



# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN**

Dr. Ir. Lukman S., S.Si.,S.Psi.,SE.,MM.,IPU  
Dr. Abdul Haris, SE., M.Si.

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**(DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN)**

## **UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

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

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

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

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

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**Dr. Ir. Lukman S., S.Si., S.Psi., SE., MM., IPU**  
**Dr. Abdul Haris, SE., M.Si**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**(DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN)**

INTELEKTUAL KARYA NUSANTARA (IKN)  
2022

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

## **(DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN)**

**Penulis:**

Dr. Ir. Lukman S., S.Si., S.Psi., SE., MM., IPU  
Dr. Abdul Haris, SE., M.Si

**Tata Letak/Desain Cover:**

Sulaiman

Copyright © 2022

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ISBN: 978-623-09-1415-7  
Anggota IKAPI : 042/SSL/2022

23 x 15 cm

Terbit Pada Bulan November 2022

Diterbitkan pertama kali oleh:



Kantor :

Jln Perintis Kemerdekaan.Komp.Nusa Tamalanrea indah Blok  
A no 11 Kec.Tamalanrea Kel.Tamalanrea 90245  
HP. 0812-4144-215

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa, karena atas izin-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul **“Manajemen Sumber Daya Manusia (Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan)”**.

Keadaan dan Perubahan Ekonomi dan Persaingan Keadaan dan aktivitas ekonomi yang senantiasa mengalami perubahan dapat mempengaruhi segala aktivitas bisnis. Tingkat inflasi yang tinggi dapat menakibatkan tingginya harga barang, yang akan berakibat pada permintaan yang menurun dan mempengaruhi aktivitas bisnis, atau sebaliknya mempunyai dampak terhadap MSDM dalam penyediaan tenaga kerja. Masalah lainnya adalah adanya perubahan-perubahan dalam persaingan yang akhir-akhir ini semakin ketat sebagai akibat dari GLOBALISASI. Perubahan yang dramatis pada saat ini dan padamasa yang akan datang cenderung terjadi dalam, peningkatan otomatisasi, peningkatan peralihan produksi ke negara-negara yang murah tenaga kerja, peningkatan uoutsourcing dan pekerjaan ke perusahaan lain, dan kebutuhan tenaga kerja dengan beban kerja yang lebih besar. Situasi seperti ini disamping mengakibatkan makin meningkatnya persaingan bisnis, juga menimbulkan persaingan untuk mendapatkan tenaga kerja, khususnya tenaga kerja terlatih yang mungkin terbatas jumlahnya. Situasi ini mempunyai dampak langsung terhadap MSDM dalam usaha menyiapkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Dalam mengatasi masalah seperti ini peran dari MSDM adalah bagaimana mensikapi sebuah persaingan, apalagi dalam zaman sekarang persaingan semakin melebar dan meluas. Manajemen SDM yang unggul dan berkualitaslah yang akan menduduki persaingan teratas. Yaitu dengan mempersiapkan SDM yang unggul yang sesuai dengan teori dan konsep dari MSDM.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Karena itu, penulis berharap agar pembaca berkenan

memberikan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan kedepannya. Akhir kata, penulis berharap agar buku ini dapat membawa manfaat kepada pembaca dan menjadi inspirasi untuk para generasi bangsa agar menjadi pribadi yang bermartabat, berpengetahuan luas, mandiri dan kreatif.

November 2022

Penyusun

## DAFTAR ISI

|  | Halaman   |
|--|-----------|
| <b>HALAMAN SAMPUL</b> .....  | i         |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....  | v         |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....  | vii       |
| <b>BAB I. Tantangan Sumber Daya Manusia</b> .....                                    | <b>1</b>  |
| A. Tantangan Sumber Daya Manusia di era Revolusi Industri 4.0.....                   | 1         |
| B. Tantangan Strategi Sumber Daya Manusia .....                                      | 3         |
| <b>BAB II. Perencanaan Strategi, Analisis Pekerjaan &amp; Analisis SDM</b> <b>13</b> |           |
| A. Pengertian Strategi .....   | 14        |
| B. Tipe-Tipe Startegi .....  | 19        |
| <b>BAB III. Strategis Perencanaan Sumber Daya Manusia</b> .....                      | <b>23</b> |
| A. Peran Strategis Perencanaan Sumber Daya Manusia .....                             | 23        |
| B. Rencana Strategis Perusahaan Dengan Perencanaan Sumber Daya<br>Manusia .....      | 26        |
| C. Pendekatan Tradisional Terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia<br>29             |           |
| D. Perencanaan Sumber Daya Manusia.....  | 30        |
| E. Manfaat dan Hambatan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....                         | 31        |
| <b>BAB IV. Rekrutmen dan Seleksi</b> .....   | <b>35</b> |
| A. Pengertian Rekrutmen .....  | 39        |
| B. Sumber Rekrutmen.....   | 41        |
| C. Tahapan Rekrutmen.....  | 43        |
| D. Kendala Rekrutmen .....   | 44        |
| <b>BAB V. Orientasi, Training dan Pengembangan SDM</b> .....                         | <b>46</b> |
| A. Pengertian Training.....  | 47        |



|  |            |
|--|------------|
| B. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) .....   | 58         |
| <b>BAB VI. Kompensasi, Tunjangan dan Pengabdian .....</b>    | <b>66</b>  |
| A. Pengertian Kompensasi .....                               | 67         |
| B. Tujuan Kompensasi.....                                    | 68         |
| C. Pekerjaan Dalam Skenario Kepegawaian .....                | 70         |
| <b>BAB VII. Penilaian Kinerja dan Presentasi Kerja .....</b> | <b>76</b>  |
| A. Penilaian Kinerja .....                                   | 72         |
| B. Tujuan Penilaian Kinerja .....                            | 82         |
| C. Manfaat Penilaian Kinerja .....                           | 84         |
| D. Model Penilaian Kinerja.....                              | 86         |
| <b>BAB VIII. Perencanaan dan Pengembangan Karir .....</b>    | <b>94</b>  |
| A. Pengertian MSDI.....                                      | 95         |
| B. Perencanaan SDM .....                                     | 97         |
| C. Pengembangan SDM.....                                     | 107        |
| <b>BAB IX. Manajemen Karier dan K3.....</b>                  | <b>120</b> |
| A. Pengertian Manajemen Karier .....                         | 121        |
| B. Tujuan Karir .....  | 123        |
| C. Tahap-Tahap Manajemen Karir.....                          | 124        |
| D. K3 (Kesehatan, Keselamatan, dan Kemanan Kerja .....       | 129        |
| <b>BAB X. Manajemen Perubahan.....</b>                       | <b>136</b> |
| A. Konsep Perubahan .....                                    | 138        |
| B. Kekuatan Untuk Melakukan Manajemen Perubahan.....         | 139        |
| C. Cara Mengatasi Perubahan .....                            | 141        |
| D. Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja.....        | 142        |
| <b>Daftar Pustaka.....</b>                                   | <b>145</b> |

# **BAB 1**

## **TANTANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**



### **A. Tantangan Sumber Daya Manusia di era Revolusi Industri 4.0**

Tantangan di era Revolusi Industri 4.0 adalah perlunya berbagai pembenahan terkait pengelolaan sumber daya manusia yang inovatif dan berbasis teknologi serta pelatihan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya. Pengembangan sumberdaya manusia sangat penting untuk merespon Revolusi Industri 4.0.

Pemerintah telah menyiapkan alokasi APBN sebesar 20% untuk dana pendidikan, terutama untuk peningkatan sumber daya manusia yang berdaya saing ekonomi. Perkembangan teknologi akan mendisrupsi semua lini usaha, termasuk kebutuhan akan tenaga kerja sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten untuk menjawab tantangan perubahan dan tuntutan masa depan (Nurhayati, 2001).

Bonus demografi akan berakhir dalam 15 tahun ke depan. Dalam 20 tahun ke depan, kemungkinan jenis teknologi yang ada akan berbeda dengan kondisi saat ini. Beberapa tantangan yang dihadapi oleh generasi milenial dapat dirinci menjadi empat bagian, menurut laporan IML, yaitu tingkat loyalitas karyawan yang paling rendah terhadap perusahaannya (penyebab utamanya

adalah fasilitas dan lingkungan kerja yang tidak memadai), penyebab konflik ( milenial selalu membutuhkan inovasi dan memiliki potensi). terlibat dalam konflik dengan generasi sebelumnya, kebebasan berekspresi milenial menjadi generasi yang cerdas, sehingga dibutuhkan pemimpin yang cerdas, dan kesenjangan dan persaingan generasi (perbedaan persaingan antara generasi milenial dan generasi tua). Revolusi Industri 4.0 berasal dari Eropa. Tidak ada masalah ketidakpastian karena implementasi penghematan tenaga kerja. Dalam transportasi teknologi, pertumbuhan tenaga kerja tidak menjadi kendala karena pertumbuhan penduduk yang negatif. Ini bukan masalah bagi serikat pekerja di sana. Di Indonesia, masalah serikat pekerja adalah tugas yang sulit bagi pemerintah. Terjadi ketidakseimbangan (*balance*) antara efisiensi dan pengangguran (Ricardianto et al., 2020).

Industri 4.0 dalam ekonomi terbuka saat ini menerapkan operasi siber dalam wadah. Dari operasi ini diketahui masih banyak kapasitas charging dan discharging yang terbuang percuma. Oleh karena itu, efisiensi dan tanggung jawab sosial harus diperhatikan. Peneliti lain mengklaim bahwa jika suatu negara memiliki Industri 4.0, Anda menghadapi tantangan seperti perubahan demografis dan sosial, sumber daya yang terbatas, dan kebutuhan untuk mengadopsi teknologi hijau. Menurut (World Maritime University, Transport 2040), penerapan sistem otomasi

bertujuan untuk mengoptimalkan transportasi dalam hal efisiensi dan dampak terhadap pekerja. (D'angelo et al., 2022).

Dampak tersebut, yang meliputi pemindahan sekarang tidak lagi mengurangi staf ke pekerjaan profesional rendah, mengembangkan panggilan untuk memukul merek bentuk pekerjaan baru, dan panggilan kerja keras sekarang tidak akan lagi dihapus namun kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan karakter akan mengubah. Saat ini, Kementerian Pendidikan Tinggi, telah membuat mata rantai pendidikan transportasi laut. Secara operasional, Indonesia menyerukan peningkatan pendidikan, khususnya dalam disiplin kepelabuhanan, khususnya manajemen pelabuhan, manajemen pengiriman pengunjung, dan logistik maritim (manajemen terminal). Kapasitas yang disebut kecerdasan sosial sangat dibutuhkan. Menurut Tanumihardja, salah satu fokusnya adalah pada pembinaan manajemen dan pacaran yang saat ini diterapkan di Bank Central Asia.

## **B. Tantangan Strategi Sumberdaya Manusia**

Seperti yang telah dijelaskan pada halaman sebelumnya, strategi SDM merupakan strategi yang dapat diandalkan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang dapat menciptakan nilai dan sulit untuk ditiru oleh perusahaan pesaing lainnya. Hal ini menjadi tantangan bagi strategi SDM dalam mengimplementasikan strategi tersebut.

Ada beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh strategi sumberdaya manusia, yaitu:

1. Menciptakan nilai untuk perusahaan.
2. Menciptakan SDM yang langka.
3. Membuat SDM yang tidak mudah untuk ditiru.
4. Menyediakan informasi teratas untuk bersaing di perusahaan.

Nilai sumber daya manusia perusahaan diperlukan tetapi tidak cukup untuk peluang kompetitif. Jika banyak perusahaan pesaing menggunakan fungsi SDM yang sama, fungsi tersebut tidak dapat digunakan untuk semua dalam persaingan. Oleh karena itu, pelaksana SDM harus menemukan bagaimana memanfaatkan dan mengembangkan karakteristik unik orang-orang organisasi untuk menangkap peluang kompetitif (Barney & Wright, 1994). Misalnya, Nurdstrom berfokus pada penjual individu sebagai strategi untuk peluang kompetitif. Perusahaan ini mempekerjakan tenaga penjualan muda yang menarik dengan gelar sarjana yang ingin mengejar karir di bidang retailing.

Nilai dan karakteristik yang langka dari sumber daya manusia suatu perusahaan akan menjamin keuntungan normal dalam jangka pendek, tetapi jika perusahaan lain meniru karakteristik tersebut, karakteristik tersebut tidak akan menguntungkan lagi. Pelaksana SDM harus berusaha mengembangkan karakteristik SDM perusahaan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Ini berfokus pada pentingnya

fenomena sosial yang kompleks seperti sejarah perusahaan atau kebiasaan dalam memberikan peluang kompetitif. Setiap perusahaan memiliki cerita unik yang menggambarkan situasi saat ini. Kisah ini sering menjadi dasar peluang kompetitif yang tidak mungkin ditiru oleh perusahaan lain (Mu`tafi, 2020).

Sebagai tantangan tambahan dalam strategi SDM adalah ketika perusahaan melakukan rekayasa ulang dan outsourcing yang mengakibatkan perampingan dan PHK, perusahaan harus menangani secara adil karyawan yang memahami PHK. Demikian juga, perusahaan perlu memperhatikan dampak dari PHK ini pada mereka yang tetap berada di organisasi. Selain itu, mengelola karyawan yang beragam juga merupakan masalah bisnis terkait manusia yang akan terus menjadi tantangan. Semua karyawan harus memiliki kesempatan yang sama dalam kegiatan yang berbeda.

Macam-macam tantangan akibat globalisasi antara lain:

#### 1. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal adalah kondisi umum atau perubahan yang berasal dari lingkungan eksternal yang dapat menghambat dan menghambat upaya peningkatan fungsi SDM untuk membantu dan mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya.

Perubahan dan kondisi kerja Status tenaga kerja dengan latar belakang budaya, nilai, usia, dan tingkat pendidikan yang berbeda yang dibawa ke dalam organisasi oleh karyawan atau karyawan mempengaruhi departemen SDM untuk mengembangkan praktik

dan kebijakan SDM yang sesuai. Hal ini dapat dimengerti karena perbedaan di atas mempengaruhi motif pekerja dan faktor motivasi kerja yang berbeda. Pendidikan tinggi secara otomatis mengarah ke pendidikan tinggi. keinginan ekonomi yang lebih besar untuk bekerja. Otonomi yang lebih besar berarti memberi pekerja lebih banyak kebebasan dan cakupan pekerjaan yang lebih luas. Tantangan yang muncul dari hal tersebut adalah munculnya tingkat ketidakpastian internal yang tinggi, yaitu munculnya masalah integrasi dan koordinasi. Selain itu, tuntutan dari karyawan semakin banyak, seperti jenjang karir yang lebih tinggi dan gaji yang menantang. Semua ini dapat menjadi masalah bagi HRM di masa depan. Oleh karena itu, dalam menghadapi tantangan seperti ini, SDM perlu dapat menganalisis bagaimana kaitannya dengan salah satu pilar SDM, yaitu dengan melakukan analisis jabatan, yang adalah usaha untuk memahami posisi atau pekerjaan dalam konteks tugas yang dilakukan dalam posisi.

Perubahan Status dan Teknologi Seperti yang kita ketahui, teknologi akan terus berubah mengikuti perkembangan zaman. Apalagi sekarang kita sudah banyak tahu tentang modernitas dengan arus globalisasi yang semakin maju. Perubahan ini berarti menemukan alat yang berbeda untuk menggantikan tenaga manusia yang lebih baik, lebih efektif, dan lebih efisien. Kita dapat melihat ini dalam sejarah peradaban manusia ketika mesin uap dan komputer ditemukan dan banyak penemuan lainnya dibuat. Di masa depan, tentu saja, teknologi baru akan

ditemukan. Wawasan di atas tentunya akan berdampak langsung pada dunia kerja karena perusahaan mengurangi kebutuhan tenaga kerja manusia karena digantikan oleh mesin-mesin canggih. Sifat keterampilan dan pengalaman SDM yang dibutuhkan juga akan beralih ke kecakapan teknologi untuk mengoperasikan dan memelihara teknologi canggih ini untuk tujuan produksi. Dengan kondisi seperti ini, tentunya program dan kegiatan SDM harus diarahkan pada peningkatan keterampilan sesuai dengan kebutuhan teknologi. Hal ini dapat dipersiapkan dalam program HRM dari proses rekrutmen, kemudian seleksi harus dilakukan sesuai dengan analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan. Kemudian dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan mereka, jika tidak organisasi tidak akan berkembang dan maju dan akan terserap oleh arus zaman.

Keadaan dan Perubahan Ekonomi dan Persaingan Keadaan dan aktivitas ekonomi yang senantiasa mengalami perubahan dapat mempengaruhi segala aktivitas bisnis. Tingkat inflasi yang tinggi dapat mengakibatkan tingginya harga barang, yang akan berakibat pada permintaan yang menurun dan mempengaruhi aktivitas bisnis, atau sebaliknya mempunyai dampak terhadap MSDM dalam penyediaan tenaga kerja. Masalah lainnya adalah adanya perubahan-perubahan dalam persaingan yang akhir-akhir ini semakin ketat sebagai akibat dari GLOBALISASI. Perubahan yang dramatis pada saat ini dan pada masa yang akan datang



cenderung terjadi dalam, peningkatan otomatisasi, peningkatan peralihan produksi ke negara-negara yang murah tenaga kerja, peningkatan outsourcing dan pekerjaan ke perusahaan lain, dan kebutuhan tenaga kerja dengan beban kerja yang lebih besar. Situasi seperti ini disamping mengakibatkan makin meningkatnya persaingan bisnis, juga menimbulkan persaingan untuk mendapatkan tenaga kerja, khususnya tenaga kerja terlatih yang mungkin terbatas jumlahnya. Situasi ini mempunyai dampak langsung terhadap MSDM dalam usaha menyiapkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Dalam mengatasi masalah seperti ini peran dari MSDM adalah bagaimana mensikapi sebuah persaingan, apalagi dalam zaman sekarang persaingan semakin melebar dan meluas. Manajemen SDM yang unggul dan berkualitaslah yang akan menduduki persaingan teratas. Yaitu dengan mempersiapkan SDM yang unggul yang sesuai dengan teori dan konsep dari MSDM.

Keadaan dan Perubahan Peraturan Tantangan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk mematuhi persyaratan peraturan yang dapat berubah. Misalnya, peraturan ketenagakerjaan seperti peraturan upah minimum, kewajiban perusahaan untuk membentuk serikat pekerja, tidak boleh diperlakukan berbeda atas dasar usia, jenis kelamin, suku, ras dan lain-lain. Dalam menghadapi situasi seperti ini, peran seorang pemimpin adalah mewaspadaai kejadian-kejadian eksternal. Misalnya bagaimana menyikapi peran pemerintah. Karena pemerintah tidak bisa

melepaskan, pengaruh sebenarnya di sini sangat besar. Adapun isu perubahan peraturan pemerintah saat menetapkan kebijakan, pemerintah tidak mungkin menyudutkan organisasi. Sebelum pemerintah memutuskan kebijakannya, pemerintah harus melakukan studi pendahuluan. Namun di satu sisi, pemerintah tidak boleh seenaknya membuat aturan, harus bisa mengayomi dan melindungi rakyatnya (Management, 2022).

## 2. Tantangan Internal

### Tantangan Organisasional

Tantangan organisasi adalah unsur-unsur yang berasal dari dalam organisasi dan yang mempengaruhi atau dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kegiatan MSDM. Unsur-unsur tersebut terdiri dari:

#### Tuntutan-tuntutan serikat buruh

Serikat pekerja sebagai institusi pekerja merupakan tantangan yang sangat topikal selain kemungkinan menyediakan layanan hak asasi manusia. Lembaga ini memiliki daya tawar yang sangat tinggi yang pada akhirnya memberikan tekanan pada organisasi untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tuntutan mereka. Dalam hal ini, peran HRM adalah mampu merespon kebutuhan setiap karyawan. Salah satunya adalah adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan bagi individu dan organisasi, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang melalui promosi dari organisasi. Sehingga karyawan

dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi dan tidak banyak tuntutan dari karyawan.

Penyediaan sistem informasi kepegawaian

MSDM perlu adanya informasi yang rinci mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab di setiap jabatan yang ada di organisasi, tentang skills yang dimiliki setiap pegawai/karyawan. Mengenai sumber daya yang di butuhkan organisasi di masa yang akan datang. Dengan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi. Kecenderungan yang berhubunga dengan system kompensasi pada sekarang ini. Tuntutan budaya organisasi, berkaitan dengan budaya organisasi adalah budaya organisasi yang mencakup seperangkat asumsi yang dikembangkan oleh organisasi dan ditujukan untuk menjadi acuan atau cara menghadapi berbagai masalah yang muncul, yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal. Selain itu, budaya organisasi adalah produk dari semua karakteristik organisasi, yaitu anggotanya, keberhasilan dan kegagalannya, seperti yang dikatakan para ahli: budaya organisasi adalah produk dari semua karakteristik organisasi adalah orang-orangnya, keberhasilannya dan kegagalan organisasinya. Pemahaman di atas menyiratkan bahwa budaya organisasi mungkin berbeda dari yang lain (Cao, 2022).

Tradisi akan menentukan pendekatan yang didukung melalui cara individu untuk memperoleh keinginan organisasi. Penugasan HRM ini adalah cara untuk secara proaktif mengatur

keinginan bantuan manusia dan pendekatan tugas olahraga. Selain itu, di antara banyak perusahaan dan orang-orang di dalam organisasi dapat terjadi perbedaan orientasi biaya, yang dapat menimbulkan konflik di antara mereka, misalnya konflik pribadi, terutama kesesuaian apa yang diantisipasi personel dengan kenyataan, dan konflik antar perusahaan. Di sinilah fungsi HRM adalah cara untuk memanipulasi konflik tujuan selain untuk mencapai keinginan organisasi.

Mungkin salah satu peluang yang dapat diselesaikan adalah mempertahankan pendidikan kontrol perjuangan yang diikuti melalui sarana semua individu organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, konflik yang ada antar individu maupun antar perusahaan dapat diminimalisir. Selain itu, seorang supervisor juga menginginkan bantuan dari setiap individu, agar setiap kesulitan seorang supervisor dapat memberikan solusi yang memuaskan.

Bentuk organisasi juga mengalami penyesuaian secara berkala. Misalnya, melalui cara penyederhanaan, sebagai cara untuk segera berdampak pada SDM dalam hal menurunkan posisi yang diduduki melalui cara personel atau personel. Dalam situasi ini peluang terjadinya penyempitan posisi. Selain itu, penyesuaian dalam tingkat pendidikan dan pengetahuan personel atau personel, sementara jalur profesi mereka sangat sempit, ini akan berdampak pada moral personel atau personel. Selain itu, mungkin ada juga pertentangan di antara mereka. Fungsi HR

dalam mengelola situasi yang menuntut seperti ini, salah satu pendekatan peluang untuk menyelesaikannya adalah melalui cara melestarikan kegiatan periklanan. Hal ini dapat mendorong semangat para personel atau personel, karena secara psikologis manusia perlu menduduki jabatan yang lebih baik, disamping kebutuhan. Dengan pendidikan karakter untuk mengembangkan kemampuan mereka sendiri sehingga mereka dapat dipromosikan. Kemudian untuk mengisi lowongan, Anda juga dapat mulai merekrut dan menentukan anggota baru.

MSDM sangat membutuhkan kontributor MSDM yang memiliki profesionalisme, keahlian, pengetahuan, tingkat pendidikan yang positif, dan pengalaman yang cukup. Dengan tujuan memiliki kontribusi utama terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Apalagi di era modern (globalisasi) sangat mendambakan orang-orang yang mampu mengelola sebuah organisasi (B Bujang, 2016).

