dalam menentukan tingkat kompensasi adalah sangat signifikan.

4. Hubungan antara produktivitas kerja karyawan dan besarnya kompensasi yang diterima adalah saling terkait. Produktivitas kerja karyawan merujuk pada sejauh mana seorang karyawan dapat menghasilkan dalam pekerjaannya. Produktivitas yang tinggi cenderung berkontribusi positif terhadap besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan.
5. Tingkat biaya hidup di suatu wilayah mempengaruhi besarnya kompensasi yang biasanya diberikan kepada karyawan di daerah tersebut. Tingkat biaya hidup mengacu pada seberapa mahal atau murahnya kebutuhan dasar seperti makanan, perumahan, transportasi, dan barang-barang lainnya di suatu wilayah atau kota tertentu. Karena perbedaan tingkat biaya hidup antar daerah bisa signifikan, kompensasi karyawan seringkali disesuaikan dengan kondisi ekonomi dan biaya hidup setempat. Misalnya, karyawan di daerah dengan biaya hidup tinggi biasanya menerima kompensasi yang lebih besar daripada mereka yang bekerja di daerah dengan biaya hidup lebih rendah.
6. Tingkat jabatan dan tanggung jawab karyawan dalam organisasi mempengaruhi besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan tersebut. Secara umum, semakin tinggi tingkat jabatan seseorang dalam hierarki organisasi dan semakin besar tanggung jawab yang diemban, maka besarnya kompensasi yang diberikan akan cenderung lebih tinggi.
7. Pendidikan dan pengalaman kerja karyawan adalah faktor penting yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diterima oleh seorang individu. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya menerima kompensasi yang lebih besar. Karyawan yang telah bekerja dalam industri atau posisi tertentu selama beberapa tahun biasanya dianggap lebih berharga karena pengalaman tersebut membantu mereka mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan. Pengalaman kerja yang panjang juga dapat mencerminkan tingkat komitmen dan

kesetiaan terhadap pekerjaan, yang dapat mempengaruhi besarnya kompensasi. Karyawan yang memiliki keahlian atau spesialisasi tertentu dalam bidang pekerjaan tertentu juga dapat meminta kompensasi yang lebih besar.

8. Regulasi pemerintah terkait dengan upah minimum. Pemerintah menentukan tingkat upah minimum, yang bisa berbeda-beda berdasarkan wilayah atau sektor industri. Upah minimum biasanya diperbarui secara berkala untuk mencerminkan perubahan biaya hidup dan inflasi. Upah minimum bertujuan untuk melindungi pekerja yang mungkin rentan terhadap eksploitasi dan pembayaran upah yang tidak adil, mengurangi kemiskinan, meningkatkan standar hidup pekerja, dan meningkatkan daya beli. Hal ini mencakup pekerja dengan tingkat keterampilan rendah, pekerja paruh waktu, pekerja sementara, dan sebagainya.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor di atas, organisasi menentukan besarnya kompensasi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal serta kebutuhan dan kontribusi karyawan.

D. Prinsip-Prinsip Kompensasi

Prinsip-prinsip yang harus digunakan dalam kompensasi yaitu:

1. Prinsip keadilan dalam konteks kompensasi sangat penting, karena itu berhubungan langsung dengan persepsi karyawan tentang perlakuan yang adil dari perusahaan. Prinsip ini mengandung beberapa aspek yang perlu dipahami:
 - a. Keadilan Internal. Hal ini berarti bahwa karyawan dalam organisasi merasa bahwa kompensasi yang mereka terima adil jika dibandingkan dengan karyawan lain dalam organisasi yang memiliki tingkat tanggung jawab, pekerjaan, dan kontribusi yang serupa. Dalam arti ini, upah dan imbalan harus konsisten dengan tingkat kerja dan kontribusi karyawan.

- b. Keadilan Eksternal. Hal ini berarti bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi harus bersaing secara adil di pasar tenaga kerja. Artinya, perusahaan harus membayar karyawannya setidaknya sebanding dengan tingkat upah yang berlaku di sektor industri atau wilayah geografis tertentu.
 - c. Keadilan Proses. Karyawan juga perlu merasa bahwa proses penentuan kompensasi itu sendiri adil. Hal ini mencakup bagaimana perusahaan menilai dan menentukan kompensasi, serta transparansi dalam proses tersebut.
 - d. Keadilan Perasaan (*Perceived Fairness*). Persepsi karyawan tentang adil atau tidaknya kompensasi adalah faktor penting. Jika karyawan merasa bahwa kompensasi mereka tidak adil, hal ini dapat berdampak negatif pada motivasi, komitmen, dan kinerja mereka.
 - e. Keadilan Keterkaitan dengan Kontribusi. Prinsip ini menyatakan bahwa kompensasi harus terkait dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Karyawan yang memberikan kontribusi lebih besar atau memiliki tanggung jawab yang lebih besar harus mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi mereka.
 - f. Keadilan Jenis Kompensasi. Kompensasi bisa berupa gaji, tunjangan, bonus, atau imbalan lainnya. Keadilan juga berkaitan dengan jenis kompensasi yang diberikan dan apakah karyawan merasa bahwa jenis kompensasi tersebut sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka.
2. Prinsip kelayakan dan kewajaran dalam konteks kompensasi menekankan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup dan harus wajar sesuai dengan tingkat pekerjaan dan kontribusi yang diberikan. Hal ini mencerminkan tanggung jawab moral dan etika perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Beberapa aspek penting dari azas kelayakan dan kewajaran adalah sebagai berikut:

- a. Kelayakan Hidup. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus mencukupi untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka, seperti makanan, tempat tinggal, pendidikan, dan perawatan kesehatan. Karyawan harus dapat hidup dengan layak tanpa kesulitan finansial yang berkepanjangan.
- b. Kewajaran. Kompensasi harus wajar dan sebanding dengan tingkat pekerjaan, tanggung jawab, dan kontribusi karyawan. Artinya, karyawan yang memiliki pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar atau memberikan kontribusi lebih besar kepada organisasi harus menerima kompensasi yang sesuai.
- c. Kompensasi Minimum. Perusahaan harus mematuhi undang-undang dan peraturan terkait upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah. Karyawan harus menerima setidaknya upah minimum yang berlaku di wilayah tersebut.
- d. Penghargaan terhadap Karyawan. Hal ini mencakup penghargaan perusahaan terhadap karyawan yang telah memberikan kontribusi yang signifikan. Hal ini bisa berupa penghargaan dalam bentuk bonus, insentif, atau kenaikan gaji yang mencerminkan prestasi kerja.
- e. Kompensasi yang Menyeluruh. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji atau upah, tetapi juga tunjangan, manfaat kesehatan, tunjangan pensiun, cuti, dan fasilitas lainnya. Semua komponen ini harus dirancang dan dikelola dengan prinsip kelayakan dan kewajaran.
- f. Evaluasi dan Penyesuaian. Perusahaan harus secara berkala mengevaluasi tingkat kompensasi untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dan memadai. Hal ini juga termasuk penyesuaian kompensasi sesuai dengan perkembangan karir dan kontribusi karyawan

E. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Bentuk-bentuk kompensasi yaitu:

1. Kompensasi finansial merujuk pada imbalan atau penggantian yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atau mata uang. Hal ini mencakup berbagai komponen yang bersifat moneter dan merupakan bentuk balas jasa yang dapat diukur dalam nilai uang. Kompensasi finansial adalah bagian penting dari paket kompensasi total yang ditawarkan oleh perusahaan kepada karyawan yang mencerminkan pengakuan atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan dan seringkali menjadi faktor penting dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan. Besarnya kompensasi finansial dapat bervariasi berdasarkan sejumlah faktor, termasuk jenis pekerjaan, pengalaman, lokasi geografis, dan industri. Perusahaan biasanya merancang strategi kompensasi yang sesuai dengan tujuan mereka untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Beberapa contoh komponen kompensasi finansial meliputi:
 - a. Gaji atau Upah. Jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan sebagai imbalan rutin untuk pekerjaan yang mereka lakukan. Gaji biasanya dibayarkan dalam periode waktu tertentu, seperti mingguan, bulanan, atau tahunan.
 - b. Bonus. Imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian tertentu atau prestasi kerja yang luar biasa. Bonus dapat berbentuk tunai atau saham perusahaan.
 - c. Insentif. Imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai insentif untuk mencapai tujuan tertentu, seperti target penjualan atau kinerja proyek. Insentif bisa berupa komisi atau tunjangan berdasarkan pencapaian.
 - d. Tunjangan Jabatan. Tambahan uang yang diberikan kepada karyawan yang memegang jabatan atau posisi tertentu dalam organisasi. Hal ini mencerminkan tingkat tanggung jawab yang lebih besar.

- e. Tunjangan Transportasi. Uang yang diberikan kepada karyawan sebagai kompensasi untuk biaya perjalanan atau transportasi yang diperlukan dalam pekerjaan mereka.
- f. Tunjangan Kesehatan. Dana yang diberikan untuk membantu karyawan membayar biaya kesehatan, termasuk premi asuransi kesehatan, biaya kunjungan dokter, atau resep obat.
- g. Tunjangan Pensiun. Imbalan yang diberikan kepada karyawan untuk dana pensiun mereka di masa depan. Hal ini dapat berupa kontribusi perusahaan ke program pensiun atau rencana tabungan pensiun.
- h. Saham atau Opsi Saham. Karyawan dapat menerima saham perusahaan atau opsi saham sebagai bagian dari kompensasi mereka. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menjadi pemegang saham dan berbagi keuntungan perusahaan.
- i. Tunjangan Pendidikan. Dana yang diberikan kepada karyawan untuk membiayai pendidikan atau pelatihan tambahan yang meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
- j. Tunjangan Makan Minum. bentuk kompensasi finansial atau fasilitas yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai imbalan atau dukungan untuk memenuhi kebutuhan makan dan minum mereka selama bekerja termasuk pemberian uang atau tiket makan, atau akses ke kantin atau restoran perusahaan di mana karyawan dapat makan dengan potongan harga atau bahkan secara gratis.
- k. Tunjangan Hari Raya Keagamaan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan atau pemberi kerja menjelang perayaan hari raya, seperti Idul Fitri, Natal, Tahun Baru, atau perayaan agama lainnya.
- l. Tunjangan Cuti juga dikenal sebagai *holiday pay* atau *leave allowance* yang diberikan kepada karyawan saat mereka

- mengambil cuti, liburan, atau waktu istirahat dari pekerjaan mereka.
- m. Tunjangan Anak. Beberapa perusahaan memberikan tunjangan khusus kepada karyawan yang memiliki anak sebagai bentuk dukungan untuk biaya pendidikan atau perawatan anak.
 - n. Tunjangan Suami/Istri yang diberikan kepada karyawan berdasarkan status pernikahan mereka atau hubungan suami-istri.
 - o. Tunjangan Kematian. Dalam kasus yang tragis, perusahaan dapat memberikan dukungan keuangan kepada karyawan yang kehilangan pasangan mereka
2. Kompensasi nonfinansial adalah bentuk kompensasi atau imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan atau pemberi kerja dalam bentuk bukan uang tunai atau gaji langsung yang mencakup berbagai elemen kompensasi selain gaji, upah, atau tunjangan finansial lainnya. Kompensasi nonfinansial adalah komponen penting dalam menyusun paket kompensasi yang komprehensif dan dapat membantu meningkatkan kesejahteraan dan motivasi karyawan. Beberapa contoh kompensasi nonfinansial meliputi:
- a. Asuransi Kesehatan. Perusahaan dapat memberikan cakupan asuransi kesehatan kepada karyawan dan keluarganya sebagai bagian dari paket kompensasi. Hal ini membantu melindungi karyawan dari biaya perawatan kesehatan yang tinggi.
 - b. Cuti Tahunan dan Liburan. Memberikan waktu cuti tahunan atau liburan dengan gaji adalah bentuk kompensasi nonfinansial yang umum. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mengambil istirahat dari pekerjaan mereka dan menghabiskan waktu dengan keluarga dan teman-teman.
 - c. Program Kesejahteraan Karyawan. Hal ini dapat mencakup berbagai program seperti program kebugaran, konseling, dan dukungan kesejahteraan lainnya. Tujuan

- program-program ini adalah untuk meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental karyawan.
- d. Pengembangan Karir. Perusahaan dapat memberikan pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peluang untuk naik jabatan kepada karyawan sebagai bentuk kompensasi nonfinansial. Hal ini membantu meningkatkan potensi karir karyawan.
 - e. Keseimbangan Kerja-Hidup (*work life balance*). Memberikan fleksibilitas dalam hal waktu kerja atau pekerjaan jarak jauh adalah bentuk kompensasi nonfinansial yang dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
 - f. Pengakuan dan Penghargaan. Penghargaan, sertifikat penghargaan, atau pengakuan atas pencapaian karyawan juga termasuk dalam kompensasi nonfinansial. Hal ini dapat memotivasi karyawan dan memberikan rasa dihargai.

F. Proses Penyusunan Kompensasi

Proses penyusunan kompensasi yaitu:

1. Identifikasi dan kajian pekerjaan dengan mengacu pada job analisis (*job position, job description, dan job standard*). Job Analysis yaitu penilaian pekerjaan melibatkan identifikasi dan penelitian pekerjaan dengan merujuk pada analisis pekerjaan. Hal ini mencakup elemen-elemen seperti posisi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan standar pekerjaan.
2. Kesetaraan internal (*internal equity*) merujuk pada penilaian pekerjaan dalam konteks organisasi. Hal ini dilakukan dengan merujuk pada evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), yang dapat mencakup metode seperti peringkat pekerjaan (*job ranking*), pengelompokan pekerjaan (*job grading*), perbandingan faktor (*factor comparison*), dan sistem poin (*point system*).
3. Kesamaan eksternal (*external equity*) dengan melibatkan perbandingan kompensasi organisasi dengan standar eksternal. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada

survei upah dan gaji yang diselenggarakan oleh Departemen Ketenagakerjaan, asosiasi profesi, survei industri, atau asosiasi pekerjaan.

4. Membandingkan antara eksternal dan internal (*comparison of internal and external equity*) dengan menghasilkan nilai kompensasi pekerjaan dengan factor-faktor yang dibandingkan yaitu:
 - a. Penilaian Jabatan (*Job Evaluation*) yang merupakan prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan. Hal ini membantu dalam menentukan pekerjaan mana yang harus dibayar dengan tingkat upah lebih tinggi.
 - b. Peringkat Jabatan (*Job Ranking*) di mana pekerjaan dikelompokkan berdasarkan tingkat faktor-faktor seperti tingkat tanggung jawab, tingkat keterampilan yang diperlukan, dan tingkat usaha yang diperlukan.
 - c. Pengelompokan Jabatan (*Job Grading*) di mana pekerjaan dikelompokkan berdasarkan deskripsi pekerjaan dan dievaluasi dari yang paling sulit hingga yang paling mudah. Hasil peringkat digunakan untuk menentukan upah.
 - d. Perbandingan Faktor (*Factor Comparison*). Penentuan faktor-faktor kritikal yang mencakup tingkat tanggung jawab, jenis dan tingkat keterampilan, tingkat upaya mental, persyaratan fisik, dan kondisi kerja. Melibatkan lima langkah: menentukan faktor-faktor kritikal, menentukan pekerjaan kunci, menentukan tingkat gaji untuk setiap faktor, membandingkan faktor-faktor pada berbagai pekerjaan, menilai pekerjaan lain.
 - e. Sistem Poin (*Point System*). Faktor-faktor kritikal dari pekerjaan dinilai dalam bentuk poin. Ada enam langkah dalam metode ini: menentukan faktor-faktor kritikal, menentukan peringkat faktor-faktor kritikal, alokasi poin untuk faktor yang diidentifikasi, alokasi poin untuk setiap tingkat, pengembangan panduan untuk setiap poin, menerapkan sistem poin yang telah ditentukan.

G. Penilaian Jabatan Dalam Kaitannya Dengan Kompensasi

Sistem kompensasi bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai hasil dari kinerja mereka di dalam organisasi. Dalam konteks ini, pentingnya memiliki penilaian jabatan yang rasional dan obyektif sangat terlihat dan perlu mendapatkan perhatian khusus.

Penilaian jabatan adalah suatu prosedur sistematis yang digunakan untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk menentukan apakah jabatan mana yang seharusnya dibayar lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan dengan pekerjaan lainnya. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penilaian jabatan ini mencakup tingkat tanggung jawab yang diemban oleh pelaksana jabatan, tingkat pengetahuan atau keterampilan yang diperlukan, tingkat upaya yang dibutuhkan, dan kondisi kerja yang harus dipenuhi.

Dalam melakukan penilaian jabatan, dibutuhkan informasi tentang berbagai aspek jabatan, seperti kewajiban, tanggung jawab, dan tuntutan yang terkait dengan jabatan tersebut. Perusahaan menggunakan komite khusus untuk menentukan nilai dari suatu jabatan dengan bantuan metode tertentu, yang mencakup:

1. Penentuan Peringkat Jabatan (*the ranking method*). Metode ini adalah yang paling sederhana dan umum digunakan, meskipun memiliki kelemahan mendasar karena kurang akurat dalam menggambarkan nilai suatu jabatan jika dibandingkan dengan jabatan lain.
2. Klasifikasi Jabatan (*job-grading method*). Metode ini sedikit lebih baik daripada metode peringkat, meskipun masih belum sepenuhnya akurat. Hal ini melibatkan pembuatan deskripsi pekerjaan dalam berbagai tingkatan kompleksitas, mulai dari yang paling sederhana hingga yang paling kompleks, dan mulai dari jabatan operasional hingga jabatan manajerial.

3. Perbandingan Faktor (*factor comparison method*). Metode ini dianggap lebih objektif karena penilaiannya didasarkan pada perbandingan faktor-faktor kritis dalam jabatan, seperti tingkat tanggung jawab, jenis keterampilan yang dibutuhkan, tingkat upaya mental yang diperlukan, persyaratan fisik, dan kondisi kerja. Setiap faktor ini dibandingkan antara jabatan yang satu dengan yang lainnya. Hasilnya adalah tingkat relatif pentingnya setiap jabatan, yang dapat dipertanggungjawabkan.
4. Sistem Poin (*point system method*). Ciri khas dari metode ini adalah bahwa faktor-faktor kritis dalam suatu jabatan dinilai tidak dalam bentuk uang, melainkan menggunakan poin. Penggunaan metode ini melibatkan langkah-langkah berikut: a. Menentukan faktor-faktor kritis. b. Menentukan tingkat faktor-faktor kritis. c. Alokasi poin untuk faktor yang diidentifikasi. d. Alokasi poin untuk masing-masing tingkat. e. Pengembangan pedoman untuk setiap poin.

H. Sistem Insentif Dalam Kompensasi

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja/ kinerja karyawan, banyak organisasi menerapkan sistem insentif sebagai bagian dari sistem kompensasi yang berlaku bagi karyawan-karyawan mereka. Sistem insentif yang ada saat ini dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu sistem insentif tingkat individu dan sistem insentif tingkat kelompok.

1. Insentif Tingkat Individu (*Piecework*) adalah salah satu metode umum yang digunakan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan produktivitas kerja mereka dengan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam satuan produksi. Artinya, semakin banyak unit produksi yang dihasilkan, semakin tinggi insentif yang akan diterima.
2. Bonus diberikan kepada karyawan yang mampu melebihi target kerja yang ditetapkan. Ada beberapa cara memberikan bonus: pertama, berdasarkan jumlah unit

produksi yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu; kedua, berdasarkan penghematan waktu, yaitu ketika karyawan menyelesaikan tugas dalam waktu lebih singkat dari yang diharapkan; ketiga, bonus progresif, yang berarti semakin banyak barang yang dihasilkan oleh seorang karyawan, semakin besar bonus yang mereka terima.

