

Dr. Didit Darmawan, S.T., S.E., M.M, dkk

MANAJEMEN SDM ERA DIGITAL



# MANAJEMEN

## SUMBER DAYA MANUSIA ERA DIGITAL

Dr. Didit Darmawan, S.T., S.E., M.M  
Anitha Paulina Tinambunan, S.E., M.Si  
Dr. Abdul Choliq Hidayat, M.Si  
Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si  
Hariyanti Hamid, S.P., S.Sos., M.Si  
Ria Estiana, S.Pt., M.M  
Zulkifli, S.E., M.M

Dr. Ir. Mohammad Gifari Sono, S.T., M.M  
Dr. Akhmad Ramli, M.Pd  
Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M  
Sigit Mareta, S.E., M.Ak  
Dr. Marjani, SP., M.Si  
Elisa Hafrida, S.KM., M.Kes  
Rahayu Tri Utami, M. Si

**SONPEDIA**

Penerbit: **Publishing Indonesia**

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ERA DIGITAL

## Penulis :

Dr. Didit Darmawan, S.T., S.E., M.M  
Anitha Paulina Tinambunan, S.E., M.Si  
Dr. Abdul Choliq Hidayat, M.Si  
Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si  
Hariyanti Hamid, S.P., S.Sos., M.Si  
Ria Estiana, S.Pt., M.M  
Zulkifli, S.E., M.M  
Dr. Ir. Mohammad Gifari Sono, S.T., M.M  
Dr. Akhmad Ramli, M.Pd  
Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M  
Sigit Mareta, S.E., M.Ak  
Dr. Marjani, SP., M.Si  
Elisa Hafrida, S.KM., M.Kes  
Rahayu Tri Utami, M.Si

## Penerbit:

**SONPEDIA**  
Publishing Indonesia

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ERA DIGITAL

## Penulis :

Dr. Didit Darmawan, S.T., S.E., M.M  
Anitha Paulina Tinambunan, S.E.,M.Si  
Dr. Abdul Choliq Hidayat, M.Si  
Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si  
Hariyanti Hamid, S.P., S.Sos., M.Si  
Ria Estiana, S.Pt., M.M  
Zulkifli, S.E., M.M  
Dr. Ir. Mohammad Gifari Sono, S.T., M.M  
Dr. Akhmad Ramli, M.Pd  
Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M  
Sigit Mareta, S.E., M.Ak  
Dr. Marjani, SP., M.Si  
Elisa Hafrida, S.KM., M.Kes  
Rahayu Tri Utami, M.Si

**ISBN : 978-623-09-2641-9**

## Editor:

Efitra

Andra Juansa

## Penyunting :

Sepriano

## Desain sampul dan Tata Letak:

Tim Sonpedia

## Penerbit :

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

## Redaksi :

Jl. Kenali Jaya No 166 Kota Jambi 36129 Tel +6282177858344  
Email: [sonpediapublishing@gmail.com](mailto:sonpediapublishing@gmail.com) Website: [www.sonpedia.com](http://www.sonpedia.com)

**Anggota IKAPI : 006/JBI/2023**

Cetakan Pertama, Maret 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara  
Apapun tanpa ijin dari penerbit

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa, Tim penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini. Saat ini, era digital telah membawa perubahan besar dalam banyak aspek kehidupan manusia, termasuk di bidang manajemen sumber daya manusia. Tantangan baru muncul dalam mengelola sumber daya manusia yang semakin kompleks dan beragam, sehingga diperlukan pemahaman yang lebih dalam mengenai bagaimana mengelola sumber daya manusia di era digital ini.

Buku "Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital" hadir sebagai panduan praktis bagi para pemimpin dan profesional di bidang manajemen sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan era digital. Buku ini membahas berbagai strategi dan praktik terbaik dalam mengelola sumber daya manusia di era digital, termasuk penggunaan teknologi, pengembangan keterampilan, manajemen kinerja, dan pengembangan budaya organisasi.

Tim penulis berharap bahwa buku ini dapat memberikan wawasan yang berharga dan membantu para pembaca untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia di era digital, sehingga organisasi dapat tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

Terima kasih kepada para pembaca yang telah memilih buku ini sebagai sumber inspirasi dan pengetahuan. Buku ini mungkin masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, saran dan kritik para pemerhati sungguh penulis harapkan. Jika terdapat kesalahan dalam penulisan buku ini, mohon maaf dan akan dievaluasi dan dilakukan perbaikan lebih lanjut. Semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

Salam hormat,

Jambi, Maret 2023  
**Tim Penulis.**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
BAGIAN 1 PENGANTAR.....	1
BAGIAN 2 PERENCANAAN DAN STRATEGI SDM .....	13
BAGIAN 3 ANALISIS JABATAN .....	26
BAGIAN 4 PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN.....	38
BAGIAN 5 SDM & ORGANISASI KERJA .....	53
BAGIAN 6 REKRUTMEN & SELEKSI KERJA.....	66
BAGIAN 7 PENILAIAN KINERJA.....	77
BAGIAN 8 MOTIVASI KERJA .....	92
BAGIAN 9 PRODUKTIVITAS KERJA .....	106
BAGIAN 10 KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA .....	118
BAGIAN 11 ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA .....	133
BAGIAN 12 HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN .....	147
BAGIAN 13 KESELAMATAN KERJA .....	161
BAGIAN 14 EVALUASI KERJA.....	183
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>209</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>231</b>

# BAGIAN 1

## PENGANTAR

(Dr. Dididit Darmawan, S.T., S.E., M.M)

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi merupakan perwujudan dari kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan hasil kerja yang diberikan setiap individu berasal dari tuntutan memenuhi motif atau kebutuhan agar terpuaskan dan sesuai harapan. Keceragaman dari sekumpulan manusia yang pasti memiliki motif diikuti dengan keragaman bentuk motifnya. Tidak ada cara terbaik untuk mengelola orang dan tidak ada manajer yang merumuskan bagaimana orang dapat dikelola secara efektif karena manusia adalah makhluk yang kompleks dengan kebutuhan yang kompleks (Lestari, 2014; Retnowati et al., 2021). Tantangan terbesar adalah mengolah keragaman karakter dan perilaku anggota organisasi menuju kesatuan tujuan bersama di organisasi (Darmawan, 2017).

### A. PENGERTIAN

Seluruh konteks di Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkisar pada masalah inti mengelola hubungan di tempat kerja. Sejak pertengahan 1980-an, MSDM telah diterima di lingkungan akademis dan komersial (Darmawan, 2013). MSDM merupakan

fungsi organisasi multidisipliner yang menarik teori dan ide dari berbagai bidang seperti manajemen, psikologi, sosiologi dan ekonomi (Mardikaningsih, 2018; Sinambela & Darmawan, 2021). MSDM adalah studi tentang aktivitas orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi. Ini adalah fungsi manajerial yang mencoba menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan keterampilan dan kemampuan karyawan (Djazilan, 2020; Mardikaningsih & Darmawan, 2021). Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan SDM dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut MSDM (Darmawan et al., 2020). Arti dasar dari MSDM meliputi cara mengelola karyawan atau orang-orang di organisasi (Al Hakim et al., 2019; Mardikaningsih, 2020). Para ahli yang berbeda telah mendefinisikan MSDM dengan berbagai cara.

Menurut Decenzo dan Robbins (1994), MSDM berkaitan dengan dimensi orang dalam manajemen. Karena setiap organisasi terdiri dari orang-orang, memperoleh layanan mereka, mengembangkan keterampilan mereka, memotivasi mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi dan memastikan bahwa mereka terus mempertahankan komitmen mereka terhadap organisasi penting untuk mencapai tujuan organisasi (Ahmad et al., 2014; Darmawan et al., 2021). Menurut Darmawan et al. (2018), MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses di organisasi serta diartikan pula sebagai suatu kebijakan. Cushway (1994) menyatakan MSDM adalah bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Schuler et al. (1988) mengartikan MSDM sebagai bentuk pengakuan tentang peran

manusia di organisasi sebagai SDM yang penting berkontribusi bagi tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

## **B. INTISARI MSDM**

MSDM merupakan fungsi manajemen yang membantu manajer untuk merekrut, memilih, melatih dan mengembangkan anggota untuk suatu organisasi. MSDM berkaitan dengan dimensi orang dalam organisasi. Berikut ini merupakan inti dari MSDM.

- a. MSDM melibatkan penerapan fungsi dan prinsip manajemen. Fungsi dan prinsip diterapkan untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara, dan memberikan remunerasi kepada karyawan dalam organisasi (Werdati et al., 2020).
- b. Keputusan terkait karyawan harus terintegrasi. Keputusan tentang berbagai aspek karyawan harus konsisten dengan keputusan SDM lainnya (Darmawan, 2007).
- c. Keputusan yang dibuat mempengaruhi efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi akan menghasilkan perbaikan layanan kepada pelanggan dalam bentuk produk berkualitas tinggi yang disediakan dengan biaya yang wajar (Djati, 2005).
- d. Fungsi MSDM tidak terbatas pada perusahaan saja tetapi berlaku untuk organisasi non-bisnis seperti pendidikan, perawatan kesehatan, rekreasi dan sejenisnya (Mardikaningsih et al., 2015).



Dengan demikian, MSDM mengacu pada seperangkat program, fungsi dan aktivitas yang dirancang dan dilaksanakan untuk memaksimalkan efektivitas karyawan maupun organisasi. Efektivitas MSDM ditentukan banyak unsur seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, pengembangan SDM, budaya organisasi, dan unsur perilaku organisasi yang lain (Fatimah et al., 2018; Hariani, 2021).

### **C. MSDM DI ERA MILENIUM BARU**

SDM tidak pernah lebih penting dari hari ini. Kekuatan kompetitif yang dihadapi saat ini akan terus dihadapi di masa depan menuntut kesempurnaan organisasi. Untuk mencapai kualitas yang diperluas ini, organisasi perlu fokus pada pembelajaran, pengembangan kualitas, kerja tim, dan rekayasa ulang (Razali, 2006). Faktor-faktor ini didorong oleh cara organisasi mengimplementasikan sesuatu dan bagaimana karyawan diperlakukan (Mardikaningsih & Darmawan, 2022).

Pendekatan milenium telah membawa tantangan baru bagi departemen dan praktisi sumber daya manusia di seluruh dunia (Jamaluddin et al., 2013). Tantangan baru ini menimbulkan pertanyaan tentang sifat praktik SDM dan peran profesional SDM, dan menyiratkan pendekatan baru untuk fungsi SDM dalam pengiriman produk dan layanan (Sinambela et al., 2021).

Organisasi mengakui pentingnya modal manusia untuk daya saing, dan pada akhirnya bertahan hidup di era modern (Wahyudi et al., 2006). Produk terdepan, proses hemat biaya, atau layanan sesuai

permintaan tidak lagi dianggap sebagai unsur utama kesuksesan, namun memiliki dan mampu mempertahankan orang-orang yang akan menghasilkan bahan-bahan ini berkali-kali (Eddine, 2023). Pengakuan ini berarti manajemen sumber daya manusia telah menjadi bagian integral dari pengambilan keputusan strategis di tingkat tertinggi di banyak organisasi terkemuka (Wahab et al., 2017). Tetapi bergabung dengan pelaku utama di industri telah mengharuskan fungsi manajemen SDM memahami isu-isu SDM utama serta isu-isu bisnis utama yang dihadapi organisasi mereka (Mardikaningsih, 2021; Infante, 2022). Ada 14 tantangan dari masalah ini yang merupakan kunci jika fungsi SDM adalah untuk menambah nilai terukur, memberikan hasil bisnis, menerapkan profesionalisme, dan menunjukkan kompetensi baru (Novrianda et al., 2012; Darmawan, 2016;2019). Secara singkat tantangan tersebut adalah:

### **1. Globalisasi**

Manajemen SDM perlu membuat model dan proses untuk mencapai ketangkasan, efektivitas, dan daya saing global. Profesional SDM harus menguasai keterampilan operasi global dan fungsi SDM harus membangun kemampuan global untuk organisasi seperti kemampuan untuk memindahkan bakat, ide, dan informasi ke seluruh dunia (Putra et al., 2017).

### **2. Mengelola Rantai Nilai untuk Daya Saing Bisnis**

SDM lebih memfokuskan kembali praktik pada rantai nilai dan bukan pada aktivitas di perusahaan. Ini penting karena dengan mengalihkan

fokus dari perusahaan ke rantai nilai, semua aktivitas SDM menjadi ditentukan menurut kriteria pelanggan (Darmawan & Grenier, 2021).

### **3. Profitabilitas Melalui Biaya dan Pertumbuhan**

Pertumbuhan pendapatan adalah unsur utama persamaan profitabilitas (Khasanah et al., 2010). Jalur utama menuju pertumbuhan termasuk melalui peningkatan pelanggan, peningkatan kompetensi inti dan merger, akuisisi atau usaha patungan. Masing-masing memiliki implikasi SDM dan memerlukan kerja sama antara manajemen dan profesional SDM untuk merancang dan memberikan praktik organisasi baru.

### **4. Fokus Kemampuan**

Manajer dan profesional SDM harus terus-menerus mencari kemampuan yang diperlukan untuk sukses (Hutomo, 2011; Putra et al., 2022). Manajemen umum harus mengidentifikasi dan mendorong kemampuan apa yang mereka butuhkan untuk meningkatkan daya saing organisasi (Kurniawan et al., 2021). Profesional SDM harus membimbing apa yang mereka lakukan dalam hal kemampuan ini di tingkat organisasi. Orang – orang terbaik berbasis kompetensi harus bergabung dan terlibat di organisasi (Issalillah et al., 2021).

### **5. Perubahan Organisasi**

Profesional SDM perlu membantu organisasi mereka untuk berubah, menentukan model perubahan organisasi, menyebarkan model tersebut ke seluruh organisasi dan mensponsori penerapannya yang sedang berjalan (Kiley et al., 2015).

## **6. Perubahan dalam Praktik Ketenagakerjaan**

Neraca suatu organisasi menunjukkan sumber daya manusia sebagai beban dan bukan sebagai modal (Darmawan & Putra, 2022). Di era informasi, dianggap bahwa mesin dapat melakukan pekerjaan lebih efisien daripada kebanyakan orang (Irfan, 2022; Darmawan & Mardikaningsih, 2022); teknologi untuk bekerja bergantung pada orang-orang. Tantangan Praktik Ketenagakerjaan di Milenium Baru akan membutuhkan keterlibatan strategis masyarakat dan kemitraan manajemen tenaga kerja karena keduanya harus membawa organisasi ke depan (Arifin et al., 2022).

## **6. Manajer Teknologi**

Ada upaya untuk meramalkan peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dan teknologi yang terlibat di masa depan. Penempatan seorang manajer teknologi mungkin diperlukan untuk hal tersebut. Para profesional SDM harus mampu mendefinisikan ulang pekerjaan untuk memaksimalkan nilai teknologi dalam organisasi (Dzinnur et al., 2020). Ini berarti menjadikan teknologi sebagai bagian yang layak dan produktif dari pengaturan kerja, dan mengharuskan para profesional SDM untuk terus berada di depan kurva informasi.

## **7. Menarik dan Mempertahankan Modal Intelektual**

Organisasi bisnis di masa depan akan bersaing secara agresif untuk mendapatkan orang-orang terbaik, dan organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu menarik orang-orang baik, menggunakannya secara efektif, mengembangkan mereka, dan mempertahankan keahlian mereka di dalam organisasi. Kepuasan kerja benar-benar harus diciptakan melalui kehidupan kerja yang berkualitas agar

orang-orang terbaik tetap bertahap di organisasi (Darmawan & Mardikaningsih, 2021; Purnamasari et al., 2021).

### **8. Alat Benchmarking Harus dikuasai oleh Professional SDM**

Profesional SDM harus menguasai benchmarking, yaitu alat untuk perbaikan terus menerus mengarahkan sisi manusia yang terkait dengan jalur strategis yang diadopsi oleh organisasi. Departemen SDM akan mulai mengapresiasi perubahan yang terjadi di dalam dan di luar lingkungan sekaligus memperluas pengetahuan tentang bagaimana memberikan nilai tambah pada pengambilan keputusan di level tertinggi organisasi (Putra & Mardikaningsih, 2021).

### **9. Menyelaraskan SDM untuk Memenuhi Tujuan Strategis dengan Lebih Baik**

Terlalu sering organisasi menyusun strategi mereka dalam ruang hampa. Beberapa organisasi bahkan tidak menyertakan orang-orang kunci selama perumusan strategi yang mengakibatkan kekosongan antara masalah aktual dan solusi yang diimplementasikan - karena masukan kritis tidak diminta dari individu yang seharusnya menerapkan strategi baru (Lestari & Mardikaningsih, 2020). Setiap organisasi memiliki akses ke teknologi yang sama dan informasi yang sama. Perbedaan antara dua organisasi adalah "orang" - sumber daya manusia. Memberdayakan tenaga kerja merupakan alat penting untuk menyelaraskan sumber daya manusia dengan pencapaian tujuan perusahaan. Tugas manajer SDM untuk mempekerjakan sumber daya manusia yang berbakat dan menyediakan lingkungan yang positif di mana mereka dapat memanfaatkan keterampilan dan

potensi mereka dan menciptakan lingkungan di mana individu-individu ini nyaman mengambil risiko (Anjanarko & Jahroni, 2022).

#### **10. Promosikan Dari Dalam dan Berinvestasi pada Karyawan**

Mempromosikan karyawan dari dalam mengirimkan pesan yang kuat bahwa karyawan organisasi dihargai (Andayani et al., 2010). Energi baru dan ide-ide segar sering datang dari pendatang baru di organisasi. Untuk menghindari stagnasi perusahaan, ide dan pendekatan baru sangat penting. Namun untuk meningkatkan moral karyawan, mempromosikan individu dari dalam organisasi sangat penting (Arifin & Irfan, 2021). Ini mengkomunikasikan bahwa organisasi menghargai karyawan mereka dan berinvestasi pada sumber daya manusia mereka (Lestari & Sinambela, 2021; Handayani & Khairi, 2022).