## BAB 2

# PERENCANAAN STRATEGI, ANALISIS PEKERJAAN DAN ANALISIS SDM



Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam menjadikan sesuatu perusahaan lebih kompetitif dibandingkan perusahaan lain. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan juga berperan penting dalam mendukung implementasi rencana strategis dan operasional perusahaan. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam konteks sumber daya manusia adalah bagaimana perusahaan merencanakan kebutuhan stafnya dengan baik untuk jangka waktu tertentu, yang dalam jangka panjang juga akan berdampak negatif bagi perusahaan itu sendiri. (Sukwadi, 2008)

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan oleh perencana (*planner*) dan hasilnya sebagai *planning (plan)*. Rencana aktivitas bisa dilakukan menggunakan baik dan benar apabila perencana mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam perencanaan ditetapkan tujuan dan panduan aplikasi sebagai dasar *control* pada pelaksanaan *planning* yang ditetapkan. Tanpa *planning* dan dukungan oleh sumber daya manusia, maka *control* tidak bisa dilakukan dan tanpa *control* aplikasi *planning* yang tepat tidak bisa diketahui, sehingga forum pendidikan tidak akan bisa mempertahankan keberadaannya,

mengembangkan dan memajukan lembaganya pada masa yang akan datang. Apabila berjalan sendiri-sendiri oleh karena itu, di butuhkan adanya perencanaan sumber daya manusia pendidikan langkah-langkah yang dapat menjamin Sumber daya manusia yang cocok untuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.(Hasnadi, 2019)

### **A. Pengertian strategi**

Istilah strategi dalam dasarnya adalah kata yang tak jarang digunakan dalam waktu mengungkapkan upaya-upaya pada pencapaian tujuan. Strategi pada KBBI (1990:859) merupakan siasat perang atau ilmu siasat perang. Strategi dapat juga dikatakan menjadi planning yang cermat tentang aktivitas buat mencapai target-target khusus. (Yusuf, 2019)

Nanang Fattah dan H. Mohammad Ali mendefinisikan strategi menjadi pemikiran secara konseptual, realistis & komprehensif tentang langkah-langkah yang dibutuhkan buat mencapai tujuan dan target yg telah ditetapkan. Chandler pada J. Salusu menjelaskan strategi menjadi suatu penetapan berdasarkan tujuan dan target jangka panjang suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi asal daya yang dibutuhkan buat mencapai tujuan tersebut. Kenichi Ohmae mendefinisikan strategi menjadi upaya organisasi buat membedakan dirinya secara positif berdasarkan para pesaingnya menggunakan kekuatan organisasi buat dapat memenuhi

pelanggan menggunakan lebih baik. Dari gambaran pada atas, strategi mempunyai definisi secara generik yaitu siasat yang terkonsep dan disusun secara sistematis menciptakan suatu tahapan proses yang mempunyai fungsi buat mencapai tujuan eksklusif yang sudah ditetapkan suatu organisasi. (Yusuf, 2019) Menurut David dan Arifin strategi bisa dibedakan atas lima jenis, yaitu sebagai berikut (Yusuf, 2019) :

a. Strategi Integritas

Strategi Integrasi. Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya diklaim menjadi integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan bisa mengendalikan para distributor, pemasok, dan / atau pesaing.

b. Strategi Intensif

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang dianggap menjadi strategi intensif lantaran semuanya memerlukan bisnis-bisnis intensif apabila posisi persaingan perusahaan menggunakan produk yang terdapat hendak ditingkatkan.

c. Strategi Diversifikasi.

Terdapat 3 jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, tetapi masih terkait



umumnya dianggap diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait buat pelanggan yang telah terdapat diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak dianggap diversifikasi konglomerat.

d. Strategi Defensif

Strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi porto , divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi waktu suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan porto dan aset buat menaikkan balik penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang dianggap menjadi strategi berbalik (turnaround) atau reorganisasi, rasionalisasi porto didesain buat memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi porto , perencana strategi bekerja menggunakan asal daya terbatas dan menghadapi tekanan menurut para pemegang saham, karyawan dan media.

e. Strategi Umum

Menurut Porter, terdapat 3 landasan strategi yang bisa membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan porto , diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya taktik umum. Keunggulan porto menekankan dalam pembuatan produk baku menggunakan porto per unit sangat rendah buat

konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi merupakan strategi menggunakan tujuan menciptakan produk dan menyediakan jasa yang dipercaya unik pada semua industri dan ditujukan pada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti menciptakan produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah gerombolan kecil konsumen.

Mengapa Perencanaan Strategi Penting Bagi Manager, Mengapa kita wajib mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia pada suatu organisasi (Ahmad, 2011) ?

- Pertama, buat menggali potensi insan pada organisasi sebagai mana bisa dimanfaatkan seoptimal mungkin.
- Kedua, menjadi insan makhluk sosial yang unik wajib menekankan perhatian terhadap keinginan (*wants*) dan kebutuhannya (*needs*) yang wajib dipenuhi.
- Ketiga, insan mempunyai harapan buat mencapai tujuan yang diinginkan melalui jalur karir yang ditempuhnya.
- Keempat, organisasi merupakan formasi orang-orang. Kesuksesan orang-orang pada dasarnya harus sinkron menggunakan tujuan organisasi yang ingin dicapai.
- Kelima, organisasi dibuat bukan hanya pada jangka pendek, melainkan pada jangka panjang sebagai kebutuhan Sumber Daya Manusia wajib direncanakan,

diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan secara efektif.

Proses Strategi Manajemen Dalam praktek, memilih *planning* jangka panjang perusahaan secara menyeluruh memerlukan beberapa perangkat (*tools*) khusus. Sebagai contoh, diharapkan kemampuan yang sistematis mengevaluasi secara kompetitif dan meneliti apa strategi yang dilakukan terbaik, misalnya tindakan jangka panjang yang akan dilakukan. Menurut Veithzal Rivai Sudah tugas manajemen Sumber Daya Manusia buat mengelola insan seefektif mungkin supaya diperoleh suatu satuan Sumber Daya Manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian berdasarkan manajemen generik yg mengfokuskan diri dalam Sumber Daya Manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia misalnya halnya fungsi manajemen generik, yaitu (Ahmad, 2011) :

**a. Fungsi Manajerial**

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengarahan (*directing*)
4. Pengendalian (*controlling*)

**b. Fungsi Operasional**

1. Pengadaan energi kerja
2. Kompensasi
3. Pengintegrasian

4. Pemeliharaan
5. Pemusatan interaksi kerja

## **B. Tipe-Tipe Strategi**

Dalam prakteknya para manajer memakai 3 jenis strategi masing-masing dalam tingkat perusahaannya. Terdapat beberapa hal mengenai perencanaan strategi perusahaan, perencanaan strategis unit usaha, dan perencanaan strategis fungsional. Sebuah strategi level-korporat perusahaan mengidentifikasi portofolio usaha secara keseluruhan, sebagai anggota perusahaan caranya melakukan usaha herbi satu sama lain. Terdapat beberapa tipe pendirian strategi perusahaan berdasarkan beberapa kemungkinan (Ahmad, 2011):

- 1) Dengan satu konsentrasi strategi dalam usaha tunggal, penawaran perusahaan buat satu produk atau lini produk, umumnya di lakukan pada satu pasar. Dengan konsentrasi pada satu usaha tunggal tidak berarti perusahaan tidak mampu tumbuh. Beberapa perusahaan tumbuh melalui penetrasi pasar. Artinya dengan mendorong penjualan produk dengan cara lebih militan menjual dan ke pasar waktu ini perusahaan mampu pula mencapai pertumbuhan melalui pengembangan produk, yang berarti perusahaan membuatkan produk ditingkatkan buat pasar waktu ini. Sepertiga pilihan merupakan integrasi horisontal yang berarti memperoleh Kendali pesaing pada pasar sama atau

serupa menggunakan produk yang sama

- 2) Strategi diversifikasi perusahaan menyiratkan bahwa perusahaan akan memperluas menggunakan cara menambahkan lini produk baru.
- 3) Strategi integrasi vertikal berarti perusahaan memperluas daerah pasar dengan menghasilkan bahan baku sendiri, atau menjual produk nya.
- 4) Konsolidasi perusahaan
- 5) Ekspansi Geografis menjadi contoh, menangani usaha luar negeri

Manajer sering memakai beberapa strategi bersaing untuk mencapai keunggulan bersaingnya:

- 1) Kepemimpinan harga berarti sebagai pemimpin murah pada satu industri. Perbedaan merupakan satu detik strategi persaingan pasti mungkin.
- 2) Dalam satu strategi perbedaan, perusahaan mencari buat keunikannya menggunakan industry lainnya menggunakan dimensi yang luas akan dihargai kepada si pembeli.
- 3) Fokus atau berusaha keras dalam suatu relung pasar. Mereka bersaing menggunakan cara menyediakan satu produk atau layanan yg ditetapkan pelanggan sanggup menerima menggunakan satu jalan yang sanggup ditempuh hanya dalam perusahaannya.

#### B. Strategi manajemen perubahan

Menurut Arifin, ada beberapa jenis strategi

manajemen perubahan. Jenis-jenis strategi manajemen perubahan antara lain yaitu (Yusuf, 2019) :

- a. Political strategi : manajemen tentang struktur kekuasaan yang masih ada pada sistem sosial
- b. Economic strategi : Pemahaman pada posisi pengaturan asal ekonomik, yaitu memegang posisi kunci pada proses perubahan perencanaan.
- c. Academic strategi : pemahaman bahwa setiap orang itu rasional, yaitu setiap orang sebenarnya akan mendapat perubahan , manakala kepadanya disodorkan data yang bisa diterima nalar.
- d. Engineering strategy : pemahaman bahwa setiap perubahan menyangkut setiap manusia.
- e. Military strategy : Pemahaman bahwa perubahan bisa dilakukan menggunakan kekerasan atau paksaan.
- f. Confrontation strategy : pemahaman apabila suatu tindakan bisa menyebabkan kemarahan seseorang, maka orang tadi akan berubah.
- g. Applied behavior science model : pemahaman terhadap ilmu perilaku
- h. Followship strategy : pemahaman bahwa perubahan itu bisa dilakukan menggunakan prinsip-prinsip kepengikutan.

Perusahaan yang mengadopsi strategi pemanfaatan mengevaluasi manajemen sumber daya manusia dalam aktivitas pada pertimbangan jangka pendek. Mereka akan mempekerjakan staf mereka akan mempekerjakan staf mereka melalui saluran eksternal dan kurang menekankan dalam training dan training karyawan mereka. Pekerjaan interaksi berdasarkan keterampilan kerja karyawan. Jadi, saat keterampilan mereka tidak bisa memenuhi kebutuhan perusahaan, interaksi segera berakhir. Selain itu terdapat dua metode penempatan personel pada strategi yaitu : kenaikan pangkat internal dan rekrutmen eksternal. Perusahaan akan mempekerjakan atau memecat staf menurut komitmen minimum, pemanfaatan yang tinggi berdasarkan mereka Teknik staf dan tuntutan jangka pendek. Mereka akan melengkapi organisasi konfigurasi sumber daya melalui transfer cepat tenaga kerja, Teknik, kemampuan dan tugas mencapai pengembalian terbesar pada efektivitas. (Lin et al., 2012).

## **BAB 3**

# **STRATEGIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**



### **A. Peran strategis perencanaan sumber daya manusia**

Peran strategis perencanaan sumber daya manusia dari analisis kemampuan SDM saat ini hingga perbandingan dengan kebutuhan dan kualitas SDM masa depan. Perencanaan strategis tenaga kerja lebih menekankan peran aktif dalam memfungsikan sumber daya manusia sebagai mitra dalam mengembangkan rencana strategis organisasi dan menyediakan program sumber daya manusia terbaik untuk memastikan pelaksanaan rencana yang efektif. (Endari, 2009)

Perencanaan tenaga kerja lebih dari sekedar seperangkat teknik dan system yang merupakan bagian dari fungsi sumber daya manusia. Metode perencanaan personalia cukup berjangka pendek, sederhana dan praktis pada tahap awal pengembangan. Tidak ada komunikasi dua arah dan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan sangat terbatas. Saat ini perencanaan tenaga kerja secara luas dilihat sebagai system terkait diseluruh organisasi. Perencanaan personalia tidak hanya mengikuti pendekatan *top-down*, tetapi juga melibatkan karyawan dari bawah keatas. Rencana tenaga kerja baru ini mengoptimalkan komunikasi dua arah,



Karyawan terlibat dalam proses perencanaan, dan mereka merasa memiliki perusahaan. (Endari, 2009)

Dalam perencanaan personalia, perusahaan sering tekankan pendekatan *top-down*, pendekatan *bottom-up* atau kombinasi keduanya. Tabel 1 menunjukkan dua pendekatan untuk perencanaan tenaga kerja. Rencana sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi tuntutan bisnis dan lingkungan dimasa depan pada suatu organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang dicipatakan oleh kondisi tersebut. Dalam lingkungan bisnis saat ini, persaingan bisnis semakin ketat, dan para pengusaha mengerahkan dan memperluas jaringan bisnis mereka tidak hanya di dalam negeri tetapi juga luar negeri. Kondisi ini juga berarti tuntutan majikan terhadap karyawannya tinggi. Namun, secara umum perencanaan sumber daya manusia perusahaan memastikan bahwa suatu perusahaan dapat memenuhi rencana bisnisnya. Saat membuat rencana bisnis, seringkali permlu meminta bantuan bidang personalia dan sumber daya manusia. Setelah struktur tersebut layak dan kebutuhan individu diidentifikasi, perencanaan SDM mengembangkan program personalia dan SDM untuk mengimplementasikan struktur dan mengamankantenaga kerja yang diinginkan. (Endari, 2009)

Oleh karena itu, perusahaan memiliki *supervisor* dan manajer lini bertanggung jawab untuk menyediakan informasi

yang diperlukan untuk perencanaan karyawan dan bekerja dengan manajer personalia untuk memastikan penggunaan SDM perusahaan secara efektif. Secara khusus, perencanaan SDM dapat digunakan untuk tujuan berikut (Endari, 2009) :

- a. Mengurangi biaya tenaga kerja dengan memungkinkan manajer mengantisipasi kekurangan atau kelebihan SDM dan memperbaiki ketidakseimbangan sebelum menjadi tidak terkendali dan mahal.
- b. Memberikan landasan yang lebih baik untuk membuat rencana karyawan yang memaksimalkan perekrutan karyawan
- c. Meningkatkan seluruh proses perencanaan bisnis
- d. Memberikan kesempatan yang sama bagi laki-laki dan perempuan, anggota kelompok mayoritas dan minoritas, serta orang-orang tanpa disabilitas ketika merencanakan pertumbuhan dimasa depan.
- e. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya manajemen SDM yang baik disemua tingkatan organisasi
- f. Menyediakan alat untuk menilai dampak kebijakan dan sarana pengelolaan sumber daya alternative

Tujuan dari proses *top-down* adalah untuk mengintegrasikan harapan, strategi dan tujuan yang tinggi dari manajer eksternal kedalam kemampuan yang direncanakan. Ekspektasi ini dapat berupa tujuan, kendala, dan masukan untuk masalah optimasi. Dampak dari pendekatan *bottom-up* adalah akurat

dan efektif, memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti, terutama dalam hal Sumber daya manusia dan recruitment. (Makki et al., 2022)

## **B. Rencana Strategis Perusahaan Dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perusahaan memiliki masalah dalam recruitment, memilih, menempatkan, dan melatih karyawan. Proses ini bisa memakan waktu berbulan-bulan atau bertahun-tahun, terutama untuk perusahaan besar. Keputusan perusahaan untuk merekrut personil atau karyawan merupakan isu strategis dan berdampak jangka panjang bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perlu mengantisipasi kebutuhan dan pasokan sumber daya manusia sebagai bagian dari masalah dan rencana perusahaan. Kebutuhan jangka panjang perusahaan, kebijakan promosi dan recruitment perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia. (Sukwadi, 2008)

Menentukan kebutuhan personil jangka Panjang terkait erat dengan perencanaan strategis perusahaan. Rencana strategis perusahaan harus mencakup basis informasi tentang cara membuat

rencana sumber daya manusia. Hal lain yang harus diperhatikan manajemen adalah ketersediaan tenaga kerja yang ada saat menyusun rencana strategis perusahaan. Ketersediaan sumber daya manusia mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengeksekusi rencana strategisnya. Grafik dibawah ini menunjukkan hubungan timbal balik diatas. (Sukwadi, 2008)

Sistem informasi Sumber Daya Manusia adalah proses sistematis bagi perusahaan atau Lembaga untuk mengumpulkan, menyimpan, memelihara, memperoleh, dan memvalidasi data yang mereka butuhkan untuk meningkatkan keputusan bakat mereka. Perencanaan sumber daya manusia meliputi pemantauan dan evaluasi lingkungan, penetapan tujuan yang di capai dalam kegiatan sumber daya manusia sesuai dengan cara yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan tersebut, membuat rencana khusus untuk kebijakan dan praktik SDM sesuai dengan jadwal pelaksanaan rencana pembaruan informasi. (Nurasiah, 2020)

Sistem informasi Sumber daya manusia harus dirancang untuk menyediakan informasi yang dapat mendukung pengambilan keputusan berdasarkan informasi dengan menggunakan kriteria informasi yaitu sebagai berikut (Nurasiah, 2020) :

- a. Lengkap, manajer atau bagian personalia harus dapat memperoleh informasi yang lengkap
- b. Yang relevan, yaitu manajer atau departemen sumber daya manusia perlu mengumpulkan serta informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu.
- c. Tepat waktu, Harus dapat diakses oleh departemen atau manajer sumber daya manusia
- d. Ringkasan yaitu departemen atau manajer sumber daya manusia harus mampu menyerap banyak informasi disemua bidang
- e. Akurasi yaitu departemen atau manajer sumber daya manusia harus dapat mengandalkan keakuratan informasi yang diberikan.

Sistem informasi sumber daya manusia memiliki tiga komponen fungsional utama yaitu sebagai berikut (Nurasiah, 2020) :

- a. Fungsi pemeliharaan data (sistem basis data orang), setelah data diinput ke sistem informasi, fungsi pemeliharaan data memperbarui basisi data yang adadanmenambah data baru
- b. Fungsi keluaran (output system sumber daya manusia dengan kata lain menghasilkan

keluaran yang bernilai bagi penggunaan sistem informasi sumber daya manusia.

- c. Fungsi input (*input system* sumber daya manusia), yang artinya memasukkan informasi karyawan ke dalam sistem informasi sumber daya manusia

### **C. Pendekatan Tradisional Terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Pendekatan tradisional untuk perencanaan SDM kesehatan menggaris bawahi peran perubahan demografis dalam kebutuhan SDM kesehatan. Kerangka konseptual disajikan mengakui peran terbatas dari perubahan demografis dan faktor penentu kebutuhan SDM kesehatan yang lebih luas. Namun demikian, penerapan actual dari rencana tenaga kerja medis berlanjut atas dasar campurtangan demografis yang berlaku untuk ukuran populasi dan rasio donor populasi atau hunian populasi sederhana. Pada jurnal ini, kerangka analisis dikembangkan berdasarkan beberapa factor penentu produksi layanan medis dan kebutuhan tenaga kerja medis. Fokusnya adalah memperkirakan aliran layanan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan penduduk, lalu diterjemahkan kedalam persediaan penyedia yang diperlukan untuk menyediakan aliran yang menyediakan layanan. Syarat sumber daya manusia pada masa depan dibuktikan sangat tergantung pada elemen sebagai berikut (Murphy et al., 2007) :

- a. Mengatasi ukuran populasi dan komposisi demografis (demografi)
- b. Resiko kesehatan dan prevalensi dalam populasi (epidemiologi)
- c. Resiko dan prevalensi kesehatan (layanan yang tampak sesuai)
- d. Penyediaan layanan tingkat oleh penyedia (produktivitas)

#### **D. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Pada artikel ini, akan mempertimbangkan bagaimana merencanakan dan mengalokasikan sumber daya manusia berdasarkan pembelajaran mesin. Ide dasar dari metode ini adalah menggunakan algoritma pembelajaran mesin untuk mengantisipasi kebutuhan staf perusahaan dan menyesuaikan staf secara dinamis. Secara khusus, dalam jurnal ini menggunakan dua metode pembelajaran mesin, *Radial Basis Function Neural Networks* (RBFNN) dan BPNN (*saraf backpropagation*). Kedua jenis metode ini berdasarkan pada jaringan saraf dan optimalisasi algoritma pelatihan menghasilkan parameter model yang kuat. Untuk persyaratan kepegawaian perusahaan, gunakan data historis sebagai sampel pelatihan untuk melatih kedua model guna mendapatkan model prediksi yang kuat. Akhirnya dalam situasi saat ini, bisa mendapatkan nilai prediksi dari kebutuhan personel yang sesuai sehingga dapat digunakan sebagai referensi

administrator dalam perencanaan dan konfigurasi personil. Eksperimen ini menggunakan data SDM untuk perusahaan tertentu sebagai contoh. Selain itu, validasi metode yang disulkan dapat diverifikasi oleh hasil eksperimen. (Makki et al., 2022)

### **E. Manfaat dan Hambatan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menghadapi situasi masa depan yang semakin tidak pasti perlu merencanakan dan menggunakan sumber daya manusia yang dapat memberikan manfaat yang maksimal. Perencanaan tenaga kerja yang cermat memungkinkan perusahaan untuk terus mendapatkan keuntungan yaitu sebagai berikut (Endari, 2009):

- a. Organisasi dapat lebih memanfaatkan sumber daya yang ada didalam organisasi. Dengan kata lain, perencanaan karyawan harus dimulai dengan inventarisasi orang-orang yang sudah ada dalam organisasi
- b. Perencanaan personalia yang cermat dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang ada. Ini dapat dilakukan dengan melakukan penyesuaian tertentu seperti meningkatkan disiplin dan keterampilan kerja agar setiap orang menghasilkan sesuatu yang berhubungan langsung dengan kepentingan organisasi



- c. Perencanaan sumber daya manusia menentukan kebutuhan pekerja masa depan. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa organisasi menerima personel yang benar benar memnuhi kebutuhannya.
- d. Salah satu aspek manajemen sumber daya manusia yang kini dirasakan semakin penting adalah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi ini diperlukan untuk setiap unit kerja maupun unitkerja yang mengelola orang-orang dalam organisasi.
- e. Perencanaan personalia merupakan dasar untuk membuat program kerja bagi unit kerja yang menangani personalia dalam suatu organisasi. Tanpa perencanaan staf, sulit untuk mengembangkan program kerja yang realistis.
- f. Pengembangan sumber daya manusia mengarah pada pemahaman penuh tentang situasi pasar tenga kerja.

Hal ini sering terjadi ketika mengimplementasikan rencana personalia, perusahaan mengahdapi berbagai kendala antara lain sebagi berikut (Endari, 2009):

- a. Manajer puncak cenderung berorientasi jangka pendek dan rtidak memahami perlunya perencanaan jangka panjang
- b. Kurangnya dukungan perencanaan sumber daya manusia karena manajer puncak tidak memprioritaskan masalah pengelolaan sumber daya manusia.