3. Komisi. Ada dua bentuk utama sistem komisi, yang pertama adalah karyawan menerima gaji pokok ditambah bonus berdasarkan keberhasilan mereka dalam tugas mereka. Yang kedua adalah penghasilan karyawan sepenuhnya tergantung pada komisi. Metode kedua ini lebih umum digunakan dalam pekerjaan penjualan.
4. Insentif Tingkat Kelompok. Dalam banyak organisasi, prestasi kerja bukan hanya karena individu, tetapi juga karena keberhasilan kelompok kerja yang bekerja sebagai tim. Rencana insentif kelompok adalah penghargaan atas pencapaian bersama oleh kelompok karyawan. Rencana ini dapat berbentuk rencana insentif produksi, rencana bagi hasil, atau rencana pengurangan biaya.
5. Rencana Insentif Produksi. Biasanya bersifat jangka pendek dan digunakan saat perusahaan menghadapi persaingan sengit dalam kurun waktu tertentu. Dalam situasi ini, para karyawan secara kelompok didorong untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka dengan iming-iming bahwa jika kelompok kerja mampu melebihi target produksi normal, mereka akan diberi bonus.
6. Rencana Bagi Hasil. Dalam konteks organisasi bisnis, hal ini berarti bahwa perusahaan membagikan keuntungan yang diperoleh kepada para karyawannya.
7. Rencana Pengurangan Biaya. Jenis insentif lain yang sering diterapkan adalah pembagian hasil penghematan yang dicapai oleh para karyawan. Dalam prakteknya, banyak organisasi mendorong anggota timnya untuk mencari cara-cara untuk mengurangi berbagai jenis biaya, termasuk yang terkait dengan produksi, pemasaran, atau aktivitas perkantoran. Untuk memastikan bahwa penghematan

benar-benar terjadi, organisasi biasanya membentuk sebuah komite penilai. Jika komite penilai menyepakati bahwa usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan telah menghasilkan penghematan yang signifikan, hasil penghematan tersebut diberikan kepada karyawan sebagai insentif finansial.

I. Kompensasi Berbasis Balance Scorecard

Dalam konteks yang semakin meningkat, dengan perusahaan-perusahaan beralih dari sistem kompensasi kinerja yang tradisional ke sistem berbasis pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* yang menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan, konsep *balanced scorecard* semakin populer (Ibrahim, 2015; Antonsen, 2014; Kaplan dan Samuels, 2007; Kaplan dan Norton, 1996a). Pendekatan *balanced scorecard* ini mengklaim bahwa ini adalah metode yang efektif untuk menghubungkan visi dan strategi perusahaan dengan alat yang dapat memberikan tindak lanjut, sehingga dapat mengkomunikasikan niat strategis dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan (Gerhart dan Newman, 2019; Kaplan dan Norton, 2006; Kaplan dan Norton, 1996b). Dengan mempertimbangkan berbagai indikator, baik keuangan maupun non-keuangan, *balanced scorecard* mampu memberikan pandangan yang holistik tentang kinerja suatu organisasi, yang pada gilirannya membantu dalam memberikan informasi dan arahan bagi pengambilan keputusan manajemen di masa depan (Ibrahim, 2015; Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012; Kaplan dan Norton, 1996b).

Banyak studi literatur yang telah mengulas peran *balanced scorecard* dalam konteks keputusan kompensasi (Ibrahim, 2015). *Balanced scorecard* meskipun mayoritas organisasi menggunakannya untuk membantu dalam pengambilan keputusan kompensasi. Hal ini menghadirkan sejumlah pertanyaan, seperti bagaimana mengamankan sistem kompensasi yang seimbang, kontribusi yang paling tepat dari

penilaian kinerja karyawan, perbandingan antara penggunaan metrik kualitatif dan kuantitatif dalam menilai kinerja, dan tingkat pemahaman manajer tentang tujuan strategis dan pelaksanaan manajerial yang dapat bervariasi dalam berbagai jenis rencana insentif berbasis *balanced scorecard* (Lane, Alino, Schneider, 2017; Ibrahim & Murtala, 2015; Poureisa, Ahmadgourabi, and Efteghar, 2013; Kaplan dan Norton, 1996c). Selanjutnya, dalam konteks penggunaan desain organisasi multi unit dan desentralisasi pengambilan keputusan operasional ke unit bisnis guna memudahkan penggunaan ukuran kinerja, diperlukan analisis lebih lanjut untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai cara optimal penerapan *balanced scorecard* dalam keputusan kompensasi (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012).

Sistem evaluasi kinerja adalah alat yang efektif bagi manajer dalam hal komunikasi, penilaian, dan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berhasil mencapai target kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun, banyak manajer saat ini merasa bahwa sistem evaluasi kinerja dan sistem kompensasi yang seimbang kurang memadai dan tidak memberikan dukungan yang diperlukan kepada karyawan. Dengan melakukan penyempurnaan dan optimalisasi sistem evaluasi kinerja berbasis *balanced scorecard* dan sistem kompensasi yang seimbang, manajer dapat memastikan bahwa mereka efektif dalam membantu tim mencapai tujuan dan target kinerja yang ditetapkan oleh manajemen (Lane, Alino, Schneider, 2017; Kartalis, Velentzas, dan Broni, 2013; Kaplan, 2010).

Konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992, 1996) mengatasi kelemahan sistem evaluasi kinerja tradisional yang cenderung berfokus pada aspek keuangan. Hal ini mendorong organisasi untuk melengkapi metrik keuangan dengan indikator non-keuangan yang mempertimbangkan aspek pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan and Norton, 2001a). Pendekatan *Balanced Scorecard* membantu

mencapai keselarasan antara tujuan jangka panjang dan tindakan jangka pendek dengan mengungkapkan visi dan strategi dalam bentuk serangkaian tujuan terintegrasi yang membantu mengarahkan keputusan manajer tingkat operasional (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012). *Balanced Scorecard* memberikan pandangan menyeluruh tentang strategi perusahaan, memudahkan manajer dalam menyampaikan strategi ke seluruh organisasi, serta memastikan bahwa semua karyawan memahami tujuan jangka panjang dan kontribusi mereka terhadap pencapaian strategi (Kaplan and Norton, 1996c). *Balanced Scorecard* juga mengintegrasikan perencanaan strategis dan keuangan, memungkinkan perusahaan untuk mengutamakan inisiatif strategis dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan kontribusinya terhadap tujuan jangka panjang. Terakhir, dengan memasukkan indikator kinerja non-keuangan, perusahaan dapat memantau kinerja jangka pendek, memberikan umpan balik strategis, dan menyesuaikan tujuan atau strategi (Kaplan and Norton, 2000).

Penggunaan kompensasi yang seimbang berbasis *Balanced Scorecard* telah membuktikan efektivitasnya dalam menambahkan indikator kinerja tambahan. Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*, mengevaluasi kinerja hanya berdasarkan indikator keuangan saja mungkin bukan cara yang paling efektif untuk memotivasi karyawan agar bertindak sesuai keinginan pemilik perusahaan. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang seimbang harus melibatkan indikator kinerja tambahan yang memberikan wawasan tambahan tentang tindakan manajerial yang harus dilakukan untuk memotivasi karyawan secara efisien (Lane, Alino, Schneider, 2017; Poureisa, Ahmadgourabi, dan Efteghar, 2013).

Terdapat korelasi yang kuat antara kinerja organisasi dan pilihan kompensasi yang digunakan untuk mendorong individu mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Ketika organisasi memperkenalkan kompensasi berbasis kinerja, sangat penting bahwa tujuan dan sasaran organisasi

telah didefinisikan dengan jelas dan memiliki hubungan yang kuat dengan strategi keseluruhan organisasi. Penting juga untuk menetapkan tujuan kinerja yang sejalan dengan tujuan individu, unit bisnis, dan organisasi secara keseluruhan. Melalui langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan bahwa kompensasi yang mereka berikan benar-benar mencerminkan kinerja karyawan dan berdampak positif pada kinerja keseluruhan (Kaplan and Norton, 2001b).

Kombinasi *Balanced Scorecard* dan kompensasi yang seimbang dapat dianggap sebagai alat yang kuat dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategis dan menjaga komitmen serta motivasi karyawan. Dengan memasukkan metrik penting yang relevan dengan strategi organisasi, *Balanced Scorecard* mengatur jalur yang jelas untuk pertumbuhan dan profitabilitas di masa depan. Di sisi lain, kompensasi yang seimbang memastikan bahwa karyawan tetap berfokus dan sejalan dengan tujuan yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* (Lane, Alino, Schneider, 2017). Lebih lanjut, kenyataan bahwa beberapa kompensasi yang seimbang mencakup indikator kinerja keuangan dan non-keuangan menekankan prinsip-prinsip yang terkandung dalam *Balanced Scorecard*, yaitu bahwa langkah-langkah non-keuangan adalah penentu utama kesuksesan keuangan, dan bahwa strategi harus dijalankan. Oleh karena itu, untuk memastikan efektivitas *Balanced Scorecard*, organisasi harus memastikan bahwa sistem kompensasi mereka sejalan dengan prinsip-prinsip ini (Harnish and Ross, 2022).

Menurut Kaplan dan Norton (1996), mereka berpendapat bahwa penyesuaian kompensasi yang seimbang dengan *Balanced Scorecard* adalah langkah terakhir yang krusial dalam suksesnya implementasi *Scorecard* di dalam sebuah organisasi (Lane, Alino, Schneider, 2017). Melalui penyesuaian ini, tujuan dan sasaran yang ada dalam *Balanced Scorecard* menjadi lebih dapat dicapai dan proses implementasinya dianggap telah lengkap. Penyesuaian ini menjadi sangat kunci dalam mencapai keberhasilan jangka panjang dari *Balanced Scorecard*

dan dalam meningkatkan efektivitasnya dalam memotivasi kinerja organisasi. Ada temuan bahwa dampak dari alokasi bobot yang berbeda terhadap berbagai indikator kinerja dalam sistem kompensasi berbasis *Balanced Scorecard* kadang-kadang tidak selalu meningkatkan motivasi dan kinerja di kalangan karyawan, bahkan dapat menghasilkan hasil yang tidak diinginkan. Untuk mengatasi masalah ini, peneliti telah mengusulkan bahwa beberapa atribut desain dan perencanaan harus dipertimbangkan dengan baik ketika mengembangkan hubungan antara *Balanced Scorecard* dan sistem kompensasi yang seimbang. Atribut-atribut ini termasuk memastikan bahwa kompensasi sejalan dengan tujuan organisasi, menilai kinerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, dan mengawasi efektivitas sistem tersebut secara berkala. Dengan mengikuti panduan ini, organisasi dapat memastikan bahwa *Balanced Scorecard* dan sistem kompensasi yang efektif dapat lebih diterima oleh para karyawan mereka (Poureisa, Ahmadgourabi, dan Efteghar, 2013).

J. Kompensasi Berbasis Kinerja

Sistem kompensasi yang ditawarkan oleh organisasi memegang peranan penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan berkompeten. Hal ini mencakup total kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kinerja mereka. Kompensasi ini meliputi imbalan finansial secara langsung dan tidak langsung. Imbalan finansial langsung termasuk upah, gaji, bonus, dan komisi. Imbalan finansial tidak langsung mencakup manfaat seperti cuti berbayar, rencana pensiun, asuransi karyawan, rencana kesehatan, manfaat pendidikan, dan berbagai bentuk lainnya. Sistem kompensasi yang terstruktur dengan baik dan seimbang sangat penting untuk menjaga keadilan internal dan eksternal. Hal ini adalah alat yang efektif dalam menarik bakat terbaik, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan strategis organisasi, dan mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Perusahaan dapat menyediakan analisis mendalam dan

laporan rinci tentang pengaturan kompensasi berbasis kinerja (WorldatWork and Cafaro, 2021; Malgwi and Dahiru, 2014).

Membentuk filosofi kompensasi yang jelas, seimbang, dan komprehensif sangat penting untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Untuk mengembangkan filosofi ini, manajemen harus mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk bagaimana strategi kompensasi mempengaruhi kesuksesan organisasi, sikap organisasi terhadap penggunaan kompensasi sebagai alat untuk menarik dan mempertahankan karyawan, apakah organisasi ingin memimpin, mengikuti, atau sejajar dengan pasar kompensasi di wilayah geografis dan industri tertentu, cara organisasi merencanakan untuk menjaga keseimbangan internal dan eksternal, dan bagaimana kinerja karyawan terhubung dengan kenaikan kompensasi. Selain itu, organisasi harus memastikan bahwa semua formalitas hukum, peraturan, dan kebijakan terpenuhi. Dengan memiliki filosofi kompensasi yang tepat, organisasi akan dapat mencapai tujuan dan sasaran mereka dengan lebih baik (WorldatWork and Cafaro, 2021).

Detail kompensasi adalah proses yang komprehensif yang melibatkan identifikasi posisi, perumusan spesifikasi upah dan gaji, perancangan paket insentif dan bonus, serta memastikan kepatuhan terhadap semua kebijakan dan panduan kompensasi yang relevan. Melalui survei gaji dan evaluasi persyaratan perubahan gaji, organisasi dapat memastikan bahwa struktur kompensasi mereka tetap bersaing dan sesuai dengan standar industri. Selain itu, dengan merumuskan kebijakan dan strategi kompensasi mereka secara cermat, organisasi dapat memberikan pemahaman yang jelas kepada karyawan tentang harapan mereka terkait kompensasi dan imbalan yang terkait dengan usaha mereka (WorldatWork and Cafaro, 2021).

Studi kompensasi dalam suatu organisasi adalah proses yang kompleks yang memerlukan evaluasi menyeluruh terhadap struktur gaji yang ada, serta analisis situasi saat ini

dan kebutuhan organisasi. Proses ini melibatkan elemen-elemen kunci berikut:

1. Melakukan analisis terhadap situasi dan kebutuhan organisasi saat ini.
2. Melaksanakan survei gaji dan melakukan wawancara internal dalam organisasi. Studi posisi dan pekerjaan yang beragam dalam organisasi.
3. Melakukan restrukturisasi dan perincian ulang posisi sesuai dengan keperluan. Menetapkan nilai internal untuk berbagai posisi dalam organisasi.
4. Menyusun peringkat untuk berbagai posisi dan jabatan di perusahaan.
5. Meninjau rencana kompensasi dasar yang berlaku dalam organisasi.
6. Mengidentifikasi dan mengevaluasi struktur pembayaran pasar yang ada.
7. Mengubah rencana kompensasi dasar dalam organisasi sesuai hasil evaluasi.
8. Menyesuaikan paket kompensasi yang telah direvisi dengan sumber daya fiskal organisasi saat ini.
9. Mengkaji dampak perubahan dalam gaji.
10. Menetapkan panduan untuk administrasi pembayaran yang telah direvisi.
11. Menyiapkan laporan rinci tentang hasil studi kompensasi yang akan diajukan kepada pimpinan perusahaan.

Merancang sistem penilaian kinerja dan sistem kompensasi adalah pertimbangan yang sangat penting, dan sebanding dalam signifikansinya, untuk memastikan bahwa hubungan antara kompensasi dan ukuran kinerja jelas dan dipahami oleh semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Tanpa pemahaman yang tegas mengenai bagaimana kompensasi terkait dengan kinerja, karyawan akan kesulitan untuk mengetahui target kinerja yang diharapkan dari mereka, sementara manajemen perusahaan akan sulit memastikan pencapaian hasil yang diinginkan. Dengan mendirikan hubungan yang eksplisit, organisasi dapat memastikan bahwa

sistem kompensasi dan pengukuran kinerja mereka berjalan secara efisien, dan karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik (Lane, Alino, Schneider, 2017). Karyawan yang mendapatkan kompensasi yang sejalan dengan hasil penilaian kinerja mereka akan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada yang menerima kompensasi yang tidak sesuai dengan kinerja mereka. Lebih lanjut, beragam penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang jelas antara kinerja dan kompensasi dalam organisasi dapat memelihara dan mengembangkan sistem penilaian kinerja serta sistem kompensasi yang efektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Wardhana et al, 2022).

Tingkat efektivitas dari sistem kompensasi secara langsung berkaitan dengan tingkat kompleksitas tugas yang diemban. Hasil penelitian yang beragam menunjukkan bukti yang mengindikasikan bahwa kompensasi dalam bentuk insentif finansial mampu memotivasi dan meningkatkan kinerja. Hal ini sangat terkait dengan tugas yang diemban oleh karyawan dan jenis insentif kompensasi yang mereka terima. Temuan-temuan ini memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks sistem pengukuran kinerja seperti *Balanced Scorecard*. Memahami bagaimana kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan adalah tahap penting dalam pengembangan sistem kompensasi yang efektif dan seimbang (Wardhana, 2014).

Kompensasi telah terbukti menjadi alat yang sangat berharga dalam pengembangan dan implementasi sistem manajemen kinerja seperti *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan mengaitkan kompensasi dengan kinerja, organisasi dapat memastikan bahwa tujuan, target, dan strategi bisnis mereka dapat diteruskan dengan jelas kepada seluruh karyawan dalam organisasi. Menyatukan standar kinerja karyawan dengan visi dan misi organisasi dapat berdampak signifikan pada keberhasilan sistem *Balanced Scorecard* (BSC). Sistem kompensasi yang seimbang, yang sesuai dengan kinerja karyawan, dapat membantu organisasi dalam memaksimalkan

hasil strategis mereka. Penelitian-penelitian terbaru telah mengungkapkan bahwa efektivitas sistem kompensasi yang seimbang ini sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi sikap dan perilaku mereka terhadap keseimbangan antara kinerja yang mereka hasilkan dan kompensasi yang mereka terima (Wardhana et al, 2021; Lane, Alino, Schneider, 2017).

K. Kartu Skor Kompensasi (*Compensation Scorecard*)

Dalam dunia bisnis, memantau *scorecard* merupakan hal yang sangat penting untuk memahami kinerja perusahaan dalam berbagai aspek seperti laporan pendapatan, neraca, pangsa pasar, dan lainnya (Khatoon and Farooq, 2014). Sayangnya, banyak perusahaan belum menyadari betapa pentingnya memiliki *scorecard* kompensasi. *Compensation Scorecard* adalah alat komprehensif yang menguraikan berbagai elemen dari program kompensasi perusahaan. Hal ini membantu manajemen dalam mengukur, menetapkan target, dan memantau perkembangan serta kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Selain itu, *Compensation Scorecard* yang dirancang dengan baik merupakan komponen integral dari program kompensasi yang seimbang. Dengan adanya *Compensation Scorecard*, perusahaan dapat memantau kemajuan mereka dan melakukan perubahan yang diperlukan untuk memastikan bahwa mereka memberikan kompensasi terbaik kepada karyawan mereka (Martocchio, 2020; Snapka and Copikova, 2011).

Compensation Scorecard adalah alat yang efektif untuk membantu perusahaan dalam memonitor dan mengukur efektivitas sistem kompensasi yang mereka terapkan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk memantau kinerja unit bisnis mereka, mengukur hasil, dan menilai posisi perusahaan dalam hal kompensasi yang diberikan kepada para karyawan terbaik mereka. *Compensation Scorecard* dapat disesuaikan dengan berbagai tingkat organisasi, mulai dari tingkat perusahaan hingga kelompok karyawan dalam unit bisnis

perusahaan. Hal ini memberikan manajemen wawasan yang berharga berdasarkan informasi yang diberikan dan membantu dalam pengambilan keputusan terkait strategi kompensasi perusahaan secara keseluruhan (WorldatWork and Cafaro, 2021; Snapka and Copikova, 2011).