#### **11. Tinjau Proses Perekrutan dan Seleksi**

Elemen kunci dari perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa pasokan karyawan yang sesuai (dengan campuran keterampilan yang tepat) tersedia saat dibutuhkan (Darmawan, 2021). Ini membutuhkan pendekatan proaktif dimana organisasi mengantisipasi kebutuhannya jauh sebelumnya. Penting untuk mengidentifikasi kompetensi yang dicari. Artinya, kriteria keputusan pemilihan yang akan dibuat harus diputuskan sebelumnya (Sinambela, 2020). Perusahaan harus mengidentifikasi keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan agar berhasil (Mardikaningsih & Sinambela, 2021). Perusahaan harus merekrut karena sikap (bahkan mungkin lebih daripada keterampilan teknis). Artinya, kesesuaian

individu dengan nilai-nilai organisasi dan budaya perusahaan juga harus dipertimbangkan ketika memilih karyawan (Hariani & Irfan, 2022). Ini telah disebut sebagai kesesuaian orang dan organisasi (person-organization fit). Tidak lagi cukup hanya dengan mempertimbangkan kesesuaian (dan keahlian teknis) orang tersebut dengan pekerjaannya. Bagian dari kesesuaian karyawan dengan organisasi harus berfokus pada nilai-nilai inti dan keyakinan organisasi. Ini akan meningkatkan kontribusi karyawan untuk kesuksesan organisasi secara keseluruhan jika mereka sudah merangkul nilai-nilai inti organisasi sebelum mereka memilih. Karir dikembangkan berdasarkan bakat, potensi dan kompetensi (Munir et al., 2022; Putra & Darmawan, 2022). Evaluasi kinerja harus efektif memilah dan memilih SDM terbaik di organisasi (Retnowati, 2022; Darmawan, 2022). Setiap SDM harus memiliki motivasi berprestasi agar kemajuan setiap individual searah dengan kemajuan organisasi (Djazilan, 2022; Jahroni, 2022).

## **12. Komunikasikan Misi dan Visi**

Jika karyawan diharapkan berkontribusi untuk pencapaian tujuan strategis organisasi, mereka harus memahami apa peran mereka. Hal ini dapat dicapai sebagian dengan mengkomunikasikan misi dan pernyataan visi perusahaan secara jelas. Misi mengkomunikasikan identitas dan tujuan organisasi. Ini memberikan pernyataan tentang siapa perusahaan itu dan apa bisnis mereka. Hanya karyawan yang memahami tujuan ini yang dapat berkontribusi semaksimal mungkin (Naufalia et al., 2022). Pernyataan visi memberikan gambaran

tentang keadaan masa depan perusahaan. Ini harus menjadi peregangan untuk dicapai. Ini membuat semua karyawan organisasi bergerak ke arah yang sama dengan titik akhir yang sama. Jauh lebih mudah untuk menyelaraskan sumber daya manusia dengan tujuan perusahaan ketika para karyawan ini terbiasa dengan misi dan visi perusahaan. Ketika pernyataan misi dan visi diartikulasikan, anggota organisasi mulai lebih dekat merangkul maknanya pada tingkat individu. Pernyataan ini memberikan peta jalan yang mengarahkan karyawan ke jalan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan kemudian mengidentifikasi bagaimana mereka dapat menyumbangkan bakat unik mereka untuk pencapaian tujuan ini.

### **13. Gunakan Tim untuk Mencapai Sinergi**

Sinergi dapat secara ringkas didefinisikan sebagai "dua tambah dua sama dengan lima". Dengan kata lain, keseluruhan lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Jauh lebih banyak yang bisa dicapai saat orang-orang bekerja sama. Melalui penggunaan tim yang efektif, organisasi seringkali dapat mencapai sinergi (Ningwulan et al., 2012; Ishak et al., 2016). Tujuan tim, bagaimanapun, harus selaras dengan tujuan strategis organisasi (Al Hakim & Hariani, 2021). Menyelaraskan tujuan tim dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan memastikan bahwa orang bekerja menuju tujuan yang sama (Anjanarko & Arifin, 2022).

### **14. Transformasi Organisasi**

Selama dekade terakhir, organisasi telah melalui satu demi satu inisiatif perubahan termasuk perampingan, konsolidasi dan



restrukturisasi (Sinambela & Mardikaningsih, 2022). Tidak seperti banyak upaya perubahan haluan ini, transformasi mengarah ke jantung organisasi mengubah citra fundamental bisnis, seperti yang terlihat oleh pelanggan dan pemberi kerja (Mardikaningsih & Darmawan, 2020). Budaya organisasi harus melekatkan pada kondisi yang dinamis dan berubah-ubah dan bukan stagnan pada wilayah kestabilan antar anggota (Jahroni et al., 2021). SDM harus memainkan peran utama dalam transformasi organisasi.

Jadi, Organisasi saat ini harus menyelaraskan sumber daya manusia mereka untuk memenuhi tujuan strategis dengan lebih baik. Kegagalan untuk melakukan hal tersebut mengakibatkan terbuangnya waktu, energi, dan sumber daya. Organisasi lebih cenderung mencapai keselarasan ini dengan tujuan perusahaan mereka ketika mereka meninjau rekrutmen dan proses seleksi agar sesuai, mengkomunikasikan misi dan pernyataan visi, menggunakan penetapan tujuan bersama, merancang sistem penghargaan yang sesuai, memberdayakan tenaga kerja, mempromosikan dan mengembangkan dari dalam, dan menggunakan tim untuk mencapai sinergi. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi manajemen yang membantu para manajer untuk merencanakan, merekrut, memilih, melatih, mengembangkan, memberi upah dan memelihara anggota untuk suatu organisasi. Sebuah organisasi harus menetapkan kebijakan; prosedur yang pasti dan prinsip yang didefinisikan dengan baik yang berkaitan dengan personelnnya dan ini berkontribusi pada efektivitas, kontinuitas, dan stabilitas organisasi.

## BAGIAN 2

# PERENCANAAN DAN STRATEGI SDM

(Anitha Paulina Tinambunan, S.E.,M.Si)

### A. PERENCANAAN SDM

Munculnya fenomena e-business mengakibatkan perusahaan dapat beroperasi di dunia nyata maupun di dunia maya. Perkembangan teknologi informasi tersebut menuntut MSDM melakukan transformasi fungsinya sehingga lebih berorientasi pada *value creation*. Transformasi peran MSDM tersebut memunculkan beberapa konsep baru dalam praktek MSDM kontemporer. Untuk itu MSDM harus memfokuskan dirinya pada perencanaan SDM agar siap dalam setiap perubahan.

Perencanaan SDM dalam arti sempit meliputi rekrutmen dan seleksi. Perencanaan SDM dalam arti luas pada dasarnya adalah semua aktivitas MSDM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi.

Beberapa pengertian perencanaan SDM:

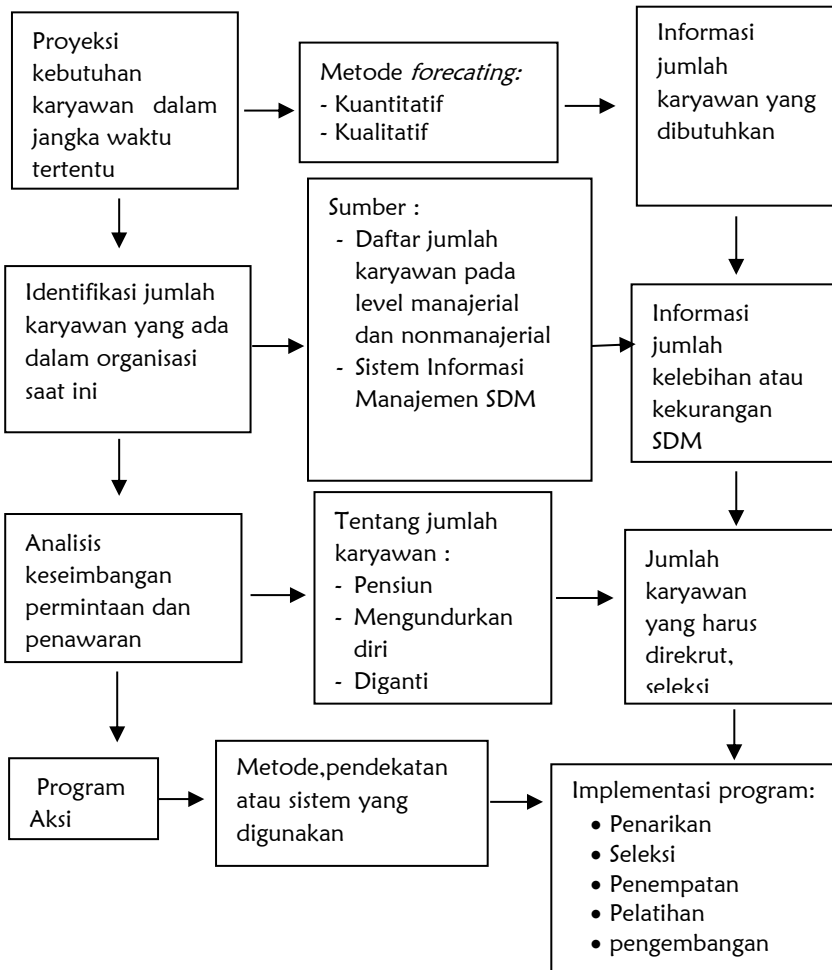
1. **Perencanaan SDM** adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu. (Mondy: 2008)

2. Perencanaan SDM adalah proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan (Soetjipto. dkk: 2002)
3. Perencanaan SDM merupakan proses yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa organisasi tersebut memiliki jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat, pada saat dan posisi yang tepat. (Kaswan: 2012)

Perencanaan SDM memungkinkan manajer untuk mampu mengantisipasi kondisi lingkungan yang berubah. Suatu perusahaan seharusnya mengidentifikasi kebutuhan karyawan dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang melalui perencanaan SDM. Perencanaan jangka pendek menunjukkan lowongan kerja yang harus diisi pada tahun yang akan datang. Rencana jangka panjang mengestimasi situasi SDM selama dua, lima atau sepuluh tahun mendatang. Secara sederhana model perencanaan SDM berkaitan dengan empat aspek yaitu: (Alwi: 2001)

1. proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*). Proyeksi dapat dilakukan dengan menggunakan metode tertentu yang kemudian dikonfirmasi dengan jumlah karyawan yang dimiliki.
2. identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*). Kekurangan jumlah karyawan menunjukkan perlunya rencana penarikan karyawan baru. Sebaliknya jika terjadi kelebihan, diperlukan rencana untuk mengurangi jumlah karyawan. (*retrenchment*)

3. analisis keseimbangan penawaran dan permintaan. Keseimbangan tersebut berkaitan dengan tinggi rendahnya *labor turnover* dalam perusahaan disebabkan karyawan pensiun, mengundurkan diri, meninggal atau dipromosikan.
4. program aksi, berkaitan dengan kegiatan yang perlu dilakukan seperti: penarikan, seleksi, penempatan dan pengembangan.



Gambar 2.1. Model Perencanaan SDM (Alwi: 2001)

Perencanaan SDM secara sistematis meramalkan persediaan dan tuntutan tenaga kerja.. Perusahaan yang tidak melakukan perencanaan SDM mungkin akan mengalami kelebihan atau kekurangan karyawan. Perencanaan sumber daya manusia memiliki dua komponen yaitu: (Mondy: 2008)

1. Peramalan kebutuhan (*requirement forecast*), berkaitan dengan penentuan jumlah, keterampilan dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang.

Beberapa teknik untuk meramalkan kebutuhan SDM yang digunakan saat ini:

a. ***zero-base forecasting***, metode yang menggunakan keberadaan karyawan yang dimiliki perusahaan saat ini untuk menentukan kebutuhan karyawan di masa depan. Jika seorang karyawan pensiun, dipecat atau mengundurkan diri maka posisinya tidak secara otomatis diisi. Pekerjaan yang ditinggalkan karyawan tersebut dibebankan kepada karyawan yang bertahan. Perencanaan dapat pula melibatkan alih daya (*outsourcing*) atau pendekatan lainnya sebagai alternatif untuk mencari karyawan baru.

b. ***bottom-up approach*** merupakan metode peramalan dimana setiap level dalam organisasi meramalkan kebutuhannya, sehingga dihasilkan ramalan agregat jumlah karyawan yang dibutuhkan perusahaan. Pendekatan ini didasarkan pada anggapan bahwa manajer pada setiap unit harus mengetahui kebutuhan karyawannya.

c. **model simulasi** merupakan suatu teknik peramalan dengan melakukan eksperimen mengenai situasi nyata dengan menggunakan model matematis. Model simulasi bisa dibangun dengan menggambarkan keterkaitan antara tingkat karyawan dan banyak variabel lainnya. Tujuan model simulasi adalah agar manajer memperoleh wawasan yang cukup mendalam atas masalah tertentu sebelum mengambil keputusan.

**2. Peramalan ketersediaan (*availability forecast*)** merupakan metode untuk menentukan apakah perusahaan mampu memperoleh karyawan yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan dan dari mana sumbernya. Jumlah karyawan yang dibutuhkan tersebut dapat dipenuhi dari dalam perusahaan, dari luar atau kombinasi dari kedua sumber tersebut. Jika kebutuhan dan ketersediaan karyawan telah dianalisis, perusahaan dapat mengetahui apakah mengalami kelebihan atau kekurangan karyawan.

Beberapa teknik peramalan ketersediaan SDM yaitu:

a. penggunaan basis data SDM. Kemajuan teknologi telah menciptakan cara mengelola dan menganalisis informasi. Basis data saat ini mencakup informasi mengenai seluruh karyawan manajerial dan non manajerial. Basis data dapat digunakan untuk mengetahui keberadaan karyawan dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

- b. ramalan kekurangan karyawan. Ketika kekurangan karyawan perusahaan dapat melakukan perekrutan dengan beberapa cara seperti: perekrutan kreatif; insentif kompensasi, program pelatihan dan standar seleksi yang berbeda.
- c. ramalan surplus karyawan. Jika kelebihan jumlah karyawan, maka perusahaan dapat melakukan: perekrutan terbatas; pengurangan jumlah waktu kerja dan pensiun dini.
- d. perampingan (*downsizing*) atau restrukturisasi.
- e. *outplacement*, memberikan bantuan kepada karyawan yang diberhentikan untuk menemukan pekerjaan di tempat lain.
- f. program suksesi merupakan proses untuk memastikan bahwa orang-orang yang memenuhi syarat telah tersedia untuk mengisi posisi manajerial kunci begitu posisi tersebut lowong. Program suksesi membantu dan menarik karyawan manajerial dengan memberi mereka kesempatan berkembang yang dapat mereka selesaikan jika manajemen tingkat atas merupakan tujuan karir mereka. (Noe: 2002).

## **B. STRATEGI SDM**

Industri 4.0 yang sarat dengan teknologi ini menjadi tantangan tersendiri bagi SDM. Sampai hari ini karyawan dengan rentang umur 40 sampai dengan 60 tahun mengambil proporsi besar di angkatan kerja. Melihat kondisi sekarang dimana organisasi dan karyawan sedang berhadapan dengan fase transisi dari era 4.0 menuju 5.0; berbagai tantangan muncul, terutama tentang kecepatan dalam

beradaptasi dengan perubahan. Gagal dalam beradaptasi akan menimbulkan kerugian seperti: kehilangan tenaga kerja yang kompeten, kalah dalam persaingan bisnis dan bahkan tidak dapat beroperasi dalam jangka panjang. Dalam praktek bisnis terutama di Indonesia, perusahaan menghadapi problem yang serius dengan sebagian SDM yang dimiliki. Hal ini disebabkan berbagai faktor seperti basic skill yang lemah, keusangan pengetahuan yang dimiliki, kapasitas pembelajaran terbatas sehingga tidak memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan dalam organisasi. Masalah ini muncul sangat mungkin disebabkan kebijakan yang kurang strategik dalam melakukan staffing proses mulai dari rekrutmen, seleksi, pengembangan dan sebagainya (Alwi: 2001).

Digitalisasi mengakibatkan perusahaan menghadapi berbagai persoalan seperti kekurangan staff dan keusangan keahlian. Pengaruh teknologi digital berdampak pada perbedaan kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan serta mengubah tingkat penggunaannya di tempat kerja. Digitalisasi harus sangat terkait dengan strategi SDM karena kepribadian, soft skill dan sikap karyawan terhadap pekerjaan tidak dapat dianalisis dan dievaluasi oleh sistem dan perangkat digital.

Strategi SDM merupakan komponen penting dari strategi organisasi yang membahas proses keterkaitan teknikal manajemen SDM dengan strategi bisnis.

Beberapa pengertian tentang strategi SDM:



1. Strategi SDM adalah seperangkat proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people-related business issues*) (Soetjipto. dkk: 2002)
2. Strategi SDM merupakan nilai yang diciptakan oleh fungsi MSDM dan menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan oleh manajer SDM bersama-sama dengan manajer lini yang lain menambah nilai terhadap bisnis yang dijalankan. Dengan demikian strategi SDM menentukan aktivitas SDM apa, prioritas apa yang diperlukan untuk mencapai nilai tersebut. (Alwi: 2001)
3. Strategi SDM adalah upaya menyediakan SDM yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.
4. Strategi SDM merupakan hasil keputusan kebijakan dan praktek yang berhubungan dengan strategi SDM (Bamberger dan Meshoulam: 2010)

Strategi SDM adalah seperangkat proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dengan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people related business issues*). Beberapa pendekatan yang efektif untuk diterapkan dalam strategi SDM adalah: (Soetjipto dkk: 2002)

#### 1. *Focus on issue approach*

Pendekatan yang berfokus pada *issue* dapat membantu perusahaan: a. menentukan kondisi / yang diinginkan dan mengisi/melengkapi 'gap' antara kondisi sekarang dengan kondisi yang diinginkan; b. lebih selektif dalam memfokuskan

perhatiannya pada hal-hal penting; c. membangun *'sense of urgency'* dan komitmen untuk bertindak.

## **2. *Integrated approach***

Pendekatan ini meliputi integrasi antara: a. general management dan perspektif fungsional SDM; b. perspektif manajer lini dan staf mengenai pengelolaan SDM; c. perspektif perusahaan dan tenaga kerja serta unsur-unsur pokok lainnya; d. perspektif unit bisnis/divisi dengan perusahaan secara keseluruhan.

Teknologi digital mempengaruhi aktivitas SDM. Strategi SDM baru diperlukan untuk mengisi keragaman, memungkinkan integrasi kehidupan kerja dan mempertahankan kumpulan bakat karyawan digital. Riset menunjukkan strategi SDM mempunyai kontribusi yang sangat besar pada kinerja organisasi untuk menarik dan mempertahankan jenis karyawan yang paling sesuai dengan kultur organisasi dan tujuan organisasi secara keseluruhan (Kaswan: 2012).