- c. Ketidakpastian integrase fungsi manajemen sumber daya manusia

### **Analisis Sumber Daya Manusia**

Industri sumber daya manusia pada sektor perbankan syariah untuk tahun-tahun yang akan datang perlu adanya permainan peran agar bisa mengembangkan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berpacu pada evaluasi, pelatihan serta pengembangan. Guna menghadapi perubahan yang baik maka kita perlu memiliki peran dan beban emosional yang tinggi terkait asumsi peran yang ada pada saat ini. (D'angelo et al., 2022)

Di beberapa tahun terakhir ini, adanya perubahan teknologi, sosial dan adanya peraturan yang ekspansif, penggunaan pelayanan perbankan telah melakukan perubahan struktural yang sangat mendalam di bidang industri perbankan syariah. Tantangan yang utama yakni (D'angelo et al., 2022):

- a) Tingkat kecenderungan kosentrasi dan agregasi dan rasionalisasi paralel mempengaruhi jaringan cabang.
- b) Kebutuhan memperkuat penawaran dengan menggunakan teknik yang inovatif.
- c) Kebutuhan biaya melalui dimensional dilakukan secara efektif.
- d) Adanya konsolidasi.

- e) Dan adanya model penyampaian yang di sampaikan menggunakan teknik digital.

Pilihan yang mendasar bagi perbankan yakni menyangkut keseimbangan pada sumber daya manusia pada sektor internal maupun eksternal. Kebutuhan guna mengembangkan pengukuran dan pantauan kinerja dan tugas menjaga kesejahteraan yang profesional. Bisa dikatakan bahwa Sumber Daya Manusia saat ini haruslah bisa memerankan peran utama yakni dalam hal kestrategisan dan bukan hanya tentang operasional saja. (D'angelo et al., 2022)

Dan secara khusus industri perbankan sudah sepatutnya mempertimbangkan kembali manajemen sumber daya manusia nya dengan berdasar pada kepedulian terhadap sesama manusia, evaluasi profesionalitas, dan juga pengembangan dan pelatihan. Selama beberapa tahun ini juga para konsultan, praktisi dan akademisi berupaya mendesak untuk kebutuhan sumber daya manusia guna dapat memperoleh sentralisasi dan relevansi yang lebih besar agar bisa memainkan peran lebih “strategis” pada organisasi. (D'angelo et al., 2022)

## **BAB 4**

### **REKRUTMEN DAN SELEKSI**



Manajemen Sumber Daya Insani itu dibutuhkan guna peningkatan efisiensi sumber daya insani dalam suatu organisasi. Tujuan dari hal tersebut yaitu guna memfasilitasi unit kerja yang efisien bagi organisasi. Salah satu kunci yang terpenting untuk menciptakan profesionalisme SDM ( Sumber Daya Manusia) terletak pada tahapan perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan kandidat. Hal tersebut merupakan kegiatan yang berkesinambungan dengan sumber daya manusia.(Aziz et al.,2017)

Persaingan pada global bisnis menuntut manajemen perusahaan untuk mengatur SDM yang telah ada dengan baik. Tenaga kerja dianggap menjadi aset dari perusahaan,tanpa adanya aset perusahaan aktivitas bisnis yang dijalankan itu tida bisa berjalan dengan mulus. Kesuksesan dari perusahaan itu tergantung kualitas dari tenaga kerjanya. Oleh lantaran itu guna mendapatkan karyawan yang bermutu dan memenuhi kriteria yang diperlukan perusahaan maka perusahaan harus melakukan penarikan tenaga kerja baru.(Mawala & Budiarti, 2018)

Salah satu kegiatan terpenting pada MSDM yaiturekrutmen serta seleksi.Handoko(2008:69) berpendapat, “perekrutan adalah proses mencari dan menarik calon tenaga kerja yang berkompeten.(Mawala & Budiarti, 2018) Mencari tenaga

yang profesional dan berkualitas itu tidak mudah. Hal tersebut merupakan kewajiban perusahaan dan organisasi perlu untuk mencari karyawan baru atau anggota baru. Dalam hal itulah perekrutan tenaga kerja diperlukan oleh semua perusahaan. Penarikan karyawan itu tidak cuma menarik minat Seseorang bekerja untuk perusahaan, tetapi juga memperbear kemungkinan untuk menyimpannya setelah pulang kerja. Jadi memperkerjakan adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapat pelamar kerja yang berkualitas. Sesudah tenaga kerja direkrut dan join dengan staf lama butuh adanya evaluasi (job analisis).

Berdasarkan pemaparan diatas penulis tertarik untuk menulis dan membahas makalah bertema rekrutmen guna mengetahui proses dan sumber rekrutmen perusahaan.

Sumber daya manusia yaitu indicator kunci dalam suatu perusahaan maupun organisasi denga semakin baiknya kinerja perusahaan maka akan makin baik keseluruhan kinerja dari perusahaan tersebut. Oleh sebab itu sebuah perusahaan harus mempunyai staf yang baik guna merampungkan tugasnya. Jadi petingnya proses rekrutmen sebagai dasar manajemen sumber daya lebih dari proses MSDM yang berkaitan lainnya. ( Babei Nivlue et al., 2022)

Rekrutmen yaitu tahapan untu mencari, menarik, ataupun menemukan pelamar pekerjaan guna dipekerjakan dalam suatu perusahaan maupun organisasi. Rekrutmen adalah tahapan komunikasi dua jalur. Kandidat pelamar menekadkan informasi

yang valid tentang bagaimanakah rasanya menjadi pekerja dalam organisasi ataupun perusahaan yang berkaitan.(Faustino Cardoso, 1995)

Tahapan rekrutmen merupakan bagian dari *planning* SDM perusahaan maupun organisasi yang bertujuan guna memilah calon pelamar kerja yang terbaik. Dalam setiap perusahaan melaksanakan penarikan karyawan itu pada dasarnya bertujuan untuk memperoleh karyawan yang cocok dengan bagian divisi yang didudukinya serta sesuai dengan kealiannya. Adapun tujuan lain dari rekrutmen diantaranya itu untuk mendapatkan sumber tenaga kerja yang berpotensi, mendapatkan sejumlah kandidat calon pelamar yang memenuhi persyaratan yang ajukan perusahaan, menentukan standarisasi calon karyawan, guna keperluan seleksi.

Pada intinya rekrutmen atau penarikan karyawan itu bertujuan untuk memperoleh, menyediakan sejumlah calon karyawan yang memiliki standard dan kualifikasi yang sesuai dengan ketentuan perusahaan guna keperluan seleksi. Dengan adanya calon calon pekerja tahapan yang selanjutnya itu memilih kandindat yang telah dipilih melalui tahapan seleksi.(Cupian, 2022)

Dalam melaksanakan kegiatan penarikan (rekrutmen) ada beberapa prinsip rekrutmen yang perlu untuk diketahui diantaranya yaitu:(Rivai, 2004)

1. Kualitas karyawan yang hendak direkrut itu harus sesuai dengan yang diperlukan perusahaan.
2. Jumlah Staf yang dibutuhkan harus sesuai dengan posisi

yang tersedia,

3. Estimasi biaya yang dibutuhkan diminimalisirkan,
4. *Planning*, serta keputusan yang strategis mengenai penarikan karyawan,
5. Fleksibilitas
6. Pertimbangan mengenai hukum

Adapun tahapan penarikan karyawan menurut Henry Simamora (2006) mengatakan bahwasannya pada tahapan perekrutan karyawan dalam satu arah yang sistematis guna menjadi proses pada setiap arah yang diantara yaitu: penyusunan strategi penarikan karyawan, pencarian kandidat pelamar, penyaringan pelamar kerja, pengumpulan kandidat pelamar.(Simamora, 2006). Selain itu adapun tahapan rekrutmen menurut pendapat Mardianto melaalui tahapan- tahapan rekrutmen seperti yang dipaparkan diatas dilakukan agar dapat memabntu perusahaan untuk mencapai tujuan tujuan contohnya seperti stabilitas bakat, menyediakan jumlah pelamar yang lebih memenuhi syarat dan efektivitasnya tahapan peneyeleksian.(Suwanto and Arief, 2019)

Kasmir mengatakan beberapa metode yang dipakai buat menarik minat pelamar supaya berdatangan untuk melamar pekerjaan diantaranya yaitu: informasi yang tesaji valid, format lamaran dibentuk menarik sera menampakankesan perusahaan bonafit,pemilihan media guna menciptakan lowongan pekerjaan,

menempelkan brosur, *timing* yang berikan jangan terlalu cepat.(Pottale et al, 2016)

Sesudah diketahui kebutuhan karyawan secara spesifik wajib ditetapkan sumber dari penarikan karyawan yang terdiri dari sumber internal dan eksternal(Wahyono, 2018). Adapun sumber penarikan karyawan yang diantaranya yaitu internet, website instansi, rujukan karyawan, penarikan melalui perguruan tinggi, serta organisasi penarikan profesional.(Robbins &coulter, 2016)

Dalam pelaksanaan penarikanpun ada kendala-kendala yang perlu untuk diketahui pihak perusahaan agar dapat meminimalisir resiko yang ada. Perusahaan harus mengetahui persyaratan yang ditetapkan perusahaan, metode penarikannya dan masih banyak yang lainnya.

Berdasarkan sekilas dari pemaparan tema diatas disini saya akan membahas beberapa sub tema mulai dari pengetahuan dari rekrutmen, prinsip dan tahapan rekrutmen, metode rekrutmen, sumber-sumber rekrutmen serta kendala yang dialami pada saat rekrutmen dimana akan dijelaskan seperti dibawah ini:

## **1. Pengertian Rekrutmen**

Rekrutmen yaitu tahapan penemuan dan penarikan calon karyawan yang sanggup untuk melamar sebagai Staf. Tahapan ini bisa dimulai pada saat pelamar dicari dan akan berakhir jika lamaran mereka telah diserahkan. Hasilnya yaitu sekumpulan pendaftar kerja yang hendak diseleksi. Tahapan



rekrutmen ini penting sebab kualitas dari SDM suatu organisasi itu tergantung pada kualitas perekrutannya.(Handoko, 2001)

Menurut pendapat Rivai (2009) rekrutmen merupakan suatu tahapan buat pencari kandidat pegawai, manajer, buruh, atau pekerja baru guna memenuhi SDM (Sumber Daya Manusia) dalam suatu perusahaan maupun organisasi. Dalam tahapan ini dibutuhkan analisis jabatan dimana dapat menciptakan deskripsi jobdesk serta spesifikasi jobdesk.(Rivai, 2009)

Rekrutmen yaitu tahapan untu mencari, menarik, ataupun menemukan pelamar pekerjaan guna dipekerjakan dalam suatu perusahaan maupun organisasi. Rekrutmen adalah tahapan komunikasi dua jalur. Kandidat pelamar menekankan informasi yang valid tentang bagaimanakah rasanya menjadi pekerja dalam organisai ataupun perusahaan yang berkaitan.(Faustino Cardoso, 1995)

Jadi dari bebepa pendapat para pakar diatas dapat disimpulkn bahwasannya rekrutmen atau penarikan karywan merupakan suatu tahapan perusahaan untuk mencari staf baru yang sesuai dengan jobdisk yang dibutuhkan yang sesuai dengan syarat dan kroteria yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Rekrutmen berkaitan dengan kebutuhan staf yang sesuai dengan jumlah serta kualitas baik dalam kurun waktu lama maupun sebentar.

Proses rekrutmen (penarikan) semakin penting itu disebabkan kebanyakan organisasi swasta ataupun public itu berasumsi bahwa akan berada disituasi kekurangan staf yang mempunyai keahlian khusus yang diperlukan, restrukturisasi serta langkah-langkah untu menghemat biaya yang dilancarkan dalam beberapa tahun terakhir sudah mengakibatkan anggaran makin kecil dibandingkan yang sebelumnya. Alasan-alasan tersebut menunjukkan bahwa tahapan penarikan menajadi penting guna memperoleh tenaga kerja yang baik serta mempunyai komitmen yang tinggi.(Hasibuan, 2009)

## **2. Sumber Rekrutmen**

Sumber – sumber penarikan kerja itu terdiri dari dua sumber yang diantaranya yaitu:

### **a) Sumber Internal**

Sumber internal yaitu pada saat rekrutmen cuma dikabarkan kepada staf atau orang-orang tertentu saja. Hal tersebut mengakibatkan jumlah lamaran yang masuk hanya sedikit sehingga untuk memperoleh tenaga kerja yang baik itu sulit.

### **b) Sumber Esternal**

Sumber eksternal merupakan sumber yang dikabarkan secara meluas dengan memposting

dimedia sosial, maupun media massa. Dengan sumber tersebut perusahaan berharap banyak lamaran yang masuk sehingga dapat memperoleh tenaga kerja yang berkualitas.(Handoko, 2001)

Selain sumber di atas adapun sumber penarikan karyawan menurut pendapat Robbins & Coutler yang diantaranya yaitu internet, website instansi, rujukan karyawan, penarikan melalui perguruan tinggi, serta organisasi penarikan profesional.

### **Prinsip Rekrutmen**

Prinsip rekrutmen menurut (Rivai, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas karyawan yang hendak direkrut itu harus sesuai dengan yang diperlukan perusahaan. Dalam hal tersebut perusahaan sebelumnya perlu membuat :
  - a. Analisa pekerjaan merupakan suatu tahapan penyelidikan karyawan yang sistematis guna mendapatkan info tentang kualifikasi karyawannya. Tahapan ini terdiri dari info mengenai jabatan ataupun posisi yang kosong pada perusahaan.
  - b. Deskripsi pekerjaan yaitu tahapan mengolah serta menghimpun info terkait pekerjaan. Data yang berhubungan diantaranya posisi yang tersedia serta bayaran yang hendak dikasih perusahaan.

- c. Kriteria perusahaan merupakan syarat khusus yang wajib dipenuhi hingga bias melakukan suatu pekerjaan.
2. Jumlah Staf yang dibutuhkan harus sesuai dengan posisi yang tersedia, Guna memperoleh hal tersebut perusahaan perlu melaksanakan: penafian kebutuhan pekerjanya, analisa terhadap keperluan karyawannya (*work force analyst*).
3. Estimasi biaya yang dibutuhkan diminimalisirkan,
4. *Planning*, serta keputusan yang strategis mengenai penarikan karyawan,
5. Fleksibilitas
6. Pertimbangan mengenai hukum

### **3. Tahapan Rekrutmen**

Tahapan rekrutmen pada tiap perusahaan hampir semuanya itu menggunakan tahapan yang sama. Adapun jenis tahapannya sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana untuk merekrut dalam menyusun perencanaan ini devisi sumber daya manusia yang bertanggung jawab dalam menentukan kriteria calon tenaga kerja mulai dari kapan perekrutan, bagaimana kriteria yang diinginkan dalam perekrutan.
- b. Pencarian kandidat tenaga kerja, setelah menyusun rencana perekrutan dibuat kegiatan penarikan sebenarnya dapat berlangsung, melewati sumber penarikan yang sudah ada.

- c. Penyaringan kandidat tenaga kerja, sesudah lamaran pekerjaan diterima wajib untuk disaring terlebih dahulu guna menyingkirkan personal yang tidak memenuhi kriteria perusahaan.
- d. Membuat kumpulan kandidat pelamar, *applicant pool* atau sekelompok pelamar terdiri dari personal yang sudah sesuai dengan kualifikasi perekrutan perusahaan.(Cupian et al., 2022)

#### **4. Kendala Rekrutmen**

Tahapan perekrutan karyawan agar berhasil pihak perusahaan perlu mengetahui macam-macam kendala dalam tahapan rekrutmen diantaranya yaitu:

- a. Prosedur-prosedur pada organisasi

Prosedur yang berpengaruh pada tahapan penarikan adalah prosedur terkait kompensasi, status tenaga kerja, promosi, dan sumber pekerja.

- b. Persyaratan Posisi (jabatan)

Semakin banyaknya ketentuan yang harus dipunyai kandidat pelamar maka calon pelamarpun sedikit. Begitu juga sebaliknya apabila ketentuannya sedikit maka para pelamar akan banyak.

- c. Cara pelaksanaan rekrutmen

Penarikan yang semakin terbuka melalui media massa maupun elektronik maka jumlah kandidat pelamar bakal semakin banyak. Begitupun sebaliknya

jika penarikan secara tertutup maka akan sedikit pelamar.

d. Solidaritas (kebersamaan) perusahaan

Perusahaan yang solid berarti besarnya kepercayaan warga terhadap perusahaan. Apabila tingkat solidnya perusahaan besar maka banyak pelamar. Begitupun sebaliknya. (Hasibuan, 2009)

## **BAB 5**

# ***ORIENTASI, TRAINING DAN PENGEMBANGAN SDM***



Dewasa ini, kemajuan dunia telah memasuki masa globalisasi dan modernisasi serta mengalami kemajuan teknologi terutama pada sektor perekonomian. Dengan demikian, setiap perusahaan dituntut untuk melakukan peningkatan sumber daya baik itu manusia maupun lainnya dengan sikap yang professional, terampil, berkualitas dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Sumber daya manusia adalah sebagai tenaga pelaksanaoperasional perusahaan untuk menghasilkan daya guna dan hasil guna dalam setiap kegiatan perusahaan (Setiawan & Hidayat, 2015). Suatu perusahaan diharuskan memiliki tenaga pekerja yang berkualitas untuk menghadapi persaingan dan tantangan pada masasekarang dan yang akan datang. Sehingga dapat menentukan kualitas manusia sebagai pemegang peran penting dalam memajukan perusahaan.

Sumber daya manusia sangat menentukan proses berjalannya kinerja perusahaan dalam menyelesaikan tugas dan fungsi dibangunnya perusahaan. Kesuksesan perusahaan bergantung pada kualitas sumber daya yang dimiliki. Kesuksesan tersebut dapat diartikan suatu pencapaian mendidik karyawan dalam meningkatkan kinerja. Salah satu usaha untuk mendidik karyawannya yaitu dengan cara melakukan *training* atau training.

*Training* merupakan salah satu usaha untuk menjadikan sumber daya manusia yang baik menuju masa globalisasi yang penuh persaingan dan tantangan (Ahyakudin et al., 2019). Oleh karena itu, kegiatan *training* jangan dibiarkan begitu saja terutama pada perlawanan terhadap berbagai perusahaan serupa . Hal ini dapat menjadi asumsi dasar bahwa setiap perusahaan diharuskan mengadakan training untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam dalam menguasai dan mengembangkan jabatan yang didapatkan.

Karyawan yang memiliki kompetensi atau skill yang tinggi terhadap jabatan yang didapatkan akan terdorong sendirinya untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Hal ini dikarenakan kompetensi jabatan yang didapatkan semakin mampu dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Sehingga perusahaan mengharapkan dengan diadakannya *training*, karyawan semakin berkompeten dan skill yang dimiliki semakin meningkat.

### **Pengertian *Training***

Berdasarkan pendapat seorang Nitisemo yang mendefinisikan bahwa *training* merupakan salah satu bentuk kegiatan yang bertujuan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kepribadian, perilaku, ketrampilan, dan ilmu karyawan sesuai dengan harapan perusahaan. Dengan demikian, *training* memiliki arti luas, bukan hanya untuk mengembangkan ketrampilan



semata-mata akan tetapi untuk meningkatkan skill baik itu perusahaan atau karyawan. Menurut pasal 1 ayat 9 undang- undang No.13 Tahun 2003, pelatihan kerja merupakan rangkaian kegiatan yang diupayakan untuk memberikan, meningkatkan, dan bisa dikatakan mengembangkan skill dalam bekerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jabatan dan pekerjaan yang didapatkan.

Idealnya, *training* harus dirancang untuk mewujudkan tujuan organisasi, yang sekaligus juga mewujudkan tujuan individu. *Training* dilakukan sebagai bentuk kegiatan yang paling umum dan setiap perusahaan di Indonesia sangat mendukung diadakannya *training* terutama bagi karyawan baru. Melalui *training*, para pekerja akan menjadi lebih terampil dan lebih produktif dalam menjalankan pekerjaan.

*Training* merupakan suatu kegiatan yang sudah seharusnya menjadi tanggung jawab manajer untuk mengembangkan karyawan dalam suatu perusahaan. Kegiatan *training* dilakukan sebagai bentuk usaha perusahaan untuk membantu karyawan dalam mencapai kemampuan dan keahlian tertentu untuk berhasil dalam melakukannya kerja sesuai jabatan yang didapatkan atau keseluruhan pekerjaan dalam suatu perusahaan.

### **Tujuan *Training***

Menurut (Fajarisman et al., 2018) tujuan diadakannya *training* adalah sebagai berikut:

1. Upgrade keterampilan karyawan
2. Mempercepat karyawan untuk menguasai pekerjaan yang didapatkan
3. Membantu apabila terjadi masalah operasional perusahaan
4. Menghadapi persiapan menghadapi karyawan baru lagi
5. Memperkenalkan karyawan terhadap pekerjaannya

### **Manfaat *Training***

Berbagai usaha untuk mengembangkan suatu perusahaan dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya, salah satu yang dilakukan yaitu pengembangan yang direncanakan akan memberikan manfaat kepada orang berupa peningkatan produktifitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas pekerja yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah atau bisa juga disebut pelatihan. Kegiatan tersebut dapat dikatakan membantu seseorang mencari pekerjaan untuk kehidupannya. Dengan diadakannya pelatihan terhadap pengolahan SDM maka akan menguntungkan bagi suatu perusahaan karena dapat meningkatkan kinerja.

Fungsi pelatihan yang diadakan oleh perusahaan yaitu meningkatkan kinerja karyawan. Disisi lain *training* juga dapat digunakan untuk menghadapi persiapan menawarkan jabatan yang lebih sulit, serta mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yaitu tingkatan kepengawasan.

## **1. Teknik dalam Training**

Menurut pendapat seorang penulis, Cherrington mengatakan bahwa teknik dalam pelatihan terdapat dua bagian yaitu dengan cara *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* sering digunakan jika dibandingkan dengan *off the job training*. Dengan demikian disebabkan karena teknik *on the job training* memfokuskan pada peningkatan produktivitas dengan lebih cepat. Sedangkan metode *off the job training* cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang. Berikut ciri-ciri keduanya.

### ***On The Job Training* dibagi menjadi 6 macam yaitu:**

- i. *Job instruction*, pelatihan jenis ini membutuhkan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.
- j. *Apprenticeship*, pelatihan ini mengacu pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu.
- k. *Internship* dan *assistantships* pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship* hanya saja pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contohnya yaitu

mengadakan magang atau PKL bagi pelajar kemudian diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan tetapi tetap dibawah pengawasan praktisi yang ahli.

- l. *Job rotation* dan *transfer* adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Pelatihan ini memiliki kelemahan dan keunggulan. Adapun kelemahan, peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Keunggulan pelatihan ini, apabila pelatihan ini diberikan oleh pemimpin sesuai bidangnya maka karyawan akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai kegiatan yang ada dalam pekerjaan tersebut.
- m. *Junior boards* dan *committee assignments*, pelatihan ini adalah salah satu cara pelatihan dengan karyawan dipindah kedalam bagian lain yang bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Selain itu juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.
- n. *Couching* dan *counseling* merupakan kegiatan yang diharapkan memberikan *feedback* baik dalam jabatannya, dan diberikan pemaparan secara bertahap untuk melakukan pekerjaan dengan cepat.