Compensation Scorecard merupakan alat yang sangat kuat untuk mengungkap struktur kompensasi perusahaan, termasuk perbandingan besaran dan cara pembayaran komponen kompensasi perusahaan dibandingkan dengan pesaing, perbandingan besaran dan cara pembayaran komponen kompensasi perusahaan dibandingkan dengan rata-rata kompensasi di industri yang serupa, perbandingan besaran dan cara pembayaran komponen kompensasi perusahaan dibandingkan dengan ketentuan atau regulasi pemerintah yang berlaku, dan sebagainya (WorldatWork and Cafaro, 2021; Hausman, 2018). Dengan bantuan *Compensation Scorecard*, perusahaan lebih mudah untuk mengidentifikasi area perbaikan dalam sistem kompensasi yang seimbang dan mengimplementasikan penyesuaian kompensasi yang lebih spesifik (WorldatWork and Cafaro, 2021; Snapka and Copikova, 2011).

Compensation Scorecard adalah alat yang sangat efektif untuk memantau dan mengevaluasi kinerja dalam hal kompensasi (Poureisa, Ahmadgourabi, and Efteghar, 2013). Ketika dirancang dengan baik untuk mengumpulkan data yang handal, metrik yang dihasilkan dapat memberikan wawasan yang jelas untuk membantu manajemen dalam menyempurnakan sistem kompensasi perusahaan. Dengan sistem kompensasi yang seimbang dan adil dari perspektif internal dan eksternal, perusahaan dapat lebih mudah menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan mereka (Baksa, 2023; WorldatWork and Cafaro, 2021).

Sebagai contoh, metrik kinerja penjualan yang disusun dengan baik sangat penting bagi organisasi, tim penjualan, dan individu dalam menilai kemajuan mereka terhadap tujuan yang telah ditetapkan, memberikan insentif kompensasi untuk

perilaku penjualan yang diinginkan, dan menentukan area yang memerlukan perbaikan dalam model penjualan, tim, dan rencana kompensasi yang seimbang. Dengan metrik yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa tim penjualan mereka selalu berada pada jalur yang benar dan dapat memanfaatkan setiap peluang (WorldatWork and Cafaro, 2021; Pollanen and Xi, 2011).

Elemen pokok dalam setiap portofolio metrik penjualan harus selalu termasuk rencana kompensasi yang seimbang. Jika direncanakan dengan baik, rencana ini bisa sangat efektif dalam memotivasi perilaku perwakilan penjualan yang diinginkan, yang akhirnya menciptakan situasi di mana baik perwakilan penjualan dan bisnis dapat saling mendukung. Namun, untuk membuat kartu skor metrik penjualan yang benar-benar seimbang dan berhasil, sangat penting untuk memahami hubungan antara kartu skor kompensasi dengan proses penjualan. Melalui analisis dan optimalisasi setiap tahap proses penjualan, mulai dari akuisisi pelanggan hingga pemenuhan pesanan, hal ini akan membantu mendorong kesuksesan dan memastikan kartu skor metrik penjualan yang lebih sehat dan seimbang digunakan sebagai dasar untuk memberikan kompensasi yang seimbang (Senarath, and Patabendige, 2014).

Banyak perusahaan berfokus pada pemantauan biaya kompensasi penjualan, yang dikenal sebagai *Compensation Cost of Sales* (CCOS). CCOS adalah persentase pendapatan yang diberikan kepada organisasi penjualan perusahaan sebagai bentuk pembayaran kompensasi yang seimbang. Hal ini merupakan ukuran yang efektif untuk menentukan laba atas investasi dalam penjualan. Memantau tren CCOS dari waktu ke waktu dapat memberikan wawasan yang sangat berharga. Misalnya, jika CCOS melebihi tolok ukur industri, hal ini bisa menunjukkan bahwa bisnis tidak memaksimalkan investasi mereka dalam penjualan. Hal ini mungkin disebabkan oleh kuartal penjualan yang buruk, atau hasil dari rencana yang tidak dioptimalkan yang mengurangi tingkat pengembalian

investasi. Dengan melacak CCOS, bisnis dapat mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang investasi mereka dalam penjualan dan bagaimana meningkatkan pengembalian investasi mereka (WorldatWork and Cafaro, 2021; Snapka and Copikova, 2011).

L. Ringkasan

1. Kompensasi merupakan pengeluaran biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan mendapatkan hasil kerja yang lebih baik dari karyawan dengan asumsi bahwa hasil kerja karyawan melebihi biaya kompensasinya.
2. Tujuan dari pemberian kompensasi adalah sebagai berikut: membangun kerjasama antara pimpinan dan karyawan, memberikan kepuasan kepada karyawan untuk mendorong karyawan memberikan hasil kerja terbaik, meningkatkan motivasi karyawan dalam pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka, dan membentuk disiplin kerja di antara karyawan.
3. Penentuan besarnya kompensasi oleh organisasi atau perusahaan sangat terpengaruh oleh: faktor permintaan dan penawaran tenaga kerja, sumber daya finansial perusahaan, peran dan pengaruh serikat buruh, hubungan antara produktivitas kerja atau kinerja karyawan, tingkat biaya hidup di suatu wilayah, tingkat jabatan dan tanggung jawab karyawan dalam organisasi, pendidikan dan pengalaman kerja, dan regulasi pemerintah terkait dengan upah minimum.
4. Prinsip-prinsip yang harus digunakan dalam kompensasi yaitu: prinsip keadilan (keadilan internal, keadilan eksternal, keadilan proses, keadilan perasaan, keadilan keterkaitan dengan kontribusi, dan keadilan jenis kompensasi) dan prinsip kelayakan dan kewajaran (kelayakan hidup, kewajaran, kompensasi minimum, penghargaan terhadap karyawan, kompensasi yang menyeluruh, evaluasi dan penyesuaian).

5. Bentuk-bentuk kompensasi yaitu: kompensasi finansial (gaji atau upah, bonus, insentif, tunjangan jabatan, tunjangan transportasi, tunjangan kesehatan, tunjangan pension, saham atau opsi saham, tunjangan Pendidikan, tunjangan makan minum, tunjangan hari raya keagamaan, tunjangan cuti (*holiday pay/ leave allowance*), tunjangan anak, tunjangan suami/istri, tunjangan kematian). Kompensasi nonfinansial (asuransi kesehatan, cuti tahunan dan liburan, program kesejahteraan karyawan, pengembangan karir, keseimbangan kerja-kidup (*work life balance*), pengakuan dan penghargaan).
6. Proses penyusunan kompensasi yaitu: identifikasi dan kajian pekerjaan dengan mengacu pada *job analisis* (*job position, job description, dan job standard*), kesetaraan internal (*internal equity*), kesamaan eksternal (*external equity*), membandingkan antara eksternal dan internal (*comparison of internal and external equity*).
7. Sistem kompensasi bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai hasil dari kinerja mereka di dalam organisasi. Dalam konteks ini, pentingnya memiliki penilaian jabatan yang rasional dan obyektif sangat terlihat dan perlu mendapatkan perhatian khusus.
8. Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja/ kinerja karyawan, banyak organisasi menerapkan sistem insentif sebagai bagian dari sistem kompensasi yang berlaku bagi karyawan-karyawan mereka. Sistem insentif yang ada saat ini dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu sistem insentif tingkat individu dan sistem insentif tingkat kelompok.
9. Kombinasi *Balanced Scorecard* dan kompensasi yang seimbang dapat dianggap sebagai alat yang kuat dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategis dan menjaga komitmen serta motivasi karyawan. Dengan memasukkan metrik penting yang relevan dengan strategi organisasi, *Balanced Scorecard* mengatur jalur yang jelas untuk pertumbuhan dan profitabilitas di masa depan. Di sisi

lain, kompensasi yang seimbang memastikan bahwa karyawan tetap berfokus dan sejalan dengan tujuan yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*.

10. Merancang sistem penilaian kinerja dan sistem kompensasi adalah pertimbangan yang sangat penting, dan sebanding dalam signifikansinya, untuk memastikan bahwa hubungan antara kompensasi dan ukuran kinerja jelas dan dipahami oleh semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Tanpa pemahaman yang tegas mengenai bagaimana kompensasi terkait dengan kinerja, karyawan akan kesulitan untuk mengetahui target kinerja yang diharapkan dari mereka, sementara manajemen perusahaan akan sulit memastikan pencapaian hasil yang diinginkan. Dengan mendirikan hubungan yang eksplisit, organisasi dapat memastikan bahwa sistem kompensasi dan pengukuran kinerja mereka berjalan secara efisien, dan karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.
11. *Compensation Scorecard* adalah alat komprehensif yang menguraikan berbagai elemen dari program kompensasi perusahaan. Hal ini membantu manajemen dalam mengukur, menetapkan target, dan memantau perkembangan serta kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Selain itu, *Compensation Scorecard* yang dirancang dengan baik merupakan komponen integral dari program kompensasi yang seimbang. Dengan adanya *Compensation Scorecard*, perusahaan dapat memantau kemajuan mereka dan melakukan perubahan yang diperlukan untuk memastikan bahwa mereka memberikan kompensasi terbaik kepada karyawan mereka.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Kompensasi	<i>Compensation</i>
Tujuan Kompensasi	<i>Compensation goals</i>
Komisi	<i>Comission</i>
Insentif	<i>Insentive</i>
Bonus	<i>Bonus</i>

Peringkat Jabatan	<i>Job-grading</i>
Metode Perbandingan Faktor	<i>Factor Comparison</i>
Metode Sistem Poin	<i>Point System Method</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud dengan kompensasi?
2. Mengapa kompensasi memiliki peranan penting bagi organisasi dan karyawan itu sendiri?
3. Jelaskan prinsip-prinsip dalam manajemen kompensasi?
4. Jelaskan penyusunan kompensasi?
5. Jelaskan bentuk-bentuk kompensasi karyawan?

DISKUSI KELAS: KOMPENSASI KARYAWAN

Tema Diskusi Kelas: Kompensasi Karyawan

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi kompensasi karyawan dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selemba kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Sebuah perusahaan menggunakan standar penilaian sistem poin (*The Point Rating Method*) sebagai berikut:

Faktor & Sub Faktor	Degree & Definisi					
	3		2		1	
Skill						
Pendidikan	Tinggi	30	Menengah	20	Rendah	10
Pengalaman	> 5 th	* 45	3 - 5 th	30	0 - 2 t h	15
Inisiatif	Sendiri	30	Bersama	20	rutin	10
Usaha						
Fisik	Berat	30	Sedang	20	Ringan	10
Mental	Berat	15	Sedang	10	Ringan	5
Tanggung jawab						
Peralatan/proses	Besar	15	Sedang	10	Kecil	5
Bahan/Produk	Besar	15	Sedang	10	Kecil	5
Keamanan sejawat	Besar	15	Sedang	10	Kecil	5
Pekerjaan sejawat	Besar	15	Sedang	10	Kecil	5
Kondisi						
Kondisi kerja	Tidak nyaman	30	Cukup	20	Nyaman	10
Resiko kerja	Besar	15	Sedang	10	Kecil	5

Jika seorang Pengawas Produksi memiliki hasil penilaian sebagai berikut:

Faktor & Sub Faktor	Defhal inisi
Skill	
Pendidikan	Sarjana Ekonomi-Jur. Mj.
Pengalaman	4 Tahun
Inisiatif	Bersama
Usaha	
Fisik	Kecil
Mental	Sedang
Tanggung jawab	
Peralatan/proses	Besar
Bahan/Produk	Besar
Keamanan sejawat	Besar
Pekerjaan sejawat	Besar
Kondisi	
Kondisi kerja	Sedang
Resiko kerja	Sedang

Hitung besarnya upah setiap bulan untuk Pengawas Produksi, jika upah per point Rp 285,-(diasumsikan 1 Bulan = 24 hari)?

M. Daftar Pustaka

- Antonsen, Y. (2014). The Downside of Balanced Scorecard: A Case Study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 40-50
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Baksa, Barbara. (2023). *Accounting for Equity Compensation*, 19th Ed. Leicester: NCEO
- Gerhart, Barry and Newman, Jerry. (2019). *Compensation*. New York: McGraw Hill
- Harnish, Verne and Ross, Sebastian. (2022). *Scaling Up Compensation: 5 Design Principles for Turning Your Largest Expense into a Strategic Advantage*. Charleston, USA: ForbesBooks

- Hausman, Warren H. (2018). *The Stochastic Cash Balance Problem with Average Compensating-Balance Requirements*. London: Forgotten Books
- Ibrahim, M. (2015). Investigating the Use of the Four Perspectives of Balanced Scorecard (BSC) as Technique for Assessing Performance by Nigerian Banks. *Journal of Accounting and Taxation* 7(4), 62-70.
- Ibrahim, M., and Murtala, S. (2015). The Relevance of Balanced Scorecard as A Technique for Assessing Performance in the Nigerian Banking Industry. *European Journal of Business, Economics and Accountancy* 3(4), 71-80.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press,
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996c). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, September-October, 167-76
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2001a). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2001c). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Kaplan, S., Petersen, M. and Samuels, J., (2007). Effects of Subordinate Likeability and Balanced Scorecard Format on Performance-Related Judgments. *Advances in Accounting*, 23(1), 85-111
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard. *Harvard Business School Accounting and Management Unit Working Paper* No. 10-74. <http://ssrn.com/abstract=1562586> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Kartalis, Nikos., Velentzas, John., and Broni, Georgia. (2013). Balance Scorecard and Performance Measurement in a Greek Industry. *Procedia Economics and Finance Journal*, 5(1), 413-422. <http://www.sciencedirect.com/>
- Khatoon, Saira and Farooq, Ayesha. (2014). Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based Study. *The International Journal of Business and Management*, 2(9), 107-113, <http://www.theijbm.com/>
- Lane, Scott., Alino, Nelson U., Schneider, Gary P. (2017). Manager's Behavior in A Balanced Scorecard Environment: Effects of Goal Setting, Perception of Fairness, Rewards, and Feedback. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 21(2), 1-19
- Malgwi, A. A., and Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance: A review. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 4(6), 1-10.
- Martocchio, Joseph J. (2020). *Strategic Compensation*. New York City: Pearson
- Pollanen, Raili and Xi, Kenneth Kangwu. (2011). The Use of Balanced Scorecard Measures in Executive Incentives and Firm Performance. *CAAA Annual Conference*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1736265>
- Poureisa, Arman, Ahmadgourabi, Mohaddeseh Bolouki Asli., and Efteghar, Ako. (2013). Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 974-978. <http://www.ijcrb.webs.com>
- Senarath, S.A.C.L and S.S.J. Patabendige. (2014). Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action: A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka. *Procedia*

Social and Behavioral Sciences Journal, 172(1), 278-285.
<http://www.sciencedirect.com/>

Snapka, P. & Copikova, A. (2011). Balanced Scorecard and Compensation. *International Conference on Business and Economic Research*, 16, 42-46. Retrieved from: www.ipedr.com>8-ICBER2011-A00022.

Wardhana, Aditya, et al. (2021). *E-Business*. Bandung: Media Sains Indonesia

WorldatWork and Cafaro, Dan. (2021). *The WorldatWork Handbook of Total Rewards: A Comprehensive Guide to Compensation, Benefits, HR & Employee Engagement*. New Jersey: Wiley

BAB 11 | HUBUNGAN INDUSTRIAL

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian hubungan industrial.
2. Menjelaskan regulasi di Indonesia tentang hubungan industrial.
3. Menjelaskan aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam hubungan industrial.
4. Menjelaskan pihak-pihak dalam hubungan industrial.
5. Menjelaskan tahap-tahap dalam hubungan industrial.
6. Menjelaskan serikat pekerja dalam hubungan industrial.
7. Menjelaskan arbitrase dalam hubungan industrial.
8. Menjelaskan peran pemerintah dalam hubungan industrial.

A. Pengertian Hubungan Industrial

Hubungan industrial mengacu pada interaksi antara tenaga kerja termasuk serikat pekerja dan pengusaha termasuk serikat pengusaha dalam konteks sebuah organisasi atau perusahaan. Interaksi ini melibatkan berbagai aspek terkait pekerjaan, seperti perundingan mengenai gaji dan manfaat, keamanan kerja, penyelesaian konflik (Lin dan Chen, 2021; Gamboa, Gracia-Lázaro, Floría, dan Moreno, 2020; Euwema, Medina, dkk., 2019; Pochet dan Gumbrell-McCormick, 2018), serta manajemen konflik. Dalam hubungan industrial ini, pemerintah juga memiliki peran, terutama dalam regulasi ketenagakerjaan dan pengawasannya (Lombriser, Oesch, dan Antal, 2021; Wagner, 2021). Harapannya adalah bahwa hubungan industrial yang sehat dan seimbang dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil, harmonis, dan produktif bagi semua pihak yang terlibat (Gill-McLure, 2023;

Armstrong, Goodman, dkk., 2023; Aylott, 2022; McCann dan Timo, 2021; Wilkinson, Gollan, Marchington, dan Lewin, 2021; Wardhana, Aditya, dkk., 2021; Kaufman, 2020; Knudsen dan Navrbjerg, 2020; Poutsma dan Veersma, 2019; Busch dan Jepsen, 2018).

Menurut UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, hubungan industrial merujuk pada interaksi antara pengusaha atau perusahaan dengan pekerja atau serikat pekerja (Wardhana, Aditya, dkk., 2021; Gamboa, Gracia-Lázaro, Floría, dan Moreno, 2020; Pochet, dan Gumbrell-McCormick, 2018). Interaksi ini dimaksudkan untuk memenuhi hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha, meningkatkan produktivitas kerja (Wood, dan Xu, 2019), serta menciptakan suasana kerja yang harmonis. Dalam konteks ini, definisi tersebut menekankan perlunya menjalankan hubungan industrial dengan keadilan dan keseimbangan antara pekerja dan pengusaha guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Wardhana, Aditya, dkk., 2021; García-Herrero, dan Hevia, 2021; Peetz, Murray, dan Murray, 2021).

B. Regulasi di Indonesia Tentang Hubungan Industrial

Di Indonesia, Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengatur aspek-aspek yang terkait dengan hubungan industrial. Beberapa ketentuan dalam undang-undang ini mencakup:

1. Kesetaraan Hak. Menegaskan bahwa pekerja dan pengusaha memiliki hak yang sama dalam hubungan kerja, termasuk hak terhadap upah yang layak, jaminan sosial, dan hak untuk membentuk serikat pekerja atau serikat pengusaha (Aylott, 2022; Bamber, Lansbury, Wailes, dan Wright, 2021; Beaumont, Gollan, dan Wilkinson, 2020; Gamboa, Gracia-Lázaro, Floría, dan Moreno, 2020; Chari, dan Hogan, 2019; Pochet, dan Gumbrell-McCormick, 2018). Beberapa contoh penerapan kesetaraan hak dalam hubungan industrial mencakup:

- a. Prinsip Pembayaran yang Adil. Pekerjaan yang setara harus dibayar dengan upah yang setara, tanpa memandang jenis kelamin, ras, atau agama. Diskriminasi dalam pembayaran upah harus segera diatasi dan diperbaiki (Chari, dan Hogan, 2019).
 - b. Kesempatan Promosi yang Adil. Perusahaan harus memastikan kriteria promosi jelas, transparan, dan adil.
 - c. Perlakuan yang Sama dalam Penanganan Konflik. Hal ini termasuk sanksi dan hukuman yang adil dan netral (Thomas-Felix, 2022).
 - d. Kesempatan Pelatihan dan Pengembangan yang Sama. Semua karyawan harus memiliki akses yang sama ke peluang pelatihan dan pengembangan tanpa adanya diskriminasi, yang membantu mereka tumbuh dan meningkatkan keterampilan mereka di tempat kerja.
 - e. Kesetaraan dalam Akses Kesehatan. Semua karyawan harus memiliki hak yang sama untuk layanan kesehatan dan perawatan yang sama (Chari, dan Hogan, 2019).
2. Perjanjian Kerja. Mengatur bahwa perjanjian kerja harus didokumentasikan secara tertulis dan mencakup berbagai aspek seperti jenis pekerjaan, upah, jaminan sosial, waktu kerja, dan waktu istirahat (Aylott, 2022). Beberapa contoh penerapan perjanjian kerja dalam hubungan industrial mencakup:
- a. Penyebutan Besaran Upah dan Tunjangan. Perjanjian kerja harus mencantumkan besaran upah dan tunjangan yang diterima oleh karyawan, termasuk upah pokok, tunjangan transportasi, tunjangan makan, tunjangan kesehatan, dan lainnya.
 - b. Pengaturan Jam Kerja. Perjanjian kerja harus mencantumkan jam kerja yang diizinkan dan waktu istirahat, sesuai dengan peraturan dan kesepakatan antara perusahaan dan karyawan (Helfen, dan Dziewanowska, 2020).