Strategi SDM berkaitan antara lain dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif serta mencakup pula aktivitas SDM seperti pengadaan SDM, pelatihan dan pengembangan SDM dan penilaian SDM. Dalam meningkatkan kompetensi, perusahaan dapat menggunakan beberapa strategi SDM nya yakni: (Soetjipto dkk: 2002)

### **1. *Buy.***

Cara ini dilakukan dengan mengganti karyawan yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas lebih baik. Strategi Buy disini mencakup seleksi dan staffing mulai dari entry level sampai officer level.

## **2. *Build.***

Investasi dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka menjadi lebih baik. Strategi build akan berjalan baik jika pelatihan didasarkan pada hasil dan bukan pada teori.

## **3. *Borrow.***

Perusahaan mencari keluar SDM yang mampu memberikan ide/gagasan, kerangka kerja dan alat untuk menjadikan perusahaan lebih kuat. Cara ini memiliki resiko yaitu adanya kemungkinan investasi yang sangat besar, namun dengan return yang kecil.

## **4. *Bounce.***

Perusahaan harus mengeluarkan karyawannya yang gagal melakukan tugas standar. Karyawan yang tetap bekerja maupun yang dikeluarkan harus memahami mengapa dan apa yang diharapkan dari mereka. Proses yang fair harus memenuhi persyaratan hukum. Resiko perusahaan mengalami kerugian jika keputusan lebih didasarkan pada persepsi dan bukan pada fakta. Kerugian tersebut seperti hilangnya karyawan yang terbaik atau kredibilitas manajemen akan turun.

## **5. *Bind.***

Mengikat karyawan merupakan tindakan yang kritical pada semua tingkat. Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan dan kompetensi sangat penting, dan menahan para teknikal, operasional dan pekerja paruh waktu juga merupakan hal yang penting karena investasi untuk membangun mereka memakan waktu lama. Perusahaan yang tidak menerapkan metode ini, meskipun telah menerapkan metode buy dan build, akan menciptakan *intellectual capital* bagi pesaing.

Strategi-strategi SDM dalam berbagai bentuk terlihat dalam fungsi MSDM yang dijalankan. Strategi organisasi yang meletakkan inovasi sebagai faktor unggulan (*distinctive factor*), menuntut aktivitas MSDM lebih berorientasi pada program penarikan tenaga kerja baru yang siap pakai daripada program pelatihan dan pengembangan tenaga potensial. Penggunaan tenaga yang terlatih dan terdidik dengan baik, mengandung konsekuensi perubahan sistem kompensasi dalam organisasi. Menurut Sonnenfeld dan Maury Pelper ada empat tipologi strategi SDM terutama mengenai sistem karier yaitu: (Alwi: 2001)

**a. Tipe Baseball Team.**

Pada umumnya perusahaan menjalankan strategi inovasi yaitu menciptakan produk baru dan berani mengambil resiko. Kreativitas sangat dihargai. Dalam memenuhi kebutuhan SDM cenderung menggunakan “*Buy Approach*” (pemenuhan kebutuhan karyawan cenderung yang berkualitas sudah jadi) dan kurang berorientasi pada strategi pengembangan Kompetensi

diantara karyawan diciptakan sehingga lebih bersifat talented individuals, akibatnya perputaran tenaga kerja/*labor turn over* tinggi.

**b. *Club.***

Menggunakan strategi *low cost* (biaya rendah) yang memfokuskan orientasinya pada *cost controlling*. Perusahaan bersaing melalui peningkatan efisiensi biaya, pemeliharaan kualitas, dan pelayanan langganan (*customer service*). Kebijakan SDM pada tipe club menekankan kegiatan *Training dan Development*. Para karyawan dikembangkan dalam organisasi dan kekosongan jabatan pada level yang lebih tinggi, dipenuhi dari dalam (*promotion from within*). Strategi SDM yang dijalankan berorientasi pada strategi retensi dimana perusahaan berupaya agar tingkat *labour turn over* rendah dan karyawan bekerja dalam jangka panjang.

**c. *Academy***

Orientasi strategi perusahaan umumnya mengutamakan inovasi dan berupaya mengeksploitasi posisi yang tepat dalam pasar persaingan. Strategi SDM yang dijalankan terletak antara strategi tipe *club* dan *baseball team*. Perusahaan melakukan pengembangan SDM, tetapi seringkali juga mengambil sumber dari luar sebagai cara memenuhi kebutuhan posisi jabatan yang lagi kosong.

**d. *Fortress***

Perusahaan berada pada tingkat persaingan pasar yang tinggi sehingga orientasi strategi yang dijalankan cenderung bersifat reaktif. Kebijakan SDM nya menggunakan strategi *Retrenchement* (Pengurangan) & hanya mempertahankan individu tertentu yang menjadi pendukung utama fungsi fungsi perusahaan. Dengan demikian karyawan pada perusahaan ini seringkali keluar. Penarikan tenaga kerja bersifat pasif.

Strategi pengelolaan SDM merupakan hasil pengembangan yang evolutif sepanjang waktu, sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis. Strategi yang dipilih sangat terkait dengan komitmen terhadap filosofi organisasi dan tujuan yang telah ditetapkan. Penyusunan strategi SDM yang diarahkan untuk mendukung perubahan teknologi yang digunakan, penyediaan SDM yang berkualitas, peningkatan partisipasi SDM, penciptaan komitmen organisasi dan memelihara kepuasan karyawan, harus merupakan bagian dari perencanaan strategi organisasi. Selama ini para eksekutif perusahaan kerap menganggap sumber daya manusia dan sumber daya lainnya sebagai aset berwujud, yang dapat dipindahkan, diganti atau dibuang begitu saja tergantung tuntutan bisnis. Dalam ekonomi elektronik, kesuksesan pasar bisa cepat tergerus oleh keunggulan pengetahuan (knowledge edge) perusahaan pesaing.

## BAGIAN 3

### ANALISIS JABATAN

(Dr. Abdul Choliq Hidayat, M.Si)

#### A. PENGERTIAN ANALISIS JABATAN

Suatu perusahaan bisnis memilih bidang jasa atau produksi suatu barang jika menginginkan sukses maka haruslah dibangun minimal oleh 4 pilar strategi manajemen. Pertama, strategi bidang Manajemen Operasional, kedua Manajemen Keuangan, ketiga Manajemen Pemasaran, dan keempat Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerapan strategi keempat bidang manajemen tersebut pastilah memerlukan penempatan karyawan yang berkompeten dan profesional sesuai bidang pekerjaan masing-masing, disamping juga disesuaikan dengan tingkatan atau pemeringkatan (*levelling*)-nya. Langkah selanjutnya dibutuhkan apa yang disebut dengan Analisis Jabatan atau Analisis Pekerjaan yang dalam istilah pustaka asing disebut *Job Analysis*. Kata analisis mengandung makna upaya penyelidikan, penguraian, penjabaran, dan pemecahan permasalahan.

Analisis Jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data suatu jabatan atau pekerjaan yang diperlukan oleh masing-masing bidang, kemudian data tersebut disusun menjadi informasi suatu jabatan tertentu, dinamai dengan nama jabatan tertentu, dan tingkatan tertentu pula. Termasuk didalamnya adalah

tugas dan tanggung jawab serta sifat pekerjaan, sehingga dapat pula ditentukan kualifikasi, kapabilitas, pengetahuan, dan ketrampilan sebagai syarat atau prasyarat karyawan yang akan memangku jabatan tersebut. Lebih rinci lagi dapat ditentukan syarat kualifikasi fisik, tingkat kecerdasan, emosional psikologis, dan lain-lainnya bagi calon atau kandidat karyawan karena dituntut sukses dalam pekerjaannya. Bahkan pada posisi pekerjaan tertentu dibutuhkan lebih banyak kualifikasi yang sangat ketat dan terperinci, misalnya kualifikasi pendidikan, batas usia, penguasaan teknologi tertentu, penguasaan suatu bahasa, penampilan fisik, hingga *medical check up*. Selain itu, analisis jabatan juga menjadi dasar untuk berbagai kegiatan pengembangan Sumber Daya Manusia seperti program pelatihan, *workshop*, mentoring, penetapan standar kerja, *Key Performance Indicator*, *Objective and Key Result*, dan sistem remunerasi serta pengembangan hal-hal lainnya.

Analisis Jabatan pada akhirnya harus menghasilkan *Job Description* (*Job Desc*) dan *Job Specification* (*Job Spec*), merupakan suatu instrumen hasil analisis jabatan yang berfungsi untuk menjelaskan detail suatu jabatan dan kriteria kandidat yang dicari untuk posisi tersebut.

## **B. TUJUAN DAN MANFAAT ANALISIS JABATAN**

Proses analisis jabatan jika dilaksanakan dengan baik, maka suatu perusahaan akan mendapatkan berbagai data jabatan atau pekerjaan



dan selanjutnya *dengan* mudah menyusun dan menentukan struktur organisasi, kebutuhan jumlah tenaga kerja, susunan penempatan karyawan, sistem *penggajian* dan menentukan persyaratan kandidat karyawan terbaik untuk berbagai posisi jabatan yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan.

Beberapa tujuan utama yang dapat dicapai dengan melaksanakan analisis pekerjaan adalah:

### **1. Memudahkan Proses Rekrutmen Karyawan**

Analisis Jabatan dapat menentukan Pemenuhan Kualifikasi calon karyawan yang dibutuhkan pada saat proses rekrutmen, misalnya terdiri atas persyaratan: latar belakang pendidikan, batas usia, pengalaman kerja, keterampilan, penguasaan bahasa tertentu, kecakapan berkomunikasi, penguasaan teknologi tertentu, hingga kriteria fisik seperti tinggi badan, sehat jasmani dan rohani, kesehatan mata tidak buta warna, serta persyaratan lainnya.

### **2. Menganalisis Kinerja Karyawan**

Analisis pekerjaan dapat membantu mendefinisikan detail pekerjaan pada suatu jabatan, termasuk tugas, tanggung jawab, dan target yang ingin dicapai dalam satuan waktu mencakup kualitas dan kuantitasnya.

Analisis jabatan juga dapat menilai apakah kinerja karyawan sudah memenuhi target detail suatu pekerjaan atau belum. Jika belum memenuhi maka dapat diketahui kendala apa saja yang mungkin dihadapi dan dapat segera dilakukan perbaikan agar

tidak terulang pada waktu-waktu selanjutnya. Proses analisis ini dapat dimanfaatkan juga untuk merumuskan objective key results (OKR) dan atau key performance indicator (KPI).

### **3. Merancang Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Analisis Jabatan juga dapat menemukan kendala yang dihadapi oleh karyawan tertentu pada jabatan tertentu pada saat terbukti tidak dapat mencapai performansi yang diharapkan atau ditargetkan, selanjutnya dapat dirumuskan upaya perbaikan, diantaranya adalah karyawan tersebut diprogramkan mengikuti pelatihan untuk mendapatkan ketrampilan dan keahlian pada bidang tersebut. Selanjutnya dapat menjadi program pengembangan karyawan pada jabatan tersebut dan tercatat sebagai syarat kualifikasi jabatan. Program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan tertentu dapat berbentuk seminar, workshop, bootcamp, bahkan memberikan beasiswa pendidikan bagi karyawan pemangku jabatan.

### **4. Menentukan Pemberian Kompensasi**

Analisis pekerjaan juga dapat menemukan sebuah pencapaian hebat yang berhasil diraih karyawan, memiliki kinerja yang positif, inovasi cara kerja, pencapaian target yang bersifat fenomenal, maka karyawan tersebut layak mendapatkan kompensasi dari perusahaan.

Berbagai bentuk pilihan kompensasi yang dapat diberikan berdasarkan proses analisis pekerjaan, misalnya diberikan bonus

uang, atau kenaikan gaji, perjalanan bisnis, hingga tunjangan prestasi, atau promosi jabatan. Hal ini juga dapat dimaknai sebagai pengembangan peraturan kebijakan perusahaan yang memacu semangat dan motivasi bagi para karyawan agar berprestasi setinggi-tingginya.

## **5. Pencapaian Efisiensi Sumber Daya**

Analisis pekerjaan atau jabatan dapat membantu menentukan posisi pekerjaan apa saja yang benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan. Tugas dan tanggung jawab setiap karyawan tersusun dengan rinci dan tertata sehingga seluruh tugas dan tanggung jawab setiap karyawan pada semua tingkatan dapat dilaksanakan dengan jelas dan terukur serta terhindarkan dari tumpang tindih tugas pekerjaan. Akhirnya dapat disusun dan tercapai berbagai efisiensi sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya asset lainnya.

## **6. Adanya Program Promosi, Demosi, dan Mutasi**

Analisis Jabatan juga akan menghasilkan diadakannya program promosi, demosi, dan mutasi dalam program pengembangan karyawan. Terdapat 2 hal prinsip pengembangan karyawan yaitu program pemberian penghargaan (reward) dan pemberian sanksi (punishment), dalam bentuk promosi ataupun mutasi jabatan sebagai penghargaan, atau demosi sebagai suatu sanksi. Keseimbangan pelaksanaan antara reward dan punishment sangat diperlukan dalam manajemen perusahaan agar terjaga situasi dan

suasana distribution of justice di perusahaan jika ingin budaya perusahaan yang baik.

### **C. TAHAPAN PELAKSANAAN ANALISIS JABATAN**

Terdapat 6 (enam) langkah dalam melaksanakan analisis jabatan:

#### **1. Mengumpulkan Informasi Pekerjaan**

Apabila perusahaan sudah berjalan dan ingin dilaksanakan perbaikan maka dapat dilakukan analisis jabatan melalui metode pengamatan dan wawancara karyawan yang mengemban posisi tertentu. Harus diperoleh data tentang semua tugas umum dan tugas spesifik yang dilakukan oleh karyawan, termasuk tanggung jawab dan target yang harus dicapai serta batasan waktu, kualitas hasil karya serta kuantitasnya.

Apabila ingin membangun perusahaan baru maka dapat meminta masukan dari para ahli yang memiliki pengalaman di bidangnya kemudian disusunlah manual atau dokumen tertulis untuk petunjuk bekerja. Selanjutnya, dapat diperhatikan manual atau dokumen tertulis yang mengidentifikasi tanggung jawab karyawan. Bandingkan deskripsi pekerjaan yang ada dengan apa yang dilaksanakan karyawan. Simpan sebagai hasil analisis berdasarkan departemen atau lokasi karyawan. Buatlah masing-masing akun untuk semua tugas dan persyaratan keterampilan yang diharuskan sebagai syarat dalam pekerjaan atau jabatan.

## **2. Membandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis**

Harus dilaksanakan upaya mendapatkan bahan bandingan (*benchmark*) terhadap perusahaan lain yang sejenis untuk memastikan deskripsi pekerjaan yang telah dipunyai memenuhi standar untuk tiap pekerjaan atau jabatan. Temukan data pekerjaan dari analisis jabatan untuk memastikan perusahaan bisa mendapatkan standar baru agar sejalan dengan situasi pekerjaan terbaru, hasil dari perbandingan dengan perusahaan lain tersebut. Harus dilakukan penulisan hasil analisis jabatan yang lebih baik dalam hal tugas atau tanggung jawab.

## **3. Fokus pada kebutuhan di perusahaan**

Proses analisis jabatan harus selalu diselaraskan dan disesuaikan dengan kebutuhan bisnis perusahaan. Telitilah keterampilan apa yang dibutuhkan untuk melakukan setiap pekerjaan menjadi lebih baik dan lebih mudah bagi bagi karyawan sesuai tingkat kesulitan setiap tugas dan keterampilan yang dibutuhkan dalam perusahaan. Tentukan tingkat keterampilan yang dibutuhkan untuk setiap posisi jabatan atau pekerjaan dan tentukan keterampilan mana yang bisa dikuasai pemula dan mana yang membutuhkan pengalaman.

## **4. Menentukan tujuan jabatan**

Hasil pengamatan tentang keterampilan yang paling penting untuk dapat melakukan suatu pekerjaan, maka dapat dibuat daftar untuk setiap tugas dan keterampilan yang dibutuhkan pada tiap jabatan. Selanjutnya dapat digunakan daftar tersebut untuk memperbarui

deskripsi pekerjaan yang ada atau buat deskripsi baru sebagai hasil analisis. Selanjutnya dapat disusun kumpulan standar untuk setiap posisi yang selaras dengan umpan balik dan pengamatan, dan dapat dilengkapi atas saran ahli dari hasil penelitian.

## **5. Menyesuaikan jabatan**

Umumnya tidak semua pekerjaan dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan optimal, maka harus ditemukan tugas apa saja yang belum selesai secara tuntas atau proyek penting yang tertunda dan perlu diserahkan ke beberapa tim lainnya. Sangat diperlukan setiap kesempatan menganalisis setiap tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga didapatkan kesempatan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisinya masing-masing demi kesuksesan perusahaan. Karyawan harus diposisikan dan ditempatkan pada jabatan dan pekerjaan diselaraskan dengan kualifikasi dan profesionalitas yang dimiliki agar selalu termotivasi tinggi dan mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi pula.

## **6. Membuat *job description* dengan tepat**

Deskripsi pekerjaan adalah salah satu output dari analisis pekerjaan, di dalamnya dijelaskan tentang pekerjaan dengan jelas dan akurat agar seluruh proses operasional bisnis berjalan lancar. Harus dilakukan evaluasi proses pelaksanaan perusahaan secara keseluruhan, dan harus dipastikan apakah seluruh tugas telah diberikan pada karyawan dengan posisi jabatan yang tepat.

## D. PENTINGYA ANALISIS JABATAN BAGI PERUSAHAAN

Analisis jabatan sangat penting dalam perkembangan sebuah bisnis, dilaksanakan dengan cara mengevaluasi tujuan dan manfaat bagi perusahaan. Analisis pekerjaan pada setiap jabatan memainkan peran penting dalam bisnis, akan terhindar dari kesulitan untuk memperbaiki permasalahan dalam manajemen sumber daya manusia.

Analisis jabatan akan meminimalkan konflik antar karyawan karena tugas dan tanggung jawab masing-masing posisi dijabarkan dengan jelas. Pekerjaan di perusahaan saling berkelindan dan saling bergantung satu sama lain, apabila ada karyawan tidak memahami tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu jabatan, maka akan mengganggu alur kerja perusahaan secara keseluruhan sehingga perusahaan sulit mencapai kesuksesan.