***Off the job training* dibagi menjadi 13 macam:**

1. *Vestibule training*: pelatihan dilakukan secara mandiri bertempat di bagiannya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.
2. *Lecture*: merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.
3. *Independent self-study*: pelatihan yang setiap perusahaan mengharapkan peserta belajar secara mandiri melalui buku atau mengikuti berbagai workshop atau seminar lainnya yang berkaitan dengan jabatannya.
4. *Visual presentations*: pelatihan memakai media elektronik seperti TV, melihat cuplikan film atau presentasi orang lain.
5. *Conferences* dan *discussion*: pelatihan jenis ini sering digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana karyawan belajar dari karyawan lainnya.
6. *Teleconferencing*: pelatihan jenis ini biasanya antarakaryawan dan pelatihnya berbeda tempat. Misalnya karyawandirumah, sedangkan pelatih di kantor.
7. *Case studies*: pelatihan ini biasanya, memritahkan karyawan untuk menganalisa atau memberikan sudut pandannyav terhadap suatu permasalahan.
8. *Role playing*: pelatihan yang menekankan bahwa peserta dihadapkan keoda suatu masalah, kemudian peserta dituntut

untuk menyelesaikan masalah itu. Dalam pelatihan ini dianggap seperti karyawan ikut serta dalam masalah tersebut

9. *Simulation*: pelatihan yang menciptakan cara baru untuk belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan keberadaan pekerjaan yang didapatkan.
10. *Programmed instruction*: pelatihan ini biasanya menggunakan media komputer untuk belajar.
11. *Computer-based training*: merupakan jenis pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diharapkan untuk merespon secara langsung selama proses belajar.
12. *Laboratory training*: pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi tak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka antar lainnya. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.
13. *Programmed group exercise*: pelatihan yang melibatkan peserta untuk memecahkan suatu permasalahan yang ada.

### **Efek *Training* Terhadap Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Anwar, Mangkunegara dan Abdul dengan judul “Pengaruh *training*, kompetensi dan disiplin terhadap kinerja karyawan di perusahaan (studi kasus di PT. Asuransi Bangun Askrida )”

menunjukkan bahwa *training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja (Anwar et al., 2015). Selain itu, penelitian yang dilakukan Afroz yang berjudul “Pengaruh *Training* Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Sektor Perbankan, Tangail Bangladesh” juga mengungkapkan bahwa *training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Nahida Afroz, 2018). Kepuasan suatu perusahaan dapat dilihat ketika pekerja secara berhasil dalam menjalankan keseluruhan pekerjaan di perusahaan mana pun. Pelatihan merupakan bagian penting untuk menunjang keberhasilan dan produktifitas perusahaan. Berdasarkan contoh penelitian di atas mengenai efek yang terjadi jika suatu perusahaan mengadakan *training* adalah *training* mempengaruhi kinerja karyawan serta meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan jabatannya.

Saat ini masalah yang di hadapi dalam perusahaan adalah produktivitas kerja. rendahnya produktivitas kerja akan membawa dampak buruk bagi perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia adalah cara kita dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia dalam ruang lingkup perusahaan.

Sumber daya manusia yang berkualitas dapat mempengaruhi kesuksesan di sebuah perusahaan. Adanya peralatan - peralatan yang canggih dapat kita kembangkan ketika sudah bisa mengatur pengembangan sumber daya manusia. Pada

dasarnya pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan kinerja masing-masing karyawan yang mencerminkan kemampuan masing-masing anggotanya.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan salah satunya adalah motivasi dari atasan. Dengan adanya motivasi dari atasan, dapat membuat karyawan - karyawan menjadi lebih semangat dan tidak ada rasa jenuh atau bosan, sehingga dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam perusahaan, karena jika semangat pegawai menurun, maka akan mengakibatkan kerugian dalam perusahaan. Untuk itu, motivasi dari atasan sangat diperlukan saat pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Pengembangan kinerja karyawan dapat membawa pengaruh yang baik bagi perusahaan. Adanya pengembangan sumber daya manusia akan membawa kestabilan bisnis di lingkungan pesaing perusahaan. Di mana kestabilan bisnis ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, faktor yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia nya adalah memberikan sosialisasi kepada karyawan tentang bagaimana bekerja yang baik, disiplin dan tepat waktu serta memberikan motivasi kepada karyawan nya agar semua bisa berjalan dengan lancar dan tidak membuat perusahaan mengalami kerugian. Perusahaan juga harus selalu mengingatkan karyawan agar bekerja tidak berlebihan, karena yang berlebihan itu tidak baik, kecuali uang.



Pengembangan merupakan cara untuk mendapatkan kreativitas dan ilmu kerja agar bisa berhasil di masa sekarang dan di masa yang akan datang. Pengembangan merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan sikap karyawan yang sesuai dengan perusahaan melalui ilmu - ilmu dan pelatihan khusus yang sudah diajarkan sebelumnya (Yosepa et al.,2020).

Era persaingan globalisasi, penekanan sumber daya manusia mencerminkan modal berharga yang nyata. Melalui sumber daya manusia yang efisien dengan perusahaan, akan menumbuhkan karyawan – karyawan yang mempunyai keterampilan dalam membangun perusahaan di lingkungan bisnis. Sumber daya manusia dapat berkontribusi di dalam pergerakan perusahaan, di mana kinerja karyawan yang mempunyai etika baik dibutuhkan untuk menciptakan tatanan perusahaan yang berkualitas. Salahsatu indikator terciptanya karyawan yang balik adalah dalam pendidikan. Di mana pendidikan etika perusahaan perlu dilakukan dalam melaksanakan kerjanya.

Pendidikan etika dalam perusahaan dapat memberikan nama baik bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri, perusahaan yang dinilai baik, sudah pasti memberikan efek baik dalam memproduksi sesuatu. Melalui etika dalam bekerja juga akan memberikan prinsip disiplin dalam diri masing - masing karyawan sehingga akan menciptakan tatanan perusahaan yang baik. Dalam organisasi perlu memiliki visi dan misi guna mengembangkan

kemajuan bagi perusahaan. Oleh karena itu, kita perlu berpikir tentang bagaimana mengimplementasikan kegiatan di setiap tindakan yang akan diambil. Langkah yang harus kita ambil dalam melakukan implementasi adalah mengembangkan karyawan - karyawan karena dalam organisasi perbaikan dalam sumber daya manusia harus selalu di update.

Sumber daya manusia adalah faktor yang penting dalam suatu perusahaan, bahkan sumber daya manusia tidak bisa lepas dari perusahaan. Dengan adanya sumber daya manusia perusahaan bisa menentukan kesuksesan dan keberhasilannya. Untuk itu, perusahaan juga perlu mendorong kinerja karyawannya , agar kedepannya menjadi lebih baik lagi. (Kalangi, 2015)

Perusahaan dalam mengembangkan karyawannya adalah dengan melakukan sosialisasi kepada karyawan agar semua berjalan sesuai yang diinginkan oleh perusahaan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia juga perlu dilakukan agar dapat berkontribusi secara efektif dan efisien sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Dalam perusahaan harus mengedepankan kebutuhan dan produktivitas yang dimiliki sumber daya manusia untuk mencapai target perusahaannya. Dengan demikian, perusahaan perlu selalu memantau karyawannya agar tidak seenaknya sendiri.

Sumber daya manusia adalah salah satu unsur dari pembangunan manusia yang berkualitas untuk mencapai pembangunan bangsa. Untuk meningkatkan proses ini mencakup

proses perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. (Maghfiroh, 2021). Setiap perusahaan perlu untuk menyadari adanya perkembangan dan perubahan zaman dalam kehidupan. perusahaan harus menyesuaikan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan perkembangannya. Peran itu tidak lepas dari dalam diri manusia. Untuk itu, sumber daya manusia perlu dikembangkan agar tidak ketinggalan di masa yang akan mendatang (*Pelatihan Dan Pengembangan SDM - Google Books*, n.d.).

Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai semua kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan, pengetahuan, pengalaman kerja, serta kepuasan karyawan. (Putra & Sobandi, 2019)

### **Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan dalam membangun sebuah perusahaan. Hal itu didasari pada tujuan perusahaan itu sendiri yakni untuk mencapai kesuksesan bersama. Karyawan perlu dilatih dan diajarkan untuk mengeluarkan keterampilannya sendiri. Pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Karyawan baru memerlukan bimbingan, dukungan, serta motivasi kerja dalam mengembangkan ketrampilan sebelum mereka melakukan tugas dan kewajibannya. Sedangkan untuk karyawan lama, biasanya membutuhkan pelatihan karena adanya

tugas baru dan tuntutan baru yang harus dilakukan agar perusahaan selalu berkembang kedepannya.

Proses pengembangan sumber daya manusia tidak lepas dari ketrampilan karyawan. Dengan kesadaran ketrampilan karyawan yang tinggi dapat mendorong perusahaan berjalan untuk lebih mencapai tingkat goals nya sendiri. Karyawan akan bekerja lebih keras lagi jika atasan memberikan pengembangan yang tepat. Mereka yang paham akan tugas dan tanggung jawabnya pastikan berlomba – lomba untuk mendapatkan prestasi kerja yang lebih tinggi di bandingkan teman kerjanya. Untuk itu seorang manajer perusahaan harus efektif dan tepat dalam memberikan pengembangan sumber daya manusia (SDM).

Manajer yang baik adalah mereka yang menyadari bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berproses sekali, melainkan berjalan secara berkala dan terus menerus. Perusahaan harus memberikan yang terbaik untuk karyawannya seperti, pengetahuan baru, jabatan baru, ataupun sekedar peralatan baru agar dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan dalam menyusun dan mengerjakan perusahaan. Munculnya kondisi yang baru ini akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. (Mu'nis & Komaladewi, 2019)

### **Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Ketrampilan karyawan dalam bekerja merupakan faktor utama dalam mencapai sukses tidaknya suatu perusahaan. Tetapi

bukan hanya dengan ketrampilan karyawan akan lolos, pengetahuan juga diperlukan dalam mengembangkan produktivitas untuk menyelesaikan masalah dalam perusahaan. Untuk itu, tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan agar tercapainya sasaran perusahaan yang telah sudah ditentukan oleh perusahaan dan untuk memperbaiki etika karyawan yang kurang baik dalam produktivitas manajemen perusahaan yang bersangkutan (Amirudin, 2019). Perbaikan yang dilakukan biasanya dengan cara memberikan sosialisasi terhadap semua karyawan dan memberitahu pentingnya pendidikan di dunia perusahaan.

Ketika karyawan – karyawan telah melakukan tugas nya dengan cara yang tepat maka ini cukup untuk menentukan keberhasilan karyawan itu sendiri. Namun jika mereka kurang mempunyai pengetahuan maka akan lamban dalam bekerja dan mencapai perusahaan itu.

### **Pengaruh Produktivitas Kerja Sumber Daya Manusia (SDM)**

Produktivitas adalah adanya proses di mana sumber daya manusia menghasilkan suatu keluaran dengan produktif. Selain itu, produktivitas juga bisa diartikan hasil perbandingan perantenna kerja dalam waktu tertentu dengan hasil yang bisa di capai dengan maksimal (Priyatna, 2017). Adanya produktivitas bisa memberikan hasil perbandingan antara sumber daya manusia dengan satuan waktu yang di tempuh.

Seorang ahli mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan hasil keseluruhan tenaga kerja yang telah bekerja dan menghasilkan suatu produk tertentu (Kustiyah, 2020). Hal itu membutuhkan suatu indikator – indikator tertentu, sebagai berikut :

1. Semangat kerja

Mempunyai semangat kerja yang tinggi sehingga membuat karyawan lain berpikir untuk mengevaluasi diri nya sendiri agar lebih baik dari hari kemarin. Berusaha untuk tetap tenang dan profesional dalam mnjalankan perusahaan.

2. Kemampuan dalam bekerja

Seorang karyawan pastinya perlu dibelaki keterampilan dalam bekerja, baik itu yang diajarkan oleh perusahaan ataupun belajar sendiri. Karena dengan adanya keterampilan mereka mampu menyelesaikan tugas – tugas yang diberikan oleh perusahaan. Kemampuan karyawan akan membuat mereka profesional dalam menyelesaikan tugas – tugasnya.

3. Meningkatkan hasil kerja yang di capai

Mempunyai tekad yang kuat untuk menghasilkan perusahaan yang baik dan bisa lebih berkembang. Dalam upaya ini dapat meningkatkan produktivitas pekerjaan dan bisa menambah hasil yang diinginkan oleh perusahaan tersebut.

4. Mutu dalam bekerja

Selalu berusaha untuk tetap menjaga mutu kerja yang baik dan berkualitas. Pengaruh nya dalam produktivitas bekerja

adalah menciptakan image baik dalam pesaing bisnis perusahaan dan dalam investor – investor besar yang akan bergabung ke dalam perusahaan kita.

5. Efisiensi kerja

Bisa membandingkan jumlah sumber daya yang digunakan dengan apa yang telah mereka capai selama kegiatan pekerjaannya berlangsung.

6. Pengembangan diri dalam pekerjaan

Dalam pengembangan diri merupakan proses yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. hal ini dilakukan untuk meningkatkan hasil kerja dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing – masing karyawan. Adanya setiap tantangan yang ada akan membuat karyawan – karyawan bersaing secara sehat. Dengan adanya pengembangan - pengembangan diri dalam bekerja diharapkan karyawan memiliki motivasi untuk membuat perusahaan lebih maju darisebelumnya.

Pelatihan (*training*) adalah proses melatih kinerja karyawan dalam menguasai ketrampilan dan teknik – teknik kerja yang berlaku di dunia perusahaan. Pelatihan merupakan sarana perusahaan dalam memilih siapa yang pantas untuk dijadikan karyawan atau pegawai kerja. Hal itu bisa dinilai ketika mereka memulai pekerjaannya sampai menemukan masalah dan dalam memecahkan masalah tersebut. Nantinya atasan

akan mengawasi dan sedikit membimbing jika pegawai melakukan kesalahan kerja.

Pola pikir juga harus dikembangkan ketika bekerja di perusahaan, pola pikir yang pendek akan menyebabkan tidak efisien nya pekerjaan yang dikerjakan. Untuk itu, karyawan juga harus berpikir secara rasional dan tidak egois dalam pelatihan kerja (*training*).

Salah satu upaya yang dapat meningkatkan sumber daya manusia adalah dengan cara pelatihan kerja. Di sini pelatihan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan dalam mengolah ketrampilan dan peningkatan kedudukan (Siregar, 2018).

7. Produktivitas (*Productivity*)

Adanya pelatihan kerja atau training dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dan diharapkan akan meningkatkan produktivitas perusahaan demi tercapainya visi misi perusahaan

8. Kualitas (*Quality*)

Kualitas pegawai diharapkan dapat meminimalisir terjadinya kesalahan dalam bekerja. Oleh karena itu kualitas karyawan yang bagus akan menghasilkan tenaga kerja yang meningkat dan nama perusahaan yang bagus juga.

9. Perencanaan Tenaga Kerja (*Human Resource Planning*)

Dengan pelatihan kerja kita akan memudahkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya dan mengisi kekosongan



waktu Sehingga dalam perencanaan pegawai harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Sumber daya manusia dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pegawai yang sesuai dengan arahan yang diberikan oleh atasan masing – masing perusahaan.

10. Moral ( *Morale* )

Pelatihan kerja diharapkan bisa meningkatkan prestasi kerja dari pihak pegawai untuk meningkatkan upah pegawai. Hal ini akan berdampak pada peningkatan moral kerja untuk yang bersangkutan agar lebih bertanggung jawab kepada tugas dan kewajibannya.

11. Kompensasi Tidak Langsung ( *Indirect Compensation* )

Pemberian kompensasi kepada pegawai yang telah mengikuti training atau pelatihan kerja adalah sebagai pemberian balas budi dari perusahaan terhadap karyawan atas yang telah dicapai di mana program ini mempunyai kesempatan untuk karyawan dalam mengembangkan diri mereka untuk menjadi lebih baik lagi kedepannya.

12. Keselamatan dan Kesehatan ( *Health and Safety* )

Keselamatan dan kesehatan kerja merupakan salah satu faktor penting terciptanya pelatihan kerja hal ini disadari dengan adanya kreativitas pegawai dalam mengurangi terjadinya kecelakaan kerja sehingga dengan adanya keselamatan dan kesehatan kerja dapat mengurangi adanya kecelakaan kerja

memberikan suasana yang tenang aman dan sikap mental karyawan yang selalu baik.

13. Pencegahan Kadaluarsa ( *Obsolescence Prevention* )

Pencegahan kadaluarsa di sini adalah untuk mendorong inisiatif dan kreativitas pegawai dalam bekerja tidak Diharapkan dengan adanya pencegahan kadaluarsa ini pegawai mampu menyesuaikan diri dengan teknologi yang sekarang dan dengan perkembangan zaman yang terus-menerus berkembang.

14. Perkembangan Pribadi ( *Personal Growth* )

Kemampuan karyawan dalam perkembangan pribadi akan memberikan peningkatan perkembangan bagi sumber daya manusia dan terciptanya kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu karyawan harus secara pribadi sadar bahwa mereka harus mengembangkan dirinya sendiri.

## **BAB 6**

# **KOMPENSASI, TUNJANGAN DAN PENGABDIAN**



Suatu perusahaan tentunya membutuhkan bermacam-macam sumber daya, seperti modal, material, dan mesin, dalam menjalankan kegiatan usahanya. Sebuah bisnis juga membutuhkan sumber daya manusia, khususnya karyawan. Karyawan adalah aset berharga bagi bisnis karena mereka memiliki dorongan, keuletan, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh bisnis tersebut untuk mencapai tujuannya. Demikian pula manusia memiliki berbagai kebutuhan yang ingin mereka penuhi. Secara umum dapat dipahami bahwa keinginan untuk memuaskan suatu kebutuhan adalah dengan cara memotivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan, seperti memulai pekerjaan baru atau melakukan pekerjaan yang dibayar.

Beberapa karyawan, kebutuhan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya insentif terbesar untuk bekerja. Namun, ada juga yang sadar bahwa uang hanyalah salah satu dari kebutuhan yang hanya dapat dipenuhi dengan pekerjaan. Berbeda dengan mereka yang tidak bekerja, mereka yang bekerja akan dihargai lebih tinggi oleh masyarakat setempat. Mereka akan menjadi lebih mahal setelah mereka menerima berbagai manfaat dan simbolstatus dari perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi, dapat

disimpulkan bahwa persyaratan bagi karyawan untuk mengatur waktu, tenaga, kemampuan, pengetahuan, tenaga, dan sumber daya lainnya secara implisit menutup setiap tawaran dari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan mereka sepenuhnya.

Penekanan esai ini adalah pada insentif ekstrinsik yang nantinya akan digambarkan sebagai kompensasi dan diidentifikasi sebagai sejumlah uang atau pembayaran yang dilakukan oleh organisasi atau bisnis tertentu kepada penulis agar mereka menyelesaikan tugas, memenuhi komitmen, dan melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka. Bagi banyak orang, terutama mereka yang bekerja di organisasi dengan struktur organisasi yang kompleks dan berada di daerah berupah rendah, seperti buruh, kebutuhan fisik akan fisik dianggap sebagai kebutuhan yang paling penting. Hal inilah yang menyebabkan bahasa imbalan lebih dominan dan penting daripada imbalan intrinsik. Untuk sekelompok Karyawan yang sudah memiliki kebutuhan fisik dan watak damai, rencana intrusif untuk menaikkan harga mereka adalah motivasi utama untuk bekerja.

### **Pengertian Kompensasi**

Kompensasi didefinisikan sebagai semua pembayaran berbasis uang yang dilakukan kepada karyawan sebagai bagian dari gaji dan tunjangan mereka dari perusahaan. Ini termasuk barang jangka panjang dan jangka pendek. Kompensasi finansial atau non-finansial ditawarkan berdasarkan komitmen organisasi

kepada setiap karyawan dan komitmennya untuk meningkatkan kondisi yang mengarah pada keselamatan mereka, seperti tunjangan raya dan tunjangan tunai. Sistem imbalan atau kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu memberikan jaminan kepuasan terhadap para anggotanya dalam organisasi, yang pada gilirannya memungkinkan bahwa organisasi dapat memperoleh karyawan, memeliharanya, dan mempekerjakannya sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif guna kepentingan organisasi (Dr. Siti Mujanah, 2019).

### **Tujuan Kompensasi**

Kompensasi dapat digunakan untuk:

- a. Memotivasi karyawan potensial atau menarik individu untuk bergabung dengan organisasi. Program kompensasi yang baik dapat membantu menemukan orang yang memenuhi syarat atau memiliki kualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Ini karena hubungan antara itu dan praktik perekrutan. Hal ini disebabkan karena orang dengan kualitas yang baik akan merasa lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas yang ada dan menerima bayaran yang memadai dan adil.
- b. Karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas jika program kompensasi dirasakan adil secara internasional dan kompetitif secara

eksternal. Sebagai alternatif, jika kompensasi tidak diberikan tepat waktu, dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman, yang akan menyebabkan karyawan yang baik meninggalkan perusahaan. Maka, program kompensasi dibuat supaya calon potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk terus bekerja di perusahaan.

- c. Skema kompensasi apapun yang efektif akan membantu memahami apakah kompensasi merupakan biaya yang signifikan untuk memulai bisnis dan mempertahankan daya saing. Jika tidak lagi signifikan, perusahaan dapat menutup menggunakan sistem komputer untuk memantau jumlah biaya tenaga kerja atau dengan pindah ke daerah dimana biaya tenaga kerja lebih rendah
- d. Memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas atau mencapai ambang batas yang tinggi untuk bekerja. Ketika ada program kompensasi yang diarahkan pada orang yang tepat, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya.
- e. Menyelesaikan pembayaran sesuai dengan hukum. Dalam hal ini, kompensasi yang diberikan kepada peserta pelatihan sesuai dengan aturan hukum yang berlaku. Misalnya, sesuai dengan peraturan Pemerintah, pemberian hadiah minimum yang sekarang berlaku adalah sebesar UMR (upah minimum regional), yang berarti bahwa setiap bisnis harus memberikan kompensasi yang berpenghasilan minimum sebesar UMR.

- f. Memfasilitasi perencanaan strategis. Setiap bisnis mungkin ingin menjadi tempat kerja yang diinginkan untuk menarik karyawan terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh bisnis untuk mencapai tujuan ini serta tujuan strategis lainnya termasuk inovasi, kehidupan hidup, dan pertumbuhan sasaran yang kuat.
- g. Membangun dan membangun struktur. Sesuai dengan sistem status hierarkis yang ditetapkan oleh sistem kompensasi, individu dalam posisi tertentu dapat memajukan individu dalam posisi yang berbeda (Muljani et al., 2002).

### **Pekerjaan dalam Skenario Kepegawaian**

Pengaduan ditangani melalui system asuransi dan pembayaran biaya pengobatan, serta pemotongan upah, tunjangan, dan rehabilitasi bagi penyandang cacat terkait pekerjaan. Secara umum, setiap perusahaan menetapkan tarif asuransinya berdasarkan potensi resiko bagi karyawannya. Artinya, sector ekonomi yang lebih bersemangat akan membayar harga tarif yang lebih tinggi. Namun, insiden terkait pekerjaan terjadi di rumah manjikan saat pekerjaan itu masih dilakukan. Sesuai dengan napa yang telah dikemukakan diatas, seorang tuan rumah diwajibkan untuk mencatat cedera pada log OSHA, tetapi seorang manajer harus melaporkan cedera tersebut pada system kompensasi bagi karyawan. Selain itu, seorang manajer harus waspada terhadap malpraktik medis, lembur yang tidak dibayar, dan persyaratan lain

untuk jenis pekerjaan lain untuk sejumlah cedera besar. Terakhir, perusahaan asuransi harus meningkatkan premi asuransinya berdasarkan kinerja cedera (“peringkat pengalaman”).

Indikasi penting lanjut untuk melindungi karyawan bergaji rendah dalam konteks aturan lain yang mengatur penempatan staf. Pekerja mengajukan kompensasi untuk membayar biaya medis, ganti rugi waktu kerja dan biaya cacat karena perusahaan penempatan staf sementara mencakup kompensasi pekerja, pekerja mendapatkan kompensasi melalui polis asuransi pemberi kerja sementara, namun melalui pemberi kerja tuan rumah dan majikan tuan rumah secara eksplisit dilindungi dari tuntutan hukum oleh perlindungan pemulihan (Forst & Bonney, 2022).