- c. Hak Cuti. Perjanjian kerja harus mencantumkan hak cuti karyawan, seperti cuti tahunan, cuti sakit, cuti melahirkan, dan lainnya, sesuai dengan peraturan dan kesepakatan (Helfen, dan Dziewanowska, 2020).
 - d. Perlindungan Karyawan. Perjanjian kerja harus mencakup perlindungan karyawan dari diskriminasi, pelecehan, dan perlakuan tidak adil, serta hak karyawan untuk mengajukan keluhan dan tindakan apabila merasa haknya dilanggar (Brougham, Haar, dan Roche, 2020).
 - e. Kewajiban Karyawan. Perjanjian kerja harus mencantumkan kewajiban karyawan, seperti tugas-tugas yang harus dilakukan, ketaatan terhadap peraturan perusahaan, serta menjaga keamanan dan keselamatan di tempat kerja.
 - f. Pengakhiran Kontrak. Perjanjian kerja harus memuat prosedur pengakhiran kontrak, alasan pengakhiran, batasan waktu, dan tindakan yang akan diambil dalam pengakhiran kontrak.
3. Upah. Mengatur besaran upah minimum yang harus dibayarkan oleh pengusaha kepada karyawannya, serta ketentuan-ketentuan lain terkait upah seperti pembayaran lembur, uang makan, dan uang transport (Aylott, 2022). Berikut adalah beberapa contoh penerapan aturan terkait upah dalam hubungan industrial:
- a. Upah Minimum. Perusahaan harus memastikan bahwa upah yang mereka bayar kepada karyawan setidaknya setara dengan upah minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah atau lembaga yang berwenang. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan menerima upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar dan standar hidup yang layak (Busch, dan Jepsen, 2018).
 - b. Upah Berdasarkan Kemampuan. Perusahaan harus memberikan upah yang sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi karyawan. Upah yang diberikan harus mencerminkan tingkat pendidikan, pengalaman, dan

- keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas mereka.
- c. Kenaikan Upah Berkala. Perusahaan harus memberikan kenaikan upah secara berkala sesuai dengan kebijakan perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan dan mendorong peningkatan produktivitas mereka (Wood, dan Xu, 2019).
 - d. Bonus dan Insentif. Perusahaan dapat memberikan bonus dan insentif kepada karyawan yang mencapai kinerja yang baik. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien.
 - e. Transparansi Upah. Perusahaan harus memberikan transparansi mengenai upah dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan. Hal ini akan membantu mencegah diskriminasi dalam pembayaran upah dan memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan sama dalam hal upah untuk pekerjaan yang setara.
4. Perlindungan Ketenagakerjaan. Mengatur perlindungan bagi pekerja dari diskriminasi, penganiayaan, dan pelecehan di lingkungan kerja. Juga mengatur hak-hak pekerja terkait pengunduran diri, pemutusan hubungan kerja, dan hak atas pesangon (Aylott, 2022; Lopes, Coutinho, Costa, dan Lacerda, 2020; Maccario, Turrini, 2019; Hill, Ferris, dan Martinson, 2018). Berikut adalah beberapa contoh penerapan perlindungan ketenagakerjaan dalam hubungan industrial:
- a. Perlindungan dari Diskriminasi. Perusahaan harus memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan dengan adil dan tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, atau orientasi seksual. Hal ini dapat dicapai melalui penetapan kebijakan yang jelas mengenai non-diskriminasi dan penyediaan pelatihan kepada karyawan mengenai etika kerja yang baik.

- b. Perlindungan dari Pelecehan. Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang aman dan bebas dari pelecehan serta intimidasi. Hal ini bisa dicapai dengan menetapkan kebijakan yang jelas mengenai pelecehan dan memberikan pelatihan kepada karyawan mengenai etika kerja yang baik.
 - c. Hak Karyawan untuk Mengajukan Keluhan. Karyawan harus diberikan hak untuk mengajukan keluhan dan tindakan jika merasa hak mereka dilanggar. Perusahaan harus memiliki prosedur yang transparan dan jelas untuk menangani keluhan karyawan dan memberikan solusi yang sesuai (Brougham, Haar, dan Roche, 2020; Barratt, dan Choi, 2019).
 - d. Hak Karyawan atas Perlindungan Kesehatan dan Keselamatan. Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan bekerja di lingkungan yang aman dan sehat. Hal ini dapat dicapai dengan menetapkan kebijakan dan prosedur yang memprioritaskan keselamatan dan kesehatan karyawan di tempat kerja.
 - e. Hak Karyawan atas Cuti. Karyawan harus diberikan hak atas cuti, termasuk cuti tahunan, cuti sakit, cuti melahirkan, dan lainnya. Perusahaan harus memastikan bahwa kebijakan cuti sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan memberikan hak yang sama kepada semua karyawan.
5. Hubungan Industrial. Mengatur bahwa pekerja dan pengusaha harus menjaga hubungan kerja yang harmonis dan adil. Juga mengatur hak dan kewajiban serikat pekerja serta serikat pengusaha, termasuk dalam hal negosiasi, mogok kerja, dan penyelesaian sengketa ketenagakerjaan (Aylott, 2022; Lin, dan Chen, 2021; Gamboa, Gracia-Lázaro, Floría, dan Moreno, 2020; Euwema, Medina, dkk., 2019; Pochet, dan Gumbrell-McCormick, 2018). Di bawah ini adalah beberapa contoh penerapan prinsip-prinsip hubungan kerja dalam konteks hubungan industrial:

- a. Komunikasi yang Terbuka. Perusahaan harus memastikan bahwa komunikasi antara manajemen dan karyawan dilakukan secara terbuka dan transparan. Hal ini bisa dicapai melalui rapat-rapat rutin antara manajemen dan karyawan, penyediaan saluran komunikasi yang mudah diakses, dan promosi budaya kerja yang mendorong komunikasi terbuka (Barratt, dan Choi, 2019).
- b. Partisipasi Karyawan dalam Pengambilan Keputusan. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Hal ini bisa diwujudkan dengan membentuk tim kerja atau melibatkan karyawan dalam konsultasi sebelum mengambil keputusan penting (Knudsen, dan Navrbjerg, 2020; Sørensen, Hasle, dan Johansen, 2020; Kochan, Lansbury, dan Strebler, 2019).
- c. Penghargaan atas Prestasi Karyawan. Perusahaan harus memberikan penghargaan kepada karyawan yang mencapai prestasi. Hal ini dapat berupa pemberian bonus, promosi, atau pengakuan tertulis atas kinerja yang luar biasa.
- d. Pelatihan dan Pengembangan. Perusahaan harus memberikan pelatihan dan kesempatan pengembangan kepada karyawan untuk membantu mereka meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. Hal ini bisa dilakukan melalui pelatihan internal atau eksternal, pembiayaan pelatihan, atau fasilitasi karyawan untuk mengikuti kursus yang relevan dengan pekerjaan mereka.
- e. Pemenuhan Kebutuhan Karyawan. Perusahaan harus memastikan bahwa kebutuhan karyawan terpenuhi, termasuk upah yang adil, kondisi kerja yang aman dan sehat, serta hak-hak kerja yang dijamin oleh hukum dan peraturan perusahaan (Thomas-Felix, 2022)

Selain UU No. 13 Tahun 2003, terdapat pula beberapa peraturan perundang-undangan lain yang terkait dengan hubungan industrial, seperti yang dikemukakan oleh Wardhana, Aditya, dkk. (2021):

1. Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 1 Tahun 1999 tentang Perselisihan Hubungan Industrial. Peraturan ini dirancang untuk menjaga stabilitas hubungan industrial di Indonesia dan memastikan perlindungan hak-hak pekerja. Beberapa aspek penting yang diatur dalam peraturan ini mencakup:
 - a. Penyelenggaraan Perselisihan Hubungan Industrial. Peraturan ini mengatur bahwa perselisihan dalam hubungan industrial bisa muncul ketika terjadi kesepakatan yang tidak tercapai atau ada perbedaan pendapat antara pengusaha dan pekerja atau serikat pekerja sehubungan dengan perjanjian kerja, kondisi kerja, dan hak-hak pekerja (Frege, dan Kelly, 2021; Lin, dan Chen, 2021; Gamboa, Gracia-Lázaro, Floría, dan Moreno, 2020; Helfen, dan Dziewanowska, 2020; Euwema, Medina, dkk., 2019; Pochet, dan Gumbrell-McCormick, 2018).
 - b. Penyelesaian Perselisihan. Peraturan ini menawarkan beberapa opsi untuk menyelesaikan perselisihan ini, termasuk melalui negosiasi, mediasi, atau arbitrase. Apabila negosiasi dan mediasi tidak berhasil, maka proses arbitrase dapat dilakukan melalui Badan Arbitrase Hubungan Industrial (Lin, dan Chen, 2021; Srinivasan, 2021; Benson, dan Zhu, 2020; Wessel, dan Nath, 2020; Euwema, Medina, dkk., 2019; Storz, dan Knickrehm, 2018).
 - c. Kewajiban Pengusaha. Peraturan ini mengatur bahwa pengusaha memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan perselisihan dengan cara yang adil dan menghormati hak-hak pekerja dan serikat pekerja. Pengusaha juga wajib untuk mematuhi peraturan hukum yang berkaitan dengan hubungan industrial (Lin, dan

Chen, 2021; Gamboa, Gracia-Lázaro, Floría, dan Moreno, 2020; Euwema, Medina, dkk., 2019; Pochet, dan Gumbrell-McCormick, 2018).

- d. Kewajiban Pekerja. Peraturan ini juga mengatur bahwa pekerja atau serikat pekerja memiliki tanggung jawab untuk tidak melakukan tindakan yang merugikan pengusaha atau melanggar ketentuan dalam perjanjian kerja (Gamboa, Gracia-Lázaro, Floría, dan Moreno, 2020; Pochet, dan Gumbrell-McCormick, 2018).
2. Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2015 tentang Jaminan Kesehatan bertujuan untuk meningkatkan perlindungan kesehatan bagi penduduk Indonesia melalui penyesuaian aturan yang sudah ada dalam Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2015, sebagaimana dijelaskan oleh Busch dan Jepsen (2018). Beberapa aspek penting yang diatur dalam peraturan ini meliputi:
 - a. Pendaftaran Peserta. Peraturan ini mengatur bahwa pendaftaran peserta dalam program Jaminan Kesehatan Nasional-Kartu Indonesia Sehat (JKN-KIS) dapat dilakukan baik secara online maupun offline. Peserta yang telah terdaftar memiliki hak untuk mengakses layanan kesehatan dasar yang telah ditetapkan dalam JKN-KIS.
 - b. Penambahan Fasilitas Kesehatan. Peraturan ini memberikan peluang bagi fasilitas kesehatan baru, seperti apotek dan klinik, untuk bergabung dalam JKN-KIS dengan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.
 - c. Pembiayaan JKN-KIS. Peraturan ini mengatur bahwa pembiayaan program JKN-KIS dapat berasal dari peserta sendiri, pemberi kerja, dan pemerintah. Pemerintah juga dapat memberikan subsidi kepada peserta JKN-KIS yang tidak mampu membayar premi (Busch, dan Jepsen, 2018).

- d. Pengawasan dan Evaluasi. Peraturan ini mengatur bahwa pengawasan dan evaluasi dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa pelaksanaan JKN-KIS sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hasil evaluasi ini akan secara teratur dilaporkan kepada masyarakat (Bray, dan Waring, 2019).

C. Aspek-aspek yang Harus Diperhatikan dalam Hubungan Industrial

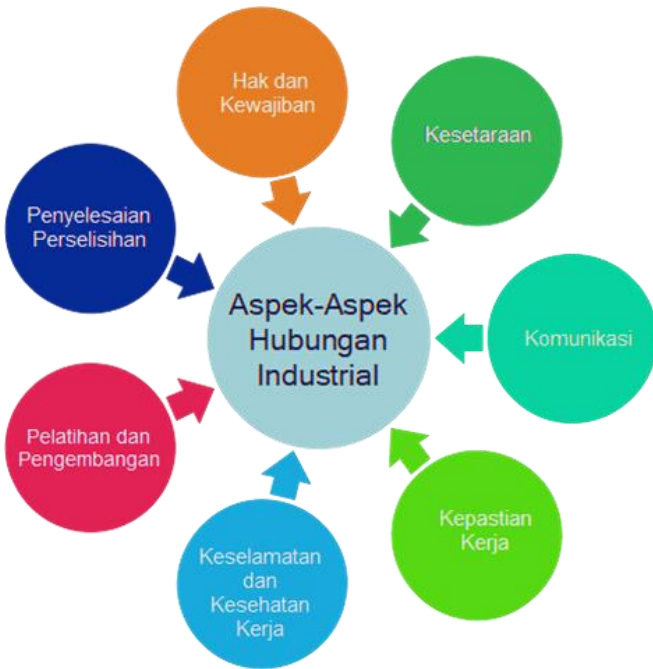
Dalam konteks hubungan industrial, terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan oleh pekerja dan pengusaha agar tercipta hubungan kerja yang sehat, seimbang, dan harmonis, sebagaimana dikemukakan oleh Wardhana, Aditya, dkk. (2021):

1. Hak dan Kewajiban. Pekerja dan pengusaha memiliki hak dan kewajiban yang mesti dipenuhi dalam kerangka hubungan kerja. Pekerja memiliki hak atas upah yang layak, perlindungan jaminan sosial, bekerja dalam lingkungan yang aman dan sehat, serta hak-hak lain yang harus dihormati. Sebaliknya, pengusaha memiliki kewajiban untuk memberikan upah yang adil, memastikan jaminan sosial terpenuhi, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman (Frege, dan Kelly, 2019).
2. Kesetaraan. Pekerja dan pengusaha harus diperlakukan secara adil dan setara dalam hubungan kerja, tanpa adanya diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, atau status sosial (Chari, dan Hogan, 2019).
3. Komunikasi. Komunikasi yang efektif antara pekerja dan pengusaha adalah kunci untuk membangun hubungan kerja yang harmonis. Pekerja dan pengusaha perlu saling mendengarkan, menghormati pendapat satu sama lain, dan bersedia untuk melakukan diskusi serta menerima kritik yang bersifat membangun.
4. Kepastian Kerja. Pekerja harus memiliki jaminan tentang status pekerjaan dan masa kerja, serta perlindungan hukum jika terjadi pemutusan hubungan kerja secara sepihak

(Thomas-Felix, 2022; Maccario, Turrini, 2019; Bellace, dan Krikorian, 2018; Hill, Ferris, dan Martinson, 2018).

5. Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Pekerja harus dilindungi dari risiko kecelakaan kerja dan penyakit yang disebabkan oleh pekerjaan mereka. Oleh karena itu, diperlukan perlindungan yang memadai dalam hal kesehatan dan keselamatan kerja.
6. Pelatihan dan Pengembangan. Pekerja dan pengusaha perlu bekerja sama untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pekerja, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan daya saing perusahaan (Wood, dan Xu, 2019).
7. Penyelesaian Perselisihan. Sengketa yang muncul dalam hubungan kerja harus diselesaikan dengan cara yang adil dan transparan, dengan mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat (Lin, dan Chen, 2021; Knudsen, dan Navrbjerg, 2020; Euwema, Medina, dkk., 2019).

Dengan memperhatikan elemen-elemen ini, diharapkan hubungan industrial dapat terbentuk secara positif dan memberikan keuntungan bagi semua individu yang terlibat dalam kerja sama ini (Hirsch, P., 2019).



Gambar 40. Aspek-Aspek Dalam Hubungan Industrial

D. Pihak-Pihak dalam Hubungan Industrial

Dalam konteks hubungan industrial, terdapat beberapa pihak yang terlibat dan berperan dalam menentukan keberhasilan penciptaan hubungan industrial yang dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kesejahteraan pekerja. Pihak-pihak ini termasuk:

1. Manajemen. Hal ini merujuk pada para pengelola perusahaan, yang seringkali terpisah dari pemilik dalam industri modern. Manajemen memiliki peran penting dalam menciptakan hubungan industrial yang kondusif. Mereka bertindak sebagai perantara antara pekerja dan pemilik perusahaan, sehingga kualitas hubungan antara pekerja dan pemilik perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam menangani tuntutan pekerja dan pemilik perusahaan.

2. Serikat Pekerja. Serikat pekerja adalah organisasi yang mewakili kepentingan pekerja dalam perundingan tentang penggajian dan kondisi kerja. Mereka memiliki peran penting dalam menciptakan hubungan industrial yang kondusif dan sesuai dengan undang-undang. Sebagai perwakilan pekerja, serikat pekerja harus dapat mengadvokasi tuntutan pekerja dan melakukan negosiasi dengan manajemen untuk menemukan solusi atas permasalahan yang muncul.
3. Pemilik Modal. Pemilik modal adalah pemilik perusahaan yang memiliki kewenangan untuk merespons tuntutan pekerja tentang gaji dan kondisi kerja. Meskipun mereka menginginkan tingkat produktivitas yang tinggi dari pekerja, mereka juga harus memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan produktivitas pekerja. Pemilik modal yang memahami dan memenuhi faktor-faktor tersebut dapat mencegah konflik antara pekerja dan manajemen.
4. Kelompok Masyarakat Konsumen. Konsumen memiliki peran penting dalam hubungan industrial karena tingkat kepuasan konsumen bisa mencerminkan kinerja pekerja. Contohnya, pemogokan kerja dapat mempengaruhi konsumen dan mengakibatkan penurunan penjualan. Meskipun dampaknya tidak langsung, konsumen dapat mempengaruhi pendapatan perusahaan melalui keputusan pembelian mereka.
5. Pemasok Bahan Baku. Pemasok bahan baku adalah pihak eksternal yang dapat terkena dampak dari hubungan industrial yang tidak harmonis. Insiden dalam hubungan industrial antara pekerja, manajemen, dan pemilik modal dapat menyebabkan penundaan pembayaran kepada pemasok bahan baku, yang merugikan pemasok tersebut.
6. Distributor/Agen. Seperti pemasok bahan baku, distributor atau agen juga dapat terkena dampak dari ketidakharmonisan dalam hubungan industrial. Insiden seperti pemogokan kerja dapat menyulitkan distributor atau

agen dalam menjual produk atau layanan, mengakibatkan penurunan pendapatan.

Dalam rangka menciptakan hubungan industrial yang baik, semua pihak terlibat harus bekerja sama, memahami kepentingan satu sama lain, dan mencari solusi bersama untuk masalah yang timbul dalam hubungan kerja.