Penggunaan analisis jabatan juga akan menentukan kualitas sumber daya manusia perusahaan karena karyawan memperoleh manfaat dari analisis pekerjaan, yaitu gaji yang sesuai, promosi, pelatihan dan tunjangan lainnya. Analisis ini dapat menjadi jalan bagi perusahaan untuk terus tumbuh dan berkembang berkat sumber daya manusia yang lebih berkualitas, diposisikan pada jabatan yang tepat, dan dikembangkan melalui program yang berkelanjutan.

Pentingnya analisis jabatan ini, diantaranya adalah:

### **1. Menjamin Akan Arus Kerja**

Perusahaan merupakan sebuah arus kerja, keterkaitan antara pekerjaan yang satu dengan yang lainnya sangatlah erat, sehingga ketika salah satu dari alur pekerjaan tidak dipahami secara seharusnya, maka kegiatan perusahaan dipastikan arus kerja akan terhenti dan tidak efektif. Analisis jabatan yang menghasilkan rumusan tanggung jawab dan tugas pekerjaan sangat penting dalam perusahaan.

### **2. Terhindar dari Tumpang Tindih dan juga Konflik**

Analisis jabatan menghasilkan jabaran rinci tugas dan tanggung jawab pekerjaan setiap jabatan, sehingga terbangun susunan pekerjaan yang saling berhubungan dan berkelindan. Pelaksanaan atas hasil analisis jabatan tersebut secara baik dipastikan akan menghindarkan diri dari adanya tumpang tindih pekerjaan oleh para pemangku jabatan. Jalinan pekerjaan tersusun secara rapi dan rinci, sehingga membentuk kedisiplinan pelaksanaan pekerjaan, hal ini juga dapat menghindarkan diri dari konflik.

### **3. Penentu Kualitas Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan merupakan asset yang sangat penting dan menjadi penentu bagaimana perusahaan bergerak dan berproses meraih kesuksesan. Kesadaran akan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan akan mendorong semangat untuk selalu meningkatkan dan mengembangkannya. Analisis jabatan akan menempatkan kualitas sumber daya manusia pada



tataran selalu dipentingkan oleh perusahaan dan akan memberikan persaingan terhadap kualitas diri karyawan karena penentu bagaimana sebuah perusahaan dijalankan.

#### **4. Menjadi Sarana Tumbuh Kembangnya Perusahaan**

Suatu perusahaan jika mampu memiliki aset sumber daya manusia yang terampil, berkualitas dan professional maka tentu akan meraih kesuksesan, karena hal itulah kunci sukses tumbuh kembangnya perusahaan. Analisis jabatan bisa menjadi jembatan sebuah perusahaan untuk bisa berkembang lebih baik karena proses operasionalisasi perusahaan menjadi tertata dengan lebih baik serta berkualitas, tanpa hambatan untuk meraih sukses dan akan bertumbuh kembang ke arah yang lebih baik. Analisis jabatan merupakan langkah yang sekaligus menata sumber daya manusia agar lebih berkualitas dan diposisikan pada jabatan pekerjaan yang lebih tepat dan berkualitas. Sebuah perusahaan memang harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berintegritas sehingga analisis jabatan merupakan cara dan langkah paling sistematis untuk memajukan perusahaan, menjadi bertumbuh kembang ke arah yang lebih baik.

Jadi, Analisa Jabatan adalah suatu metode atau cara untuk mengidentifikasi suatu jabatan pekerjaan pada suatu organisasi atau perusahaan secara sistematis dan komprehensif, merupakan salah satu prosedur untuk memperoleh data jabatan yang disusun untuk menjadikan sebuah informasi dan disajikan demi kepentingan

program kerja, memberikan umpan balik bagi organisasi perusahaan dan tata laksana, pengawasan, serta akuntabilitas.

Analisis jabatan sangat penting dalam meningkatkan kompetensi perusahaan atau organisasi. Analisis jabatan digunakan untuk mengidentifikasi dan menentukan kompetensi dalam suatu pekerjaan yang berhubungan dengan keterampilan-keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan agar seorang karyawan bisa menduduki salah satu atau beberapa posisi kerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan, guna mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan. Hasil akhir dari analisis jabatan adalah *Job Description* dan *Job Specification* yang secara lengkap memuat tugas dan tanggung jawab pemangku jabatan tersebut. Analisis jabatan sangat penting bagi organisasi perusahaan.

## BAGIAN 4

### PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN

(Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si)

#### A. PENGANTAR PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN

Pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia (SDM) telah muncul sebagai isu mendasar di persimpangan kemajuan teknologi dan globalisasi. Untuk bersaing di pasar yang semakin global saat ini, bisnis dan organisasi harus dapat mengembangkan dan menerapkan strategi SDM. Untuk menghadapi tantangan baru yang dihadirkan oleh perkembangan teknologi, perlu memiliki keterampilan di luar SDM. Ini juga penting untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas organisasi. Selain itu, pengembangan dan implementasi SDM memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing nasional, kesejahteraan masyarakat, dan keselamatan.

Proses peningkatan dan pengembangan SDM bagian aktivitas perusahaan, membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang cermat, serta evaluasi berkelanjutan. Setiap perusahaan atau organisasi yang sepadan dengan garmnya akan menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif dan disesuaikan dengan kebutuhan SDM spesifik karyawannya.

Namun, tidak semua perkembangan dan peningkatan SDM harus dirayakan. Menurut artikel jurnal tahun 2018 oleh Salamah dan

Hanafi, "brain drain," atau ekspor modal manusia, terjadi ketika pekerja yang sangat terampil bermigrasi ke negara lain untuk mencari peluang kerja yang lebih baik. Meskipun negara target berusaha untuk menjadi lebih kuat dan makmur, negara asal mungkin menderita sebagai akibat dari kurangnya pekerja terampil.

Saat ini, pengembangan dan peningkatan SDM menjadi topik hangat di dunia bisnis dan korporasi. Bisnis menyadari bahwa karyawannya adalah aset berharga yang perlu dipupuk dan dikembangkan jika ingin mencapai tujuan bisnis jangka panjangnya. Namun, keadaan pengembangan dan implementasi SDM sangat bervariasi antar bisnis.

Banyak bisnis telah menganggap serius pengembangan dan pemberdayaan karyawan dengan menerapkan pelatihan, peningkatan karir, pendampingan, dan program pemberdayaan bagi staf mereka. Diharapkan bahwa program-program ini akan membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, memungkinkan mereka untuk mencapai potensi karir penuh mereka.

Meskipun demikian, masih banyak bisnis yang tidak cukup memperhatikan pengembangan dan peningkatan SDM. Beberapa bisnis masih memandang karyawan mereka sebagai sumber daya sekali pakai, siap untuk diganti kapan pun diinginkan, tanpa memberi pekerja kesempatan untuk maju dalam karir mereka. Pada gilirannya, ini dapat memiliki efek negatif pada produktivitas dan efisiensi

perusahaan karena karyawan kehilangan minat pada pekerjaan mereka dan menjadi tidak termotivasi.

Selain itu, faktor ekonomi berperan dalam membentuk keadaan pembangunan dan implementasi SDM, khususnya di negara berkembang. Beberapa bisnis di negara berkembang masih berjuang untuk memprioritaskan pengembangan dan pemeliharaan SDM karena kurangnya sumber daya dan dukungan dari pemerintah.

Saat menghadapi pandemi seperti COVID-19, pengembangan dan peningkatan SDM juga menghadapi tantangan baru. Sebagai akibat dari iklim ekonomi yang menantang, banyak bisnis terpaksa mengurangi pendanaan untuk program pengembangan dan peningkatan SDM. Di sisi lain, pandemi memberi bisnis kesempatan untuk menilai program pengembangan dan peningkatan SDM mereka saat ini dan menyesuaikannya untuk mencerminkan lingkungan baru.

Secara keseluruhan, keadaan pengembangan dan penyebaran SDM masih bervariasi di antara bisnis yang berbeda dan dipengaruhi oleh faktor ekonomi dan sosial. Namun, pengembangan dan peningkatan SDM adalah bidang penting yang harus difokuskan oleh bisnis untuk memastikan kesuksesan jangka panjang mereka..

## B. DEFINISI PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN

Salah satu definisi pengembangan dan peningkatan SDM (Summer Daya Manusia) adalah proses atau upaya yang dilakukan oleh kelompok atau orang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan etos kerja anggota audiens target untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Beberapa definisi dan konsep untuk mengembangkan dan meningkatkan SDM di bawah ini:

1. Pemberdayaan SDM adalah proses di mana organisasi memberi pekerja lebih banyak suara atas pekerjaan mereka, memberdayakan mereka untuk membuat keputusan dan bertindak secara mandiri, dan memberi para pekerja itu akses yang lebih mudah ke sumber daya perusahaan (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017).
2. Segala upaya peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan etos kerja pekerja melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan merupakan pengembangan SDM (Robbins & Judge, 2017).
3. Pengembangan SDM adalah proses membekali pekerja dengan keyakinan, otonomi, pengetahuan, dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan secara mandiri, sambil memenuhi persyaratan pekerjaan (Dessler, 2017).
4. Tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan employee agency atas pekerjaannya, meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan

keterampilan dan kemampuan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Mathis & Jackson, 2017).

5. Pengembangan SDM mencakup berbagai kegiatan dan program yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk meningkatkan efisiensi organisasi mereka. Pelatihan, bimbingan, pembelajaran jarak jauh, pendidikan online, dan program rotasi pekerjaan adalah bagian dari proses pengembangan SDM (Cascio, 2018).

### **C. TUJUAN PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN**

Untuk bersaing di pasar kerja yang semakin dinamis dan cutthroat saat ini, penting untuk berinvestasi dalam mengembangkan dan meningkatkan sumber daya manusia (SDM). Tujuan Lebih Lanjut Pengembangan dan Implementasi SDM (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017; Dessler, 2017; Armstrong M. , 2017; Luthans, 2006; Harto, 2022) meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam suatu organisasi dengan memberi mereka keterampilan dan wawasan baru yang dapat mereka gunakan segera.
2. Organisasi di era globalisasi modern membutuhkan SDM berkualitas tinggi untuk bersaing dengan rekan-rekan mereka di pasar internasional.

3. Kapasitas kreatif individu dan pendekatan inovatif untuk bekerja dapat dipupuk melalui pelatihan SDM, yang mengarah pada efisiensi dan efektivitas organisasi yang lebih besar.
4. Dengan memberikan kesempatan tumbuh kembang, karyawan merasa dihargai dan dihargai oleh perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas mereka kepada perusahaan dan kepuasan kerja.
5. Organisasi dengan SDM berkualitas tinggi yang terus ditingkatkan lebih dihormati oleh pelanggan dan publik mereka. Dengan demikian, pengembangan dan pemberdayaan SDM memiliki tujuan yang sangat penting bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi serta mencapai tujuan dan visi misi yang telah ditetapkan.
6. Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang unggul. SDM berkualitas tinggi dapat memberikan layanan yang unggul dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara memadai.

Jadi, pengembangan dan implementasi SDM memiliki tujuan organisasi yang krusial, seperti meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi serta mewujudkan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan.

#### **D. TAHAP-TAHAP PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN**

Tahapan pengembangan dan pemeliharaan SDM dapat dipecah menjadi beberapa tahap (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017;



Armstrong M. , 2017; Phillips & Phillips, 2017; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) sebagai berikut:

1. Salah satu langkah dalam implementasi SDM adalah menentukan jenis SDM yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi atau kelompok kerja. Persyaratan ini dapat dikaitkan dengan keterampilan teknis atau non-teknis yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. Mengembangkan dan meningkatkan program SDM adalah langkah selanjutnya, yang memerlukan perancangan rencana pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan yang telah diidentifikasi. Program-program ini dapat berbentuk pelatihan, pendampingan, atau inisiatif pengembangan keterampilan dari berbagai jenis.
3. Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan SDM yang telah dirancang. Pelaksanaan program harus efisien dan efektif, sejalan dengan tujuan program yang telah ditetapkan.
4. Efektivitas program pelatihan dan pengembangan SDM dievaluasi. Evaluasi program diperlukan untuk menentukan apakah tujuan program telah terpenuhi atau belum dan untuk menentukan penyesuaian apa yang diperlukan untuk masa depan.
5. Program pelatihan dan pengembangan SDM dievaluasi dengan mengukur efektivitasnya. Untuk menentukan apakah program telah mencapai tujuannya atau tidak dan penyesuaian apa yang diperlukan untuk masa depan, evaluasi harus dilakukan.
6. Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan SDM berdasarkan hasil evaluasi. Program ini dapat ditingkatkan dengan

menyesuaikan kurikulum, metode pengajaran, atau sumber daya pelatihan yang digunakan.

Semua tahapan tersebut di atas saling bergantung dan saling mendukung satu sama lain dalam mengejar pengembangan dan peningkatan SDM yang efisien dan komprehensif..

## **E. FAKTOR-FAKTOR YANG Mendukung Pengembangan dan Pemberdayaan**

Terdapat beberapa faktor yang dapat mendukung pengembangan dan pemberdayaan SDM (Harto, LN, Rukmana, Komalasari, & Dwijayanti, 2022; Okfrima, Harto, Asbullah, Pratiwi, & Pasaribu, 2022; Budi Harto, 2022; Harto, 2022), antara lain:

### **1. Kepemimpinan yang kuat dan visioner**

Kepemimpinan yang kuat dan visioner dapat menginspirasi karyawan untuk mengambil peran aktif dalam membentuk dan meningkatkan SDM. Kepemimpinan yang baik juga dapat memfasilitasi pengambilan keputusan yang baik tentang pertumbuhan dan peningkatan kebijakan SDM.

### **2. Strategi kebijakan pengembangan dan pemberdayaan SDM yang baik**

Seperangkat kebijakan dan prosedur yang terdefinisi dengan baik untuk mengelola pertumbuhan dan perkembangan SDM dapat memberikan panduan yang jelas kepada karyawan saat mereka

bekerja untuk meningkatkan diri, serta kepada organisasi secara keseluruhan dalam upayanya untuk mengawasi proses ini.

### **3. Budaya organisasi yang mendorong pengembangan dan pemberdayaan personel SDM**

Semangat kerja dapat digenjot melalui budaya organisasi yang mendorong pengembangan diri dan penyebaran SDM. Ini mungkin termasuk nilai-nilai inovasi, kolaborasi, dan pengakuan untuk kinerja yang luar biasa.

### **4. Sumber daya yang memadai**

Program pengembangan dan pemeliharaan SDM yang efektif dapat difasilitasi dengan memiliki akses ke sumber daya yang cukup seperti uang, teknologi, dan sumber daya manusia.

### **5. Keterlibatan karyawan dalam pengembangan dan pemberdayaan SDM**

Partisipasi karyawan dalam perancangan dan pengembangan SDM dapat meningkatkan efektivitas program dan mendorong karyawan untuk berperan aktif dalam pelaksanaannya.

### **6. Evaluasi dan pengukuran kinerja**

Organisasi dapat menggunakan evaluasi dan pengukuran kinerja untuk mengukur kemandirian program pengembangan dan peningkatan SDM mereka dan menunjukkan titik-titik masalah yang membutuhkan perhatian.

Faktor-faktor yang disebutkan di atas semuanya berinteraksi satu sama lain dan memberikan dukungan pada tujuan menciptakan SDM yang berkelanjutan dan dinamis.

## **F. TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN**

Hal ini dimungkinkan untuk menghadapi sejumlah tantangan selama pengembangan dan implementasi SDM, termasuk yang berikut:

1. Kendala sumber daya dalam mengembangkan dan meningkatkan SDM, yang tentunya membutuhkan sumber daya yang cukup seperti uang, orang, dan teknologi. Kendala pada sumber daya yang tersedia dapat menghambat upaya untuk meningkatkan dan memperluas SDM.
2. Evaluasi dan pengukuran dampak mungkin sulit dilakukan saat menerapkan program peningkatan dan pertumbuhan SDM. Sulit untuk mengukur dampak suatu program ketika tidak semua keterampilan dan pengetahuan karyawan dapat dengan mudah dievaluasi.
3. Perkembangan teknologi yang cepat dan pergeseran pasar dapat membuat program pengembangan dan peningkatan SDM menjadi usang atau tidak sejalan dengan tuntutan saat ini. Akibatnya, bisnis perlu memperbarui program mereka secara teratur untuk memastikan mereka tetap efektif.
4. Kurangnya dukungan manajemen, bila manajemen tingkat atas tidak memprioritaskan pengembangan dan peningkatan SDM,

maka pelaksanaan program mengalami kesulitan. Butuh dukungan manajemen yang kuat untuk mengimplementasikan program ini sehingga karyawan akan merasa dihargai dan berpartisipasi aktif di dalamnya.

5. Kesulitan dalam mendorong keterlibatan pekerja, tidak semua memiliki antusias untuk berpartisipasi dalam program pengembangan dan pelatihan SDM. Organisasi harus memotivasi pekerja untuk berperan aktif dalam program dengan menunjukkan manfaatnya kepada pekerja dan organisasi
6. Kendala pada keterampilan dan pengetahuan yang kompleks dalam beberapa kasus menyulitkan untuk menerapkan program pengembangan dan pelatihan SDM yang sesuai.

Untuk alasan ini, bisnis harus memastikan program mereka dirancang dengan baik dan memberikan dukungan yang memadai bagi karyawan yang menghadapi tantangan ini. Tantangan-tantangan ini dapat diatasi dengan pendekatan yang tepat, seperti manajemen sumber daya yang efisien, evaluasi dan pengukuran kinerja yang akurat, pembaruan program secara teratur, dukungan manajemen yang kuat, motivasi karyawan, dan penyesuaian program dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan secara keseluruhan.