### **Jenis- jenis Kompensasi**

Kompensasi dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

1. Kompensasi Jangka Panjang

- a. Gaji

Balas Jasa yang dibayarkan secara berkala kepada karyawan tetap, dibayar dan memiliki jaminan pasti.

- b. Upah

Balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja per jam dengan pedoman terhadap pembayaran yang belum dilakukan.

- c. Upah Insentif

Tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi di atas rata-rata.

2. Kompensasi Jangka Pendek



Layanan dan manfaat

Kompensasi finansial atau nonfinansial ditawarkan berdasarkan komitmen perusahaan terhadap keberhasilan setiap karyawan dalam misinya untuk meningkatkan rasa aman mereka. Misalnya uang hari minggu, uang receh, dinas pakaian, kafetaria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi**

Faktor ini merupakan syarat mutlak bagi setiap usaha untuk memberikan kompensasi yang memadai bagi karyawan.

a. Produktivitas

Perusahaan atau apapun memiliki keinginan untuk menghasilkan uang. Manfaat ini dapat berupa manfaat material atau non-materi. Untuk itu, suatu perusahaan harus meningkatkan produktivitas karyawan agar dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan keuangan perusahaan.

b. Kemampuan Untuk Membayar

Pemberian kompensasi akan dipengaruhi oleh kemampuan membayar perusahaan, sesuai dengan kontrak (*ability to pay*).

c. Kesiediaan Untuk Membayar

Kesediaan untuk membayar akan berdampak pada seberapa cepat kompensasi dibayarkan kepada *beneficiary*.

d. Permintaan Tenaga Kerja

Banyak pekerja di tempat kerja akan mempengaruhi sistem kompensasi dalam beberapa cara.

e. Organisasi Karyawan

Kehadiran organisasi pendukung akan berdampak negatif terhadap kualitas permintaan kompensasi.

f. Berbagai persyaratan dan batasan hukum

Dengan membaiknya sistem pemerintahan, maka peraturan perundangundangan seperti di bidang perburuhan dan ketenagakerjaan juga menjadi lebih baik (Irsadunas et al., 2016).

Perubahan pada formula kompensasi sedang dilakukan untuk meningkatkan kompensasi bagi mereka yang berpenghasilan kurang dari \$9,000 per tahun, untuk membuat kemungkinan besar mereka akan mendapatkan kurang dari atau sama dengan jumlah tingkat estafet; kelompok terakhir karyawan "menerima kompensasi" berdasarkan 75 persen dari gaji mereka sebelumnya. Misalnya, satu orang dengan pendapatan tahunan sebesar \$7,750,00 (\$17,250,00) memiliki kompensasi tahunan sebesar \$5,901,74 (\$11,227.11) di bagian bawah tahun baru, yang memenuhi ambang batas untuk 90 persen tersirat ( 90%) dari pendapatan tahunan mereka (*Dionnestmichel.Pdf*, n.d.).

### **Kriteria Pemberian Kompensasi**

Beberapa keiteria yang harus diperhatikan dalam penetapan kompensasi, antara lain:

1. Biaya hidup, kriteria biaya hidup untuk memberikan kompensasi pada dasarnya adalah terjadi inflasi di masyarakat, artinya meskipun inflasi yang berarti biaya hidup maka kompensasi pun harus mengikutinya.
2. Produktivitas, peningkatan produktivitas barang tentu akan berpengaruh terhadap peningkatan penghasilan dan organisasi yang bersangkutan.
3. Skala upah yang berlaku, dalam suatu jabatan resmi suatu organisasi yang bersangkutan dapat berkomunikasi dengan suatu organisasi yang berada sederajat untuk membahas kriteria penetapan kompensasi.
4. Kemampuan membayar, setiap organisasi secara konsisten membebankan sejumlah uang minimum yang harus dibayarkan untuk membayar pemeliharaan atau memberikan kompensasi bagi karyawan.
5. Motivasi kepada Karyawan, organisasi yang baik akan selalu menarik calon karyawan untuk bekerja di dalamnya, serta membantu karyawan untuk betah bekerja di dalamnya.

Reformasi penggajian harus mempertahankan hak karyawan atas upah yang adil, keamanan kerja, dan asuransi. Reformasi yang dilakukan pada awalnya memprioritaskan program sebagai sarana untuk mengatasi kebutuhan yang tidak terpenuhi untuk tunjangan dan cakupan, sedangkan pada tahun 1980-an dan 1990-an, negara-negara berfokus pada pengurangan biaya asuransi, mengurangi biaya kunjungan dokter, mengurangi biaya

penempatan, mengurangi biaya tunjangan, dan mengintegrasikan tunjangan tingkat tersier ke dalam pembayaran pekerjaan.

Terlepas dari kenyataan bahwa keadaan darurat yang sedang berlangsung telah menghasilkan kemajuan medis yang signifikan, biaya kompensasi pekerja telah meningkat secara signifikan di sejumlah negara tetangga, di mana pengembalian kompensasi pekerja telah menjadi isu yang diperdebatkan. Menyederhanakan penyelesaian sengketa yang ditawarkan sebagai solusi. Penyempurnaan penggunaan, pembatasan penggunaan, pengembangan kriteria yang lebih objektif untuk menemukan pilihan, dan mengembangkan kriteria bagaimanapun, hanya membayar sejumlah uang yang disebutkan tidak akan dapat mengatasi masalah kompensasi karyawan lainnya. Upaya reformasi di masa lalu perlu fokus pada inklusivitas dan dampaknya terhadap orang-orang yang bekerja untuk mereka dan komunitas tempat mereka berada agar dapat dilindungi juga (Rosenow, 2021).

## BAB 7

# PENILAIAN KINERJA DAN PRESTASI KERJA



### **Penilaian Kinerja**

Dalam mengelola suatu perusahaan, Sumber Daya Manusia menjadi faktor yang sangat diperlukan untuk tercapainya suatu tujuan. Sumber daya bisa diartikan sebagai sumber energi, tenaga, kekuatan yang dibutuhkan guna mewujudkan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Sumber daya sendiri mencakup empat macam, yang terdiri atas sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi. Di antara semua sumberdaya tersebut, sumber daya yang paling penting adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang diperlukan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya lainnya agar tercapainya tujuan organisasi. Kenyataannya manusia adalah faktor terpenting dalam menjalankan sebuah organisasi. Diantara komponen lain yang terdapat pada organisasi, organisasi tidak akan mampu mengoptimalkan kreativitas dan keuntungan tanpa adanya karyawan-karyawan yang bekerja.

Modal sumber daya manusia, organisasi juga memerlukan modal lain yaitu modal fisik, seperti modal *financial* dan modal *non financial*. Modal tersebut mempunyai nilai yang bisa dikelola dan dihitung. Manajemen manusia menjadi tolak ukur dalam keberhasilan semua jenis modal, kinerja pada semua jenis modal

akan berhasil jika manajemen modal manusia mampu mengelolanya dengan baik. Dalam mengelola modal, manajemen modal manusia dapat melakukan penilaian kinerja karyawan atau *performance appraisal*. Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses dalam mengukur atau menilai sejauh mana seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Adanya penilaian kerja dapat melihat hasil atau perkembangan pegawai dalam menjalankan kinerja. Penilaian Kerja. Termasuk salah satu bagian penting dalam suatu proses kegiatan pegawai berlangsung. Tujuan dari penilaian kerja ini untuk memberikan umpan balik kepada pegawai seperti upaya membenahi kinerja perusahaan, meningkatkan produktivitas, dan untuk menjadi patokan dalam mengambil kebijakan kepada pegawai. Dalam meningkatkan keefektifitas proses kerja berlangsung, penilaian kerja sangat dibutuhkan untuk mengevaluasi pekerjaan tersebut. Dengan adanya penilaian kerja mewujudkan pegawai lebih fokus terhadap kinerja mereka, seolah-olah usaha mereka dihargai, dengan begitu pegawai akan terus berusaha meningkatkan kinerja dengan sebaik mungkin.

Setiap perusahaan pastinya memiliki banyaknya karyawan dengan kinerja yang berbeda-beda. Maka dari itu, perusahaan tersebut memerlukan penanganan guna mengetahui atas kinerja setiap karyawanannya sebagai evaluasi karyawan seberapa layak mereka bekerja di perusahaan tersebut. Untuk mengevaluasi karyawan, perusahaan akan menjalankan penilaian kinerja sesuai

dengan tujuan perusahaan. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan ketentuan atau peraturan perusahaah, dan kemudian memberitahukan informasi tersebut kepada karyawan (Hermawanto, 2019) . Penilaian kerja juga sebagai proses yang dilakukan untuk mengukur standar yang telah diterapkan oleh manajemen sumber daya manusia. Adanya standar sangat diperlukan untuk mengetahui apa saja yang seharusnya dilakukan atau diketahui karyawan saat bekerja. Dalam sistem penilaian kinerja, karyawan dipastikan mengetahui dan memahami standar yang diterapkan pada kinerja mereka, serta karyawan akan mendapatkan *feedback* dan pengembangan yang dibutuhkan agar karyawan mampu meningkatkan kinerja mereka dengan sebaik mungkin.

Menilai kinerja perusahaan merupakan tugas yang penting bagi pemimpin organisasi perusahaan. Penilaian kinerja secara teratur membuat pemimpin organisasi perusahaan mengetahui posisi perusahaan saat ini dibandingkan dengan target maupun sasaran yang sudah ditentukan dengan membandingkan kinerja perusahaan dengan perusahaan pesaing. Dengan mengetahui tingkat keberhasilan mencapai sasaran dan posisi perusahaan, pemimpin organisasi perusahaan mampu melakukan peningkatan agar mencapai target yang diinginkan. Dengan hasil penilaian kinerja yang baik akan menciptakan sebuah informasi mengenai posisi perusahaan tersebut. Untuk mengukur kinerja tersebut,

salah satu alat pengukuran kinerja yang baik adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara *financial* dan *non financial*, antara jangka pendek maupun jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Markus Djohan & Breliastiti, 2017) . Kinerja finansial merupakan hasil dari pencapaian kinerja *non financial*. *Balanced scorecard* memberikan tata cara peta strategi dan peta perjalanan yang akan diimplementasikan oleh pemimpin organisasi perusahaan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Sistem kerja *balanced scorecard* memudahkan pemimpin organisasi perusahaan mendapatkan gambaran secara spesifik dalam mencapai kinerja keuangan perusahaan. Dalam mengatur kinerja keuangan dengan baik, para pemimpin organisasi perusahaan harus mengelola organisasi dan kapasitas modal manusianya. Pengelolaan organisasi dan kapasitas modal manusia yang baik memudahkan perusahaan untuk memberikan kualitas pelayanan yang maksimal, sehingga pelanggan akan puas dan konsisten. Pelanggan yang puas dan konsisten merupakan kunci keberhasilan untuk meningkatkan perolehan laba perusahaan dalam jangka panjang.

Pengukuran dari segi kinerja *financial* dan *non financial*, pengukuran kinerja perusahaan juga mampu dilihat dari segi kepentingan atau tujuan analisisnya yang mencakup perspektif eksternal dan internal. Pengukuran kinerja dari perspektif



eksternal merupakan tugas dari investor ekuitas dan kreditor. Perspektif eksternal lebih tertuju untuk melakukan *valuation*, yaitu menilai peluang dan risiko perusahaan yang tercantum dalam *present value* harga saham dan nilai perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya *present value* harga saham, para investor ekuitas dan kreditor mampu mengambil keputusan dari investasi pada perusahaan tersebut. Dalam melakukan *valuation* harus tercantum data prospek *cash-inflow* perusahaan dalam beberapa tahun kedepan, misalnya 5 sampai tahun kedepan. Pada analisis diperlukan struktur dan analisis prospektif guna menciptakan prediksi laporan posisi keuangan, laporan laba rugi ekstensif, dan laporan arus kas.

Perspektif internal analisis kinerja perusahaan diperlukan untuk mengevaluasi kinerja komponen bisnis atau dalam suatu organisasi perusahaan. Evaluasi kinerja komponen bisnis dikerjakan untuk mendapatkan gambaran kontribusi setiap komponen bisnis terhadap profitabilitas dan *value creation* perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja komponen bisnis sangat memerlukan sistem pengendalian manajemen, terutama pada organisasi yang menerapkan desentralisasi pusat-pusat *responsibility (responsibility centers)*. Dalam bentuk sistem pengendalian manajemen, perusahaan menentukan *responsibility center* berupa : *revenue center, cost center, profit center, dan investment center*. Pada komponen organisasi atau divisi memiliki posisi sebagai *revenue center*, manajer divisi

revenue center mempunyai tanggung jawab dan kewenangan terhadap pencapaian target pendapatan sesuai yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Oleh karena itu, pengukuran kinerja divisi revenue center ditetapkan dengan KPI: pencapaian target pendapatan, market share, akuisisi pelanggan, dan sebagainya, yang terkait dengan kinerja pencapaian pendapatan. (Zaroni, 2019)

Divisi *cost center* memiliki tanggung jawab dan kewenangan dalam penggunaan biaya untuk menjalankan suatu fungsi organisasi *support*, seperti divisi akuntansi, ICT, *human capital services*, *purchasing*, dan lain-lain. Pada divisi *cost center*, penetapan KPI misalnya: *cost effective*, efisiensi biaya, target *cost reduction*, dan sebagainya. Divisi *profit center* peran dalam pencapaian profit, oleh karena itu manajer divisi ini memiliki tanggung jawab dan kewenangan dalam pengelolaan kinerja pendapatan dan biaya. Pengukuran kinerja divisi *profit center* misalnya, *return on sales* dan *profit margin*. Manajer divisi *profit center* tidak memiliki kewenangan dalam menetapkan berapa dan dari mana sumber modal atau aset yang digunakan untuk menghasilkan profit. Berbeda dengan divisi *profit center*, divisi *investment center* memiliki tanggung jawab dan kewenangan dalam menetapkan sumber modal dan dari mana modal tersebut diperoleh. Oleh karena itu, KPI divisi *investment center* dapat dikembangkan pada pengukuran kinerja keuangan seperti *return*

*on assets, return on investment, residual income, dan economic value added.*

### **Tujuan Penilaian Kerja**

Tujuan penilaian kinerja terbagi menjadi dua hal yaitu tujuan pokok dan khusus. Tujuan dari pokok penilaian kerja adalah mewujudkan berbagai informasi yang akurat dan sangat valid dengan sifat kinerja setiap seorang karyawan di dalam organisasi perusahaan tersebut (Rani & Mayasari, 2015). Tujuan dari penilaian kinerja yang khususnya untuk pegawai dibagi menjadi dua contohnya sebagai berikut:

o. Tujuan evaluasi (*evaluation*)

metode ini merupakan perbandingan seluruh karyawan dengan yang lain pada standar catatan kinerja di setiap karyawan. Evaluasi memiliki tujuan yaitu dilakukan seorang manajer menilai kinerja karyawannya pada masa lalu. Evaluator memerlukan data untuk keputusan tertentu titik hasil keputusan itu merupakan berupa review gaji dan beberapa peluang promosi untuk menaikkan kembali di setiap karyawannya. Implementasi sistem nilai kerjanya seorang karyawan sering dipakai dan mudah di aplikasikan.

b. Tujuan Pengembangan (*Development*)

pengembangan memiliki tujuan pada nilai kerja karyawan seseorang atasan atau pengembangan kerja seorang karyawan secara individu atau seseorang maka dalam masa yang akan datang titik atasan membagi kepada saran untuk pegawainya

tentang pengembangan karirnya untuk meningkatkan perusahaan tersebut.

Nilai kerja memiliki perspektif pengembangan yaitu menumbuhkan karyawan yang kebutuhannya sangat diamati dari tim, seperti ahli, pengalaman atau pengetahuan seorang yang sangat dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Nilai kerja ini bertujuan untuk membangun dan mencakup beberapa pedoman untuk karyawan dan kinerja yang akan datang titik feedback dari tujuannya merupakan untuk kelemahan dan kekuatan gereja di masa yang datang untuk menentukan diambil untuk memperbaikinya.

Selain ini indikator kerja yang butuh itu juga memiliki tujuan nilai kerja agar sesuai dengan tujuan perusahaan (Setiobudi, 2017). Rencana penetapan indikator yang awal harus didasari pada kesesuaian dan tujuannya sasaran menerapkan hasilnya indikator kerja dilaksanakan di setiap perusahaan yang harus diperhatikan yaitu sebagai berikut:

- a. Karakteristik indikator kinerja yang baik, yaitu memiliki keterkaitan pada program dan deskripsi hasil yang dituju perlu mendapatkan prioritas yang sangat terbatas, pengembalian keputusan berpusat pada hal-hal yang sangat vital dan penting, pertanggungjawaban sistem harus dilihat dari hasil. Pertimbangan penetapan indikator kejar harus usaha dan hasil mencapai untuk digambarkan. Indikator di

dalam wewenang merupakan (uncotrollable) dan mempunyai dampak yang rendah

### **Manfaat Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)**

Manfaat atau kegunaan dari penilaian kerja diantaranya adalah (Qurrotu, 2013) :

#### *1. Pervormance Improvement*

kinerja memiliki dan manfaat bagi semua kalangan seperti pegawai atasan supervisor dan SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk diperbarui kinerja pada waktu yang akan datang.

#### *2. Compensation Adjustment*

Penilaian kerja dari yang mengambil keputusan siapa seharusnya yang menerima pembayaran dalam bentuk upah itu, bonus atau bentuk lainnya didasarkan pada suatu sistem tertentu.

#### *3. Placement Decision*

Mempromosikan jabatan dengan berdasarkan kinerja masa lampau

dengan antisipasi, seperti dalam bentuk penghargaan pada karyawan yang mempunyai prestasi kinerja baik pada tugas-tugas sebelumnya.

#### *4. Training and Development Needs*

Kinerja yang kurang baik memperlihatkan kepada karyawan akan sebuah pelatihan kembali agar karyawan

meningkatkan kemampuannya guna untuk mampu dalam menghadapi tugas jabatan mereka.

5. *Career Planing and Development*

Timbal balik kinerja diperlukan dalam proses pengambilan keputusan apalagi menyangkut karir individual pada karyawan, untuk meningkatkan diri karyawan tersebut.

6. *Staffing Process Deficiencies*

Kekuatan dan kelemahan departemen SDM memiliki faktor penting dalam penentuan baik buruknya kinerja.

7. *Informational Inaccuracies*

Kinerja yang buruk bisa menyebabkan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal-hal lainnya pada sistem manajemen SDM. Hal ini dapat menimbulkan ketidaktepatan pada keputusan mempekerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

8. *Job Design Error Kinerja*

Penilaian kinerja dapat memperlihatkan kesalahan-kesalahan pada kinerja karyawan seperti kinerja karyawan yang buruk.

9. *Feedback to Human Resourches*

Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan memperlihatkan seperti apa fungsi departmen SDM yang diterapkan

## **Model Penilaian Kerja**

Penilaian kerja memiliki beberapa modal pada menilai sebuah kinerja, diantaranya sebagai berikut (Prasasti et al., 2016) :

### *1. Model Esai*

Model esai ialah metode evaluasi kinerja yang penilaiannya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai tersebut menggambarkan karyawan yang dinilai dengan rentetan kegiatan dan kelemahannya. Model ini memberikan harapan peluang besar untuk menggambarkan kinerja dengan ternilai secara terperinci. Pada model esai, sistem evaluasi kinerja dapat menentukan indikator-indikator kinerja apa saja yang harus dinilai dan definisi operasional tiap-tiap indikator. Penilai hanya dapat membuat esai tentang indikator-indikator tersebut dan tidak boleh menyimpang dari indikator dan perpektif . Maksud setiap indikator berisi deskriptor level kinerja setiap perpektif dengan tertuju dari kinerja yang sangat baik sampai sangat buruk untuk setiap perpektif. Esai tentang kinerja pegawai, antara lain berisi tentang persepsi menyeluruh penilai tentang kinerja dinilai sebagai keunggulan dan kelemahan setiap indikator-indikator kinerja, Kemungkinan besar promosi akan dinilai, jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan ternilai dengan waktu dekat atau sekarang, kekuatan dan kelemahan dinilai, kebutuhan pengembangan SDM dinilai.

### *2. Model Critical Incident*

*Model critical incident* ialah model penting untuk karyawan dalam meelaksanakan tugasnya. Model ini diharuskan seorang penilai dengan cara membuat catatan berupa pernyataan yang menggambarkan perilaku baik dengan arti perilaku yang dapat diterima atau perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Sementara perilaku buruk sama seperti perilaku yang tidak dapat diterima atau perilaku yang harus dihindari terkait dengan aspek pekerjaan. Penilai juga mencatat segala kasus pada sepanjang periode penilaian kinerja. Catatan tersebut juga berisi berbagai apa saja peristiwa yang terjadi pada karyawan. Pada intinya, setiap hari penilai harus meneliti karyawan dan membuat catatan tentang beberapa indikator kinerjanya dari yang baik ataupun buruk. Setiap catatan karyawan yang baik maupun yang buruk akan diiberikan nilai tertentu, perilaku yang baik mendapatkan angka positif, sementara perilaku yang buruk akan diberi angka negatif. Pada akhir penilaian, keduanya akan dijumlahkan untuk menjadi kinerja akhir karyawan.

### 3. *Ranking Method Metode*

ranking digunakan untuk mengurutkan karyawan dari nilai tertinggi sampai yang paling rendah. Metode ini diawali dengan menilai dan meneliti kinerja para karyawan, kemudian akan dirangking kinerja mereka.

### 4. *Model Checklist*



Penilaian kinerja model checklist menyimpan daftar indikator-indikator hasil kerja, perilaku kerja, atau sifat pribadi yang dibutuhkan pada saat melaksanakan pekerjaan. Dalam metode evaluasi kinerja checklist, penilai meneliti kinerja yang ternilai, kemudian dipilihlah indikator yang menggambarkan kinerja atau karakteristik karyawan lalu akan diberi tanda checklist. Bentuk instrumen checklist ada banyak, diantaranya ada instrumen checklist berbobot, yakni metode checklist yang mencatatkan bobot nilai pada setiap indikator kinerja. Proses penilaian metode ini dilakukan dengan penilai meneliti, lalu menambahkan tanda checklist diindikator kinerja yang ada di dalam instrumen. Setiap indikator memiliki bobot dan jumlah bobot, kemudian akan dijumlahkan (Ikhsan & Nurmiati, 2020).

##### 5. *Model Graphic Rating Scale*

Model Graphic Rating Scale dilakukan dengan penilaian kinerja membuat indikator kinerja karyawan ditambahkan definisi singkat. Deskriptor level kinerja juga digambarkan dalam bentuk skala dengan setiap deskriptor memiliki nilai angka. Pada metode ini, penilai meneliti indikator kinerja karyawan kemudian diberi tanda centang atau silang pada skala.

##### 6. *Model forced Distribution*

Model penilaian kinerja forced distribution merupakan sistem penilaian kinerja yang mengelompokan

karyawan terbagi menjadi 5 sampai 10 kelompok kurva normal dari yang sangat rendah sampai yang sangat tinggi. Kelompok tersebut, contohnya kelompok I (nilainya sangat rendah) berjumlah 10 %, kelompok II (nilainya rendah) berjumlah 20 %. Kelompok III (nilainya sedang) berjumlah 20 %, kelompok IV (nilainya baik ) berjumlah 20 %, dan kelompok V (nilainya sangat baik) berjumlah 10 %. Penilai semula akan menggambarkan kinerja ternilai, lalu mencantulkannya ke dalam kelompok karyawan kedalamklasifikasi karyawan .