Gambaran hubungan industrial dengan pihak-pihak yang terkait dapat ditemukan dalam ilustrasi di bawah ini:



Gambar 41. Pihak-Pihak dalam Hubungan Industrial

Dari gambar di atas, kita dapat menjelaskan mengenai hubungan industrial antara serikat pekerja dan manajemen sebagai pengelola. Dalam hubungan antara manajemen dan pengelola, terdapat aspek kinerja yang harus dicapai oleh para pekerja. Jika para pekerja tidak dapat mencapai tingkat kinerja yang efektif, hal ini dapat mengakibatkan terjadinya proses pemutusan hubungan kerja (PHK). Ketika PHK terjadi, hal ini memberikan peluang bagi pekerja lain dan pekerja yang sudah ada untuk menunjukkan kinerja yang efektif. Namun, dalam proses PHK dan penilaian kinerja yang efektif, penting bagi manajemen dan serikat pekerja untuk menghormati perjanjian bersama antara manajemen dan serikat pekerja. Saling penghargaan ini bertujuan untuk melindungi dari tindakan

ilegal, baik yang dilakukan oleh pengelola maupun oleh serikat pekerja.

E. Tahap-Tahap dalam Hubungan Industrial

Idealnya, dalam sebuah hubungan industrial, setiap pihak yang terlibat harus saling menghormati satu sama lain. Manajemen atau pengelola perusahaan harus menghormati keberadaan serikat pekerja, dan sebaliknya, pemilik modal harus menghargai keberadaan serikat pekerja dan memberikan kewenangan kepada manajemen untuk mengelola sumber daya manusia sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dengan suasana yang penuh penghargaan ini, hubungan kerja yang adil dapat terbentuk, dan setiap pihak melihat satu sama lain sebagai mitra seajar, bukan sebagai atasan atau bawahan. Hal ini berdampak positif pada kinerja, baik pekerja, manajemen, maupun pemilik modal.

Namun, mencapai kondisi ideal seperti ini tidaklah mudah, terutama di Indonesia, karena seringkali para pelaku industri kurang memahami bagaimana menciptakan hubungan industrial yang kondusif. Sebagai contoh, masih banyak perusahaan di Indonesia yang tidak mengakui keberadaan serikat pekerja, bahkan melarangnya. Untuk mencapai kondisi yang ideal dalam hubungan industrial, terdapat beberapa tahapan dalam hubungan industrial:

1. Tahap Konflik. Pada tahap ini, manajemen berusaha mencegah pekerja menjadi anggota serikat pekerja, dan pertikaian seringkali diselesaikan melalui perundingan untuk menghindari pemogokan.
2. Tahap Pengakuan Eksistensi. Pada tahap ini, manajemen mengakui keberadaan serikat pekerja meskipun dengan sikap terpaksa. Ada tiga pola tindakan yang umumnya ditemui pada tahap ini, termasuk menolak memberikan jaminan keberadaan serikat pekerja, mencoba mendiskreditkan pimpinan serikat pekerja, dan membatasi cakupan negosiasi.

3. Tahap Negosiasi. Manajemen tetap melihat serikat pekerja sebagai penghalang dalam hubungan kerja, tetapi mereka menyadari bahwa serikat pekerja adalah bagian hidup dalam industri.
4. Tahap Akomodatif. Pada tahap ini, manajemen memanfaatkan serikat pekerja sebagai saluran komunikasi antara manajemen dan pekerja. Serikat pekerja tidak lagi dipandang sebagai penghalang.
5. Tahap Kerjasama. Serikat pekerja aktif berpartisipasi dalam peningkatan efisiensi, produktivitas, dan semangat kerja karyawan. Kerjasama didasarkan pada asumsi bahwa kedua belah pihak akan mendapatkan manfaat jika organisasi mencapai kesuksesan, dan karyawan memiliki pengetahuan yang dapat memberikan masukan berharga tentang proses produksi.

Melalui tahapan ini, diharapkan hubungan industrial yang kondusif dapat terwujud, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan kesejahteraan semua pihak yang terlibat.

F. Serikat Pekerja Dalam Hubungan Industrial

Menurut Undang-Undang No 13 tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan, Serikat Pekerja atau Serikat Buruh adalah organisasi yang terbentuk oleh pekerja atau buruh, baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang memiliki karakteristik bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab. Organisasi ini dibentuk dengan tujuan untuk memperjuangkan, membela, dan melindungi hak serta kepentingan pekerja atau buruh, serta meningkatkan kesejahteraan mereka dan keluarganya.

Sejarah Serikat Pekerja dimulai pada masa Revolusi Industri di Inggris sekitar abad ke-19, yang dimulai dengan penemuan mesin uap oleh James Watt. Revolusi Industri ini mengubah lanskap ekonomi dengan berdirinya pabrik-pabrik yang mempekerjakan buruh dalam produksi massal. Pekerja di pabrik-pabrik ini seringkali menghadapi kondisi kerja yang

buruk, termasuk upah rendah, jam kerja panjang, lingkungan kerja tidak manusiawi, pekerjaan anak-anak, dan pemutusan hubungan kerja sepihak. Akibat kondisi tersebut, pekerja mulai merasa perlu untuk membentuk serikat pekerja.

Membentuk serikat pekerja memberikan beberapa keuntungan, seperti hak suara untuk menentukan nasib mereka, meningkatkan peluang untuk berkomunikasi dengan manajemen, kesempatan untuk memperluas pengetahuan di luar tugas pokok mereka, dan pengakuan atas integritas mereka yang layak.

Serikat Pekerja dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. *Craft Unions*. *Craft Unions* adalah serikat karyawan yang anggotanya terdiri dari pekerja yang memiliki keterampilan yang serupa.
2. *Industrial Unions*. *Industrial Unions* adalah serikat karyawan yang terbentuk berdasarkan lokasi kerja yang sama, dan anggotanya dapat mencakup pekerja dengan berbagai tingkat keterampilan di suatu perusahaan atau industri tertentu tanpa memandang tipe pekerjaan yang mereka lakukan.
3. *Mix Unions*. *Mix Unions* adalah serikat karyawan yang mencakup beragam pekerja, termasuk yang terampil, tidak terampil, dan setengah terampil, yang bekerja di lokasi tertentu, tanpa memandang industri spesifik. Serikat karyawan jenis ini menggabungkan karakteristik dari *craft unions* dan *industrial unions*.

G. Arbitrase dalam Hubungan Industrial

Arbitrasi adalah proses penyelesaian sengketa di mana kedua belah pihak yang bersengketa setuju untuk mendiskusikan masalah mereka dan meminta bantuan seorang arbitrator yang akan membantu menemukan solusi. Pentingnya arbitrase adalah bahwa itu adalah proses sukarela di mana kedua pihak yang terlibat dalam sengketa setuju untuk melibatkan seorang arbitrator, kecuali jika pemerintah

mewajibkannya. Keputusan yang diambil oleh arbitrator adalah mengikat dan harus dihormati oleh kedua pihak yang bersengketa (Undang-undang Nomor 2 Tahun 2004, tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial).

Arbitrasi industrial digunakan khususnya untuk menyelesaikan perselisihan dalam konteks hubungan industrial, yaitu antara pekerja dan manajemen. Perselisihan dapat muncul karena berbagai alasan, seperti upah, jam kerja, syarat-syarat kerja, atau kesejahteraan sosial para karyawan.

Ketika terjadi perselisihan antara pekerja dan manajemen, ada dua tahap yang dapat diikuti:

1. Kedua belah pihak mencoba menyelesaikan sengketa atau pertikaian mereka sendiri melalui negosiasi langsung antara mereka. Hal ini sering melibatkan lembaga bipartit di mana kedua pihak berupaya mencapai kesepakatan.
2. Jika kedua belah pihak tidak dapat mencapai kesepakatan sendiri, penyelesaian sengketa kemudian diserahkan kepada pihak ketiga, yaitu seorang arbitrator, yang akan membantu menemukan solusi atau jalan keluar yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Hal ini sering melibatkan lembaga tripartit di mana arbitrator adalah pihak netral yang berperan sebagai penengah dalam proses penyelesaian sengketa.

H. Peran Pemerintah Dalam Hubungan Industrial

Peran pemerintah dalam penyelesaian hubungan industrial mencakup sejumlah hal, yaitu:

1. Menetapkan regulasi dan hukum terkait dengan hubungan industrial di dalam negara tersebut, serta metode penyelesaiannya dalam kasus-kasus perselisihan atau konflik dalam hubungan industrial.
2. Melakukan pengawasan terhadap implementasi berbagai regulasi dan hukum yang terkait dengan hubungan industrial. Pengawasan ini mencakup memastikan bahwa pihak-pihak yang terlibat mematuhi peraturan tersebut.

3. Upaya pencegahan terhadap munculnya perselisihan atau konflik buruh, misalnya dengan mengembangkan kebijakan atau program-program yang bertujuan mengurangi ketegangan di tempat kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
4. Bertindak sebagai mediator atau penengah apabila terjadi perselisihan atau konflik buruh. Dengan melakukan mediasi, pemerintah berusaha untuk membantu para pihak yang berselisih mencapai solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Langkah ini bisa mempermudah proses arbitrase yang dilakukan sebagai upaya terakhir untuk penyelesaian sengketa.
5. Penyelesaian hubungan industrial seringkali memerlukan peran aktif dari pemerintah untuk menjaga keseimbangan dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif.

I. Ringkasan

1. Hubungan industrial mengacu pada interaksi antara tenaga kerja termasuk serikat pekerja dan pengusaha termasuk serikat pengusaha dalam konteks sebuah organisasi atau perusahaan.
2. Regulasi yang terkait dengan hubungan industrial di Indonesia yaitu: Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Perjanjian Kerja, Upah, Perlindungan Ketenagakerjaan, Hubungan Industrial, Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 1 Tahun 1999 tentang Perselisihan Hubungan Industrial, Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2015 tentang Jaminan Kesehatan.
3. Aspek yang perlu diperhatikan dalam hubungan industrial yaitu: hak dan kewajiban, kesetaraan, komunikasi, kepastian kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, pelatihan dan pengembangan, dan penyelesaian perselisihan.

4. Pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan industrial termasuk: manajemen, serikat pekerja, pemilik modal, kelompok masyarakat konsumen, pemasok bahan baku, dan distributor/agen.
5. Tahapan dalam hubungan industrial yaitu: tahap konflik, tahap pengakuan eksistensi, tahap negosiasi, tahap akomodatif, dan tahap kerjasama.
6. Serikat Pekerja atau Serikat Buruh adalah organisasi yang terbentuk oleh pekerja atau buruh, baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang memiliki karakteristik bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab.
7. Arbitrasi adalah proses penyelesaian sengketa di mana kedua belah pihak yang bersengketa setuju untuk mendiskusikan masalah mereka dan meminta bantuan seorang arbitrator yang akan membantu menemukan solusi.
8. Peran pemerintah dalam penyelesaian hubungan industrial mencakup sejumlah hal, yaitu: menetapkan regulasi dan hukum terkait dengan hubungan industrial, melakukan pengawasan terhadap implementasi berbagai regulasi dan hukum yang terkait dengan hubungan industrial, pencegahan terhadap munculnya perselisihan atau konflik buruh, bertindak sebagai mediator atau penengah apabila terjadi perselisihan atau konflik buruh, dan menjaga keseimbangan dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Manajemen Sumber Daya	<i>human resource management</i>
Manusia	<i>industrial relation</i>
Hubungan Industrial	<i>job analysis</i>
Analisis Pekerjaan	<i>recruitment for candidates</i>
Rekrutmen calon karyawan	<i>employee union</i>
Serikat karyawan	<i>arbitrage</i>
Arbitrase	<i>performance appraisal</i>
Penilaian Kinerja Karyawan	<i>training & development</i>

Pelatihan dan Pengembangan	<i>compensation</i>
Kompensasi	<i>career & development</i>
Karir dan Pengembangan	

PERTANYAAN LATIHAN

1. Definisikan istilah hubungan industrial?
2. Silakan sebut dan berikan penjelasan mengenai pihak-pihak yang terlibat dalam konteks hubungan industrial?
3. Sebutkan dan jelaskan langkah-langkah atau tahapan dalam hubungan industrial?
4. Jelaskan peranan Serikat Pekerja?
5. Jelaskan konsep Arbitrase?

DISKUSI KELAS: HUBUNGAN INDUSTRIAL DI INDONESIA

Tema Diskusi Kelas: Hubungan Industrial

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi hubungan industrial dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Hakim Adhoc Peradilan Hubungan Industri (PHI) di Pengadilan Negeri Banda Aceh, Firmansyah, menyatakan bahwa selama periode Januari hingga November 2012, hanya terdapat empat kasus perselisihan dan persengketaan dalam konteks perburuhan di Aceh yang sampai pada ranah peradilan. Menurutnya, faktor-faktor tertentu telah menyebabkan rendahnya jumlah kasus perburuhan yang masuk ke peradilan di Aceh. Salah satunya adalah penyelesaian kasus secara non litigasi yang cukup banyak. Banyak perusahaan dan buruh lebih memilih jalur rekonsiliasi dan mediasi untuk menyelesaikan sengketa mereka, sehingga kasus-kasus ini tidak perlu diajukan ke pengadilan peradilan hubungan industri.

Firmansyah juga mengemukakan bahwa kurangnya kesadaran pekerja di Aceh tentang hak-hak mereka dapat menjadi faktor lain yang mengurangi jumlah sengketa peradilan hubungan industri. Selain itu, sosialisasi terkait undang-undang ketenagakerjaan mungkin belum optimal.

Lebih lanjut, dia menyoroti masalah minimnya akses para pekerja dan buruh ke peradilan. Hanya Pengadilan Negeri Banda Aceh yang menangani penyelesaian perselisihan hubungan industri di wilayah ini. Meskipun Undang-Undang Nomor 4 tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI) mewajibkan pemerintah untuk membentuk Peradilan

Hubungan Industrial di kabupaten/kota yang padat industri, kenyataannya, jumlah hakim Adhoc PHI yang ada di Aceh saat ini terbatas, yaitu hanya empat orang, dua mewakili pengusaha dan dua mewakili serikat pekerja.

Untuk itu, Firmansyah mengharapkan agar, sesuai dengan regulasi yang ada dan untuk meningkatkan akses para pekerja dan buruh ke peradilan, Peradilan Hubungan Industrial juga dibentuk di beberapa kabupaten/kota di Aceh, seperti Lhokseumawe. Hal ini dianggap penting untuk memperluas akses masyarakat, terutama buruh, ke peradilan dan memastikan penyelesaian kasus-kasus hubungan industri yang timbul.

Sumber: waspada.co.id

Pertanyaan:

1. Apa yang menjadi isu dalam narasi tersebut dalam konteks Sumber Daya Manusia (SDM)?
2. Berdasarkan cerita tersebut, bagaimana kondisi Hubungan Industrial di Propinsi Aceh saat ini?
3. Tolong menjelaskan konsep PPHI (Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial) secara singkat.

J. Daftar Pustaka

- Armstrong, P. J., Goodman, J. F. B., et al. (2023). *Ideology and Shop-Floor Industrial Relations*. London: Routledge
- Aylott, Elizabeth. (2022). *Employee Relations: A Practical Introduction*. London: Kogan Page
- Bamber, G. J., Lansbury, R. D., Wailes, N., and Wright, C. F. (2021). *International and Comparative Employment Relations: National Regulation, Global Changes*. Penerbit: London: Routledge
- Barratt, T., and Choi, T. Y. (2019). Managing Supplier Social Risk: A Typology of Supplier Noncompliance. *Journal of Supply Chain Management*, 55(3), 3-22
- Beaumont, P. B., Gollan, P. J., and Wilkinson, A. (2020). *International Human Resource Management: Contemporary HRM Issues in Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Benson, J., and Zhu, Y. (2020). *The Changing Politics of Industrial Relations: New Forms of Representation*. Basingstoke:

Palgrave Macmillan

- Bellace, J., and Krikorian, G. (2018). The Labor Movement and The Social Economy: A Historical and Comparative Analysis. *Labor History*, 59(3), 354-369
- Bray, M., and Waring, P. (2019). *Contemporary Employment Relations: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press
- Brougham, D., Haar, J. M., and Roche, M. (2020). Employee Voice and Participation in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 161-181
- Busch, A., and Jepsen, M. (2018). The Governance of Social Responsibility in Global Value Chains. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 469-484
- Chari, M. D. R., and Hogan, J. (2019). Building Workplace Fairness from The Ground Up: Organizational Justice and Employee Involvement in Small Firms. *Small Business Economics*, 52(1), 195-210
- Euwema, Martin C., Medina, Francisco J., et al. (2019). *Mediation in Collective Labor Conflicts (Industrial Relations & Conflict Management)*. Heidelberg, Germany: Springer
- Frege, C. M., and Kelly, J. (2021). *Varieties of Industrial Relations: The Nordic Countries in a Comparative Perspective*. London: Routledge
- Frege, C., and Kelly, J. (2019). *Comparative Employment Relations in the Global Economy*. London: Routledge
- Gamboa, J. P., Gracia-Lázaro, C., Floría, L. M., and Moreno, Y. (2020). On the Emergence of Collective Cooperation in Complex Networks of Workers. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 174(1), 197-215
- Gill-McLure, Whyeda. (2023). *The History of Industrial Relations in UK Local Government: The Making of the Good Employer*. London: Routledge
- García-Herrero, L., and Hevia, C. G. (2021). Labour Relations in The Gig Economy: Evidence from Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 27(1), 61-78
- Helpfen, M., and Dziewanowska, K. (2020). *Industrial Relations and Social Dialogue in the Age of Collaborative Economy*. Cham: Palgrave Macmillan

- Hill, E. J., Ferris, M., and Martinson, V. (2018). Does It Matter Where You Work? A Comparison of How Work Setting and Flexibility Influence Work-life Balance, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *Journal of Vocational Behavior*, 109(1), 1-15
- Hirsch, P. (2019). Industrial Relations in The Platform Economy: Challenges and Prospects for Labor. *British Journal of Industrial Relations*, 57(4), 641-665
- Kaufman, B. E. (2020). *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Knudsen, H., and Navrbjerg, S. E. (2020). *The Nordic Model of Social Democracy*. London: Routledge
- Kochan, T., Lansbury, R. D., and Strebler, M. (2019). *Voice and Participation in Globalized Work*. Oxford: Oxford University Press
- Lin, C. H., and Chen, S. L. (2021). Conflict Resolution Strategies of Nurses During Nurse-Physician Interactions. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 221-230
- Lopes, T. G., Coutinho, R. F., Costa, V. F., and Lacerda, D. P. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction and Intention to Quit: Evidence from the Brazilian Automotive Industry. *International Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2518-2543
- Lombriser, R., Oesch, D., and Antal, D. (2021). Shifting Patterns of Labour Market Inclusion: The Role of Employers and Institutions. *Socio-Economic Review*, 19(2), 487-510
- Maccario, R., and Turrini, A. (2019). The Impact of Technology on Industrial Relations: A Review of Literature. *Industrial Relations Journal*, 50(1), 3-20
- McCann, D., and Timo, N. (2021). *Strategic Human Resource Management: An International Perspective*. London: Routledge
- Peetz, D., Murray, G., and Murray, P. (2021). *Employment Relations in the Asia-Pacific Region: Reflections and New Directions*. London: Routledge
- Pochet, P., and Gumbrell-McCormick, R. (2018). Beyond Dissonance and Alignment: Trade Unions and Social

- Movements in the European Crisis. *European Journal of Industrial Relations*, 24(1), 47-62
- Poutsma, E., and Veersma, U. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. New York: Routledge
- Sørensen, O. J., Hasle, P., and Johansen, J. (2020). Developing Employee Involvement Through Participatory Ergonomic Interventions: A Case Study in A Danish Hospital. *Work*, 65(1), 129-141
- Srinivasan, S. (2021). Social Partnership in India: A Study of Joint Consultations Committees in the Manufacturing Sector. *Journal of Industrial Relations*, 63(2), 241-262
- Storz, C., and Knickrehm, M. (2018). Collaboration in A Cross-border, Collective Bargaining Context: An Analysis of Stakeholder Preferences and Behavioral Patterns. *Journal of Industrial Relations*, 60(2), 165-186
- Thomas-Felix, Deborah. (2022). *Labour Law and Good Industrial Relations: Progressive Discipline and Maternity Protection in The Workplace*. Washinton, DC: Amazon
- Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Wagner, G. (2021). Innovation, Job Quality and The Role of Labour Market Regulation. *Industrial Relations Journal*, 52(1), 17-36
- Wardhana, Aditya, et al. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Wessel, J. L., and Nath, S. (2020). Collective Bargaining and Innovation: An Empirical Investigation of German Firms. *Industrial Relations*, 59(1), 50-79
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., and Lewin, D. (2021). *The Oxford Handbook of Employment Relations: Comparative Employment Systems*. Oxford: Oxford University Press
- Wood, A. J., and Xu, S. (2019). Employee Participation and Workplace Productivity: Evidence from China. *British Journal of Industrial Relations*, 57(4), 770-801

BAB 12

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian pemutusan hubungan kerja.
2. Menjelaskan alasan pemutusan hubungan kerja.
3. Menjelaskan tujuan pemutusan hubungan kerja.
4. Menjelaskan proses pemutusan hubungan kerja.

A. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja

Berdasarkan Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah tindakan pengakhiran hubungan kerja karena suatu alasan tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pengusaha dan pekerja. Undang-Undang. Pemutusan hubungan kerja diatur dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, khususnya dalam pasal 155-172 (Fahrunnisa, Razak, & Said, 2018).

Pemutusan hubungan kerja ini terjadi dalam kerangka sistem pengelolaan yang disebut *exit system*, yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pemutusan hubungan kerja. Dalam konteks *exit system*, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dapat dibagi menjadi beberapa jenis:

1. Cuti (*Temporary Leaves*). Cuti adalah proses di mana seorang pegawai diberi izin untuk sementara waktu meninggalkan pekerjaannya. Alasan pengajuan cuti bervariasi, seperti alasan kesehatan, urusan keluarga, pendidikan, liburan, dan sebagainya. Pengusaha sebaiknya memberikan hak cuti kepada pegawai, karena kebijakan cuti ini memiliki manfaat seperti mencegah pegawai mengundurkan diri atau berhenti

dari perusahaan, yang pada akhirnya dapat menghemat biaya rekrutmen ketika pegawai yang berangkat cuti kembali bekerja (Suwadji, 2019).

2. Pengunduran Diri (*Attrition*). Pengunduran diri merujuk pada pemutusan hubungan kerja yang dilakukan atas kehendak sendiri oleh pegawai, atau mungkin karena faktor lain seperti pensiun atau kematian. Pengunduran diri dapat mengurangi jumlah pegawai dalam perusahaan dan seringkali memiliki dampak yang lebih ringan dibandingkan dengan opsi lain ketika perusahaan perlu mengurangi jumlah karyawannya.
3. Pemberhentian (*Layoffs*). Pemberhentian merujuk pada pemutusan hubungan kerja secara massal yang biasanya terkait dengan masalah keuangan perusahaan. Ketika perusahaan menghadapi kesulitan finansial dan perlu mengurangi jumlah karyawan, pemberhentian massal menjadi salah satu opsi yang dapat diambil oleh pengusaha (Ramlall, 2014; Suwadji, 2019).
4. Pemecatan (*Termination*). Pemecatan dilakukan oleh pengusaha ketika seorang pegawai melanggar peraturan atau kebijakan perusahaan secara serius. Pemecatan merupakan cara untuk memberhentikan seorang pegawai secara tegas dan biasanya disebabkan oleh pelanggaran aturan yang signifikan (Sonhaji, 2019; Aisha, 2019; Fahrurrozi, 2018; Wibowo dan Herawati, 2021).

B. Alasan Pemutusan Hubungan Kerja

Ada beberapa alasan yang dapat menyebabkan terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja, yaitu:

1. Keinginan Perusahaan. Perusahaan dapat memutuskan untuk memberhentikan seorang karyawan, baik secara hormat maupun tidak hormat. Hal ini biasanya disebabkan oleh sejumlah faktor, seperti karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya, perilaku atau disiplin yang buruk, pelanggaran aturan perusahaan, masalah kerja sama, atau perilaku amoral (Fahrurrozi, 2018; Wibowo, dan

- Herawati, 2021; Buwana dan Putra, 2015; Sahetapy, 2020).
2. Keinginan Karyawan. Karyawan juga dapat mengajukan pemutusan hubungan kerja atas keinginannya sendiri dengan mengajukan permohonan berhenti dari Perusahaan (Suhartoyo. (2019).
 3. Pensiun. Ada tiga alasan yang dapat menyebabkan pensiun: keinginan perusahaan memensiunkan karyawan karena produktivitasnya rendah, persyaratan pensiun berdasarkan undang-undang, atau keinginan karyawan sendiri untuk pensiun setelah mencapai masa kerja tertentu (Buwana dan Putra, 2015).
 4. Kontrak Kerja Berakhir. Karyawan yang memiliki kontrak kerja akan diberhentikan saat kontrak mereka berakhir. Hal ini sudah diatur dalam perjanjian saat mereka diterima (Buwana dan Putra, 2015).
 5. Kesehatan Karyawan. Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemutusan hubungan kerja, baik atas inisiatif perusahaan maupun karyawan. UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 172 mencantumkan bahwa seorang karyawan yang sakit atau cacat akibat kecelakaan kerja selama lebih dari 12 bulan dapat mengajukan pemutusan hubungan kerja dan berhak mendapatkan pesangon. (Buwana dan Putra, 2015).
 6. Meninggal Dunia. Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis memutus hubungannya dengan perusahaan. Keluarga karyawan yang meninggal biasanya akan menerima pesangon atau uang pensiun sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Buwana dan Putra, 2015).
 7. Perusahaan Dilikuidasi/Bangkrut. Jika perusahaan berada dalam posisi likuidasi atau bangkrut, maka pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan biasanya akan terjadi. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 mengizinkan perusahaan untuk memutus hubungan kerja dalam situasi seperti perusahaan selalu mengalami kerugian selama dua tahun berturut-turut, ada keadaan *force majeure*, atau akibat efisiensi yang dilakukan perusahaan. Karyawan yang diberhentikan dalam kondisi ini berhak atas pesangon

sesuai dengan regulasi yang berlaku (Putri, Sonhaji, & Solechan, 2016; Buwana dan Putra, 2015).

C. Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja

Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sebenarnya berkaitan erat dengan alasan-alasan PHK itu sendiri, tetapi dalam konteks ini, fokusnya lebih kepada sudut pandang perusahaan atau pengusaha. Tujuan PHK dari perspektif pengusaha meliputi (Dessler, 2019; Mathis and Jackson, 2019; Mondy and Martocchio, 2019; Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020; Robbins, Coulter, Cenzo, 2019; Verhulst, and DeCenzo, 2021; Wardhana, Aditya., et al, 2021; Suhartoyo, 2019; Sahetapy, 2020):

1. Pengelolaan Efektif Perusahaan. Perusahaan atau pengusaha bertanggung jawab menjalankan operasinya dengan baik dan efisien. Alasan-alasan seperti modernisasi, otomatisasi mekanisme, rasionalisasi, perubahan dalam hasil produksi, atau kebutuhan akan keterampilan tertentu mungkin memaksa perusahaan untuk mengambil tindakan PHK terhadap karyawan-karyawan mereka.
2. Mengatasi Tantangan Bisnis. PHK juga bisa menjadi tujuan perusahaan untuk mengatasi berbagai tantangan bisnis, termasuk:
 - a. Menghilangkan kesulitan dalam penjualan dan memperoleh kredit.
 - b. Mengurangi beban atau biaya tenaga kerja saat permintaan produk atau jasa menurun.
 - c. Mengatasi keterbatasan persediaan bahan baku yang diperlukan untuk produksi.
 - d. Mengatasi penurunan permintaan pasar.
 - e. Mengatasi kenaikan biaya seperti harga bahan bakar atau listrik, sehingga pengurangan tenaga kerja menjadi salah satu kebijakan yang diterapkan.
 - f. Merespons kebijakan atau regulasi pemerintah yang mempengaruhi operasi perusahaan. Mengatasi peningkatan persaingan dalam perusahaan tertentu.

Pemutusan hubungan kerja seringkali menjadi solusi yang dipertimbangkan oleh 292 perusahaan untuk menjaga keberlanjutan bisnis dan menjawab berbagai tantangan yang mereka hadapi.

D. Proses Pemutusan Hubungan Kerja

Proses pemberhentian karyawan berdasarkan Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah sebagai berikut:

1. Musyawarah antara Karyawan dan Pimpinan Perusahaan. Tahap awal melibatkan pertemuan antara karyawan yang akan di-PHK dengan pimpinan perusahaan. Jika pada tahap ini tercapai kesepakatan antara karyawan dan pengusaha, proses pemutusan hubungan kerja selesai. Namun, jika tidak terjadi kesepakatan, proses akan berlanjut ke tahap berikutnya (Suhartoyo, 2019; Suwadji, 2019).
2. Musyawarah antara Pimpinan Serikat Pekerja dan Pimpinan Perusahaan. Jika tidak ada kesepakatan pada tahap pertama, maka proses dilanjutkan dengan musyawarah antara pimpinan serikat pekerja dan pimpinan perusahaan. Apabila musyawarah ini tidak menghasilkan kesepakatan, proses akan lanjut ke tahap selanjutnya (Suhartoyo, 2019; Suwadji, 2019).
3. Musyawarah antara Pimpinan Serikat Pekerja, Pimpinan Perusahaan, dan Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Daerah (P4D). Pada tahap ini, negosiasi melibatkan P4D sebagai lembaga penyelesaian perselisihan tingkat daerah. Musyawarah ini dihadiri oleh pimpinan serikat pekerja, pimpinan perusahaan, dan P4D. Namun, jika tahap ini juga tidak menghasilkan kesepakatan, proses akan terus berlanjut (Fahrunnisa, Razak, & Said, 2018).
4. Musyawarah antara Pimpinan Serikat Pekerja, Pimpinan Perusahaan, dan Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Provinsi (P4P). Jika konflik masih berlanjut setelah tahap P4D, proses akan melibatkan P4P sebagai lembaga penyelesaian perselisihan tingkat provinsi. Pada

tahap ini, musyawarah melibatkan pimpinan serikat pekerja, pimpinan perusahaan, serta P4P. Namun, jika tahap ini tidak menghasilkan solusi yang memadai, maka langkah terakhir harus diambil (Fahrunnisa, Razak, & Said, 2018).

5. Pemutusan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri. Jika seluruh tahapan musyawarah tidak berhasil menyelesaikan konflik, satu-satunya opsi yang tersisa adalah melalui keputusan pengadilan negeri. Keputusan ini memiliki kekuatan hukum dan mengikat semua pihak yang terlibat dalam perselisihan tersebut (Fahrunnisa, Razak, & Said, 2018; Suhartoyo, 2019).

Dalam setiap tahap proses ini, upaya yang sungguh-sungguh harus dilakukan oleh pengusaha, karyawan, serikat pekerja, dan pemerintah untuk menghindari pemutusan hubungan kerja. Proses pemutusan hubungan kerja harus melalui serangkaian musyawarah yang melibatkan pihak-pihak terkait sebelum akhirnya memerlukan keputusan pengadilan sebagai solusi terakhir.

E. Ringkasan

1. Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah tindakan pengakhiran hubungan kerja karena suatu alasan tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pengusaha dan pekerja.
2. Alasan yang dapat menyebabkan terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja, yaitu: keinginan Perusahaan, keinginan karyawan, pension, kontrak kerja berakhir, kesehatan karyawan, meninggal dunia, dan perusahaan dilikuidasi/bangkrut.
3. Tujuan PHK dari perspektif pengusaha meliputi: pengelolaan efektif perusahaan dan mengatasi tantangan bisnis.
4. Proses pemberhentian karyawan adalah sebagai berikut: musyawarah antara karyawan dan pimpinan Perusahaan, musyawarah antara pimpinan serikat pekerja dan pimpinan Perusahaan, musyawarah antara pimpinan serikat pekerja,

pimpinan perusahaan, dan panitia penyelesaian perselisihan perburuhan daerah (P4D, musyawarah antara pimpinan serikat pekerja, pimpinan perusahaan, dan Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Provinsi (P4P), dan pemutusan berdasarkan keputusan Pengadilan Negeri.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Pemutusan Hubungan Kerja	<i>separation</i>
Cuti	<i>temporary leaves</i>
Pengunduran diri	<i>attrition</i>
Pemecatan	<i>termination</i>
Pemberhentian	<i>layoffs</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud dengan terminasi hubungan pekerjaan?
2. Bagaimana langkah-langkah dalam pemutusan hubungan kerja?
3. Sebutkan dan terangkan penyebab pemutusan hubungan kerja?
4. Terangkan maksud pemutusan hubungan kerja?
5. Nama langkah-langkah dalam menghentikan pekerjaan karyawan?

DISKUSI KELAS: PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Tema Diskusi Kelas: Pemutusan Hubungan Kerja

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi pemutusan hubungan kerja dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

PT Nestle Indonesia telah menegaskan bahwa kasus pemutusan hubungan kerja karyawannya di pabrik Waru, Surabaya, yang sebelumnya mempengaruhi perusahaan beberapa tahun lalu, telah diselesaikan secara hukum. Perusahaan menyatakan bahwa selama ini mereka telah mematuhi undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan di semua lokasi operasi mereka, termasuk di Indonesia. "Tuduhan yang menyatakan bahwa PT Nestle Indonesia telah mengabaikan hak bekas karyawan pabriknya di Waru, Surabaya, selama proses pemutusan hubungan kerja dengan mereka adalah tidak benar," kata Head of Public Relation, Nestle Indonesia, Brata T Harjosubroto dalam pernyataan tertulis kepada Liputan6.com, pada Jumat (8/2/2013).

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, Komisi IX DPR berencana untuk memanggil Nestle Indonesia terkait masalah pemutusan hubungan kerja pegawai di salah satu pabriknya di Waru, Pasuruan. Anggota Komisi IX DPR, Poempida Hidayatulloh, mengatakan bahwa keputusan pemutusan hubungan kerja itu tampaknya adalah keputusan sepihak yang tidak didasari oleh aturan yang berlaku. Terkait informasi tersebut, Brata menjelaskan bahwa seluruh 245 bekas karyawan pabrik di Waru telah menandatangani kesepakatan bersama mengenai pemutusan hubungan kerja dengan Nestle Indonesia pada tanggal 15 April 2000. Perusahaan memastikan bahwa semua

pembayaran pesangon dan hak-hak mereka telah diselesaikan dengan baik.

Pemutusan hubungan kerja dilakukan sebagai bagian dari rencana penutupan pabrik Waru pada tahun 2002 dan pengintegrasian fasilitas produksinya ke pabrik di Kejayan, Pasuruan. Keputusan ini diambil karena wilayah Waru telah berubah menjadi daerah pemukiman dan tidak lagi cocok untuk kegiatan industri, serta tidak memungkinkan untuk memperluas pabrik di sana.

Kronologis PHK

Dalam kasus pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan di Waru, Nestle Indonesia telah memastikan bahwa mereka telah mengikuti semua prosedur dan ketentuan yang diatur dalam hukum Indonesia. Sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku pada saat itu, yaitu Pasal 3 Undang-Undang No. 12 Tahun 1964 tentang PHK di Perusahaan Swasta, PT Nestle Indonesia telah mengajukan izin untuk melakukan PHK kepada Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Pusat (P4P) di Jakarta. Pada tanggal 1 Oktober 2002, P4P mengeluarkan putusan nomor 1660/1578/232-6/XIII/PHK/10-2002 yang memberikan izin kepada PT Nestle Indonesia untuk melakukan PHK terhadap 245 bekas karyawan pabriknya di Waru. PHK ini dihitung sejak pembayaran uang pesangon dan hak-hak lainnya sesuai kesepakatan bersama yang ditandatangani oleh Pengusaha dan masing-masing bekas pekerja.

Pada tanggal 7 Januari 2003, sejumlah mantan karyawan yang mewakili 215 orang bekas karyawan PT Nestle Indonesia mengajukan banding ke Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara. Namun, pada tanggal 18 Desember 2003, pengadilan menolak permohonan banding para bekas karyawan pabrik di Waru dan menyatakan putusan P4P adalah sah dan benar. Selanjutnya, para bekas karyawan kembali mengajukan Memori Kasasi ke Mahkamah Agung Republik Indonesia pada tanggal 12 Januari 2004. Melalui putusan perkara 128K/TUN/2006, Mahkamah Agung menyatakan menolak permohonan kasasi para bekas

karyawan pabrik di Waru, dan putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia tersebut telah memiliki kekuatan hukum tetap.

Sebagaimana disampaikan oleh Ombudsman Republik Indonesia, yang menerima pengaduan dari dua bekas karyawan pabrik di Waru, mereka telah menerima penjelasan tertulis dari kuasa hukum PT Nestle Indonesia, yaitu Kemalsjah & Associates, melalui surat no. 6735/0141.001/KS-yl tanggal 22 Januari 2009 perihal PHK tersebut. Tidak ada korespondensi lanjutan setelahnya.

Sumber : www.bisnis.liputan6.com (13 Februari 2013)

Pertanyaan:

Apakah permasalahan pada kasus diatas dan bagaimana menurut anda cara penyelesaiannya?

F. Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. (2019). *Human Resource Management*. 16th Edition. New Jersey: Pearson
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2019). *Human Resource Management*. Singapore: Cengage.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill Education.
- Robbins, Stephen., Coulter, Mary., Cenzo, D.D. (2019). *Fundamentals of Management*. New York: Pearson.
- Verhulst, Susan L., and DeCenzo, David A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. 14th Edition. New Jersey: Wiley
- Wardhana, Aditya., et al. (2021). *MSDM: Kunci Keberhasilan Organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Buwana, Sudibyo Aji Narendra., dan Putra, Mario Septian Adi. (2015). Implementasi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Terhadap Pekerja Status Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Pada PT X di Kota Malang. *Jurnal Studi Manajemen*, 9(2), 202-214
- Suwadji, Yuniarti Tri. (2019), Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Melalui Perundingan Bipartit. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 14(2), 83-97

- Fahrnunisa, F., Razak, R., & Said, A. (2018). Peran Pemerintah Dalam Menangani Konflik Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan PT Gunung Mas Di Kabupaten Pangkep. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 3(3), 310-325.
- Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan
- Undang-undang Nomor 2 Tahun 2004, tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial
- Wibowo, Rudi Febrianto., dan Herawati, Ratna. (2021). Perlindungan Bagi Pekerja Atas Tindakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Secara Sepihak. *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia*, 3(1), 109-120
- Ramlall, Sunil J. (2014). Layoffs, Coping, and Commitment: Impact of Layoffs on Employess and Strategies Used in Coping with Layoffs. *Journal of Management and Strategy*, 5(2), 26-33
- Suhartoyo. (2019). Perlindungan Hukum Bagi Buruh Dalam Sistem Hukum Ketenagakerjaan Nasional. *Administrative Law & Governance Journal*, 2(2), 329-335
- Sonhaji. (2019). Analisis Yuridis Pemutusan Hubungan Kerja Akibat Kesalahan Berat Pekerja. *Administrative Law & Governance Journal*, 2(1), 61-69
- Sahetapy, Prilly P. (2020). Melindungi Hak Pekerja Di Era Normal Baru. *ADALAH: Buletin Hukum & Keadilan*, 4(1), 271-283
- Aisha, Berliana D. (2019). Pemutusan Hubungan Kerja Yang Didasarkan Pada Pelanggaran Perjanjian Kerja Bersama. *Jurist- Diction Law Journal*, 2(1), 63-76
- Fahrurrozi, M. (2018). Pemutusan Hubungan Kerja Sepihak Antara PT. Indah Kiat Dengan Tenga Kerja Berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003. *JOM Fakultas Hukum, Universitas Riau*, 5(2), 11-19
- Putri, Ayu Ratna Hari., Sonhaji., & Solechan. (2016). Perlindungan Hukum Terhadap Hak-Hak Pekerja Yang Terkena Pemutusan Hubungan Kerja Akibat Efisiensi Perusahaan Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Di Kota Semarang. *Diponegoro Law Review*, 5(2), 6-11

BAB 13 | AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengertian audit sumber daya manusia
2. Menjelaskan tujuan audit sumber daya manusia
3. Menjelaskan manfaat audit sumber daya manusia
4. Menjelaskan tahapan persiapan audit sumber daya manusia

A. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Audit SDM adalah proses pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara teratur, obyektif, dan terdokumentasi terhadap berbagai fungsi organisasi yang dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan untuk mencapai target organisasi (Kotamena, Sinaga, Hidayat, Sudibjo, 2022; Cannings & Hills, 2012; McConnell, 2011; Moindjie, 2022).

B. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Tujuan dari pelaksanaan audit SDM adalah untuk mengawasi dan mengontrol kegiatan di dalam organisasi dengan melalui pemeriksaan dan penilaian berbagai aspek organisasi sehingga tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai. Pelaksanaan audit SDM dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain (Moindjie, 2022; Kotamena, Sinaga, Hidayat, Sudibjo, 2022; Love, 2019; Al Samman, 2019; Moke, and Muturi, 2015; Olalla and Castillo, 2002):

1. Auditor internal, yang merupakan tim yang telah ditetapkan secara resmi dalam perusahaan untuk melakukan audit pada seluruh fungsi organisasi.

2. Manajer atau spesialis SDM yang ditunjuk, yang melakukan audit dengan pendekatan self-assessment.
3. Tenaga spesialis senior SDM yang mengevaluasi fungsi-fungsi di luar manajemen SDM.
4. Tenaga ahli manajemen SDM dari luar perusahaan, dengan persetujuan pimpinan perusahaan.

C. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Manfaat pelaksanaan audit SDM adalah memberikan wawasan yang berharga kepada manajemen dalam pengambilan keputusan strategis bagi organisasi. Informasi yang diperoleh dari hasil audit dapat mencakup hal-hal berikut (Moindjie, 2022; Nisonko, 2017; Harewood and Silverman, 2022; Moindjie, 2022):

1. Informasi tentang pelanggaran atau ketidakpatuhan terhadap regulasi yang mengatur manajemen SDM.
2. Identifikasi potensi masalah yang mungkin berkembang menjadi isu serius jika tidak segera ditindaklanjuti.
3. Pengungkapan pelanggaran hak asasi manusia dalam pengelolaan sumber daya manusia.
4. Pengidentifikasian kelemahan atau ketidakcukupan dalam fungsi-fungsi manajemen SDM.
5. Penyimpangan dari kebijakan perusahaan yang terkait dengan manajemen SDM.
6. Pengungkapan praktik-praktik manajemen SDM yang tidak etis.
7. Identifikasi ketidakefisienan dalam pengelolaan SDM.
8. Penilaian kebijakan SDM yang mungkin tidak sesuai dengan tantangan aktual di pasar tenaga kerja atau tantangan bisnis di masa depan.
9. Kesesuaian pengelolaan SDM dengan visi dan misi jangka panjang perusahaan.
10. Evaluasi prinsip dan praktik manajemen SDM yang sudah tidak relevan dengan kebutuhan organisasi.

D. Tahapan Persiapan Audit Sumber Daya Manusia

Sebelum melaksanakan audit SDM, langkah-langkah persiapan yang perlu dijalani adalah sebagai berikut (McConnell, 2011; Bieliaieva, 2019a; Bieliaieva, 2019b; Andrews, 2017; Malik, 2018):

1. Tujuan Audit SDM. Audit SDM dilakukan dengan tujuan membantu menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan aspek SDM, memastikan pencapaian tujuan organisasi baik dari segi fungsional maupun keseluruhan.
2. Lingkup Audit SDM. Lingkup audit mengidentifikasi obyek-obyek yang akan diaudit selama satu siklus audit. Pembatasan lingkup ini penting untuk memastikan efektivitas pelaksanaan audit, dan dapat berfokus pada unit-unit yang mengalami masalah atau sesuai permintaan khusus dari manajemen.
3. Objek Audit. Penekanan pada objek audit harus dipertimbangkan secara cermat, karena tidak semua objek audit membutuhkan perhatian yang sama. Prinsip efektivitas dan efisiensi harus menjadi pedoman dalam pemilihan objek audit.
4. Alokasi Waktu. Waktu adalah faktor penting dalam audit. Auditor harus menggunakan waktu yang telah direncanakan dengan efisien untuk memastikan pelaksanaan audit sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Pengalokasian waktu yang baik adalah kunci keberhasilan audit.
5. Metode Audit. Auditor harus memilih metode yang sesuai untuk mengumpulkan informasi yang relevan sesuai dengan lingkup audit yang telah ditetapkan. Metode yang dapat digunakan termasuk kuesioner, survei, dan wawancara.
6. Persiapan Diri. Auditor perlu mempersiapkan diri dengan baik. Persiapan diri mencakup tiga dimensi permasalahan, yaitu persiapan individu, hubungan dengan auditee, dan persiapan terkait proses audit. Auditor harus memiliki sifat

seperti disiplin, proaktif, stabil emosi, kemampuan kritis, cermat, tegas, objektif, antusias, jujur, dan integritas.

7. Format Laporan. Menyusun laporan audit memerlukan keahlian dalam berbagai aspek, termasuk logika, seni, kemampuan komunikasi, psikologi, dan kemampuan berbahasa yang baik. Laporan harus memiliki bobot yang tinggi sebagai panduan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan.



Gambar 42. Tahapan Persiapan Audit Sumber Daya Manusia

E. Ringkasan

1. Audit SDM adalah proses pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara teratur, obyektif, dan terdokumentasi terhadap berbagai fungsi organisasi yang dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan untuk mencapai target organisasi.
2. Tujuan dari pelaksanaan audit SDM adalah untuk mengawasi dan mengontrol kegiatan di dalam organisasi dengan melalui pemeriksaan dan penilaian berbagai aspek organisasi sehingga tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai.
3. Manfaat pelaksanaan audit SDM adalah memberikan wawasan yang berharga kepada manajemen dalam pengambilan keputusan strategis bagi organisasi.
4. Langkah-langkah persiapan audit SDm yaitu: tujuan audit SDM, lingkup audit SDM, objek audit, alokasi waktu, metode audit, persiapan diri, dan format laporan.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Audit SDM	<i>HR audit</i>
Tahapan Audit SDM	<i>tHR audit stages</i>
Informasi Audit SDM	<i>HR audit informations</i>
Pelaksana Audit	<i>auditor</i>
Yang diaudit	<i>auditee</i>
Obyek audit	<i>audit object</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Jelaskan pengertian audit SDM?
2. Jelaskan tahapan audit SDM?
3. Informasi apa yang dapat dihasilkan audit SDM?
4. Jelaskan pentingnya audit SDM bagi organisasi?
5. Jelaskan tahapan persiapan yang dilakukan sebelum audit SDM dilaksanakan?

DISKUSI KELAS: AUDIT SDM

Tema Diskusi Kelas: Audit SDM

Tujuan : Mahasiswa memahami bagaimana implementasi audit SDM dalam organisasi bisnis.

Langkah-langkah:

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil (5 orang)
2. Tiap kelompok mendapat selembar kertas untuk menjawab.
3. Setiap perwakilan kelompok menjelaskan kepada kelompok lainnya hasil diskusi terhadap bahan diskusi. Peserta dari kelompok lain memberikan tanggapan.

Bahan Diskusi:

Wagimin, seorang karyawan di PT Bahagia, sering menghadapi kesulitan ekonomi karena pengeluaran rumah tangganya sering kali melampaui penghasilannya. Untuk memenuhi kebutuhannya, Wagimin sering mengambil pinjaman dari bank. Kebijakan perusahaan memperbolehkan karyawan untuk mengambil pinjaman dengan angsuran yang tidak melebihi 40% dari penghasilan bersih. Sutarno, manajer SDM Wagimin, sering merasa simpati terhadap situasi kesulitan yang dialami oleh Wagimin.

Hampir setiap hari, Wagimin mengeluhkan penghasilannya yang tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, terutama dengan memiliki dua istri dan empat anak. Wagimin sering meminjam uang dari rekan-rekannya di tempat kerja. Karena anaknya membutuhkan operasi mendesak, Wagimin meminta Sutarno untuk izin mengambil pinjaman tambahan, meskipun potongan gajinya sudah mencapai batas 40% dari penghasilannya setiap bulan.

Sutarno memberi izin kepada Wagimin untuk mengambil pinjaman tambahan melalui koperasi pegawai dengan tambahan potongan gaji sebesar 30%, sehingga total potongan gaji Wagimin mencapai 70% dari penghasilannya setelah potongan.

Pertanyaan:

1. Apabila dilakukan audit SDM, jelaskan apakah tindakan Sutarno dapat dibenarkan?
2. Solusi apa yang dapat anda berikan jika anda berada pada posisi Sutarno?

F. Daftar Pustaka

- Al Samman, Adel. (2019). *Towards a Strategic Human Resource Management: Roles of HR Audit & Organization Culture*. California: Scholars' Pres
- Andrews, C. (2017). *Fundamental Issues with HR Auditing*. HR Examiner. Retrieved from: https://pure.bond.edu.au/ws/portalfiles/portal/23307079/Fundamental_Issues_with_HR_Auditing_22_May_2017.pdf
- Bieliaieva, N. (2019a). International Practice of The Concepts Use of "HR Audit", "Staff Audit", "Personnel Audit." *Економіка. Екологія. Соціум*, T.3, T., 3(3), 94-101.
- Bieliaieva, N. (2019b). Development of The Human Resource Audit System Elements Based on International Experience. *Economics. Ecology. Socium*, 3(4), 28-34.
- Cannings, A., & Hills, T. (2012). A Framework for Auditing HR: Strengthening the Role of HR in The Organisation. *Industrial and Commercial Training*, 44(3), 139-149
- Harewood, Wynette., and Silverman, Marilyn. (2022). *HR Self-audits A Strategy for Continuous Improvement*. Washington: Amazon
- Kotamena, Fredson., Sinaga, Poltak., Hidayat, Dylmoon; Sudibjo, Niko. (2022). Successful HR Audit: Is It Determined by Top Management Commitment, HR Consultants, and Line Manager Involvement. *JMK*, 24(1), 33-43
- Love, Paul E. (2019). *The Employer's Guide to Surviving Payroll and Human Resources Audits*. Washington: Amazon
- Malik, R. (2018). An Assessment of Effectiveness of HR Audit in Automobile Industries of Haryana by Analysis of Dependency Between Factors. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 32(2), 3664-3673

- McConnell, John. (2011). *Auditing Your Human Resources Department: A Step-by-Step Guide to Assessing the Key Areas of Your Program*. Netherlands: AMACOM
- Moindjie, Hassani. (2022). *Human Resources Audit*. South Kivu, Congo: Our Knowledge Publishing
- Moke, Oeri Lydia., and Muturi, Willy. (2015). Effects of Human Resource Audit on Employee Performance in Secondary Schools in Kenya; A Case of Non-Teaching Staff in Secondary Schools in Nyamache Sub County. *Journal of Education and Practice*, 6(19), 83-95
- Nisonko, Sibram. (2017). *HR Audit: Audit Your Most Precious Resource*. Washington: Amazon
- Olalla, Marta Fossas., and Castillo. Miguel Ángel Sastre. (2002). Human Resources Audit. *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58-64

BAB 14

STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM

Capaian Pembelajaran: Mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan konsep kompetensi SDM
2. Menjelaskan pemetaan kompetensi dan model kompetensi SDM
3. Menjelaskan pentingnya kompetensi SDM
4. Menjelaskan strategi peningkatan kompetensi SDM

A. Konsep Kompetensi SDM

Prahalad dan Hamel (1990) memperkenalkan istilah *core competency* dalam artikelnya yang berjudul “*The Core Competence of The Corporation*” yang dimuat dalam Harvard Business Review edisi Mei-Juni 1990 sebagai pendekatan strategi baru bagi perusahaan (Burhany, 2009).

Kompetensi inti (*core competency*) adalah keterampilan, atribut, dan perilaku yang dianggap penting bagi semua anggota staf, terlepas dari fungsi atau level mereka. Semua kompetensi inti adalah wajib. Kompetensi inti (*core competencis*) terdiri dari *teamwork, delivering result, managing and sharing knowledge, accountability, communication*. Sedangkan kompetensi managerial (*managerial competencies*) terdiri dari *leadership, empowering others & building trust, strategic thinking & vision* (International Organization of Migration, 2018).

Hogg (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik seorang manajer yang mengarah pada demonstrasi keterampilan dan kemampuan, yang menghasilkan kinerja yang efektif dalam area pekerjaan.

Dubois (1998) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah karakteristik individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, pola pikir, pola pikir, dan sejenisnya, yang bila digunakan baik secara tunggal atau dalam berbagai kombinasi, menghasilkan kinerja yang sukses.

Spencer dan Spencer (2010) juga mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar dari seorang individu yang terkait dengan referensi kriteria kinerja yang efektif dan/atau superior dalam situasi pekerjaan.

Vu (2017) mengemukakan kompetensi SDM sebagai konsep terkait personel yang mengacu pada seperangkat dimensi perilaku kinerja efektif profesional SDM di tempat kerja. Kompetensi SDM dikenal sebagai sekelompok karakteristik yang berkontribusi pada kinerja efektif profesional SDM yang membantu organisasi untuk mengimplementasikan strategi bisnisnya dengan sukses di pasar yang kompetitif dimana karakteristik tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik pribadi yang dibutuhkan oleh para profesional SDM untuk mencapai kinerja tinggi mereka. Profesional SDM dengan kompetensi yang tepat akan melakukan peran pekerjaan mereka dengan lebih baik.

Skorková (2016) menyatakan bahwa kompetensi sebagai kewenangan dan tanggung jawab. Seorang karyawan berhak untuk melakukan aktivitas tertentudalam ruang lingkup kerjanya dan memperhitungkan dampak kinerjanya. Oleh karena itu, hal ini merujuk pada apa yang telah diberikan kepada manusia dari luar. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu yang meliputi kualitas, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan kompeten. Konsep ini menekankan kualitas intrinsik manusia, yang memungkinkan dia untuk menyajikan suatu kinerja.

Diane Piktialis (2011) berpendapat bahwa perusahaan pada saat ini membutuhkan salah satu jenis kompetensi yang disebut sebagai kompetensi generasional (*generational*

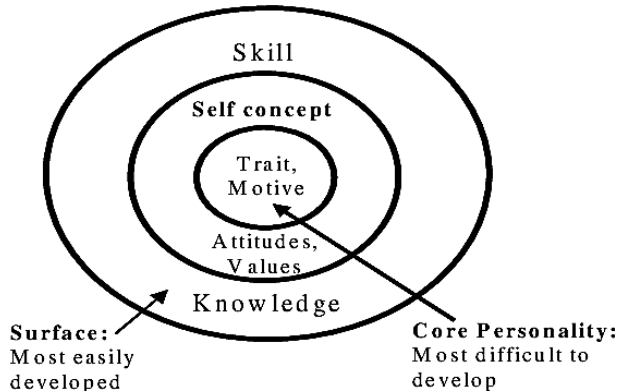
competence) yang merupakan kemampuan semua pihak dalam organisasi termasuk pemegang saham dalam memahami, menghargai, dan memenuhi berbagai kebutuhan dan aspirasi dari berbagai generasi karyawan yang dalam organisasi. Sedangkan Pella dan Inayati (2011) bahwa kompetensi generasional merupakan kemampuan dalam memahami, menghargai, memenuhi kebutuhan spesifik dari generasi yang berbeda sehingga membantu organisasi memaksimalkan nilai talenta yang dimilikinya.

Dalam kondisi era industri 4.0 dikenal istilah kompetensi digital yang mencakup pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan seseorang untuk dapat menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk mencapai tujuan dalam kehidupan pribadi atau profesionalnya. Kompetensi digital harus dipersepsikan tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis, tetapi lebih fokus pada aspek kognitif dan sosial dan emosional dari bekerja dan hidup di lingkungan digital (Wardhana, et al, 2021).

B. Pemetaan Kompetensi dan Model Kompetensi SDM

Hutamingtyas dan Bangun (2020) menyatakan bahwa pemetaan kompetensi (*competency mapping*) adalah proses mengidentifikasi kompetensi utama untuk sebuah perusahaan atau lembaga dan pekerjaan dan fungsi di dalamnya. Pemetaan kompetensi digunakan untuk mengidentifikasi atribut kunci (pengetahuan, keterampilan, dan perilaku) yang diperlukan untuk melakukan klasifikasi pekerjaan atau proses yang teridentifikasi secara efektif.

Sedangkan menurut Chouhan & Srivastava (2014), model kompetensi (*competency model*) adalah seperangkat kompetensi yang mencakup perilaku kunci yang diperlukan untuk kinerja yang sangat baik dalam peran tertentu.



Gambar 43. Model Kompetensi Spencer dan Spencer
 Sumber: Spencer dan Spencer (2010)

Berbagai kategori kompetensi yang harus dimiliki oleh profesional SDM untuk menambah nilai kinerja organisasi mereka. Studi kompetensi SDM yang paling menonjol adalah studi kompetensi SDM yang awalnya dikembangkan oleh Ulrich dan timnya sejak 1987. Studi yang telah dilakukan berulang kali setiap lima tahun dan setiap kali, Ulrich dan timnya merevisi dan memperbarui kompetensi SDM baru yang sesuai dengan dunia bisnis yang terus berubah.

Trisliatanto, Windijarto, dan Sutinah (2016) mengembangkan model kompetensi yang mengintegrasikan model pengembangan kompetensi yang didasarkan pada orientasi kinerja dan kerja sama.