## **G. STRATEGI PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN**

Banyak metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan SDM (Saks & Haccoun, 2016;

Harto, 2022; Fauzi, et al., 2023; Soepriyadi, et al., 2022), termasuk yang berikut:

1. Organisasi harus menentukan kebutuhan kepegawaiannya sebelum membuat program pelatihan dan pengembangan SDM-nya. Perusahaan dapat melakukannya menggunakan survei, wawancara, atau ulasan kinerja karyawan. Organisasi dapat membuat program yang efektif dan efisien dengan terlebih dahulu mengidentifikasi kebutuhan karyawan mereka.
2. Memberikan dukungan administrasi yang kuat, seperti halnya pendampingan manajemen sangat penting untuk melaksanakan program perbaikan dan peningkatan SDM. Manajemen harus memprioritaskan inisiatif ini dan menyediakan sumber daya yang memadai untuk implementasinya.
3. Meningkatkan kapabilitas karyawan adalah tujuan utama dari program pengembangan dan pemberdayaan SDM. Perusahaan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawannya dengan memberi mereka pelatihan, kelas, atau pendampingan.
4. Pemanfaatan teknologi sebagai alat untuk mempercepat pengembangan dan peningkatan SDM. Organisasi dapat memberikan pelatihan dan akses ke sumber daya menggunakan aplikasi, platform online, dan alat digital lainnya.
5. Evaluasi dan Pengukuran Kinerja Pegawai Sangat Penting untuk Menentukan Keberhasilan Program Pengembangan dan Peningkatan dalam SDM. Data kinerja pekerja, umpan balik dari

karyawan lain, atau survei semuanya dapat digunakan untuk melakukan evaluasi dan pengukuran ini.

6. Memberikan pengakuan dan insentif untuk mendorong karyawan berpartisipasi aktif dalam inisiatif pengembangan dan pemeliharaan SDM. Apresiasi dan motivasi staf dapat berupa bonus moneter, kenaikan upah, atau pengakuan publik atas upaya mereka di tempat kerja.
7. Program pengembangan dan peningkatan SDM harus dievaluasi kembali secara berkala untuk memastikan mereka terus memenuhi kebutuhan karyawan dan perusahaan. Program perusahaan dapat dibuat lebih efektif dengan menggunakan teknologi dan pendekatan mutakhir.

Organisasi dapat meningkatkan pengembangan dan peningkatan SDM dan memaksimalkan potensi karyawannya dengan mengadopsi strategi ini.

## **H. METODE PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN**

Ada sejumlah pendekatan yang dapat dimanfaatkan selama pembuatan dan peningkatan SDM (Armstrong M. , 2017; Saks & Haccoun, 2016; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017), antara lain:

### **1. Pelatihan**

Metode yang paling umum digunakan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Pelatihan dapat

dilakukan di lingkungan kelas, di lingkungan seminar, atau melalui pelatihan online. Pelatihan dapat dilakukan oleh para ahli internal dan eksternal.

## **2. Mentoring dan coaching**

Dua metode yang melibatkan saran dan dukungan dari seorang profesional yang berpengalaman untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan pengembangan profesionalnya. Mentoring dan coaching dapat membantu karyawan melihat kekuatan dan kelemahan mereka sendiri, dan memberi mereka umpan balik yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja.

## **3. Rotasi Pekerjaan**

Pekerja dirotasi dari satu posisi atau departemen ke posisi lain di dalam suatu organisasi dengan menggunakan metode rotasi pekerjaan. Pekerja mungkin mendapat manfaat dari rotasi pekerjaan dengan mendapatkan keterampilan dan pengalaman baru dan memperluas jaringan pribadi mereka di dalam perusahaan.

## **4. *Job enlargement***

Itu terdiri dari memberi pekerja yang sudah dipekerjakan lebih banyak tanggung jawab dan tugas tambahan. Memperluas tanggung jawab pekerja dapat membantu mereka memperoleh keterampilan baru dan meningkatkan kepuasan kerja.



### **5. Job enrichment**

Metode yang mencakup peningkatan akuntabilitas dan partisipasi pekerja dalam pekerjaan mereka. Motivasi karyawan dan kepemilikan pekerjaan mereka berdua dapat memperoleh manfaat dari pengayaan pekerjaan.

### **6. Pembelajaran mandiri**

Ini adalah metode di mana karyawan belajar pada waktu mereka sendiri dan dengan kecepatan mereka sendiri. Metode ini dapat dilakukan melalui membaca buku, menonton video, atau melakukan penelitian sendiri. Studi independen dapat membantu karyawan mendapatkan pengetahuan baru dan mengasah keterampilan mereka.

### **7. Diskusi kelompok**

Kadang-kadang dikenal sebagai metode "meja bundar". Gaya pemecahan masalah ini menggunakan sekelompok orang untuk bertemu dan berbicara tentang masalah atau topik tertentu. Karyawan mungkin mendapat manfaat dari diskusi kelompok dengan mendengar ide dan perspektif baru dari rekan kerja mereka di perusahaan yang sama.

Program pengembangan dan peningkatan SDM dapat berdampak lebih besar pada produktivitas dan efisiensi pekerja jika menggunakan metode yang tepat yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik tenaga kerja dan organisasi.

## BAGIAN 5

### SDM & ORGANISASI KERJA

(Hariyanti Hamid, S.P., S.Sos., M.Si)

#### A. PENGANTAR SDM & ORGANISASI KERJA

Perkembangan teknologi yang dinamis membuat perubahan di dunia digital yang berakibat perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang semakin beragam. Dalam upaya memenuhi kebutuhan yang semakin banyak dan semakin beragam pada era globalisasi saat ini maka individu harus beradaptasi agar dapat selalu memenuhi kebutuhannya.

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia- bukan mesin- dan bukan semata menjadi sumberdaya bisnis. (Irmayani:2022)

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya.

Menurut Irmayani (2022), ada tiga pendekatan yaitu Pendekatan Mekanis, Pendekatan Paternalisme, dan Pendekatan Sistem Sosial.

### **1. Pendekatan Mekanis (klasik)**

Perkembangan di bidang industry dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronik membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan factor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan factor produksi

### **2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistis)**

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerj, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain.

### **3. Pendekatan Sistem Sosial (Human Relation)**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekompleksan kegiatan

manajemen Sumber Daya manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem social yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan factor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan risiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

Peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi untuk menerapkan inisiatif berangkat dari peran konservatif menjadi kreatif dan inovatif. Digitalisasi fungsi manajemen sumber daya manusia juga merupakan cerminan dari pergeseran ke arah yang lebih kreatif dan inovatif

Pengembangan sumberdaya manusia di era digital merupakan hal yang penting saat ini, hampir seluruh organisasi membutuhkan teknologi digital untuk memudahkan proses pekerjaan yang dilakukan

## **B. MEMBANGUN SUMBER DAYA MANUSIA**

Sudarmayanti (2016) dalam Hendriyaldi (2019) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Maka manajemen sumber daya manusia memang harus dilakukan untuk

mencapai tujuan perusahaan sehingga mampu bersaing dengan competitor agar dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Menurut Hasibuan dalam Irmayani (2021) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Hal ini membuktikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi.

### C. PERANAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Menurut pendapat Hasibuan (2014) manajemen sumber daya manusia meliputi (1) Perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, (4) pengendalian, (5) pengadaan, (6) Pengembangan, (7) kompensasi, (8) pengintegrasian, (9) pemeliharaan, (10) kedisiplinan dan (11) pemberhentian. Masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan kebutuhan tenaga kerja, rekrutment dan seleksi dan penempatan jabatan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, *jobs specification*, *jobs description*, hubungan kerja, delegasi

wewenang tugas dan tanggung jawab, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organizational chart*), Organisasi hanya alat untuk mencapai tujuan

3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Seperti memberikan motivasi bawahan, memberikan arahan dan perintah lainnya.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai rencana apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
5. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkankaryawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan dan kompetensi pegawai, seperti kemampuan teknis, manajerial, fungsional, dan perbaikan moral pegawai melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yangsesuai kebutuhan pegawai.

7. Pemberian kompensasi (*compensation*) adalah proses pemberian balas jasa (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa, berupa gaji, insentif, bonus, renumerasi yang diberikan. Prinsip pemberian kompensasi adalah memperhatikan rasa keadilan dan kelayakan.
8. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik dan mental. Kenyamanan dalam lingkungan kerja, komitmen terhadap organisasi dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun dan terhindar *turn over*.
10. Penerapan disiplin (*application of discipline*) merupakan fungsi MSDM terpenting dan kunci terwujudnya tujuan maksimal. Kedisiplinan adalah kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial. Dalam bentuk pembuatan pada waktunya, pencapaian target sesuai waktunya.
11. Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja. Pemberhentian dapat disebabkan pegawai mengundurkan diri, kebutuhan organisasi, berakhir kontrak kerja, masuk batas pensiun, dan pegawai melakukan pelanggaran hukum dan sebab-sebab lainnya.

Banyak hambatan yang dihadapi dalam mewujudkan organisasi yang sesuai dengan tujuan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan organisasi atau pengorganisasian

Organisasi harus memiliki tujuan yang akan dicapai. Tujuan tersebut dapat dinilai dari beberapa aspek yaitu metode, paradigm serta program sampai tahap akhir dari pekerjaan yang dikerjakan oleh anggota organisasi. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa tujuan itu tidak berdiri sendiri tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang, Untuk mendapat tujuan yang lebih baik pada masa yang akan datang dibutuhkan kinerja yang lebih baik. Kinerja merupakan petunjuk arah bagi tujuan yang akan dicapai yang dilakukan oleh organisasi, kelompok maupun individu.

#### **D. PELUANG DAN TANTANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Sebagai aset sebuah organisasi dinilai sebagai perubahan peran manusia menjadi lebih professional. Hal ini disebabkan oleh dinamika yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal sebuah organisasi. Salah satu diantaranya adalah pengaruh teknologi. Menurut (Dessler, 2013 dalam Muliawati (2019) *“Today, we’ve seen that trends like globalization, indebtedness, and technology confront employers with new challenges, such as squeezing more profits from operations”* . Dalam praktek manajemen sumberdaya manusia misalnya computer dan internet telah memainkan peran penting



dalam praktek manajemen sumber daya, manusia, sehingga berbagai kegiatan menjadi lebih efektif dan efisien.

Aspek manajemen serta sumber daya manusia demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek terutama dengan factor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan pemimpin/manajer masa kini adalah merespon perubahan-perubahan eksternal agar factor-faktor lingkungan internal menjadi kuat dan kompetitif.

Kondisi yang melanda lingkungan bisnis saat ini merupakan mata rantai yang tidak terpisahkan. Pergeseran-pergeseran nilai yang terjadi di era global membuahakan stigma baru yang tidak mungkin ditolak, melanda segala penjurur dan memaksa seluruh komponen yang ada untuk menyesuaikan diri jika tidak ingin terlindas arus globalisasi. Proses globalisasi berlangsung tanpa henti, yang pada gilirannya menimbulkan seperangkat masalah di seputar SDM, baik dilingkungan administrasi public maupun swasta yang nimbulkan berbagai tantangan, diataranya kendala di dalam mengelolah organisasi yang sangat berkaitan dengan aspek manusia.

Perubahan peran manusia, sebagai asset sebuah organisasi telah mendorong perubahan dalam prakteknya tercipta sumber daya manusia menjadi lebih professional. Di masa pandemic terdapat fenomena universal dalam mengefisienkan anggaran dengan cara menawarkan proses pemesanan dan pembayaran yang lebih praktis,

biaya lebih murah dan sekaligus menciptakan pasar baru. Perkembangan pesat internet dan teknologi melahirkan berbagai peluang dalam bisnis.

Pada dasarnya peran manajemen sumber daya manusia dalam konteks abad ke-21 adalah lebih menekankan terhadap peranan sumber daya manusia yaitu orang-orang yang terlibat dalam sebuah organisasi sebagai salah satu sarana utama menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasinya. Perspektif manajemen sumber daya manusia modern abad ke-21 berbedadengan manajemen sumber daya manusia sebelumnya, seringkali disebut sebagai manajemen personalia karena berbagai factor internal maupun eksternal. Dalam praktek manajemen sumber daya manusia sebelumnya atau tradisional, pegawai tidak dilibatkan dalam aktivitas bisnis organisasi.

Pada era globalisasi ini, kebutuhan semakin banyak tuntutan semakin beragam. Dalam upaya memenuhi kebutuhan dan tuntutan tersebut individu terpaksa harus beradaptasi menyesuaikan diri agar dapat selalu memenuhi kebutuhannya. Dalam upaya pemenuhannya, manusia-manusia yang memiliki kebutuhan yang sama ini berkumpul dan melakukan kinerja-kinerja untuk memenuhi tuntutan hidup. Perkumpulan individu-individu yang memiliki kepentingan yang sama disebut organisasi. Organisasi juga didefinisikan oleh James D. Mooney sebagai bentuk setiap perserikatan manusia dalam mencapai target atau tujuan yang sama. Adapun bentuk organisasi iniberagam dikarenakan tujuan yang juga berbeda-beda, diantaranya adalah

organisasi kemasyarakatan/sosial, organisasi kemahasiswaan, organisasi politik, organisasi kenegaraan dan lainnya.

#### **E. PENGARUH SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENGORAGANISASIAN**

Menurut beberapa ahli Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan jasa atau usaha kerja yang dapat diberikan dalam proses produksi. Sumber Daya Manusia dapat dideskripsikan sebagai kualitas usaha yang dapat dilaksanakan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa (Sumarsono, 2006). Perencanaan sumber daya manusia adalah proses pengkajian kebutuhan sumber daya manusia secara teratur untuk memastikan bahwa beberapa karyawan yang diperlukan sesuai dengan ketentuan dan keahlian yang sudah ditetapkan pada saat diperlukan.

#### **F. TRANSPORMASI DIGITAL SUMBER DAYA MANUSIA**

Tranformasi digital yang setiap hari maju dan canggih memang memiliki banyak sekali manfaat untuk perkembangan dunia bisnis saat ini. Teknologidapat menghemat waktu, tenaga, serta biaya dengan hasil yang cukup maksimal. Namun transpormasi ini bias menjadi sebuah tantangan yang cukup berarti apabila bisnis yang dijalankan tidak dapat mengikutinya.

Digitalisasi menyebabkan perubahan dalam struktur pekerjaan, cara kerja dan ekspektasi perusahaan terhadap keahlian karyawan, yang menciptakan kebutuhan akan revolusi keterampilan. Banyak peran paling populer di industry 4.0 bahkan tidak ada 10 tahun yang lalu. Akibatnya, keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan peran ini belum ada. Temuan penelitian menunjukkan bahwa teknologi canggih/digital mengaburkan batas antara pekerjaan. Sebagian besar karyawan memeriksa ponsel/email pekerjaan mereka di luar jam kerja, sementara 15% mengatakan mereka jarang atau tidak pernah bisa berhenti bekerja. Akses jarak jauh ke tempat kerja melalui perangkat kerja, teknologi selular, dll. Membantu mereka bekerja secara fleksibel, tetap mengendalikan beban kerja, menjadi lebih produktif, dan memberdayakan mereka (CIPD. 2017).

Otomatisasi akan berubah karena beberapa mengklaim bahwa tugas dan peran tidak akan berubah sementara metode akan berubah (tidak akan mengubah peran manajer SDM, tetapi akan menambahkan cara yang berbeda untuk melakukan tugas yang sama

Menurut Fanila (2021). Interaksi dengan teknologi digital telah membentuk generasi baru orang dengan sikap, kualifikasi, perilaku, dan harapan yang berbeda (Lancaster dan Stillmann, 2002; Prensky, 2001)

Setiap perusahaan hendaknya memiliki perencanaan penerapan teknologi digital untuk mendukung dan membangun jaringan profesi sumber daya manusia. Efek operasional positif dari manajemen

karyawan digital ini seperti biaya yang lebih rendah, kecepatan dan kualitas proses SDM yang lebih tinggi, peningkatan korporasi dan kepercayaan di antara pemangku kepentingan SDM, orientasi yang lebih strategis, dll. Beberapa masalah negative seperti kurangnya penerimaan pengguna, ancaman terhadap privasi, kehilangan kontak pribadi, perampangan departemen SDM atau membebani professional SDM dengan tugas implementasi teknis, administrasi dan aplikasi, tidak boleh diabaikan, masalah yang harus ditangani oleh manajer SDM mengenai pengangguran yang meningkat (perampangan), bias perekrutan, penggunaan data karyawan yang tidak tepat, transparansi.

Mesin system cerdas yang dibangun oleh Big Nine Companies, Google, Microsoft, Amazon, Facebook, IBM, Apple, memungkinkan kecerdasan buatan dan meningkatkan perekrutan dan alat perekrutan yang digunakan hanya seobjektif manusia yang memprogramkannya. Akibatnya bias manusia dapat menimbulkan masalah diskriminasi besar dan masalah etika yang diperkuat oleh skala dimana alat Artificial Inteligen (AI) beroperasi (Charles, 2019). Tantangan profesi SDM adalah mengidentifikasi, mengembangkan dan memanfaatkan potensi positif digitalisasi, sambil menghindari atau setidaknya mengurangi kerugian yang menyertainya.

Kegiatan SDM digital adalah cara paling penting untuk memastikan factor-faktor penentu yang membantu organisasi manapun untuk menjalankan strateginya secara efektif dan mencapai tujuan operasional dan strategisnya. Artinya manajer SDM harus mengubah

perannya, dari diagnostic dan deskriptif tentang tenaga kerja mejadi prediktif dan preskriptif dengan kata lain mengubah perannya dari operasional menjadi strategis. Transpormasiini membutuhkan perekrutan orang-orang yang berpendidikan teknologi, mengisi kesenjangan keterampilan dan mempertahankan karyawan. Akibatnya manajer SDM harus memperoleh kemampuan (pengetahuan dan keterampilan ) dan diberi kapasitas untuk mengontrol analisis tenaga kerja yang mendalam dan memanfaatkan teknologi digital untuk fungsi SDM.

## BAGIAN 6

### REKRUTMEN & SELEKSI KERJA

(Ria Estiana, S.Pt., M.M)

#### A. PENGERTIAN REKRUTMEN DAN SELEKSI

Karyawan merupakan aset yang berharga bagi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi atas suksesnya perusahaan. Sejalan dengan itu maka langkah awal yang menjadi kunci utama, yaitu proses rekrutmen dan seleksi untuk merekrut tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhannya. Proses seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan kandidat (calon karyawan) yang dapat ditempatkan secara tepat. Saat ini persaingan untuk mendapatkan pekerjaan semakin kuat, perusahaan sering kali mengalami kesulitan dalam menentukan kandidat yang tepat mengingat bahwa ada banyak kandidat yang tersedia tetapi sangat sedikit yang memiliki kualifikasi yang memadai. Tujuan utama suatu perusahaan atau organisasi melaksanakan rekrutmen dan seleksi adalah untuk menemukan dan menentukan karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan sehingga nantinya mampu memberikan perubahan bagi perusahaan, karena karyawan yang bermutu juga akan menambah mutu suatu perusahaan.