#### 7. *Model Forced Choice Scale*

Pada model ini, penilai harus mengambil beberapa set dari empat perilaku yang disebut *tetrads*, perilaku mana yang paling baik yang menggambarkan sikap ternilai dan mana yang paling tidak menggambarkan perilaku baik. Model forced choices terdiri atas 15 – 50 tetrad bergantung pada level pekerjaan yang dievaluasi dan kesulitan pada tugasnya.

#### 8. *Model Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)*

Sistem penilaian kinerja model BARS yaitu sistem penilaian yang memakai pendekatan perilaku kerja dengan cara menggabungkan pendekatan perilaku kerja yang sering dengan menggabungkan perilaku pribadi. BARS terdiri atas suatu seri, 5- 10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi, disusun 5 – 10 anchor, ialah berupa perilaku yang memperlihatkan kinerja untuk setiap

dimensi. Anchor- anchor tersebut disusun dari yang nilainya tinggi sampai yang nilainya rendah. Anchor tersebut dapat berupa critical incident yang diperoleh melalui analisis jabatan. Model BARS umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis SDM, manajer, dan pegawai. Tim bertugas mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5 – 10 kejadian khusus untuk setiap dimensi. Kemudian, kejadian khusus tersebut ditelaah dan dinilai oleh anggota tim. Kejadian khusus yang terpilih kemudian ditempatkan dalam skala tinggi sampai skala rendah (Siti Noni Evita, 2018).

#### 9. *Model Behavior Observation Scale (BOS)*

Model penilaian kinerja BOS hampir sama dengan pmodel penilaian BARS. Keduanya bersumber pada perilaku kerja, perbedaanya hanya jika dalam BOS penilai diminta untuk mengatakan berapa kali perilaku tersebut muncul. Penilai meneliti perilaku ternilai berdasarkan anchor perilaku yang disediakan, lalu mengasih cek pada skala deskripsi level kinerja yang tersedia. Selanjutnya, angka pada skala yang di cek dijumlahkan.

#### 10. *Model Behavior Expectation Scale (BES)*

Dalam merekrut seorang karywan, organisasi atau perusahaan berharap agar karyawan tersebut melaksanakan pekerjaannya dengan sangat baik. Seorang pegawai mendapat tugas sesuai masing-masing dengan tugas yang

diberikan. Karyawan harus menyelesaikan tugasnya dengan cara tertentu, berperilaku sesuai dengan baik, dan mengikuti prosedur tertentu agar mampu memberikan kinerja sesuai dengan standar kinerja yang ada di organisasi tersebut. Untuk mengukur kinerja yang diharapkan oleh organisasi, diciptakanlah instrumen evaluasi kinerja *Behavior Expectation Scale (BES)* atau skala perilaku yang diharapkan yang setiap anchornya dimulai dengan kata “dapat diharapkan” atau “could be expected”.

#### 11. *Management By Objectives (MBO)*

Pemakaian konsep MBO dalam evaluasi kinerja dilansir pertama kali oleh Douglas Mc Gregor tahun 1957 (Chasanah et al., 2012). Dalam artikelnya, ia mengkritik evaluasi kinerja tradisional yang pada masa itu hanya fokus pada individu dan sifat-sifat pribadi karyawan. Ia beropini untuk mengubah sistem tersebut dan menggantinya dengan konsep MBO. Karyawan akan mempunyai tugas menyusun konsep tujuan jangka pendek dan kemudian menelaahnya dengan manajer. Bila diterima manajernya, tujuan tersebut akan menjadi tolok ukur penilaian kinerja karyawan. Setiap perusahaan memiliki objective, yaitu tujuan atau sasaran yang akan dicapai dalam tahun periode yang akan datang sebagai penjelasan dan tujuan dalam rencana strategis perusahaan. Penilaian kinerja model MBO dapat dilakukan pada pekerjaan yang pengeluarannya dapat diukur secara

kuantitatif. Contohnya jika mengukur kinerja karyawan bagian produksi, kinerjanya bisa dihitung di unit pelayanan pelanggan. Model MBO sulit dikerjakan pada pegawai yang pengukuran kinerjanya rumit karena terdiri atas hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan, Contohnya kinerja para guru dan dosen.

#### *12. 360 Degree Performance Appraisal Model*

Pada model ini, penilaian kinerja yang dibutuhkan ialah sistem evaluasi esai, MBO, BARS, Checklist dan sebagainya. Hal yang dapat membedakan model evaluasi kinerja 360 derajat dengan sistem tersebut yaitu penilainya lebih dari satu atau penilai multipel. Penilainya dapat terdiri dari atasan langsung, bawahan, teman sekerja, pelanggan, nasabah, klien, dan diri sendiri. Formulir penilaian yang didistribusikan kepada para penilai sering berada di tempat berbeda untuk menilai kinerja ternilai. Sejumlah organisasi menggunakan information communication technology, seperti e-mail, untuk menyebarkan instrumen evaluasi kinerja dan mengolah hasilnya, kemudian menyampaikan hasilnya kepada ternilai. Selanjutnya, hasil penilaian penilai dianalisis untuk mendapatkan nilai rata-rata yang kemudian diberikan kepada ternilai sebagai umpan balik.

#### *13. Model Paired Comparison*

Sistem evaluasi kinerja model paired comparison adalah dengan perbandingan kinerja setiap karyawan dengan

karyawan lainnya, sepasang demi sepasang. Dasar dari perbandingan adalah kinerja menyeluruh atau nilai akhir dari kinerja karyawan. Jumlah pasangan yang dibandingkan dapat dihitung dengan rumus berikut:  $N(N-1)/2$  dimana N adalah jumlah pegawai yang dibandingkan. Teknik ini dapat dipakai untuk menyeleksi pegawai yang di PHK

## **BAB 8**

# **PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR**



### **Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam menciptakan pembangunan nasional. SDM sangat penting dalam urusan pengelolaan perusahaan, dimana SDM memiliki fungsi yang sangat penting dalam mengelola suatu perusahaan atau organisasi. Manajemen yang baik akan membantu perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya untuk mencapai tujuan memerlukan perencanaan Sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi, apabila tidak didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu disini diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Planning) merupakan proses manajemen dalam menentukan

pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia. Tujuan dari integrasi system adalah untuk menciptakan proses prediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkandengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM.

### **Pengertian MSDI**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah di bidang karyawan, karyawan, pekerja, manajer dan pekerja lainnya dalam rangka mendukung kegiatan organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia di perusahaan besar sebenarnya adalah gambaran peran akting atau lebih khusus peran kepegawaian dalam sebuah organisasi bisnis (Rachman et al., 2021).

Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai proses atau upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan menilai keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan Anda. Pemahaman ini



mencakup segala sesuatu mulai dari memilih siapa yang memiliki kualifikasi dan layak untuk mengisi posisi di dalam perusahaan yang dibutuhkan oleh perusahaan hingga bagaimana kualifikasi tersebut dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan dan dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berkesinambungan yang sesuai dengan proses operasionalisasi perusahaan, sehingga perhatian terhadap sumber daya manusia memiliki tempat khusus dalam organisasi perusahaan (Chioma et al., 2017).

Struktur organisasi perusahaan khususnya perusahaan menengah dan besar, selain direktur utama, bagian yang bertanggung jawab dan bertindak dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah departemen sumber daya manusia atau yang biasa disebut dengan departemen sumber daya manusia. Karyawan. Pada perusahaan kecil dengan karyawan kurang dari 10 orang atau pada industri dalam negeri pada umumnya, pengelolaan sumber daya manusia biasanya dilakukan langsung oleh direktur atau atasan. Keberhasilan manajemen sumber daya manusia merupakan peran kunci, sehingga dapat dikatakan bahwa peran manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam mewujudkan tenaga kerja yang produktif, efektif dan efisien. Uang tunai di sini dapat diartikan sebagai tenaga kerja yang mampu melakukan pekerjaan yang benar. Setiap pekerja mengetahui dan dapat memilih, menganalisis dan melakukan apa

yang harus mereka lakukan dalam kaitannya dengan peran mereka dalam perusahaan dan hubungan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Efisien didefinisikan sebagai tenaga kerja yang mampu melakukan sesuatu dengan baik. Ini berarti bahwa begitu tenaga kerja mampu memahami dan mengetahui apa yang perlu dilakukan, mereka juga mampu melakukannya dengan benar. Jadi kunci manajemen orang adalah menemukan atau mendapatkan orang terbaik dan mempertahankannya. Menemukan orang yang tepat untuk bisnis yang kita jalankan memerlukan proses dari perencanaan hingga mempertahankan orang yang tepat. Kemudian seluruh proses tersebut disebut proses manajemen sumber daya manusia (Becker et al., 2015).

### **Perencanaan SDM**

Setiap aktivitas manajemen biasanya diawali dengan planning atau perencanaan. Perencanaan erat kaitannya dengan sumber daya manusia, dan juga menjadi sebuah keharusan dalam operasionalisasi perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualitas sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sebuah perusahaan telah memiliki sumber daya manusia yang memadai dan andal, namun namun perusahaan juga perlu memastikan akan keterpeliharaan dan ketersediaannya di masa

yang yang akan datang. Kasus-kasus seperti ini sama halnya dengan “pembajakan tenaga kerja”, larinya tenaga kerja ke perusahaan lain, dan lain sebagainya merupakan salah satu indikasi perlunya sebuah perencanaan dipersiapkan (Aslam et al., 2014).

Perencanaan sumber daya manusia meliputi aspek perencanaan berupa antisipasi kebutuhan pegawai, membandingkan kebutuhan dengan kemampuan tenaga kerja saat ini, dan aspek penyusunan rencana khusus untuk pelatihan dan pengembangan tenaga kerja serta jumlah pegawai yang akan dipekerjakan. Ini juga mencakup proses menganalisis, menggambarkan dan menentukan posisi yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil analisis pada umumnya berupa deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan isi dan lingkup, serta klasifikasi pekerjaan. Dimana dalam perencanaan sumber daya manusia perlu mempunyai alat yang digunakan yaitu analisa babatan (job analisis) dan standar kinerja jabatan ( job performance standard).

Analisa jabatan (job analisis) adalah suatu prosedur untuk memperoleh, mengumpulkan, serta mencatat secara sistematis semua data, fakta, dan informasi yang berhubungan dengan jabatan. Hasil dari analisa jabatan akan menghasilkan. Job description (uraian jabatan) rincian tentang tugas, tanggung jawab, kewajiban dan kondisi kerja dari suatu jabatan tertentu. Job specifications (spesifikasi jabatan) menggambarkan tentang

kualifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh seorang pemangku jabatan. Standar kinerja jabatan/job performance standart adalah target yang harus dicapai dan kriteria pengukuran keberhasilan perusahaan. Penarikan (recruitment) yaitu proses menyediakan sekelompok tenaga kerja yang cukup banyak sehingga memungkinkan organisasi untuk memilih calon tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan dari sumber yang beraneka ragam. Seleksi (selections) yaitu proses memilih calon tenaga kerja yang cakapa sehingga diperoleh orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dan pada jabatan yang tepat.

Secara sistematis, cakupan perencanaan di atas dibagi dalam dua kegiatan utama, yakni penyusunan anggaran tenaga kerja dan penyusunan program tenaga kerja (Sukwadi, 2008). Kegiatan pertama penyusunan anggaran tenaga kerja yaitu perpaduan dari jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Tujuannya, supaya mendapatkan gambaran mengenai kebutuhan tenaga kerja. Dalam penyusunan formasi perlu. Diperhatikan empat hal berikut.

1. Dasar Penyusunan Formasi. Maksudnya, penyusunan formasi harus didasarkan pada jenis dan sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya.
2. Sistem Penyusunan Formasi. Dalam penyusunan formasi, dapat di gunakan dua pilihan sistem: sistem sama atau sistem

ruang lingkup. Sistem sama menentukan jumlah dan kualitas pegawai secara sama bagi semua satuan organisasi tanpa membedakan besar-kecilnya beban kerja. Adapun sistem ruang lingkup menentukan jumlah dan kualitas pegawai ber dasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang dibebankan pada suatu organisasi.

3. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja. Merupakan suatu proses analisis yang logis dan teratur untuk mengetahui jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan dalam suatu unit organisasi. Tujuannya agar setiap pegawai pada semua unit organisasi mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan Tugas dan kewenangannya.
4. Anggaran Belanja Pegawai. Anggaran ini harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Artinya, perlu didasarkan pada skala prioritas yang ditetapkan perusahaan.

Kegiatan kedua penyusunan program tenaga kerja, yaitu merupakan kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karier, program pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai. Perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan:

1. Memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia.

Proyeksi ini didasarkan pada prospek yang akan datang dari organisasi bisnis, apakah akan bertahan atau justru melakukan

penciutan. Jumlah sumber daya dibuat berdasarkan pada klasifikasi baik tingkatan kepemimpinan atau pekerja.

2. Inventarisasi jumlah sumber daya yang ada.
3. Mengkaji rencana strategis dan operasional perusahaan kemudian mengkaitkan dengan sumber daya manusia yang ada.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia Syariah**

Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, orang-orang yang bekerja di perusahaan merupakan sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang paling penting dan penting untuk berhasil dalam persaingan dan mencapai tujuan seseorang. Akibatnya, organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang unik dibandingkan dengan kemampuan SDM perusahaan pesaing, yaitu H. sumber daya manusia yang terampil yang mampu merespon dengan cepat tuntutan lingkungan bisnis yang berubah (Endari, 2009).

Secara historis, manajemen sumber daya manusia adalah terminologi manajemen sumber daya manusia yang baru. Dengan konsep SDM strategis, SDM diposisikan dalam organisasi sebagai elemen kunci, aset utama dan mitra strategis organisasi tanpa menafikan sumber eksternal (Syafaruddin: 2001). Agar efektif, MSDM strategis harus dirumuskan setelah mempertimbangkan lingkungan organisasi, misi dan tujuan, strategi, kekuatan dan kelemahan internal, termasuk budaya

organisasi. Pergeseran paradigma manajemen sumber daya manusia telah menawarkan manajer organisasi pendekatan yang berbeda dalam memenuhi tugas mereka dalam organisasi (Chioma & Al, 2017). Perlu mampu menerjemahkan strategi perusahaan dan kemudian mereduksinya menjadi fungsi operasional SDM sehingga praktik SDM dapat berkontribusi padapencapaian tujuan perusahaan, termasuk organisasi perusahaan yang terikat syariah.

Fenomena ekonomi dan keuangan Islam tidak hanya ada di negara-negara mayoritas Muslim atau di Dunia Ketiga. Namun, bank syariah telah menjadi fenomena keuangan baru di negara maju dengan minoritas Muslim. Sebagaimana di Negara-negara Asia dan Timur Tengah, ekonomi dan keuangan Islam adalah salah satu fenomena keuangan yang juga berkembang pesat di benua Eropa. Negara-negara di benua Eropa seperti Inggris, Perancis, Jerman, Belanda dan Luxemburg sangat bersemangat mengembangkan ekonomi dan keuangan Islam. Di motori Inggris dan Perancis, saat ini sudah ada beberapa universitas yang memiliki program studi Islamic economics, finance and banking utamanya di tingkat pasca sarjana (Master dan PhD).

Negara-negara Eropa lainnya mulai membuka lembaga keuangan syariah dan pasar keuangan syariah, terutama pasar pertama di Eropa adalah Sachsen-Anhalt yang dirilis di Jerman, sedangkan Luksemburg yang terkenal dengan asuransinya telah mengembangkan pasar keuangan syariah. Seperti di Inggris,

kenyataan ini pada akhirnya akan mengakibatkan lembaga dan pasar keuangan Islam ini membutuhkan tenaga ahli dan staf yang terlatih dalam Sukuk Syariah. Dalam sistem perbankan Islam, semuanya didasarkan pada konsep ekonomi Islam. Ada 3 konsep utama yaitu Aqidah, Syariah dan Moralitas. Akidah merupakan konsep yang mendasari keyakinan manusia akan adanya Tuhan, sehingga tujuan utama dalam segala hal adalah mencari keridhaan Allah semata. Konsep kedua adalah Syariah, yang berani mengatur segala aktivitas kehidupan. Konsep ketiga adalah moralitas yang mendasari perilaku dan kepribadian manusia menurut Aqidah dan Syariah untuk menjadi hamba yang taat. (Aslam et al., 2014).

Pengertian Aqidah mengacu pada Lisanul 'Arab oleh Ibn Manzhur dan Mu'jamul Wasiith yang dikutip oleh Yazid Jawas, Aqidah berasal dari kata "al-Aqdu, yang berarti ikatan, at-Tautsiqu, yang berarti kepercayaan atau yang kuat, tergantung pada bahasanya. Iman artinya al-Ihkamu artinya menguatkan/memperbaiki dan ar-rabthu biquwwah artinya mengikat dengan kuat. Sedangkan secara konseptual adalah keyakinan yang teguh dan pasti yang tidak ada keraguan bagi yang meyakini. di masa jayanya didahulukan Yang penting untuk dijadikan landasan adalah tauhid.

Paradigma tauhid menjadi dasar bagi pengembangan karakter manusia muslim dalam segala aspek kehidupan, termasuk pengelolaan sumber daya manusia. Tauhid adalah dasar



dari semua konsep dan aktivitas Muslim, baik itu ekonomi, politik, sosial atau budaya. Al-Qur'an menjelaskan bahwa tauhid adalah filosofi dasar ekonomi Islam. Hakikat tauhid adalah penyerahan total kepada kehendak Tuhan, baik dalam hal ibadah maupun muamalah, untuk menciptakan pola hidup yang selaras dengan kehendak Tuhan. (Aslam et al., 2014).

Konsep tauhid yang menjadi dasar filosofis ini, mengajarkan dua ajaran utama dalam ekonomi, yaitu: Pertama, Semua sumber daya yang ada di alam ini merupakan ciptaan dan milik Allah secara absolut (mutlak dan hakiki). Manusia hanya sebagai pemegang amanah (trustee) untuk mengelola sumberdaya itu dalam rangka mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan kehidupan manusia secara adil. Pesatnya pertumbuhan ekonomi Islam khususnya perbankan dan keuangan syariah membutuhkan SDM profesional yang memahami dasar-dasar teori dan praktek ekonomi Islam. Permasalahan yang dihadapi saat ini adalah minimnya kuantitas dan kualitas kompetensi yang masih rendah. Dibutuhkan sekitar 60 sampai 80 ribu "tenaga kerja yang bergerak di lembaga keuangan syariah dalam kurun waktu lima tahun kedepan. Jumlah ini akan semakin bertambah seiring dengan pertumbuhan industrinya. Baru sekitar 25 hingga 30 universitas yang membuka kajian ekonomi Islam dan hanya mampu menghasilkan lulusan sekitar 1000 orang setiap tahunnya (Endari, 2009).

Masalah mendasar yang dihadapi para ahli dan praktisi ekonomi Islam adalah kualitas dan kuantitas sumber dayamanusia yang mendominasi perekonomian dan derivasi pemeluknya berdasarkan syariah. Keterbatasan jumlah SDM yang memenuhi persyaratan tersebut mendorong berbagai pihak yang sangat concern terhadap ekonomi syariah untuk mengambil tindakan tegas. (Becker et al., 2015).

Awal kebangkitan ekonomi Islam, dilakukan oleh orang-orang yang sesuai dengan ajaran Islam dan mendasarkan kegiatan ekonominya pada ideologi yang muncul dari kekuatan keyakinan, sehingga fenomena saat ini menunjukkan penurunan kualitas. . Hilangnya kualitas yang dimaksud adalah maraknya pelaku ekonomi syariah yang tidak berasal dari pangkuan lembaga pendidikan Islam atau dari Islam itu sendiri. Fenomena pelaku ekonomi syariah adalah maraknya pelaku pembangunan ekonomi syariah, yaitu H. munculnya pelaku ekonomi tidak berdasarkan ideologi atau kepercayaan, tetapi semata-mata didasarkan pada kebutuhan untuk bekerja, memperoleh keuangan yang mapan, atau sekadar mengikuti tren pasar.

Upaya untuk menghasilkan SDM yang kompeten di bidang hukum bisnis, bisnis, dan bisnis Syariah secara komprehensif dan benar serta memiliki integritas yang tinggi, diperlukan lembaga pendidikan bisnis Syariah yang khusus mempersiapkan Syariah. SDI dalam ekonomi Islam seharusnya tidak lagi menjadi karbitan seperti selama ini (Chioma et al., 2017).

Pengelolaan sumber daya manusia cenderung berfokus pada pengubahan sumber daya manusia menjadi aset perusahaan yang dapat dioptimalkan untuk memberikan manfaat yang maksimal bagi perusahaan. Optimalisasi ini seringkali menyebabkan sumber daya manusia organisasi merasa terserap sebagai sumber pendapatan perusahaan. Untuk keluar dari masalah ini, manajer sumber daya manusia mencoba merumuskan manajemen sumber daya manusia yang menguntungkan perusahaan tetapi tidak merugikan sumber daya manusia (Endari, 2009).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) berani mengelola sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Faulkes memprediksi dalam bukunya bahwa peran sumber daya manusia akan semakin strategis dari waktu ke waktu. (Faulkes 1998). Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia bermula dari keyakinan organisasi akan peran strategisnya dalam keberhasilan organisasi dalam menghasilkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif sangat tergantung pada inovasi, yang dipengaruhi oleh motivasi dan semangat kerja karyawan. Dengan demikian, sebagai hasil dari berbagai pengalaman dan eksperimen, muncul berbagai teori manajemen sumber daya manusia guna menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dan sejalan dengan konsepsi dasar Fiqh Muamalah dalam ekonomi

Islam. Pada hakekatnya tidak akan ada aturan yang akan berfungsi tanpa adanya struktur fisik, yaitu para pelaku dan penyelenggara kegiatan ekonomi itu sendiri. Sumber daya manusia ini akan memaknai ekonomi Islam dengan dedikasi dan menerapkannya secara konsisten dalam kehidupan. Mereka membangun ekonomi syariah yang dapat membawa kesejahteraan bagi masyarakat (Sukwadi, 2008).

### **Pengembangan SDM**

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor yang penting untuk pengembangan sebuah perusahaan bahkan tidak dapat dilepaskan, karena bisa menentukan keberhasilan dari perusahaan untuk mencapai tujuan suatu bisnis yang akan dikembangkan. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) didalam perusahaan sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan kinerjanya. Untuk mendorong setiap karyawan didalam perusahaan bisa meningkatkan kinerjanya dan sesuai dengan keinginan dan tujuan perusahaan cepat tercapai diperlukannya sebuah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Pengembangan adalah proses dimana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada kinerja sekarang dan tugas - tugas dimana yang akan datang.

Pengetahuan karyawan harus dibenahi dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat salah yang membuat kerugian pada sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Keterampilan dan pengetahuan saja belum cukup untuk menjamin suksesnya

pencapaian tujuan disebuah perusahaannya. Sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugasnya juga merupakan faktor untuk mencapai tujuan didalam perusahaan. Meningkatkan etos kerja karyawan dengan perilaku kinerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kinerja perusahaan apabila etos kerja karyawan tinggi, maka dengan sendirinya akan berpengaruh pada kinerja sebuah perusahaan. Di zaman global yang ketat, sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu faktor yang sangat penting mendalami peran utama dalam menjaga keberlanjutan organisasi, integritas serta pembuatan kepercayaan publik. Investasi sumber daya manusia bertujuan untuk meraih keuntungan bagi organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada sebuah perusahaan sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja maupun etos kerja seorang karyawan, pengembangan yang dilakukan secara komprehensif akan memperbaiki kinerja seluruh jaryawan disebuah perusahaan. Tujuan dilaksanakannya sebuah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu untuk menciptakan seorang karyawan yang mempunyai etos kerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan seluruh karyawan, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah hal yang pentung untuk dilakukan agar bisa merubah Sumber Daya Manusia (SDM) yang diterapkan disalam perusahaan, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik lagi.