Gambar 44. Model Kompetensi Trisliatanto, Windijarto, dan Sutinah (2016)

Sumber: Trisliatanto, Windijarto, dan Sutinah (2016)

Porvaznik (2013) menyajikan pendekatan holistik untuk pembuatan model kompetensi manajerial holistik yaitu menilai tiga pilar dasar yaitu kemampuan pengetahuan, keterampilan aplikasi dan kematangan sosial masing-masing manajer. Dengan menggunakan model kompetensi holistik, kita dapat menghindari situasi ketika kita memilih manajer yang kurang berkualitas, sehingga melakukan pekerjaan mereka dengan tidak kompeten. Porvaznik (2013) menyajikan rumus sebagai berikut:

$$HQ = f (SQ, AQ, KQ)$$

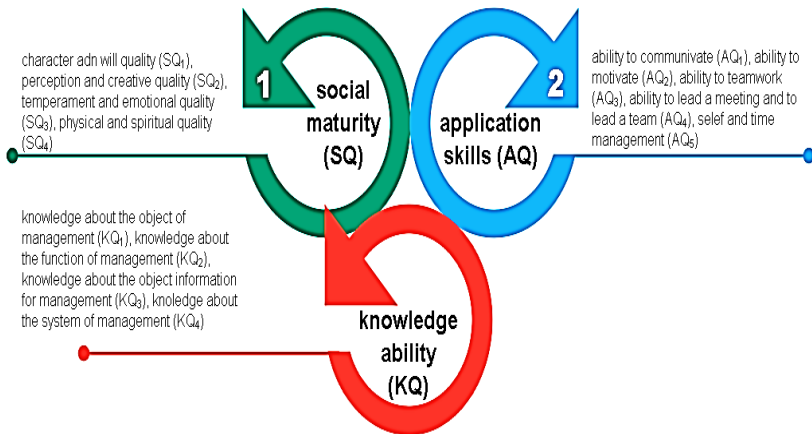
Dimana:

HQ = Kompetensi holistik (*holistic competence*)

SQ = Kematangan sosial (*social maturity*), SQ = SQ1, SQ2, SQ3, SQ4,

AQ = Keterampilan aplikasi (*application skills*), AQ= AQ1, AQ2, AQ3, AQ4, AQ5

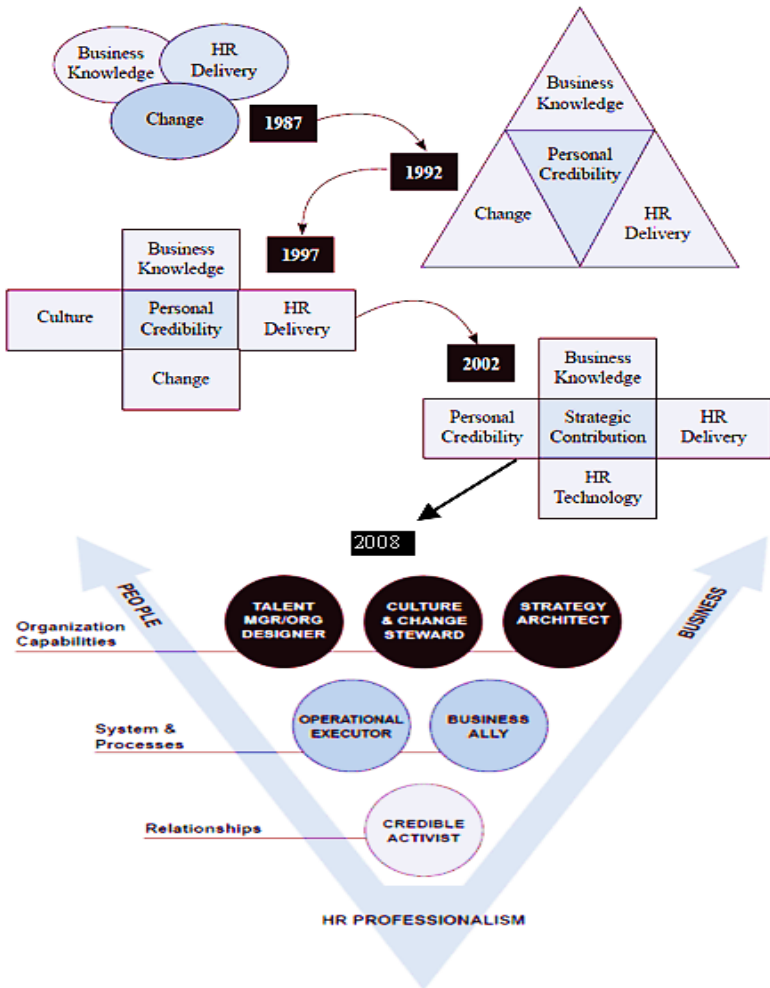
KQ = Kemampuan pengetahuan (*knowledge ability*) , KQ = KQ1, KQ2, KQ3, KQ4



Gambar 45. Model Kompetensi Porvaznik

Sumber: Porvaznik (2013) dalam Skorková (2016)

Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, dan Younger (2008) mengemukakan model kompetensi profesional SDM dikembangkan yang telah melalui berbagai perbaikan dan modifikasi (1987, 1992, 1997, 2002, 2008) seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini.



Gambar 46. Model Kompetensi Ulrich

Sumber: Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, dan Younger (2008)

Modifikasi terbaru dari HR Professionals'Competencies oleh Ulrich et al., (2008) dan rekan-rekannya menyarankan enam domain kompetensi termasuk *Credible Activist*, *Cultural and Change Steward*, *Talent Manager/Organizational Designer*, *Strategic Architect*, *Business Ally*, dan *Operational Executor*.

Tujuan pemetaan kompetensi yaitu:

1. Mengidentifikasi produk penting atau kebutuhan kompetensi, untuk mendorong pemilihan teknologi dan keputusan pengembangan. Pemetaan kompetensi mengaitkan produk dan layanan dengan keterampilan atau kompetensi terkait, memberikan metodologi kepada organisasi untuk memilih teknologi mana yang saat ini dapat dieksploitasi dan, akibatnya, produk mana yang dapat dikembangkan dengan kompetensi yang tersedia.
2. Tentukan alternatif kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan produk yang kritis. Pemetaan yang meliputi produk, kompetensi, dan pengguna yang lengkap akan memungkinkan identifikasi alternatif dalam penugasan tugas dan proses pembuatan tim.
3. Tentukan rencana pembelajaran untuk memperkenalkan kompetensi baru di perusahaan. Pengenalan kompetensi perusahaan baru di perusahaan akan menyiratkan pembuatan seperangkat kompetensi pribadi khusus untuk ditugaskan kepada pengguna yang dipilih. Untuk memenuhi tugas itu, rencana pembelajaran khusus harus dirancang, dijalankan, dan diberikan kepada pengguna yang ingin dimanfaatkan perusahaan dalam pengembangan produk baru.

C. Pentingnya Kompetensi SDM

Kompetensi inti dapat dilembagakan dari waktu ke waktu dan dengan demikian menjadi bagian dari sistem penciptaan pengetahuan perusahaan (Lei, et al., 1996): Pengetahuan teknologi, pengetahuan, keahlian, dan kemampuan teknis mendukung produk perusahaan saat ini. Oleh karena itu, perusahaan harus mengidentifikasi teknologi mana yang sesuai dengan pasar dan kebutuhan pelanggan serta kompetensi inti organisasi dan rencana strategis saat ini (Torkkeli, Tuominen, 2002). Kompetensi inti perusahaan tidak hanya menjadi ciri khas perusahaan tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Harvey dan Buckley, 1997).

Selain itu, kompetensi meningkatkan pembelajaran dan keterampilan untuk membangun alternatif pertumbuhan, dan mengurangi ketidakpastian (Lei, et al, 1996). Dalam arti, untuk mencapai keunggulan kompetitif, kompetensi inti harus menyediakan akses potensial ke berbagai pasar, memberikan kontribusi signifikan terhadap manfaat produk akhir yang dirasakan pelanggan, dan harus sulit ditiru oleh pesaing (Prahalad dan Hamel (1990). Oleh karena itu, keberhasilan pengembangan kompetensi inti bergantung pada pembelajaran organisasi, perolehan pengetahuan, eksperimen, dan rutinitas organisasi yang dinamis karena faktor-faktor tersebut mengarah pada akumulasi. memberikan kontribusi yang signifikan terhadap manfaat yang dirasakan pelanggan dari produk akhir, dan harus sulit ditiru oleh pesaing (Prahalad dan Hamel, 1990).

Menurut Norzailan dan Shazlinda (2016) mengemukakan bahwa tiga elemen kunci dari kompetensi guna mengembangkan pemimpin unggul yang dapat dicapai melalui program pelatihan yaitu yaitu *deliberate practice, experience density and reflective learning*.

D. Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Strategi kompetensi SDM (*core competency strategy*) didefinisikan oleh Quinn, Doorley, dan Paquette (1990) dalam Mintzberg dan Quinn (1996) yaitu "*Concentrating the firm's own resources on a set of core competencies where it can achieve definable preeminence and provide unique value for customers*". Mengkonsentrasikan sumber daya perusahaan pada sejumlah kompetensi inti di mana perusahaan dapat mencapai keunggulan yang dapat didefinisikan dan memberikan nilai unik bagi pelanggan.

Vu (2017), Lo, Macky, dan Pio (2015), Schoonover (2003), Huselid, Jackson, Schuler (1997), Lawson (1989) menyatakan bahwa transformasi peran SDM dari fungsional menjadi kontribusi yang lebih strategis untuk bisnis, model kompetensi SDM terbaru dirancang untuk membantu profesional SDM

untuk mengadopsi peran strategis mereka. Penelitian kompetensi SDM menunjukkan pentingnya kompetensi SDM strategis untuk keberhasilan pekerjaan profesional SDM. Secara khusus, berdasarkan perspektif situasional, melakukan upaya untuk mengidentifikasi kompetensi SDM fungsional dan strategis bagi praktisi SDM. Kompetensi fungsional SDM mengacu pada penyampaian fungsi SDM seperti rekrutmen, kompensasi, pendidikan dan pelatihan karyawan, seleksi dan remunerasi karyawan. Sedangkan kompetensi SDM strategis dikenal sebagai kompetensi terkait bisnis yang memungkinkan profesional SDM untuk menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis. Kompetensi SDM strategis terdiri dari pengetahuan bisnis yang berkaitan dengan pengetahuan perusahaan dan industri, dan kontribusi strategis termasuk kemampuan untuk berhubungan dengan pelanggan serta keterlibatan aktif dalam kegiatan strategis seperti organisasi mengubah dan perkembangan, strategis pengambilan keputusan, kepercayaan diri dan faktor sosial, kepemimpinan dan membangun hubungan.

Strategi peningkatan kompetensi SDM meliputi:

1. Mengembangkan strategi baru berdasarkan kompetensi inti, manajer perlu memahami tujuan dan potensi kompetensi inti, serta rincian komponen utama yang terlibat (Clark dan Scott, 2000).
2. Membangun kompetensi membutuhkan partisipasi karyawan dalam jumlah besar dan beragam, dan menuntut aktivitas analitis yang ketat (Gallon, Stillman, 1995), dan pembelajaran organisasi (Lei, et al., 1996).
3. Kompetensi inti harus dikembangkan di sekitar faktor bisnis strategis karena pendekatan ini mengarah pada pemahaman bersama tentang di mana kesenjangan kinerja utama berada dalam bisnis (Clark dan Scott, 2000)
4. Keunggulan kompetitif berbasis kompetensi inti dapat berkelanjutan dari waktu ke waktu, jika perusahaan memanfaatkan pembelajaran kumulatif tentang teknologi secara efektif (Torkkeli dan Tuominen, 2002)

5. Pentingnya pembelajaran organisasi untuk pengembangan kompetensi inti. Pembelajaran organisasi menerjemahkan pengetahuan ke dalam kompetensi inti. Hal ini karena kapabilitas inti adalah fungsi dari kemampuan perusahaan untuk mengorganisasikan dirinya ke dalam sistem yang menciptakan pengetahuan (Lei, et al., 1996)
6. Penciptaan pengetahuan sering melibatkan pembentukan beberapa jenis struktur horizontal internal seperti manajemen proyek, kelompok kerja R&D virtual, dan pembentukan hubungan kerja kooperatif dengan lingkungan sekitar termasuk universitas, laboratorium, pesaing, klien, dan pemasok (Quelin, 2000)
7. Dengan pengetahuan tentang kompetensi teknis organisasi yang ada dan potensial, perusahaan berfokus pada evaluasi nilai strategis kompetensi saat ini, dan membentuk pandangan awal tentang kompetensi teknis potensial mana yang mungkin strategis (Gallon dan Stillman, 1995)
8. Organisasi dapat mencapai kompetensi inti dengan mengikuti pendekatan *strategic fit* dan *strategic intent*, dan menyesuaikan kompetensi mereka dengan sumber daya organisasi, dan kekuatan dan kelemahan internal, serta ancaman dan peluang eksternal (SWOT) (Uysal, 2007)
9. Dalam rangka mengembangkan kompetensi generasional, organisasi perlu memahami dan membangun kesadaran perbedaan antar generasi, mengelola karyawan secara berbeda, mengkaji bagaimana interaksi antar generasi, bagaimana setiap generasi menggunakan produk dan mengakses layanan dalam perusahaan, mendesain proyek yang memberikan kesempatan munculnya kolaborasi lintas generasi (Pella, dan Inayati, 2011; Piktialis, 2006).

E. Ringkasan

1. Kompetensi inti (*core competency*) adalah keterampilan, atribut, dan perilaku yang dianggap penting bagi semua anggota staf, terlepas dari fungsi atau level mereka. Semua kompetensi inti adalah wajib. Kompetensi inti (*core*

competencies) terdiri dari *teamwork, delivering result, managing and sharing knowledge, accountability, communication*. Sedangkan kompetensi managerial (*managerial competencies*) terdiri dari *leadership, empowering others & building trust, strategic thinking & vision*.

2. Pemetaan kompetensi (*competency mapping*) adalah proses mengidentifikasi kompetensi utama untuk sebuah perusahaan atau lembaga dan pekerjaan dan fungsi di dalamnya. Pemetaan kompetensi digunakan untuk mengidentifikasi atribut kunci (pengetahuan, keterampilan, dan perilaku) yang diperlukan untuk melakukan klasifikasi pekerjaan atau proses yang teridentifikasi secara efektif. model kompetensi (*competency model*) adalah seperangkat kompetensi yang mencakup perilaku kunci yang diperlukan untuk kinerja yang sangat baik dalam peran tertentu.
3. Keberhasilan pengembangan kompetensi inti bergantung pada pembelajaran organisasi, perolehan pengetahuan, eksperimen, dan rutinitas organisasi yang dinamis karena faktor-faktor tersebut mengarah pada akumulasi. memberikan kontribusi yang signifikan terhadap manfaat yang dirasakan pelanggan dari produk akhir, dan harus sulit ditiru oleh pesaing.
4. Strategi peningkatan kompetensi SDM meliputi: mengembangkan strategi baru berdasarkan kompetensi inti, membangun kompetensi membutuhkan partisipasi karyawan dalam jumlah besar dan beragam, dan menuntut aktivitas analitis yang ketat, kompetensi inti harus dikembangkan di sekitar faktor bisnis strategis, keunggulan kompetitif berbasis kompetensi inti yang berkelanjutan dari waktu ke waktu, pentingnya pembelajaran organisasi untuk pengembangan kompetensi inti, penciptaan pengetahuan sering melibatkan pembentukan beberapa jenis struktur horizontal internal, evaluasi nilai strategis kompetensi saat ini dan membentuk pandangan awal tentang kompetensi teknis potensial mana yang mungkin strategis, mengikuti pendekatan *strategic fit* dan *strategic intent*, dan

menyesuaikan kompetensi mereka dengan sumber daya organisasi, dan kekuatan dan kelemahan internal, serta ancaman dan peluang eksternal (SWOT), dan mengembangkan kompetensi generasional.

F. Daftar Pustaka

- Ahmad, Aqeel., Kausar, Abdul Rashid, Azhar, Sarwar M. (2015). HR Professional's Effectiveness and Competencies: A Perceptual Study in Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Society*, 16(2), 201 - 220
- Burhany, Dian Imanina. (2009). Pengaruh Penerapan Strategi Outsourcing dan Strategi Core Competency terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Ekuitas*, 13(4), 506 -525
- Clark, D.N. and Scott, Dorian N., (2000), Core Competence Strategy Making and Scientific Research: The Case of HortResearch, New Zealand. *Strategic Change*, 9(1), 495-507
- Gallon, M.R. and Stillman, Harold M. (1995). Putting Core Competency Thinking into Practice. *Research Technology Management*, 38(1), 20-32.
- Harvey, M.G. and Buckley, Ronald M. (1997). Managing Inpatriates: Building a Global Core Competency. *Journal of World Business*, 32(1), 35-57.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188
- Hutamingtyas, Dyah Arini., Bangun, Yuni Ros. (2020). Process Safety Competency Mapping of Front-Liner in PT IPC to Enhance Competitive Advantadge as A World Class Company. *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)*, APJABSS, 6(2), 129-142
- International Organization of Migration (2018). *IOM Competency Framework*. Washington: The UN Migration Agency.
- Lawson, T. E. (1989). *The Competency Initiative: Standards of Excellence for Human Resource Executives*, Alexandria. VA: Society for Human Resource Management

- Lo, K., Macky, K., Pio, E. (2015). The HR Competency Requirements for Strategic and Functional HR Practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328
- Mintzberg, Henry., Quinn, James Brian. (1996). *The Strategy Process: Concept, Context, Cases*. 3rd Edition. Prentice Hall International.
- Norzailan, Zumalia., Shazlinda Md Yusof., Othman Rozhan. (2016). Developing Strategic Leadership Competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 66-71
- Legowo, Budi., Kusharjanta, Bambang., Sutomo, Artono Dwijo., Mulyadi, Wahyuningsih, Daru. (2019). Increasing Competency 4C using the G-Suite Application for Education. *International Journal of Active Learning*, 4(2), 168-171
- Lei, D., Hitt, M.A., Bettis, Richard. (1996). Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context, *Journal of Management*, 22(1), 549-569.
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. (2011). *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Piktialis, Diane. (2006). The Generation Divide in Talent Management. *Workspan*, 49
- Porvazník, J. a kol. (2013). *Celostná Manažérska Kompetentnos: A Jej Ohodnocovanie*. Bratislava: Ekonóm.
- Prahalad, C.K., Hamel, Gary. (1990), The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Quelin, Bertrand, (2000), Core Competencies, R&D Management and Partnerships. *European Management Journal*, 18(1), 476-487
- Schoonover, S. C. (2003). *Human resource Competencies for The New Century*. Falmouth, MA: Schoonover Associates
- Skorková, Zuzana. (2016). Competency Models in Public Sector. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, 2 May 2016, Dubai, UAE, 226-234
- Spencer, M. L., Spencer, M. S. (2010). *Models of Competency and Performance*. New York: John Wiley & Sons

- Torkkeli, M., Tuominen, Markku. (2002). The Contribution of Technology Selection to Core Competencies. *International Journal of Production Economics*, 77(1), 271-284.
- Trisliatanto, Dimas Agung., Windijarto, Sutinah. (2016). The Competency Development Model Based on Performance Orientation and Teamwork. *JMK*, 18(2), 152-162
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Virginia: Society for Human Resource Management
- Uysal, Gürhan. (2007). Core Competence: A Competitive Base for Organizational Success. *Journal of Global Strategic Management*, 5(16), 5-16
- Vu, Giang Thi Huong. (2017). A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(12), 357-365
- Wardhana, Aditya, et al. (2021). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Media Sains Indonesia
- Wijaya, uksin. (2020). Revolusi Industri 4.0 Implikasi Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Media Informatika*, 19(2), 51-60



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC002023104411, 3 November 2023

Pencipta

Nama : **Aditya Wardhana**
Alamat : Jl. Cipedes II No. 107, RT.04/RW.04, Kel. Pajajaran, Kec. Cicendo, Kota Bandung 40173, Cicendo, Bandung, Jawa Barat 40173

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Aditya Wardhana**
Alamat : Jl. Cipedes II No. 107, RT.04/RW.04, Kel. Pajajaran, Kec. Cicendo, Kota Bandung 40173, Cicendo, Bandung, Jawa Barat 40173

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital 4.0**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 November 2023, di Purbalingga

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000537366

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri



Anggoro Dasananto
NIP. 196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DI ERA DIGITAL 4.0

Buku ajar ini menjelaskan secara komprehensif mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dalam konteks revolusi industri 4.0 dengan memberikan pandangan sesuai dengan kondisi industri digital saat ini. Topik yang dibahas meliputi: Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia hingga Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia dari sejak tahun 1776 hingga tahun 2010, Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia, Peluang dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Analisis Jabatan, Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi Karyawan, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, Penilaian Kinerja Karyawan, Pengembangan Karyawan, Kompensasi, Hubungan Industrial, Pemutusan Hubungan Kerja, Audit Sumber Daya Manusia, dan Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Buku ajar ini dapat menjadi panduan komprehensif dan praktis untuk memahami bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berevolusi dengan cepat, dan merupakan bacaan penting bagi siapa saja yang tertarik untuk memahami manajemen sumber daya manusia dan implementasinya.



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



EC002023104411