Rekrutmen dan seleksi kerja merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang memiliki peran strategis dalam rangka mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan seperti yang telah ditetapkan dalam analisis pekerjaan terutama pada bagian deskripsi kerja dan spesifikasi kerja. Kegiatan tersebut didahului oleh kegiatan analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia. Maka kegiatan rekrutmen dan seleksi haruslah berdasarkan kebutuhan perusahaan, baik dalam segi fisik, kemampuan maupun keterampilan.

Menurut Rivai dalam Estiana dkk (2019), rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan pekerjaan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Sementara menurut Hasibuan dalam Estiana dkk (2019), rekrutmen adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Proses rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, tetapi juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan calon karyawan yang akan menjadi karyawan setelah mereka bekerja. Pada intinya rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan tertentu yang masih kosong.



Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak – banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Sehingga diharapkan calon karyawan tersebut akan dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan cara se-efisien dan se-efektif mungkin guna tercapainya tujuan.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Estiana dkk (2019) definisi dari seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Sedangkan menurut Simamora (2006:202) seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang – orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan yang ada pada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan.

Rekrutmen dan seleksi kerja merupakan bagian dari tahapan rekrutmen karyawan perusahaan. Rekrutmen mengacu pada proses menemukan pelamar yang potensial untuk dipekerjakan di perusahaan pada posisi yang kosong. Sedangkan seleksi kerja adalah tahapan untuk menyaring setiap pelamar, apakah pelamar memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan perusahaan atau tidak.

## **B. SUMBER DAN METODE REKRUTMEN**

Menurut Herman Abdul Muhyi, Zaenal Muttaqin, dan Healthy Nirmalasari (2016:47) rekrutmen bisa berasal dari dalam (Internal) ataupun luar (eksternal) organisasi/perusahaan. Kedua metode tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing

### **1. Rekrutmen Internal**

Rekrutmen internal adalah rekrutmen yang ditujukan terbatas bagi karyawan internal perusahaan. Rekrutmen internal memiliki beberapa keunggulan, diantaranya karyawan yang akan direkrut telah familiar dengan keadaan organisasi/perusahaan, kegiatan rekrutmen internal memerlukan biaya yang lebih rendah daripada rekrutmen eksternal, aktivitas rekrutmen internal dipercaya mampu meningkatkan semangat dan motivasi karyawan. Beberapa kelemahan rekrutmen internal, antara lain berpotensi memunculkan konflik politik promosi untuk posisi jabatan tertentu, rekrutmen internal berpotensi pula meredam perkembangan organisasi/perusahaan di karenakan personel yang mengisi posisi yang baru merupakan orang lain, dan sebagainya.

### **2. Rekrutmen Eksternal**

Rekrutmen eksternal adalah metode rekrutmen dari eksternal perusahaan seperti dari lembaga pendidikan, pemanfaatan iklan lowongan pekerjaan ataupun biro pencari kerja. Rekrutmen eksternal memiliki beberapa keunggulan, diantaranya rekrutmen eksternal memunculkan potensi organisasi/perusahaan memiliki lembaranbaru yang lebih baik dan memerhatikan spesifikasi

pengalaman, rekrutmen eksternal meningkatkan pula potensi organisasi/perusahaan akan memperoleh gagasan dan pendekatan baru, serta berpotensi untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang tidak atau belum tersedia didalam perusahaan saar ini. Beberapa kelemahan rekrutmen eksternal, antara lain keterbatasan keteraturan antara karyawan dan perusahaan berpotensi menurunkan motivasi atau komitmen karyawan yang biasa disebabkan adanya kecemburuan terhadap masuknya karyawan baru, dan periode penyesuaian yang lama dari dilakukannya rekrutmen eksternal.

Hasibuan (2011:52) menginformasikan bahwa terdapat dua metode seleksi karyawan, yaitu:

### **1. Metode Non Ilmiah**

Seleksi dengan non ilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi non ilmiah kurang dapat dipertanggung jawabkan karena sering memperoleh karyawan baru yang tidak cakap menyelesaikan pekerjaannya, bahkan menimbulkan kesulitan–kesulitan bagi perusahaan. Unsur yang umumnya diseleksi antara lain:

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya
- c. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman
- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya

- e. Wawancara langsung dengan pelamar yang bersangkutan
- f. Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- g. Keturunan dari pelamar bersangkutan
- h. Tulisan pelamar

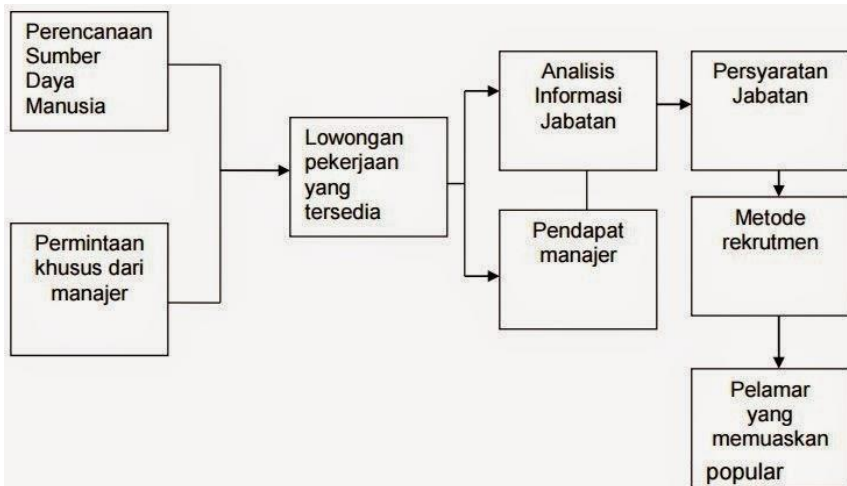
## **2. Metode Ilmiah**

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada job specification dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpendoman kepada kriteria dan standar – standar tertentu. Seleksi metode ilmiah merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur – unsur yang akan di seleksi agar diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat. Seleksi secara ilmiah sebaiknya dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:

- a. Metode kerja yang jelas dan sistematis
- b. Berorientasi kepada prestasi kerja
- c. Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan
- d. Berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya

## **C. PROSES REKRUTMEN**

Proses rekrutmen secara sederhana digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6.1. Proses Rekrutmen

Teknologi digital saat ini perkembangannya semakin canggih sehingga perusahaan harus mau beradaptasi dengan bertransformasi secara digital di berbagai sektor, dimana salah satunya adalah pada tahap rekrutmen karyawan. Tahap awal dalam rekrutmen adalah adanya perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kemudian diikuti adanya permintaan khusus dari para manajer. Kedua tahap tersebut menghasilkan adanya informasi lowongan pekerjaan yang dapat di publish pada beberapa alternatif pilihan teknologi digital:

1. portal karir atau situs lowongan kerja merupakan platform khusus bagi perusahaan untuk mempublikasikan info lowongan pekerjaan. Portal karir umumnya menggunakan *Internet of Things (IoT)* dan *machine learning*. Sistem rekrutmen yang memiliki fitur *Applicant Tracking System (ATS)* dapat mencocokkan profil pelamar dengan kualifikasi dan deskripsi pekerjaan yang dibutuhkan secara otomatis.

2. perusahaan dapat memanfaatkan media sosial yang dimiliki, beberapa platform yang dapat digunakan antara lain LinkedIn, Instagram, Facebook dan Twitter. Penggunaan media sosial dapat membantu melipatgandakan jangkauan informasi lowongan kerja karena link dapat dengan mudah disebar dan dilihat banyak calon pelamar.

Platform digital yang dipilih memiliki keuntungan bagi perusahaan karena perusahaan dapat menjangkau calon pelamar potensial dari luar daerah, selain itu juga menjadi bagian dari strategi perusahaan dalam menemukan top-talent dengan cara yang mudah dan murah.

#### D. PROSES DAN TAHAPAN SELEKSI KERJA

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan diterima atau ditolak sebagai karyawan baru dan proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.



*Gambar 6.2. Proses Seleksi  
Sumber: Handoko (2019)*

## 1. Penerimaan Pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para karyawan memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon para pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis dengan aplikasi.

## 2. Tes-tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan kombinasi dari kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar, dan persyaratan jabatan. Ada beberapa teknik dalam seleksi, diantaranya :

- a. *Interview*
- b. Tes Psikologi
- c. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- d. Pusat penilaian
- e. Biodata
- f. Referensi
- g. Grafologi ( ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan )

## 3. Wawancara Seleksi

Merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidak seorang pelamar.

## 4. Pemeriksaan Referensi

Ada 2 macam referensi , yaitu :

- a. *Personal References*, merupakan referensi tentang karakter

pelamar, biasanya diberikan oleh keluarga, teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri maupun diminta perusahaan.

- b. *Employment References*, Referensi ini mencakup tentang latar belakang atau pengalaman kerja pelamar.

## **5. Evaluasi Medis**

Mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya.

## **6. Wawancara Atasan Langsung**

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

## **7. Keputusan Penerimaan**

Keputusan diterima atau tidaknya seorang karyawan menandai berakhirnya proses seleksi. Departemen personalia dapat mempertimbangkan kembali para pelamar yang ditolak untuk lowongan pekerjaan yang lain karena mereka telah melewati berbagai macam proses seleksi. Surat lamaran para pelamar



yang diterima merupakan data awal file personalia dan berisi informasi yang berguna bagi kegiatan-kegiatan departemen personalia selanjutnya.

Era digital saat ini umumnya perusahaan sudah menggunakan beberapa teknologi dalam tahapan proses seleksi:

1. Asesmen wawancara virtual, pada teknologi ini para pelamar harus menjawab beberapa pertanyaan sembari mengirimkan berkas lamaran. Teknologi ini memiliki algoritma khusus untuk menganalisis respon kandidat berdasarkan hasil wawancara. Perusahaan yang telah menerapkan teknologi dalam tahapan proses seleksi menerima aplikasi paperless dengan form dan online resume, lalu mempekerjakan otomatisasi berbasis artificial intelligence (AI). Kecerdasan buatan ini mengidentifikasi profil karyawan dan mencocokkan dengan kualifikasi dan *job description* atau posisi yang ditawarkan oleh perusahaan. Mesin AI ini menyeleksi ratusan pelamar dengan cepat dan membuat daftar kandidat yang menjanjikan berdasarkan prioritas
2. Wawancara kerja virtual dengan menggunakan beberapa aplikasi video conference seperti Zoom, Google Meet, Skype, dll. Pelaksanaan wawancara pelamar secara virtual dan tes online bisa lebih cepat daripada assessment non virtual. Undangan wawancara virtual dapat dikirimkan melalui email atau telepon pada sehari sebelumnya karena pelamar dapat melakukan video call dimana saja tanpa dibebani untuk persiapan pegri ke kantor perusahaan.

## BAGIAN 7

### PENILAIAN KINERJA

(Zulkifli, S.E., M.M)

#### A. PENGANTAR PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja ialah sebuah proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk melakukan evaluasi kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan atau tim kerja dalam organisasi. Penilaian kinerja dilakukan dengan cara menilai kemampuan, perilakum dan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam suatu periode waktu tertentu. Tujuan dari penilain kinerja ialah untuk memberikan umpan balik dan informasi kepada karyawan mengenai kinerja mereka, dan untuk membantu organisasi dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kenaikan gaji, pengembangan karir, dan Tindakan perbaikan kinerja. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung, rekan kerja, atau karyawan itu sendiri, tergantung pada metode penilaian yang digunakan dan tujuan dari penilain kinerja (Budd, 2023; Parwanto, 2016).

Penilaian kinerja ialah suatu proses yang sistematis untuk menilai kinerja atau prestasi kerja seorang keryawan atau tim kerja dalam organisasi. Penilaian ini dilakukan dengan cara mengevaluasi kemampuan, perilaku dan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam suatu periode waktu tertentu.

Menurut Hadari Nawawi, penilaian kinerja merupakan suatu proses sistematis dalam menilai kinerja karyawan yang berdasarkan pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan kelayakan karyawan dalam memperoleh *reward* atau insentif, promosi, pengembangan karir, atau Tindakan perbaikan kinerja (García et al., 2019; Hadari Nawawi, 2011). Menurut *Fisher*, penilaian kinerja adalah suatu proses yang sistematis dan berkesinambungan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif guna meningkatkan kinerja di masa depan. *Fisher* juga menekankan pentingnya penggunaan standar dan kriteria yang jelas dalam penilaian kinerja, serta menghindari penilaian yang subjektif atau tidak berdasarkan data yang objektif (Fisher, 2009).

## **B. ASPEK PENILAIAN KINERJA**

Penilaian kinerja ialah sebuah proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa aspek yang dapat dipertimbangkan dalam penilaian kinerja karyawan, di antaranya:

### **1. Kualitas Kerja**

Aspek ini mengacu pada seberapa baik karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Kualitas kerja bisa diukur dari kualitas produk atau layanan yang dihasilkan, efisiensi waktu dan sumber daya, serta keakuratan data yang dihasilkan.

## **2. Kuantitas Kerja**

Aspek ini mengacu pada seberapa banyak karyawan menghasilkan karya. Kuantitas kerja dapat diukur dari output yang dihasilkan, umlah tugas atau proyek yang berhasil diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, dan jumlah penjualan atau pendapatan yang dihasilkan.

## **3. Kemampuan Beradaptasi**

Aspek ini mengacu kepada seberapa cepat karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, tugas dan tanggung jawab. Kemampuan beradaptasi bisa diukur dari seberapa cepat karyawan mempelajari hal baru, seberapa mudah dia berinteraksi dengan orang lain, dan seberapa mudah dia mengatasi tantangan dan hambatan.

## **4. Inisiatif**

Aspek ini mengacu pada seberapa aktif karyawan mengambil inisiatif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Inisiatif dapat diukur dari ide-ide baru yang diberikan karyawan, kontribusi terhadap perbaikan proses kerja, dan partisipasinya dalam proyek-proyek baru.

## **5. Produktivitas**

Hal ini mencakup seberapa efektif dan efisien seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, dan apakah seseorang telah memenuhi target kinerja yang ditetapkan.

## **6. Keterampilan Interpersonal**

Hal ini mencakup kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dengan baik dengan orang lain, bekerja sama dalam tim, dan membangun hubungan kerja yang positif.

## **7. Kepemimpinan**

Hal ini mencakup kemampuan seseorang untuk memimpin, mengarahkan dan memotivasi orang lain, serta mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang sulit.

## **8. Perencanaan dan Organisasi**

Hal ini mencakup kemampuan seseorang untuk merencanakan dan mengatur tugas-tugasnya, mengelola waktu dengan efektif, dan memprioritaskan pekerjaan.

## **9. Kemampuan Belajar**

Hal ini mencakup kemampuan seseorang untuk mengambil pelajaran dari pengalaman, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, dan terus mengembangkan diri.

## **10. Tanggung Jawab**

Hal ini mencakup seberapa bertanggung jawab seseorang terhadap pekerjaannya, seberapa banyak ia mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, dan seberapa banyak ia berkontribusi pada kesuksesan tim atau organisasi.

## 11. Kepercayaan Diri

Hal ini mencakup seberapa percaya diri seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya, mengambil keputusan dan menghadapi tantangan yang ada.

### C. TUJUAN PENILAIAN KINERJA

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memberikan umpan balik yang jelas dan terstruktur kepada karyawan tentang kinerja ditempat kerja, sehingga mereka dapat memperbaiki kinerja mereka dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Beberapa tujuan dari penilaian kinerja antara lain (Stone et al., 2020):

#### 1. Menentukan Penghargaan dan Insentif

Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan insentif kepada karyawan yang melakukan dengan baik.

#### 2. Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Penilaian kinerja dapat membantu karyawan dan manajemen untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam kinerja karyawan, sehingga mereka dapat mengembangkan rencana pengembangan dan pelatihan yang tepat.

#### 3. Meningkatkan Kinerja

Penilaian kinerja dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan memberikan umpan balik yang spesifik dan terstruktur untuk meningkatkan kinerjanya dengan memberikan

umpan balik yang spesifik dan terstruktur tentang kinerjanya dimasa sebelumnya dan rekomendasi untuk perbaikan dimasa depan.

#### **4. Menilai Kemampuan Karyawan**

Penilaian kinerja dapat membantu manajemen untuk menilai kemampuan karyawan dan menentukan apakah mereka memiliki potensi untuk melakukan tugas-tugas yang lebih berat atau memiliki potensi untuk naik jabatan.

#### **5. Mengukur Efektivitas Program Pelatihan**

Penilaian kinerja dapat membantu manajemen untuk menilai efektivitas program pelatihan dan pengembangan, serta untuk menentukan apakah rencana tersebut efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### **6. Menentukan Kebutuhan Bisnis**

Penilaian kinerja dapat membantu manajemen untuk menentukan kebutuhan bisnis yang menyesuaikan strategi bisnis yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan karyawan di tempat kerja.

### **D. KEGUNAAN PENILAIAN KINERJA**

Penilaian kinerja mempunyai beberapa kegunaan penting dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi (Al-Jedaia & Mehrez, 2020). Beberapa kegunaan utama dari penilaian kinerja antara lain:

## **1. Menentukan Penghargaan dan Insentif**

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menentukan penghargaan dan insentif kepada tenaga kerja yang telah melaksanakan tugas dengan baik, seperti kenaikan gaji, bonus, promosi atau pengakuan yang lainnya.

## **2. Pengembangan Karyawan**

Penilaian kinerja dapat membantu karyawan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam kinerjanya dan membantu mereka untuk mengembangkan rencana pengembangan dan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kinerja mereka di masa depan.

## **3. Pengembangan Strategi Bisnis**

Penilaian kinerja dapat membantu manajemen untuk menentukan keperluan bisnis dan menyesuaikan strategi bisnis yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan karyawan di tempat kerja.

## **4. Evaluasi Kinerja Organisasi**

Penilaian kinerja dapat membantu manajemen untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki.

## **5. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan**

Penilaian kinerja dapat membantu manajemen untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta membantu dalam merencanakan program-program pelatihan yang tepat.



## **6. Peningkatan Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja dapat memberikan umpan balik yang spesifik dan terstruktur kepada karyawan tentang kinerjanya dimasa lalu dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan di masa depan, sehingga membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka ditempat kerja.

## **7. Pengambilan Keputusan Pengembangan Karir**

Penilaian kinerja dapat membantu manajemen untuk membuat keputusan terkait pengembangan karir karyawan, seperti promosi atau relokasi.

## **E. SUMBER PENILAIAN KINERJA**

Berikut ialah sumber penilaian kinerja yang dapat digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan(Iqbal et al., 2019).