Suatu hal yang paling penting dalam bekerja seorang karyawan untuk mencapai kesuksesan didalam perusahaan yaitu diterapkannya etos kerja didalam perusahaan, untuk meningkatkan etos kerja yaitu menerapkan disiplin, integritas, kerja keras, ketekunan didalam perusahaan dan lain sebagainya. Meningkatkan etos kerja sudah menjadi tanggung jawab seorang karyawan terhadap perusahaan. Oleh sebab itu, setiap individu maupun kelompok diperusahaan wajib mempunyai etos kerja yang berkualitas untuk mendukung pencapaian sebuah perusahaan ke tujuan yang lebih baik. Kinerja organisasi digunakan sebagai indeks kesuksesan atau kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan secara bebas dan efektif. Bahwa kinerja organisasi sebagian besar tergantung pada perilaku karyawan yang merupakan sumber unggulan bersaing yang berkelanjutan (Yosepaet al., 2020).

Meningkatkan kinerja maupun etos kerja seorang karyawan didalam perusahaan yaitu dengan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Pengembangan yang diberikan kepada karyawan diperusahaan yaitu perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Pengembangan yaitu kegiatan untuk mengembangkan kualitas, meningkatkan penguasaan keterampilan dan teori yang menyangkut kegiatan perusahaan. Pengembangan ini dilaksanakan guna memperbaiki kontribusi produktif pada karyawan dan menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perusahaan lingkungan.

Pengembangan SDM mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan yaitu pengembangan karir, mutasi, promosi pekerjaan, dan kompensasi.

Sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting dan sangat berpengaruh bagi kemajuan suatu organisasi. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas suatu organisasi tidak dapat berkembang bahkan dapat mengalami kegagalan. Sumber daya manusia merupakan investasi yang sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dirawat. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang berisi kegiatan yang bisa menumbuhkan kemampuan dan kreatifitas SDM agar organisasi dapat berlanjut dan berkembang sesuai tujuan organisasi. Untuk meraih produktivitas yang maksimal, organisasi wajib menjamin diseleksinya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondidi yang memungkinkan agar dapat bekerja secara optimal.

Pengembangan sumber daya manusia pada umumnya ialah salah satu unsur dari pembangunan manusia. Secara garis besar pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pertumbuhan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka meraih tujuan pertumbuhan bangsa. Proses peningkatan ini menangkap perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia, sedangkan secara umum pengembangan sumber daya manusia merupakan pelatihan dan pengurusan pendidikan, pelatihan dan pengurusan tenaga atau karyawan untuk meraih

suatu hasil maksimal. Dengan begitu, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses peningkatan keterampilan atau kemahiran kerja seorang karyawan pada saat ini dan mengantisipasi perubahan bisnis pada saat yang akan datang, dan pada akhirnya dapat mengembangkan kualitas sumber daya manusia(Safri, 2017).

Setiap perusahaan atau organisasi dituntut untuk siap terhadap transformasi. Dalam menghadapi transformasi tersebut tidak putus dari peran manusia. Sumber daya manusia dituntut untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, biar bisa menyesuaikan dengan perubahan, SDM tersebut perlu dikembangkan kemampuan dan kualitasnya. Mendalami pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi, maka menjadi mudah bagi suatu organisasi untuk menumbuhkan prestasi kerja melalui pendapatan peluang kebijakan pimpinan untuk mengikut sertakan karyawan melaksanakan tugas yang eksklusif. Perbedaan pelatihan dan perkembangan sumber daya manusia terletak pada pusat kegiatannya, yaitu fokus kegiatan pelatihan dan fokus kegiatan pengembangan sumber daya manusia(Maghfiroh, 2021).

### **Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ini memiliki tujuan sebagai berikut;

1. Produktivitas kinerja karyawan agar meningkat, kualitas dan



kuantitas produksi semakin baik.

2. Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi rusaknya mesin.
3. Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil.
4. Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan.
5. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan perusahaan karena memberikan pelayanan terbaik merupakan daya tarik sangat penting.
6. Karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaannya.
7. Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar.
8. Pemimpin semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan.
9. Kepemimpinan seorang pemimpin akan lebih baik, dengan cepat mengambil keputusan.
10. Kepemimpinan seorang pemimpin akan lebih baik, dengan pengembangan, balas jasa akan diperhatikan, dan memberi manfaat yang baik bagi seluruh masyarakat pengguna jasa. Perkembangan sumber Daya Manusia (SDM) dibentuk dan dikembangkan dari pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, dan kemampuan teknologi, dan indikatornya untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah motivasi, kepribadian, dan keterampilan (Yosepa et al., 2020).

## **Prosedur Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

1. Pelatihan merupakan usaha terstruktur untuk memindahkan pengetahuan dan keterampilan dari seorang yang tahu bisa melaksanakan sesuatu ke seseorang yang tidak tahu atau tidak bisa melaksanakannya.
2. Pengembangan merupakan metode yang panjang untuk menumbuhkan potensi dan efisiensi.
3. Belajar merupakan prosedur yang tidak bisa habisnya dalam mengubah diri dari keadaan sebetulnya.
4. Pendidikan biasanya dilihat sebagai wujud belajar yang terencana dengan maksud untuk melatih pikiran.
5. Pengembangan sumber daya manusia merupakan kata yang dipakai untuk menguraikan pendekatan yang menyatu dan keseluruhan untuk mengubah perilaku kinerja dengan mencadangkan teknik dan strategi belajar (Maghfiroh, 2021).

## **Etos Kerja**

Etos kerja yaitu sikap dan pandangan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila individu dalam organisasi melihat pekerjaan sebagai suatu hal yang biasa bagi kehidupan manusia, etos kerjanya cenderung tinggi sebaliknya, jika sikap dan pandangan terhadap kerja sebagai sesuatu yang bernilai rendah bagi kehidupan, etos kerja akan rendah. Dengan kata lain, etos kerja adalah sikap perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen yang baik menurut

seseorang, perusahaan, atau kelompok yang menganut peraturan kerja, mempercayai dan berkomitmen pada peraturan kerjanya, akan menunjukkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas, dan hal itulah yang menjadi budaya kerja(Labola, 2019). Agar mengetahui etos kerja yang membuat semangat karyawan pada pekerjaannya disuatu perusahaan itu dalam kondisi tinggi rendahnya yaitu:

1. Mempunyai perilaku kerja keras. Seseorang yang mempunyai etos kerja akan menunjukkan sikap bekerja dengan maksimal tanpa rasa mengeluh.
2. Disiplin, jujur dan tanggung jawab. Bisa dicerminkan ketika seseorang ketika mengerjakan pekerjaannya.
3. Rajin dan tekun, bisa dilihat dari kinerjanya ketika pekerjaan dan tanggung jawab yang dikerjakannya tanpa pantang menyerah sebelum selesai.
4. Menggunakan waktu sebaik mungkin. Seseorang yang memiliki etos kerja yang baik akan menggunakan waktu sebaik mungkin, sehingga tidak ada waktu yang terbuang secara sia-sia ketika menyelesaikan pekerjaannya(Hartanto, 2015).

Pengembangan sumber daya manusia dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan yang diberikan didalam perusahaan maka dari itu kinerja karyawan ini juga dinyatakan bagus dan tercapai. Pengembangan sumber daya

manusia meliputi (kebutuhan pendidikan, pelatih, peserta pendidikan, materi, dan metode) termasuk pada kategori sangat baik. Hal itulah yang menunjukkan bahwa sebuah perusahaan telah melakukan pengembangan sumber daya manusia dengan melaksanakan pelatihan dan melakukan program pendidikan untuk meningkatkan kualitas karyawan agar bisa menyelesaikan tanggung jawab perorangan dengan baik.

Pengembangan sumber daya manusia, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang di dalam perusahaan baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab individu, untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum sesuai dengan etika maupun moral. Pengembangan sumber daya manusia ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan, perusahaan membutuhkan seorang karyawan yang mempunyai kinerja yang bagus dan mampu memproduksi produk dengan mutu dan kualitas yang sesuai dengan standar perusahaan(Siregar, 2018).

Pengembangan sumber daya manusia yaitu proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan program pelatihan. Pelatihan karyawan akan dilaksanakan bagi karyawan yang dilihat kurang terampil dalam mengerjakan pekerjaannya. Hasil pekerjaan yang diraih seorang berdasarkan persyaratan, untuk

mengetahui kinerja karyawan baik atau tidak tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaannya. Standar kinerja yaitu keterampilan yang yang diharapkan di suatu pekerjaan tertentu agar dapat melaksanakan tjuan atau target yang ingin dicapai di dalam perusahaan(Putra & Sobandi, 2019).

### **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Didalam perusahaan pasti mempunyai cita-cita yang akan dicapai. Tujuan tersebut dicapai dengan mendayagunakan sumber daya yang sangat penting yaitu SDM (sumber daya manusia) karena untuk menjadikan pendidikan yang berkualitas, terutama dalam hal lembaga pendidikan maka sumber dayanya harus berkualitas juga. Perubahan dengan seiring perkembangan modernisasi baik dengan lingkup organisasi maupun di luar organisasi menuntut untuk pengembangan sumber daya manusia, sehingga menjadi investasi didalam perusahaan, SDM merupakan peranan penting terhadap perkembangan bangsa. Sebagai sumber daya utama didalam organisasi, sumber daya manusia suatu keniscayaan penuh, karena kondisi dinamisnya lingkungan, penempatan karyawan, tidak selalu menyebabkan kesuksesan, karena kondisi lingkungan yang cenderung berubah(Haromain, 2013).

Sudut pandang sumber daya manusia sering diremehkan fungsi dan perannya dalam suatu organisasi. Eksistensinya dianggap beban karena hanya menimbulkan biaya saja bagi

perusahaan dan organisasi. Faktor maju tidaknya didalam perusahaan tergantung dari kreatifitas manusia, sebab itulah faktor manusia dalam perusahaan sangat penting. Perusahaan yang mempunyai sumber daya alam (SDA) melimpah tetapi tidal mempunyai SDA sedikit bahkan tidak mempunyai SDA sedikitpun, tetapi mempunyai SDM yang sangat kreatif akan bisa berbuat banyak dan menghasilkan banyak manfaat. Oleh sebab itu mengembangkan peran aktif yang kreatif dari SDM sangat penting. Analisis manajemen sumber daya manusia yaitu sangat erat karena berhubungan dengan banyak faktor(Arifah et al., 2015).

Intinya MSDM merupakan aktivitas SDM yang sangat erat dan berkembang. Sumber daya manusia (SDM) adalah aktiva yang sangat berharga dalam organisasi. SDM yang bekerja dalam organisasi baik secara perorangan maupun kelompok berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, mendorong banyak pihak akan melaksanakan penelitian tentang SDM sebagai bahan pertimbangan dalam menguraikan kebijakan. MSDM melihat pada praktek dan kebijakan yang perlu untuk melaksanakan perspektif orang dan personil dari jabatan manajemen yang meliputi perekrutan, seleksi, pelatihan, penempatan dan penilaian. Aktivitas pengembangan SDM salah satunya ialah motivasi dan kinerja. Sangat pentingnya faktor motivasi. Faktor motivasi SDM yang mempengaruhi kinerja itu

sangat penting dan biasanya diremehkan oleh perusahaan(Yuliyati, 2020).

Organisasi atau sebuah perusahaan maupun masing-masing karyawan harus bijak dalam melakukan perbaikan dan lebih mengembangkan motivasi SDM agar kinerjanya bisa bertahan lama dan cenderung mengalami peningkatan. Berbagai motivasi bisa dihasilkan dengan sebaik mungkin oleh perusahaan, bahkan motivasi untuk diri sendiri. Akan menjadi salah jika keberadaan departemen SDM hanya menjadi masalah bagi perusahaan tanpa memberikan kontribusi apapun dalam usaha dan keuntungan perusahaan, sebab kinerja itu merupakan semua hasil yang dicapai oleh perusahaan termasuk penjual dan keuntungan yang dihasilkan(Ii, 2013).

### **Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Sumber daya manusia salah satu agenda sangat penting reformasi di Indonesia dalam menghadapi krisis yang terjadi yang mampu menjawab tantangan ke depan. Perubahan-perubahan internal maupun eksternal dapat menentukan kepekaan di level nasional maupun global. Usaha pengembangan yang bersifat integral, baik yang menyangkut SDM sebagai sistem dan sebagai individu, SDM sebagai wadah didalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan suatu organisasi manapun.

Pengembangan SDM ini dilakukan secara terencana dan berlanjut untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan kinerja

organisasi melalui strategi pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Pendekatan kualitas bekal manusia menekankan fungsi karyawan sebagai faktor penentu kesuksesan organisasi yang sangat penting selain bekal finansial, teknologi, material. Rentannya kemampuan kualitas SDM akan membawa penerapan pada kemampuan berprestasi, daya kreasi dan keberlangsungan suatu organisasi dalam menemui era kompetisi dan tantangan global (A & M, 2008).

### **Prinsip – Prinsip Pengembangan**

Prinsip – prinsip pengembangan karyawan yang akan dipakai sebagai pedoman dalam meningkatkan kinerja karyawan agar berlangsung dengan baik:

1. Adanya sorongan motivasi dari pelatih, misalnya perencanaan pengiriman atau promosi.
2. Adanya arahan perkembangan
3. Adanya partisipasi aktif dari pelatih
4. Bimbingan dibagikan sebagian demi sebagian
5. Adanya penguatan
6. Bimbingan wajib mengingat adanya ragam individual
7. Pelatih yang selektif (mampu dan mau)
8. Diperjuangkan metode pelatihan yang berbanding (Maghfiroh, 2021).



## **BAB 9**

### **MANAJEMEN KARIR DAN K3**



Manajemen karir dalam sebuah organisasi harus memenuhi adanya syarat tersedianya sumber daya insani yang mencukupi. Dalam memenuhi upaya tersebut, maka dapat dilakukan dengan proses peningkatan kualitas sumber daya insani. SDM yang mempunyai kualifikasi berdasarkan kebutuhan organisasi dapat dicapai melalui proses perencanaan karir, pelatihan karir, dan juga pengembangan karir. Proses ini merupakan salah satu factor yang dapat mendorong berhasilnya target kinerja pegawai yang berkualitas sehingga peningkatan produktivitas di organisasi akan lebih berkembang.

Terpenuhinya kebutuhan organisasi dalam perencanaan karir, pelatihan karir, dan juga pengembangan karir juga menjadi salah satu alasan meningkatnya kinerja dan keterampilan karyawan. Karyawan yang mempunyai jiwa kompetensi terhadap bidangnya akan mempunyai peluang mas untuk dapat mengikuti proses jenjang karir yang lebih baik. Perencanaan karir merupakan suatu proses yang dapat menentukan tujuan karir, dan jalan apa yang harus ditempuh dalam mencapai kesempatan kerja yang diinginkan tanpa ada pandangan yang berbeda.

Pada masa tahun tujuh puluh sampai delapan puluhan, perjalanan karir diibaratkan seperi menggunakan transportasi bus

dengan jangka jarak dekat. Bus melakukan pemberangkatan dari terminal yang berbeda, dan akan duduk di bus tersebut sampai tiba di terminal tujuan selanjutnya. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan terhadap sebuah karir dapat dilakukan dengan jumlah yang tidak sama, tetapi tujuan karir tersebut tetaplah harus jelas.

Bagaimana dengan keadaan karir di masa dua puluh dua sekarang ini?. Dapat diibaratkan seperti menggunakan transportasi di sebuah gurun pasir yang sangat luas, dan juga tetap memiliki tujuan yang sangat jelas. Tidak ada jalan ataupun peta yang bisa digunakan sebagai petunjuk jalan, sehingga dapat melakukan perjalanan sesuka hati, kemanapun ingin berarah. Perjalanan dunia kerja dan perubahan yang sangat pesat, dapat menjadikan seseorang dapat melakukan penjelajahan karir tanpa adanya batas yang terlihat. Seperti inilah tantangan perencanaan karir bagi perseorangan di masa milenial seperti ini (Peranan et al., n.d.).

### **Pengertian Manajemen Karir**

Sejumlah pakar mendefinisikan karir sebagai proses sebuah konsep yang bersifat tidak statis atau final dan mengakibatkan berbagai definisi yang membahas tentang karir. Karir adalah sebuah perjalanan seorang karyawan dalam bekerja di sebuah organisasi, perjalanan ini diawali dari saat karyawan diterima sebagai karyawan baru, dan akan mencapai titik terakhir pada

waktu karyawan tersebut sudah berhenti bekerja di sebuah organisasi tersebut.

Perjalanan karir seorang karyawan dimulai saat karyawan tersebut diterima di sebuah pekerjaan dalam suatu organisasi. Perjalanan karir mungkin saja berlangsung hanya dalam waktu beberapa saat saja, atau mungkin hanya berkisar 30-40 tahun kemudian. Perjalanan karir akan berlangsung di satu pekerjaan dan satu lokasi dan hanya melibatkan sejajar pekerjaan yang adadi penjuru dunia(Djauhar Juliani, 2019) Perjalanan karir ada yang bersifat baik dan ada yang buruk, ada juga yang bersifat lambat dan juga sebaliknya. Tetapi, semua orang pasti akan menginginkan perjalanan karir yang dialami bersifat baik dan cepat.

Karir sangatlah penting bagi seorang karyawan yang bekerja di sebuah organisasi. Bagi seorang karyawan, karir dianggap sebagai sesuatu yang bersifat lebih penting dari pekerjaan itu sendiri. Seorang karyawan dapat menghentikan pekerjaannya jika karyawan tersebut merasa karir yang dialaminya dalam keadaan buruk. Begitupun sebaliknya karyawan akan tetap bertahan di pekerjaan tersebut meskipun ia merasa kurang cocok dengan pekerjaannya asal karir yang dialaminya memiliki prospek yang cerah(Djauhar Juliani, 2019).

Bagi sebuah organisasi perencanaan dan pengembangan karir karyawan akan memberi dampak positif terhadap efisiensi manajemen, dengan alasan “turn over” karyawan akan lebih

condong berkurang pada perusahaan yang mengutamakan perkembangan karir karyawannya. Selain itu, jika dalam sebuah organisasi perkembangan karirnya bersifat baik juga akan memberi manfaat kurangnya tingkat frustrasi karyawan dan dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas dalam bekerja. Oleh karena itu, manajemen karir sangatlah penting karena merupakan suatu kebutuhan yang setara dengan kebutuhan yang lainnya.

### **Tujuan Karir**

Tujuan atau target dalam sasaran karir adalah jabatan tertentu yang ingin dicapai oleh seorang karyawan adakah jetika seorang karyawan telah mencapai semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan dalam menjalani jabatan tersebut. Sasaran karir tidak secara langsung tercapai meskipun karyawan tersebut sudah memenuhi syarat yang harus dipenuhi, terkadang juga harus memenuhi syarat yang berada di luar kekuasaannya seperti tersedianya jabatan yang dituju, adanya keputusan pimpinan, ataupun adanya pesaing yang lain. Hal ini dapat menghalangi dan menghambat perjalanan karir seorang karyawan.

## **Tahap-Tahap Manajemen Karir**

### *Tahap 1: Career Exploration*

Berdasarkan tingkatan *exploration behavior* yang dikembangkan oleh *vocational psychologist*, mental dan fisik seseorang sangatlah penting dalam menjalankan aktifitas. Dalam hal ini informasi individu sangatlah diperlukan dalam sebuah lingkungan. Informasi yang dibutuhkan digunakan untuk perkembangan individu dan *accupational concept*.

### *Tahap 2: Development Of Career Goal*

Menurut *goal setting theory* , tujuan akan berpengaruh terhadap perilaku melalui *direct attetions*, *stimulating effort*, dan *facilitating the development strategies*. Kemampuan dan keahlian pengalaman kerja, akan menjadi nilai kemajuan dalam proses pengabdian.

### *Tahap 3: Political system*

Tahap ini sangat berperan pada perusahaan *quasimatrix*, contohnya perusahaan akuntansi, telekomunikasi, dan juga projek kompleks yang ada dalam sebuah organisasi. James Rosenbaum menyebutkan metode alokasi turnamen, yaitu bersaing dalam mendapatkan kesempatan.

## Perencanaan Karir

Perencanaan karir merupakan perencanaan yang mengarah pada pekerjaan dan analisis jalan karir yang mempunyai dampak kemajuan pada orang-orang antara pekerjaan dan organisasi. perencanaan karir juga merupakan aktivitas karyawan dalam merencanakan keputusan di masa depan. Tujuannya agar karyawan memiliki sifat yang positif terhadap perencanaan karir di masa mendatang. Dari beberapa pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan karir merupakan suatu proses yang digunakan oleh seorang karyawan dalam menentukan tujuan dan lajur karir demi mencapai tujuan yang ingin dicapai (Karir et al., 2015).

Perencanaan karir dilaksanakan secara individu maupun secara kelompok dalam sebuah organisasi, lebih utama lagi dalam hal menyiapkan persiapan yang harus dicukupi oleh seorang pegawai dalam mencapai target tujuan karirnya. Dalam melakukan perencanaan karir karyawan, atasan melakukan penilaian kelebihan dan kekurangan apa yang ada dalam diri karyawan tersebut.

Beberapa keterampilan yang dalam konteks umum harus dikuasai karyawan sesuai dengan bidang atau level kekuasaanya:

1. Keterampilan konseptual yaitu kemampuan dalam interpretasi informasi dari banyak sumber dalam kepentingan dan proses kemajuan sebuah organisasi.

2. Keterampilan kemanusiaan yaitu kemampuan karyawan dalam bekerja dan memahami sesama baik dalam konteks pribadi ataupun kelompok dalam mendapatkan perhatian mereka.
3. Keterampilan administratif yaitu kemampuan dalam merencanakan, mengorganisir, mengendalikan, dan mengawasi pekerjaan kantor.
4. Keterampilan tehnik, yaitu kemampuan pegawai dalam menggunakan peralatan sesuai bidang apa yang dihadapi.

Karyawan juga harus bisa melakukan penilaian terhadap proses karirnya sendiri, gagal atau berhasilnya perjalanan yang dilakukan, mengkaji skill yang dipunyai, dan kompetensi apa yang mereka miliki agar dalam proses mencapai jabatan yang diinginkan tersebut sesuai dengan apa yang ada dalam dirinya. Dengan ini, maka tujuan perencanaan karir dapat dilakukan sendiri oleh karyawan tersebut di masa mendatang dan dapat memilih Langkah yang harus diambil demi mencapai tujuan karir yang dinilai efektif dan efisien (Pangestu, 2013).