### **1. Penilaian Diri**

Tenaga kerja dapat menilai kinerjanya sendiri, yang dapat memberikan pandangan yang berharga tentang mereka dan membantu mereka untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka.

### **2. Penilaian oleh Atasan Langsung**

Atasan langsung karyawan dapat menilai kinerja karyawan mereka berdasarkan obeservasi langsung mereka tentang tugas-tugas karyawan, proyek diselesaikan, dan kualitas hasil kerja.

### **3. Penilaian oleh Rekan Kerja**

Rekan sekerja dapat menilai kinerja karyawan dalam hal kemampuan bekerja sama, dukungan dalam mencapai tujuan tim, dan kontribusi yang diberikan terhadap kesuksesan tim.

### **4. Penilaian oleh Bawahan**

Jika seorang manajer mempunyai bawahan, manajer dapat meminta bawahan untuk memberikan penilaian atas kinerjanya. Hal ini dapat membantu manajer untuk mengevaluasi kinerja mereka sebagai pemimpin dan memberikan umpan balik yang berharga bagi bawahan.

### **5. Penilaian oleh Pelanggan**

Pelanggan dapat memberikan penilaian atas kinerja karyawan, terutama pada situasi di mana karyawan berinteraksi langsung dengan pelanggan seperti dalam bidang pelayanan pelanggan.

### **6. Penilaian oleh Ahli atau Konsultan**

Seorang manajer dapat meminta ahli atau konsultan yang memiliki keahlian dibidang tertentu untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam hal spesifik tertentu seperti dalam bidang teknologi atau penjualan.

Dalam penerapannya, biasanya sumber-sumber penilaian diatas digabungkan untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap dan juga objektif tentang kinerja karyawan.

## **F. METODE PENILAIAN KINERJA**

Berikut ialah metode penilaian kinerja yang umum digunakan oleh organisasi dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

### **1. Metode Penilaian Grafis**

Metode ini menggunakan grafik atau skala penilaian untuk mengevaluasi kinerja karyawan pada berbagai aspek tertentu seperti produktivitas, kualitas kerja, inisiatif, kehadiran dan sikap kerja.

### **2. Metode Wawancara**

Metode ini melibatkan wawancara antara atasan langsung dengan karyawan, dimana atasan meminta umpan balik tentang kinerja karyawan dalam periode tertentu. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur atau tidak terstruktur.

### **3. Metode Penilaian 360 Derajat**

Metode ini melibatkan penilaian kinerja karyawan dari berbagai sumber, termasuk atasan langsung, rekan kerja, bawahan, pelanggan dan karyawan itu sendiri.

### **4. Metode Pengamatan**

Metode ini melibatkan pengamatan langsung oleh atasan atau pihak penilai lainnya pada kinerja karyawan dalam melakukan tugas-tugas mereka.

## 5. Metode Skala Likert

Metode ini menggunakan skala *likert* untuk menilai kinerja karyawan dalam berbagai aspek seperti kualitas kerja, produktivitas, kerja tim dan komunikasi.

## 6. Metode Studi Kasus

Metode ini melibatkan penilaian kinerja karyawan berdasarkan studi kasus spesifik atau proyek yang telah disediakan oleh tenaga kerja.

## 7. Metode Pengukuran Prestasi

Metode ini mengukur kinerja karyawan berdasarkan kriteria prestasi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Pemilihan metode penilaian kinerja tergantung pada tujuan penelitian dan karakteristik organisasi. Sebagai contoh, organisasi fokus pada kinerja tangan kerja yang terukur secara kuantitatif mungkin lebih memilih menggunakan metode pengukuran prestasi atau penilaian grafis (Asana et al., 2020). Sementara organisasi yang memprioritaskan pengembangan karyawan mungkin lebih memilih metode wawancara atau metode penilaian 360 derajat.

## G. JENIS ATAU ELEMEN PENILAIAN KINERJA

Berikut jenis atau elemen yang umum digunakan dalam penilaian kinerja karyawan:

### 1. Kualitas Kerja

Menilai seberapa baik karyawan melakukan tugas-tugas mereka dan apakah mereka memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.

## **2. Produktivitas**

Menilai seberapa banyak karyawan menghasilkan pekerjaan atau output dalam waktu tertentu.

## **3. Kemampuan Bekerja Dalam Tim**

Menilai kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan berkontribusi pada kesuksesan tim.

## **4. Inisiatif**

Menilai apakah karyawan proaktif dalam mengambil Tindakan untuk menyelesaikan tugas atau masalah yang muncul.

## **5. Keahlian Teknis**

Menilai kemampuan karyawan dalam memahami, menggunakan, dan mengembangkan keterampilan teknik yang diperlukan dalam pekerjaannya.

## **6. Kepemimpinan**

Menilai kemampuan karyawan untuk memimpin atau mengarahkan tim atau proyek tertentu.

## **7. Kerja Sama**

Menilai kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dan bekerja sama dengan kolega dan atasan mereka.

## **8. Kehadiran dan Kedisiplinan**

Menilai kinerja karyawan dalam hal kehadiran, keterlambatan, dan kedisiplinan dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

## **9. Inovasi**

Menilai kemampuan karyawan untuk memunculkan ide-ide dan kreativitas dalam pekerjaan mereka.

## **10. Komunikasi**

Menilai kemampuan karyawan untuk berkomunikasi secara efektif dan mengelola hubungan dengan klien, pelanggan, dan rekan kerja.

Pilihan elemen penilai kinerja dapat bervariasi tergantung pada tujuan organisasi dan tuntutan pekerjaan yang spesifik. Namun, elemen-elemen di atas merupakan beberapa elemen yang umum digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

## **H. KARAKTERISTIK SISTEM PENILAIAN KINERJA**

### **1. Obejktif dan Dapat Diukur**

Sistem pengukuran kinerja harus mempunyai tujuan yang jelas serta ukuran kinerja yang dapat diukur dengan mudah dan objektif.

### **2. Relevan Dengan Tujuan Bisnis**

Pengukuran kinerja harus relevan dengan tujuan bisnis organisasi dan harus membantu dalam mencapai tujuan tersebut.

### **3. Dapat Dipercaya**

Sistem pengukuran kinerja harus mudah dimengerti oleh seluruh karyawan dan terbuka untuk diakses oleh semua pihak yang berkepentingan.

### **4. Transparan dan Mudah Dimengerti**

Sistem pengukuran kinerja harus mudah dimengerti oleh seluruh karyawan dan terbuka untuk diakses oleh semua pihak yang berkepentingan.

### **5. Fleksibel**

Sistem pengukuran kinerja harus fleksibel untuk memungkinkan perubahan yang sesuai dengan perubahan kondisi bisnis atau kebijakan organisasi.

### **6. Dapat Dihubungkan Dengan Insentif**

Sistem pengukuran kinerja harus dapat dihubungkan dengan inisiatif atau imbalan untuk memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

### **7. Memberikan Umpan Balik Yang Efektif**

Sistem pengukuran kinerja harus memberikan umpan balik yang efektif dan konstruktif kepada karyawan untuk membantu mereka memahami kekuatan dan kelemahan mereka dan memperbaiki kinerja mereka dimasa depan.

## **8. Terintegrasi Dengan Manajemen Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja harus terintegrasi dengan manajemen kinerja secara keseluruhan, termasuk penetapan tujuan, pelatihan, pengembangan, dan evaluasi kinerja karyawan.

## **9. Dapat Diukur Dalam Waktu Yang Tepat**

Sistem pengukuran kinerja harus dapat diukur dalam waktu yang tepat dan relevan, sehinggal informasi yang diberikan masih relevan dan berguna bagi organisasi, dengan memperhatikan karakteristik-karakteristik diatas, organisasi dapat merancang dan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang efektif dan memberikan manfaat bagi kinerja organisasi secara keseluruhan (Bayo-Moriones et al., 2021)v.



## BAGIAN 8

### MOTIVASI KERJA

(Dr. Ir. Mohammad Gifari Sono, S.T., M.M)

#### A. KAITAN MOTIVASI KERJA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu asset penting bagi suatu organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas serta terlatih dengan baik dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan juga efisien. Oleh karena itu, penting bagi suatu organisasi untuk memelihara SDM dengan baik.

Pemeliharaan SDM mencakup berbagai hal, seperti pelatihan dan pengembangan karyawan, pengelolaan kinerja, manajemen kompensasi dan tunjangan, manajemen karir, dan manajemen hubungan kerja. Dengan memelihara SDM dengan baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja karyawan, mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan, dan mengurangi risiko hukum terkait pelanggaran hak-hak tenaga kerja (BAMS, 2023; Larasati, 2018).

Namun, memelihara SDM bukanlah sebuah tugas yang mudah. Organisasi harus memiliki strategi serta kebijakan yang jelas dan terkoordinasi untuk memelihara SDM dengan baik. Selain itu, organisasi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan

perkembangan teknologi dan dinamika pasar yang berubah – ubah, sehingga dapat menghasilkan SDM yang kompeten dan terampil yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi.

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, pemeliharaan SDM semakin penting bagi suatu organisasi. Organisasi yang berhasil memelihara SDM dengan baik akan lebih mampu bertahan dan bersaing dipasar global. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk mengakui pentingnya pemeliharaan SDM serta mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memelihara SDM dengan baik (Avisia et al., 2021; Mulang, 2021; Syarief et al., 2022).

Motivasi kerja ialah suatu dorongan atau keinginan yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja dengan maksimal serta dapat mencapai tujuan yang diinginkan dalam pekerjaan. Motivasi kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah keadaan emosional yang meliputi perasaan positif atau perasaan negative terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dalam dunia kerja, motivasi kerja sangat penting karena dapat mempengaruhi produktivitas, kinerja serta kepuasan kerja seseorang. Motivasi kerja dapat berasal dari berbagai faktor seperti pengakuan atas prestasi yang dicapai, lingkungan kerja yang kondusif, imbalan yang adil, peluang untuk mengembangkan karir serta kepuasan dalam pekerjaan yang dilakukan.

Pemeliharaan SDM dan motivasi kerja saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Ketika organisasi memelihara SDM

yang baik, dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, pelatihan dan juga penghargaan, maka karyawan akan merasa dihargai serta termotivasi untuk bekerja lebih keras (Andi & Wiguna, 2022).

Pemeliharaan SDM yang baik juga dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan mereka, maka mereka akan merasa terlibat secara emosional serta mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi.

Motivasi kerja juga dapat mempengaruhi pemeliharaan SDM, karena karyawan yang termotivasi cenderung berkinerja lebih baik dan mampu memanfaatkan peluang pengembangan karir yang ditawarkan oleh organisasi. Karyawan yang termotivasi juga cenderung lebih terlibat dan produktif ditempat kerja, sehingga dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam hal ini, penting bagi organisasi untuk memelihara SDM dengan baik dan memberikan motivasi yang cukup bagi karyawan agar mereka merasa termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal di tempat kerja. Hal ini dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya dan memperkuat posisi dipasar kerja.

## **B. TUJUAN MOTIVASI KERJA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Secara khusus, tujuan manajemen SDM antara lain (Kooij & Van den Broeck, 2022) :

### **1. Rekrutmen dan Seleksi**

Mendapatkan karyawan yang berkualitas, berkompeten dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### **2. Pelatihan dan Pengembangan**

Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

### **3. Evaluasi Kinerja**

Mengevaluasi kinerja karyawan secara teratur, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan pengakuan atas kinerja yang baik, sehingga karyawan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

### **4. Kompensasi dan Manfaat**

Menawarkan paket kompensasi dan manfaat yang adil dan kompetitif untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

## **5. Keseimbangan Kerja-Hidup**

Menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan nyaman, sehingga karyawan dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

## **6. Manajemen Kinerja**

Mengelola kinerja karyawan dan menciptakan rencana Tindakan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok, serta memberikan penghargaan dan insentif untuk hasil yang baik.

## **7. Pengembangan karir**

Memberikan kesempatan untuk pengembangan karir dan kemajuan, sehingga karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta memanfaatkan peluang dalam organisasi.

## **8. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas**

Meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan dengan memberikan tunjangan dan insentif yang baik, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, serta memberikan kesempatan untuk pengembangan karir dan kenaikan gaji yang adil.

## **9. Mengurangi Tingkat Turnover**

Mengurangi tingkat *turnover* atau pergantian karyawan dengan memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir mereka di dalam organisasi.

## 10. Mengurangi Resiko Hukum

Mengurangi risiko hukum dengan memastikan bahwa organisasi mematuhi peraturan-peraturan dan undang-undang terkait hubungan kerja, seperti upah minimum, jam kerja dan kesetaraan kesempatan kerja.

### C. ASAS – ASAS PEMELIHARAN SUMBER DAYA MANUSIA

Asas-asas pemeliharaan sumber daya manusia (SDM) mencakup prinsip – prinsip yang mendasar dalam pengelolaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Berikut adalah beberapa asas pemeliharaan sumber daya manusia:

#### 1. Keadilan

Asas keadilan dalam pemeliharaan SDM mengharuskan organisasi untuk memperlakukan semua karyawan dengan sama dan adil, tanpa memandang ras, agama, jenis kelamin, atau latar belakang sosial ekonomi. Hal ini mencakup upah yang adil, promosi berdasarkan kinerja, dan perlakuan yang sama dalam situasi kerja yang sama.

#### 2. Transparansi

Asas transparansi dalam pemeliharaan SDM mengharuskan organisasi untuk menjaga keterbukaan dan juga kejujuran dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM. Hal ini mencakup proses perekrutan, kriteria promosi, kebijakan tunjangan dan insentif serta evaluasi kinerja karyawan.

### **3. Keterlibatan Karyawan**

Asas keterlibatan karyawan dalam pemeliharaan SDM mengharuskan organisasi untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik SDM. Hal ini mencakup memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik dan partisipasi dalam proses penentuan tujuan organisasi.

### **4. Pengembangan Karyawan**

Asas pengembangan karyawan dalam pemeliharaan SDM mengharuskan organisasi untuk memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara teratur untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

### **5. Keselarasan Dengan Strategi Organisasi**

Asas keselarasan dengan strategi organisasi dalam pemeliharaan SDM mengharuskan organisasi untuk mengintegrasikan kebijakan dan praktik SDM dengan strategi organisasi. Hal ini mencakup memastikan bahwa tujuan serta strategi SDM terkait dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan.

Dengan memperhatikan asas-asas pemeliharaan SDM tersebut, organisasi dapat memelihara SDM dengan baik dan mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

## **D. TEKNIK MOTIVASI KERJA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Ada beberapa metode dalam pemeliharaan sumber daya manusia yang dapat diterapkan oleh organisasi. Berikut ini ialah beberapa metode tersebut(Ozkeser, 2019):

### **1. Pelatihan dan Pengembangan**

Metode ini digunakan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan melalui pelatihan internal atau eksternal, program mentoring atau program pengembangan karir.

### **2. Evaluasi Kinerja**

Metode ini digunakan untuk mengavaluasi kinerja karyawan secara rutin dan memberikan umpan balik mengenai kinerja mereka. Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta memberikan saran untuk pengembangan karir(Asana et al., 2020).

### **3. Pengakuan dan Penghargaan**

Metode ini digunakan untuk memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang melakukan kinerja yang baik atau mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi karyawan dan memperbaiki moral kerja.

### **4. Kompensasi dan Tunjangan**



Metode ini digunakan untuk memberikan insentif kepada karyawan melalui kompensasi dan tunjangan yang adil dan sesuai dengan kinerja mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan.

## **5. Budaya Organisasi**

Metode ini digunakan untuk membanfun budaya organisasi yang positif dan sehat yang dapat mendukung pemeliharaan SDM yang baik. Hal ini dapat mencakup nilai-nilai organisasi yang jelas, komunikasi yang terbuka, dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

## **E. PENTINGNYA KESELAMATAN & KESEHATAN KERJA DALAM MENJAGA MOTIVASI KERJA**

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) ialah hal yang penting dalam dunia kerja karena berkaitan dengan keselamatan, kesehatan dan keamanan karyawan selama bekerja. Organisasi yang mengutamakan K3 dalam membantu mengurangi risiko cedera, penyakit, dan kecelakaan kerja, sehingga dapat memperbaiki produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Keselamatan kerja karyawan merujuk pada kondisi dimana karyawan dapat bekerja dengan aman dan tanpa risiko terhadap kesehatan mereka. Hal ini mencakup pencegahan kecelakaan kerja dan risiko kesehatan yang mungkin timbul akibat dari tugas

pekerjaan yang dilakukan. Pentingnya keselamatan karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Melindungi Karyawan**

Keselamatan kerja adalah tanggung jawab perusahaan untuk melindungi karyawan dari risiko kecelakaan atau cedera yang mungkin terjadi ditempat kerja. Karyawan yang merasa aman dan dilindungi akan lebih produktif dan lebih termotivasi dalam pekerjaannya.

### **2. Meningkatkan Produktivitas**

Karyawan yang merasa aman dan ehat ditempat kerja cenderung lebih produktif dan fokus pada tugas-tugas mereka. Dengan menjaga kondisi kerja yang aman dan sehat, karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

### **3. Mencegah Biaya Tambahan**

Kecelakaan kerja atau penyakit akibat kerja dapat menyebabkan biaya tambahan untuk perusahaan. Biaya ini dapat terdiri dari biaya perawatan medis, biaya penggantian karyawan yang teluka atau sakit, dan biaya hukuman atau sanksi dari pihak berwenang jika perusahaan tidak mematuhi aturan keselamatan kerja.

### **4. Meningkatkan Citra Perusahaan**

Perusahaan yang memprioritaskan keselamatan karyawan dan menjaga kondisi kerja yang aman dan sehat cenderung lebih disukai oleh calon karyawan dan masyarakat. Hal ini dapat

meningkatkan citra perusahaan dan memperkuat merk perusahaan dimata public.

Oleh karena itu, keselamatan karyawan merupakan hal yang sangat penting dan harus menjadi prioritas utaman bagi setiap perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa mereka memenuhi standar keselamatan kerja yang ditetapkan dan memberikan pelatihan dan sumber daya yang sdiperlukan agar karyawan dapat bekerja dengan aman dan sehat ditempat kerja.