Terdapat lima syarat yang harus dilakukan agar proses perencanaan karir berjalan sesuai yang diinginkan yaitu, dialog, bimbingan, hubungan individu dan organisasi, ekosistem dan jelasnya prosedur dalam perencanaan karir yang rinci, formal, dan tertulis. Dalam hal ini perencanaan karir tidak hanya bermanfaat dalam penilaian kinerja karyawan tetapi, juga dalam pembinaan

karir karyawan, pendapatan bonus, dan penentuan kebijakan organisasi(Widiastuti, 2016)

### **Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan proses implementasi dari perencanaan karir dengan langkah meningkatkan kemampuan individu dalam mencapai tujuan karir yang diinginkan. Jadi, pengembangan karir ini merupakan sebuah peningkatan status karyawan dalam satu organisasi yang ditetapkan oleh organisasi tersebut. Proses pengembangan karir berawal dari tahap evaluasi kinerja karyawan, dari kegiatan ini kita dapat tahu yang mana karyawan yang baik dari segi potensi maupun kerja aktualnya. Pengembangan karir dapat diimplementasikan dengan dua cara, yaitu:

1. Memberi fasilitas pendidikan terhadap karyawan
2. Memberikan pelatihan karyawan
3. *Job training*
4. Memberikan apresiasi atau penghargaan terhadap karyawan
5. Melakukan promosi karyawan ke jabatan di atasnya
6. Rotasi karyawan

### **Konseling Karir**

Konseling karir merupakan tahap identifikasi problem yang berkaitan dengan karir seorang karyawan serta mencari jalan lain dari bermacam problematika yang berhubungan dengan karir.



Dalam suatu organisasi, tidak jarang dijumpai bermacam problem yang berkaitan dengan karir karyawan. Ada yang terlanjur serius yang mengakibatkan penyelesaian yang lebih lama. Ada juga yang sudah sangat serius, sehingga menghambat pekerjaan karyawan itu sendiri ataupun juga sampai ke rekan yang lain (Miswanto, 2009)

Problematika karir yang ada di sebuah organisasi dapat mengakibatkan hubungan yang kurang nyaman antar anggota yang akhirnya banyak isu bermunculan dan mengakibatkan renggangnya hubungan antar karyawan. Dalam masalah seperti ini, maka konseling karir akan sangat dibutuhkan, baik dari pihak karyawan ataupun seluruh pihak yang berkaitan. Bahkan dalam sebuah organisasi yang besar sangat merasa membutuhkan dan akan mencari seorang pakar atau ahli yang menangani bidang masalah karir di suatu perusahaan.

### **Manajemen Karir**

Manajemen karir merupakan sebuah tahap mengelola karir karyawan yang mencakup perencanaan karir, pengembangan karir, dan konseling karir juga dalam mengambil sebuah keputusan karir. Manajemen karir akan membawa ke seluruh pihak, khususnya karyawan yang berkaitan dengan unit tempat karyawan tersebut melakukan pekerjaannya. Dalam mengimplementasi manajemen organisasi, harus ada yang kaku, otoriter, sentralisir, tertutup, dan tidak bersifat demokrasi. Tetapi,

juga ada yang lebih menonjol ke terbuka, partisipatif, dan juga demokratis.

Manajemen karir tersebut lebih ke bersifat terbuka, maka terlibatnya karyawan dalam membina karirnya akan lebih cenderung besar, dan tidak hanya bergantung pada dirinya sendiri. Akan tetapi, hal ini juga akan dipengaruhi oleh factor luar manajemen, seperti karyawan yang kerja keras, setia, dan juga cerdas, tetapi jika perjalanan karirnya dinilai buruk maka hal tersebut akan terjebak dalam sistem manajemen yang buruk juga(FIRDAUS, 2017)

### **K3 (Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan Kerja)**

#### **Keamanan Kerja**

Keamanan kerja adalah unsur-unsur penunjang yang mendukung terciptanya suasana kerja yang aman, baik berupa materil maupun nonmateril.

1. Unsur-unsur penunjang keamanan yang bersifat material diantaranya baju kerja, helm, kaca mata, sarung tangan dan sepatu.
2. Unsur-unsur penunjang keamanan yang bersifat nonmaterial seperti buku petunjuk penggunaan alat, rambu-rambu dan isyarat bahaya, himbauan-himbauann dan petugas keamanan.

## **Kesehatan Kerja**

Kesehatan kerja adalah suatu kondisi kesehatan yang bertujuan agar masyarakat pekerja memperoleh derajat kesehatan setinggi-tingginya, baik jasmani, rohani, maupun sosial, dengan usaha pencegahan dan pengobatan terhadap penyakit atau gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerjaan dan lingkungan kerja maupun penyakit umum. Kesehatan dalam ruang lingkup kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja tidak hanya diartikan sebagai suatu keadaan bebas dari penyakit. Menurut Undang-Undang Pokok Kesehatan RI No. 9 Tahun 1960, BAB I pasal 2, keadaan sehat diartikan sebagai kesempurnaan keadaan jasmani, rohani, dan kemasyarakatan.

## **Keselamatan Kerja**

Keselamatan kerja dapat diartikan sebagai keadaan terhindar dari bahaya selama melakukan pekerjaan. Dengan kata lain keselamatan kerja merupakan salah satu faktor yang harus dilakukan selama bekerja. Tidak ada seorang pun didunia ini yang menginginkan terjadinya kecelakaan. Keselamatan kerja sangat bergantung .pada jenis, bentuk, dan lingkungan dimana pekerjaan itu dilaksanakan.

Unsur-unsur penunjang keselamatan kerja adalah sebagai berikut:

1. Adanya unsur-unsur keamanan dan kesehatan kerja yang telah dijelaskan diatas.

2. Adanya kesadaran dalam menjaga keamanan dan kesehatan kerja
3. Teliti dalam bekerja
4. Melaksanakan Prosedur kerja dengan memperhatikan keamanan dan kesehatan kerja.

Kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja adalah upaya perlindungan bagi tenaga kerja agar selalu dalam keadaan sehat dan selamat selama bekerja di tempat kerja. Tempat kerja adalah ruang tertutup atau terbuka, bergerak atau tetap, atau sering dimasuki tenaga kerja untuk keperluan usaha dan tempat terdapatnya sumber-sumber bahaya. Kecelakaan kerja dapat dibedakan menjadi kecelakaan yang disebabkan oleh; mesin, alat angkutan, peralatan kerja yang lain, bahan kimia, lingkungan kerja, penyebab yang lain.

### **Tujuan Kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja.**

Kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja bertujuan untuk menjamin kesempurnaan atau kesehatan jasmani dan rohani tenaga kerja serta hasil karya dan budayanya. Secara singkat, ruang lingkup kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja adalah sebagai berikut :

1. Memelihara lingkungan kerja yang sehat.
2. Mencegah, dan mengobati kecelakaan yang disebabkan akibat pekerjaan sewaktu bekerja.

3. Mencegah dan mengobati keracunan yang ditimbulkan dari kerja
4. Memelihara moral, mencegah, dan mengobati keracunan yang timbul dari kerja.
5. Menyesuaikan kemampuan dengan pekerjaan, dan
6. Merehabilitasi pekerja yang cedera atau sakit akibat pekerjaan.

Keselamatan kerja mencakup pencegahan kecelakaan kerja dan perlindungan terhadap terhadap tenaga kerja dari kemungkinan terjadinya kecelakaan sebagai akibat dari kondisi kerja yang tidak aman dan atau tidak sehat. Syarat-syarat kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja ditetapkan sejak tahap perencanaan, pembuatan, pengangkutan, peredaran, perdagangan, pemasangan, pemakaian, penggunaan, pemeliharaan, dan penyimpanan bahan, barang, produk teknis, dan aparat produksi yang mengandung dan dapat menimbulkan bahaya kecelakaan.

### **Undang-undang Keselamatan Kerja**

UU Keselamatan Kerja yang digunakan untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja, menjamin suatu proses produksi berjalan teratur dan sesuai rencana, dan mengatur agar proses produksi berjalan teratur dan sesuai rencana, dan mengatur agar proses produksi tidak merugikan semua pihak. Setiap tenaga kerja

berhak mendapatkan perlindungan keselamatan dalam melakukan pekerjaannya untuk kesejahteraan dan meningkatkan produksi serta produktivitas nasional.

UU Keselamatan Kerja yang berlaku di Indonesia sekarang adalah UU Keselamatan Kerja (UUKK) No. 1 tahun 1970. Undang-undang ini merupakan undang-undang pokok yang memuat aturan-aturan dasar atau ketentuan-ketentuan umum tentang keselamatan kerja di segala macam tempat kerja yang berada di wilayah kekuasaan hukum NKRI. Dasar hukum UU No. 1 tahun 1970 adalah UUD 1945 pasal 27

(2) dan UU No. 14 tahun 1969. Pasal 27 (2) menyatakan bahwa: “Tiap-tiap warganegara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”. Ini berarti setiap warga negara berhak hidup layak dengan pekerjaan yang upahnya cukup dan tidak menimbulkan kecelakaan/ penyakit. UU No. 14 tahun 1969 menyebutkan bahwa tenaga kerja merupakan modal utama serta pelaksana dari pembangunan.

Ruang lingkup pemberlakuan UUKK dibatasi oleh adanya 3 unsur yang harus dipenuhi secara kumulatif terhadap tempat kerja. Tiga unsur yang harus dipenuhi adalah:

1. Tempat kerja di mana dilakukan pekerjaan bagi suatu usaha.
2. Adanya tenaga kerja, dan Ada bahaya di tempat kerja.

UUKK bersifat preventif, artinya dengan berlakunya undang-undang ini, diharapkan kecelakaan kerja dapat dicegah. Inilah perbedaan prinsipil yang membedakan dengan undang-

undang yang berlaku sebelumnya. UUKK bertujuan untuk mencegah, mengurangi dan menjamin tenaga kerja dan orang lain ditempat kerja untuk mendapatkan perlindungan, sumber produksi dapat dipakai dan digunakan secara efisien, dan proses produksi berjalan lancar.

### **Memahami Prosedur yang Berkaitan dengan Keamanan**

1. Prosedur yang berkaitan dengan keamanan (SOP, Standards Operation Procedure) wajib dilakukan. Prosedur itu antara lain adalah penggunaan peralatan keselamatan kerja. Fungsi utama dari peralatan keselamatan kerja adalah melindungi dari bahaya kecelakaan kerja dan mencegah akibat lebih lanjut dari kecelakaan kerja. Pedoman dari ILO (International Labour Organization) menerangkan bahwa kesehatan kerja sangat penting untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja. Pedoman itu antara lain:  
Melindungi pekerja dari setiap kecelakaan kerja yang mungkin timbul dari pekerjaan dan lingkungan kerja.
2. Membantu pekerja menyesuaikan diri dengan pekerjaannya.
3. Memelihara atau memperbaiki keadaan fisik, mental, maupun sosial para pekerja.  
Alat keselamatan kerja yang biasanya dipakai oleh tenaga kerja adalah helm, masker, kacamata, atau alat perlindungan telinga tergantung pada profesinya.

### **Alat-alat pelindung badan**

Pada waktu melaksanakan pekerjaan, badan kita harus benar-benar terlindung dari kemungkinan terjadinya kecelakaan. Untuk melindungi diri dari resiko yang ditimbulkan akibat kecelakaan, maka badan kita perlu menggunakan ala-alat pelindung ketika melaksanakan suatu pekerjaan.



## **BAB 10**

### **MANAJEMEN PERUBAHAN**



Organisasi merupakan suatu kelompok yang beranggotakan beberapa orang untuk melaksanakan sesuatu sehingga mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam sebuah organisasi tentunya terbentuklah struktur organisasi sehingga anggotanya terstruktur untuk menjalankan tugas-tugas yang telah dibagi. Menurut jurnal yang ditulis Sri Langgeng Ratnasari, dkk, disana tertulis bahwa struktur organisasi merupakan suatu bentuk yang membagi kedudukan anggota, pekerjaan atau tugas anggota, tanggung jawab, dan yang lainnya hingga terstruktur dengan baik. (Ratnasari et al., 2020)

Sebuah perusahaan sangatlah penting mengelola tata kelola atau struktur internal pada organisasinya. Organisasi tersebut harus terus berkembang serta berinovasi untuk menciptakan peluang bisnis atau usaha yang semakin kreatif serta kompetitif. Maka dari itu, system organisasi yang lama tidak bisa digunakan secara terus menerus. Sehingga diperlukan perubahan-perubahan system dalam organisasi tersebut. Perubahan system tersebut bisa untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

Kegiatan organisasi hingga pekerjaan, sangat diperlukan manajemen perubahan guna memperbaharui atau mengevaluasi kinerja suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Manajemen

perubahan ini perlu dibahas lebih lanjut mengingat sangat penting untuk keberlanjutan suatu organisasi. Jika didalam organisasi tidak ada manajemen perubahan maka sebuah organisasi tersebut tidak akan berkembang, bahkan kemungkinan yang lebih parahnya organisasi tersebut bisa bubar. Maka sangatlah penting materi manajemen perubahan ini untuk dibahas lebih mendalam.

Manajemen perubahan merupakan suatu kegiatan yang mempunyai upaya untuk merubah suatu organisasi agar lebih berkembang dan mencapai tujuan dari sebuah organisasi tersebut. Adanya manajemen perubahan ini tercipta karena adanya ketidakpuasan organisasi sehingga harus melakukan perubahan, sehingga manajemen perubahan ini berguna untuk kondisi yang diinginkan dari sebuah organisasi tersebut. (Harminingtyas, 2010).

Menurut jurnal yang ditulis Sunasih Mulianingsih, mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah adanya perubahan dari suatu metode untuk membuat kebijakan baru guna mencapai tujuan organisasi. (Mulianingsih, 2020). Mengingat pentingnya pembahasan mengenai manajemen perubahan ini yang sangat diperlukan oleh perusahaan atau suatu organisasi agar lebih berkembang lagi, maka dari itu kami akan membahas lebih mendalam.

## ADKAR CHANGE MODEL

ADKAR Change Management



**Gambar 2**

<https://images.app.goo.gl/ER8UJDJhfsyXAYg66>

Adapun point-point yang akan saya bahas yaitu mengenai konsep perubahan, fase perubahan, kekuatan untuk melakukan perubahan, penolakan terhadap perubahan, dan cara mengatasi perubahan;

### **Konsep perubahan**

Konsep perubahan dibagi menjadi 2, yaitu:

1. Tidak direncanakan

Biasanya terjadi secara spontan dan tidak ada perencanaan.

2. Direncanakan

Biasanya terjadi karena adanya target yang harus dicapai, maka dari itu diperlukan perencanaan untuk mencapai target tersebut. Perencanaan ini sesuai dengan gambar pada berikut.

### Fase perubahan



**Gambar 3**

<https://images.app.goo.gl/fyDhHGmMQ4okHkCZ9>

### Kekuatan untuk melakukan manajemen perubahan

Menurut jurnal yang ditulis oleh rudika, beliau menjelaskan mengenai hal-hal apa saja yang mendorong untuk diadakannya manajemen perubahan. (Harminingtyas, 2010).

#### 1. Sifat karyawan berubah

Maksudnya yakni adanya masalah-masalah yang terjadi antar karyawan sehingga terciptanya perubahan sifat karyawan tersebut. Perubahan sifat ini bisa berupa pemogokan kerja

karyawan, adanya sabotase, keluar masuknya karyawan yang tinggi, dan masih banyak lagi. Jika karyawan memiliki sifat yang berubah sedemikian rupa, yang berarti menandakan ada sesuatu yang salah didalam perusahaan tersebut. Maka dari itu haruslah menciptakan manajemen perubahan dalam perusahaan.

2. Teknologi

Meningkatnya perubahan teknologi setiap tahunnya, menjadikan perusahaan harus mengupgrade diri agar tidak ketinggalan zaman.

3. Kondisi ekonomi

Kondisi ekonomi yang terjadi meningkatnya inflasi harus dipertimbangkan dalam sebuah perusahaan.

4. Berubahnya tren sosial

Seperti halnya teknologi, kita juga harus mengupgrade perusahaan dan menjadikan tren sosial tersebut sebagai peluang bisnis pada suatu perusahaan.

5. Politik

Adanya kebijakan politik yang berubah menjadikan perusahaan harus melakukan perubahan juga sesuai kebijakan politik yang berlaku.

6. Berubahnya sifat pesaing

Adanya pertentangan antara pesaing dalam etika bisnis dan etika sosial menjadikan perusahaan harus melakukan strategi yang lebih baik lagi demi menghadapi pesaing bisnis.

#### 7. Penolakan individu

Penyebab dari penolakan individu ini merupakan adanya tentangan terhadap perubahan yang terjadi, seperti persepsi seseorang, kebutuhan seseorang, dll

#### 8. Penolakan organisasi

Penolakan secara organisasi ini merupakan gabungan antara seorang karyawan dengan yang lainnya hingga membentuk sebuah organisasi. Dan organisasi tersebut melakukan penolakan secara bersama.

### **Cara mengatasi perubahan**

Dalam mengatasi suatu perubahan, pastinya ada cultural shock yang terjadi antar anggota suatu organisasi. (Gräßler et al., 2022) Agar terciptanya suatu pemahaman dari anggota, terdapat beberapa cara yakni:

#### 1. Pendidikan serta komunikasi

Diperlukan sosialisai ke anggota terkait adanya perubahan tersebut, supaya tercipta pemahaman.

#### 2. Partisipasi

Pada kegiatan partisipasi ini diperlukan agar meningkatkan pemahaman sehingga membantu menciptakan serta mendorong perubahan tersebut.

#### 3. Fasilitas

Memberikan dorongan-dorongan berupa pelatihan atau yang lainnya yang mengacu pada kebijakan perubahan yang baru.

4. **Negosiasi**

Memberikan tawaran-tawaran bisa berupa intensif atau yang lainnya jika ada yang menentang kebijakan baru.

5. **Manipulasi dan kooptasi**

Maksud dari manipulasi ini yaitu mengatur dan selektif dalam memanfaatkan informasi dan intensif untuk memaksimalkan kemungkinan penerimaan. Sedangkan maksud dari kooptasi ini yaitu mempengaruhi pihak yang menentang untuk ikut serta dalam perubahan yang direncanakan.

**Pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang ditulis oleh Sri Langgeng Ratnasari dan kawan-kawannya memperoleh hasil sebagai berikut. (Ratnasari et al., 2020).

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan data 22,331 yang mengisi survei bahwa manajemen perubahan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan sisanya senilai 1,98 mengisi bahwa manajemen perubahan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Manajemen Perubahan sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Jika karyawan dapat beradaptasi dengan suatu peraturan yang lebih efektif dan efisien maka kinerja suatu karyawan tersebut lebih meningkat.

Menurut saya juga manajemen perubahan-perubahan yang positif dalam suatu organisasi dan tidak merugikan karyawan maka sangat-sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Karena dengan adanya perubahan pada organisasi, karyawan bisa lebih terpacu lebih baik lagi.

### **Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang ditulis oleh Sri Langgeng Ratnasari dan kawan-kawannya memperoleh hasil sebagai berikut. (Ratnasari et al., 2020). Hasil survei pada jurnal tersebut menjelaskan bahwa sejumlah 9,995 lebih besar dari pada yang lainnya. Yang lainnya ini ada yang tidak mengisi survei dan ada juga yang mengisi tidak setuju. Yang pasti ada sejumlah 9,995 yang mengisi survey dan mengatakan bahwa mereka setuju dengan pernyataan ‘kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan’. Dengan begitu dapat membuktikan bahwa memang betul suatu pemimpin dapat mempengaruhi kinerja. Karena menurut saya pemimpin adalah kunci dari sebuah organisasi. Jika pemimpinnya tidak tegas, tidak punya planning, serta lainnya maka para karyawan tidak mempunyai motivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Berbanding terbalik jika di dalam sebuah organisasi suatu perusahaan terdapat suatu pemimpin yang mempunyai planning kedepannya, mempunyai target, serta rencana-rencana lainnya maka para karyawannya akan lebih termotivasi untuk



menyelesaikan suatu pekerjaannya tersebut sesuai target yang telah ditentukan pemimpin tersebut.

### **Pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang ditulis oleh Sri Langgeng Ratnasari dan kawan-kawannya memperoleh hasil sebagai berikut. (Ratnasari et al., 2020). Berdasarkan hasil yang ditulis tersebut menjelaskan bahwa memperoleh hasil 8,475 lebih besar responder yang menjawab bahwa struktur organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja. Pengujian survei ini membuktikan secara statistik bahwa Struktur Organisasi sangat berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Menurut jurnal tersebut juga dijelaskan bahwa penelitiannya sesuai dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya. Jadi penelitiannya terbukti sesuai dan benar adanya bahwa suatu struktur dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Faruqi, U. (2019). Survey Paper : Future Service in Industry 5 . 0. *Jurnal Sistem Cerdas*, 02(01), 67–79.
- Ariyanto, A., & Wijoyo, H. (2021). *Mempersiapkan Sumber Daya Manusia Menyongsong Era Society 5.0*. Insan Cendikia Mandiri. [www.insancendikiamandiri.co.id](http://www.insancendikiamandiri.co.id)
- Azhar, R. (2022). Human Resources Development Efforts In Facing The Society 5.0 In Indonesia. *Journal of Humanities and Social Studies*, 06(01), 76.
- Banu, Y. S. I. P., Putri, S. M. S. S., Siswahyudianto, Budi, H. F., Agus, S., & Kartika, maharani I. A. (2020). *HRM (Human Resorce Management) Society 5.0*. Zahir Publishing.
- B Bujang. (2016). Strategi Sumberdaya Manusia: Isu dan Tantangan. In *Jurnal Analisis Bisnis & Ekonomi* (Vol. 1, Issue 1, pp. 1–17).
- Chioma, A., Pamela, J., Manajemen, D., Harcourt, U. P., Manajemen, D., & Harcourt, U. P. (2017). *Kinerja Perusahaan Migas Di Port Harcourt*. 9, 110–129.
- Gunarto, M., Harahap, D. A., Purwanto, P., Amanah, D., & Umam, K. (2020). *Membangun Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Perbankan Syariah di Indonesia*. *Jurnal Manajemen*, 11 (2), 179. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v11i2.3484>
- Hendrawan, A. Sucahyawati, H. I. (2017). Organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan akademi maritim nusantara. *Jurnal Unimus*, 39–48.
- Hidayah, S., & Harnoto, H. (2018). *Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perception of Justice and Job Satisfaction on Employee Performance*. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(2), 170–178. <https://doi.org/10.15294/jdm.v9i2.14191>
- Husniati, R. Pangestuti, D. (2018). Organizational citizenship

- behavior (OCB) pada pegawai UPN “Veteran” Jakarta. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 1 (1), 234–242. <https://journal.untar.ac.id/index.php/baktimas/article/view/1902>
- Kurniawan, A. (2015). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb)*. 15 (1), 95–118.
- Kusumajati, D. A. (2014). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. Humaniora*, 5 (1), 62. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Pengajar, S., Maritim, A., & Cilacap, N. (1997). *Organizational Citixendhip Brhaviour (OCB) Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara Andi Hendrawan, Hari Sucahyawati, Indriyani Staf Pengajar Aakademi Maritim Nusantara Cilacap*. 39–48.
- Putri, Y., & Utami, H. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 46(1), 27–34.
- Sandhika, D., & Sobandi, A. (2018). *Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Organizational Citizenship Behavior As a Factor Affecting Employee Performance. Manajerial*, 3(5), 174–183.
- Santosa, A. T. E. C. (2009). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan. Jurnal Management*, 1–86.
- Simarmata, N., Astiti, D. P., & Budisetyani, I. G. A. P. W. (2017). *Kepuasan Kerja Dan Perilaku Kewargaan Organisasional Pada Karyawan. Jurnal Spirits*, 4(2), 1. <https://doi.org/10.30738/spirits.v4i2.1101>
- Suyono, J., & Sunaryo, S. (2015). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior pada Performance dengan Service*

*Quality, Satisfaction dan Behavior Intention Sebagai Antecedent. Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan, 4 (1), 1.*

Suzanna, A. (2017). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT Taspen (PERSERO) kantor cabang Cirebon. Jurnal Logika, XIX (1), 42–50.*