K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) ialah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena karyawan yang sehat dan aman akan lebih produktif dan Bahagia dalam pekerjaannya. Penerapan K3 ialah proses untuk memastikan bahwa lingkungan kerja aman dan sehat bagi karyawan untuk bekerja, serta mencegah kecelakaan dan cedera ditempat kerja. Berikut adalah beberapa cara penerapan K3 dapat diterapkan ditempat kerja:

### **1. Penyediaan Alat Pelindung Diri (APD)**

Perusahaan wajib menyediakan APD yang tepat bagi karyawan yang memerlukan, seperti helm, sarung tangan. Kacamata, sepatu *safety* dan perlindungan pernafasan.

### **2. Pelatihan dan Pendidikan**

Karyawan harus dilatih dan diberikan Pendidikan tentang tata cara bekerja yang aman dan sehat. Karyawan juga harus dilatih tentang penanganan bahan kimia berbahaya dan penggunaan peralatan kerja yang tepat.

### **3. Pemeriksaan Kesehatan Berkala**

Perusahaan harus menyediakan pemeriksaan kesehatan berkala untuk karyawan. Hal ini dapat membantu mengidentifikasi masalah kesehatan pada karyawan dan mencegah masalah yang lebih serius.

### **4. Pengelolaan Stress**

Perusahaan harus memperhatikan faktor stress ditempat kerja dan mengambil Tindakan untuk mengurangi stress yang berlebihan. Hal ini dapat membantingkatkan kesehatan mental dan emosional karyawan.

### **5. Perbaikan Lingkungan Kerja**

Perusahaan harus mengidentifikasi dan memperbaiki masalah lingkungan kerja yang berpotensi membahayakan kesehatan karyawan, seperti kebisingan, polusi udara dan bahaya lainnya.

### **6. Kebijakan Penggunaa Narkona dan Alkohol**

Perusahaan harus memiliki kebijakan penggunaan narkoba dan alcohol ditempat kerja untuk mencegah karyawan yang terpengaruh narkoba atau alcohol melakukan kegiatan yang membahayakan diri mereka sendiri dan orang lain ditempat kerja.

Penerapan K3 yang efektif ditempat kerja akan membantu mengurangi risiko kecelakaan dan cedera, meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan, serta meningkatkan produktivitas dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

## **F. CONTOH PROGRAM KESEJAHTERAN KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA**

Program kesejahteraan karyawan ialah serangkaian kebijakan, program, dan inisiatif yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan fisik, mental dan sosial karyawan ditempat kerja dan diluar tempat kerja. Tujuan program kesejahteraan karyawan adalah untuk mempromosikan gaya hidup sehat, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kepuasan karyawan (Hitka et al., 2021).

Berikut ini ialah beberapa contoh program kesejahteraan karyawan yang dapat diterapkan ditempat kerja:

### **1. Program Kesehatan**

Program kesehatan dapat mencakup pemeriksaan keseharan berkala, promosi gaya hidup sehat, pengobatan dan perawatan kesehatan yang terjangkau. Program ini dapat mencakup fasilitas olahraga, pelatihan kebugaran dan program diet.

### **2. Program Keseimbangan Kehidupan Kerja**

Program inni dapat mencakup fleksibilitas jam kerja, seperti cuti liburan yang lebih lama, cuti sakit yang lebih banyak, dan kesempatan kerja jarak jauh. Tujuannya adalah untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

### **3. Program Pengembangan Karyawan**

Program pengembangan karyawan dapat mencakup pelatihan dan pengembangan keterampilan, peluang karir dan program mentorship. Tujuannya adalah membantu karyawan mengembangkan keterampilan mereka dan meningkatkan kemampuan mereka untuk maju diperusahaan.

#### **4. Program Penghargaan**

Program penghargaan dapat mencakup penghargaan finansial dan non-finansial untuk karyawan yang mencapai kinerja yang luar biasa atau memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perusahaan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.

#### **5. Program Konseling**

Program konseling dapat mencakup dukungan psikologis dan emosional, serta bantuan dalam mengatasi masalah pribadi yang dapat mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Tujuannya adalah membantu karyawan merasa nyaman dan produktif ditempat kerja.

Program kesejahteraan karyawan yang efektif dapat membantu meningkatkan produktivitas, mengurangi absensi, meningkatkan kepuasan karyawan dan memperkuat budaya perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam program kesejahteraan karyawan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

## BAGIAN 9

### PRODUKTIVITAS KERJA

(Dr. Akhmad Ramli, M.Pd)

#### A. PENGERTIAN PRODUKTIVITAS KERJA

Ketika berusaha dan bekerja seseorang diharuskan menghasilkan suatu karya yang semaksimal mungkin untuk memenuhi target perusahaan maka seseorang diwajibkan memiliki produktivitas. Produktivitas mempunyai tujuan agar menghasilkan hasil yang maksimal dan sekaligus bagaimana cara memperolehnya, tentunya tingkat resiko yang relatif rendah. Untuk mencapai produktivitas yang maksimal, manajer, teknisi dan karyawan harus memberikan hasil produksi yang lebih banyak dari setiap unit masukan.

Produktivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *product*, yang kemudian berkembang menjadi kata *productive* yang berarti menghasilkan. Kata *productive* dalam bahasa Indonesia menjadi produktivitas yang berarti daya atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu.

Produktivitas kerja menurut para ahli akan dijelaskan sebagai berikut:

1. George J. Washin, produktivitas di dalamnya memiliki 2 konsep utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Dalam efisiensi dapat mengukur sumber daya, baik dari sumber daya manusia, keuangan, maupun sumber daya alam yang digunakan untuk pemenuhan tingkat kualitas pelayanan yang diinginkan,

efektivitas adalah untuk mengukur dari segi kualitas mutu pelayanan yang telah dicapai.

2. Muchdarsyah Sinungan, produktivitas kerja didefinisikan pula sebagai suatu perbuatan efisiensi didalam memproduksi suatu barang atau jasa.
3. Payaman Simanjuntak mengemukakan bahwa secara filosofis, produktivitas memuat pengertian pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berupaya untuk memperbaiki kualitas hidup. Keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Cara pandang hidup dan sikap mental yang demikian akan memberikan dorongan kepada manusia untuk tidak mudah merasa puas, tetapi terus berupaya mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan diri sehingga akan dihasilkan produktivitas yang berkualitas.
4. Menurut Revianto juga mengartikan bahwa produktivitas adalah suatu pengertian yang menyatakan kaitan antara hasil usaha dengan satuan waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan suatu produk tenaga kerja.

Dapat disimpulkan bahwa produktivitas dapat tercapai apabila dalam menghasilkan suatu barang dicapai secara efisien dan efektif serta kualitas proses produksinya akan semakin baik dari hari ke hari.

Produktivitas kerja adalah salah satu permasalahan penting yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Perusahaan akan selalu



berupaya untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan, untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan para ahli, batasan produktivitas kerja sebagai berikut:

1. Sondang P. Siagian mengatakan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran yang optimal, bahkan kalau bisa seoptimal mungkin.
2. Payaman Simanjuntak adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya (input) yang digunakan per satuan waktu.
3. Menurut International Labour Organization (ILO), produktivitas kerja adalah perbandingan secara ilmiah antara jumlah yang dihasilkan dengan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung (Hasibuan, 2005)

## **B. RUANG LINGKUP PRODUKTIVITAS KERJA**

**David J Sumanth** menyatakan terdapat empat ruang lingkup produktivitas, antara lain yaitu:

### **1. Ruang Lingkup Nasional**

Produktivitas di level nasional digunakan sebagai satu diantara indikator pertumbuhan, khususnya produktivitas tenaga kerja.

Peningkatan produktivitas tenaga kerja nasional menunjukkan lebih banyak barang dan jasa per pekerja daripada sebelumnya, yang mengarah ke pendapatan potensial aktual yang lebih tinggi per pekerja. Tentu saja, negara-negara dengan tingkat penghasilan atau upah yang tinggi cenderung memiliki tingkat produktivitas tenaga kerja yang tinggi.

## **2. Ruang Lingkup Industri**

Ruang lingkup industri seperti otomotif, penerbangan, minyak, baja, pendidikan, kesehatan dan lain sebagainya.

Pengukuran pada produktivitas memiliki kelebihan, yaitu:

- Indikator ekonomi
- Analisis tenaga kerja sehingga adanya perubahan pemanfaatan tenaga kerja, proyeksi tenaga kerja masa depan, pengaruh teknologi dan factor lainnya.
- Dasar analisis untuk kerja perusahaan dengan perbandingan industri yang sama.
- Perkiraan pertumbuhan industri dan keadaan masa yang akan datang.

## **3. Ruang Lingkup Perusahaan atau Organisasi**

Diperusahaan terjadi pengaruh keterkaitan antara faktor-faktor produksi yang dihasilkan dapat diukur dan dibandingkan dari keadaan sebelumnya dengan perusahaan lain untuk mengetahui efisiensi perusahaan tersebut.

Tingkat kemampuan laba, tingkat pengembalian modal, terpenuhinya anggaran dapat memberikan suatu ukuran bagaimana sumber daya dikelola untuk sampai pada keluaran.

#### **4. Ruang Lingkup Perseorangan**

Produktivitas dari seorang pekerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan juga ketersediaan infrastruktur, proses dan alat-alat yang lengkap sehingga nantinya akan mengakibatkan semangat kerja yang maksimal dan menimbulkan gairah kerja yang tinggi. Sehingga tercipta kompetisi kerja yang sehat antar tenaga kerja maupun antar perusahaan.

### **C. TUJUAN, MANFAAT DAN UNDUR UNSUR PENGUKURAN PRODUKTIVITAS KERJA**

Pengukuran produktivitas ini memiliki beberapa tujuan. Secara umum, tujuan pengukuran produktivitas adalah seperti berikut:

- Melakukan evaluasi efisiensi sumber dayanya.
- Menetapkan jenis rasio mana yang digunakan dan di antaranya banyak macam produktivitas nilai.
- Mengorganisasi tujuan ekonomis dan non ekonomis dari perusahaan.

Menurut Vincent, diterjemahkan oleh Sukoco dalam bukunya Total Productivity Management, beberapa mengukur produktivitas terhadap organisasi bisnis menawarkan beberapa manfaat, yakni:

- Perusahaan tersebut bisa menilai efisiensi konversi sumber dayanya untuk meningkatkan produktivitas melalui penggunaan sumber daya ini secara efisien.
- Dalam sebuah nilai produktivitas yang dihasilkan dari pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan profitabilitas perusahaan tersebut.
- Sasaran non-ekonomi dan ekonomi perusahaan dapat ditata ulang dengan menetapkan prioritas produktivitas tertentu.
- Perencanaan untuk sasaran produktivitas masa depan dapat diubah lagi berdasarkan informasi tentang pengukuran nilai produktivitas saat ini.
- Perencanaan dalam sebuah sumber daya menjadi lebih efektif dan efisien dengan mengukur produktivitas baik dalam perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang.
- Perundingan bersama (perundingan bersama) dapat dilakukan secara kolektif dan rasional jika ukuran produktivitas tersedia.
- Mengukur produktivitas bisnis adalah informasi yang berguna untuk membandingkan tingkat produktivitas organisasi bisnis di industri serupa dan untuk informasi tentang produktivitas industri di sebuah tingkat global dan nasional.
- Mengukur produktivitas memberikan informasi yang berguna untuk mengevaluasi pengembangan dan efektivitas perbaikan berkelanjutan di perusahaan.
- Mengukur terhadap produktivitas mengarah pada langkah-langkah kompetitif dalam bentuk upaya untuk terus

meningkatkan produktivitas (peningkatan berkelanjutan dalam produktivitas).

- Pengukuran terhadap produktivitas berkelanjutan memberikan informasi yang berguna untuk menentukan dan mengevaluasi tren dalam evolusi produktivitas perusahaan dari waktu ke waktu. Sedang unsur-unsur Produktivitas kerja meliputi:
  - Efisien
    - Efisiensi ialah salah satu ukuran untuk membandingkan penggunaan input yang direncanakan dengan penggunaan input yang terlaksa
  - Efektivitas
    - Efektivitas yaitu suatu ukuran yang menyajikan gambaran tentang seberapa jauh target yang dapat tercapai baik secara kuantitas dan waktu.
  - Kualitas
    - Kualitas yakni sebuah ukuran yang menggambarkan seberapa jauh pemenuhan persyaratan, harapan konsumen dan spesifikasi.

#### **D. FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS KERJA**

Ada beberapa hal yang mempengaruhi produktivitas karyawan di sebuah perusahaan diantaranya:

## 1. Faktor Individu

Faktor yang pertama adalah faktor individu. Faktor ini biasanya menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan kondisi dan situasi karyawan itu sendiri. Beberapa hal faktor individu yang harus dipertimbangkan, diantaranya;

- Pekerjaan yang menarik atau tidak
- Upah yang diberikan perusahaan
- Perlindungan dan keamanan selama bekerja
- Semangat kerja
- Lingkungan dan fasilitas perusahaan yang mendukung
- Promosi dan upaya pengembangan diri karyawan
- Dilibatkan dalam berbagai kegiatan perusahaan
- Sikap pengertian dan simpati terhadap masalah pribadi

## 2. Faktor Produktivitas Organisasi Perusahaan

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah faktor dari produktivitas perusahaan itu sendiri. Kedua hal ini saling ketergantungan dan melengkapi satu sama lainnya. Lalu seperti apa produktivitas perusahaan yang dimaksud?

- Memiliki tenaga kerja yang kompeten sebagai modal kerja yang produktif
- Memiliki ilmu manajemen yang cakap untuk mengatur segala pelaksanaan kegiatan perusahaan agar lebih produktif
- Memiliki sumber modal yang bisa dijadikan nafas panjang untuk menjalankan perusahaan

## 3. Faktor Pengetahuan

Faktor pengetahuan dan pemahaman dalam menyelesaikan setiap hal merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Ilmu pengetahuan dapat memberikan pengaruh terhadap produktivitas karyawan. Termasuk keterampilan dalam memberikan kontribusi terhadap pemecahan masalah, daya cipta, dan dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **4. Faktor Keterampilan**

Faktor keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknik operasional dalam bidang tertentu. Faktor keterampilan juga termasuk salah satu yang dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat bekerja secara produktif.

Selain itu, keterampilan tersebut dapat diperoleh melalui proses belajar, mengikuti pelatihan keterampilan dan lainnya.

#### **5. Faktor Kemampuan**

Faktor kemampuan. Kemampuan dapat dibentuk dari sejumlah kompetensi dasar yang dimiliki seseorang. Kompetensi tersebut terdiri dari pengetahuan dan keterampilan.

Ketiga faktor ini saling berkaitan dan saling melengkapi satu sama lain. Oleh karena itu, jika seorang karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi, maka ia diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula untuk menunjang produktivitas kerjanya.

## **6. Faktor Sikap dan Perilaku**

Faktor sikap adalah kebiasaan yang memiliki pola berulang. Jika seorang karyawan memiliki kebiasaan yang baik, maka akan mempengaruhi perilaku yang baik pula. Begitu juga sebaliknya, jika mereka memiliki kebiasaan yang buruk, maka perilaku yang ditunjukkan juga buruk.

## **7. Faktor Lingkungan Kerja**

Secara tidak langsung lingkungan kerja bisa mempengaruhi produktivitas karyawan. Sebagai pemilik perusahaan sudah seharusnya dan sepantasnya Anda memberikan tempat dan lingkungan yang layak untuk karyawan bekerja.

Selain elemen struktural, Anda juga perlu membangun suasana kerja yang positif, baik, dan nyaman agar produktivitas bisa meningkat. Lingkungan kerja yang nyaman dapat membuat karyawan merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja keras dan memberikan yang terbaik.

## **8. Faktor Proses**

Pada produktivitas sebuah perusahaan, faktor proses bisa memiliki dampak besar. Menerapkan proses merupakan salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan produktivitas tim. Faktor proses ini bisa membantu untuk menentukan langkah-langkah dalam menyelesaikan sebuah tugas.

## **9. Faktor Tujuan**



Perusahaan yang memiliki tujuan yang jelas dapat membantu meningkatkan produktivitas karyawannya. Memberitahukan kepada karyawan tentang tujuan mereka adalah cara yang bagus dan efektif untuk menetapkan target kerja.

Cara ini diklaim sebagai cara yang tepat untuk menyalurkan dan mengarahkan seluruh energi karyawan agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara produktif. Oleh karena itu, peran manajemen perusahaan juga sangat berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas.

## **10. Faktor Kesehatan Karyawan**

Faktor berikutnya yaitu faktor kondisi kesehatan karyawan. Faktor ini sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Kesehatan mental dan fisik adalah aset terpenting yang harus dijaga oleh perusahaan.

## **E. CARA MENGUKUR PRODUKTIVITAS KERJA**

Meningkatkan produktivitas di lingkungan kerja bukanlah hal yang mudah dan tentu saja akan sulit dibedakan dengan meningkatkan produktivitas. Meningkatkan produktivitas lebih banyak berkaitan dengan peningkatan produktivitas melalui cara-cara yang bersifat eksternal seperti melakukan tindakan pencegahan, penguatan negatif, dan menerapkan teknologi untuk mengganti tenaga kerja

manusia. Meningkatkan produktivitas lebih berkaitan dengan upaya yang dilakukan oleh pekerja.

### **1. Mengelompokkan Pekerja Terbaik**

Pertama, produktivitas terdorong di area yang memiliki pengaruh paling besar terhadap organisasi. Kedua, pekerja terbaik cenderung lebih kompetitif, yang menciptakan lingkungan kompetitif yang secara positif mendukung produktivitas.

### **2. Memberikan keuntungan dan penghargaan yang kreatif (selain dalam bentuk uang)**

Bukan rahasia lagi bahwa karyawan yang bahagia dan puas akan lebih produktif daripada mereka yang dibayar tinggi. Oleh karena itu, dengan memberikan tunjangan dan penghargaan yang kreatif, para pekerja akan dengan senang hati membalasnya.

### **3. Menumbuhkan budaya perusahaan yang produktif**

Cara lainnya adalah dengan menumbuhkan budaya kerja yang produktif. Dengan memilih dan mempekerjakan pekerja terbaik yang memiliki motivasi tinggi dan berpikiran objektif, maka akan meningkatkan jumlah pekerja produktif di tempat kerja dan menciptakan lingkungan yang menghargai produktivitas.

## **BAGIAN 10**

### **KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA**

(Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M)

#### **A. DEFINISI KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA**

Kompensasi kerja ialah bentuk penggantian atau imbalan yang diberikan oleh suatu organisasi kepada karyawan sebagai hasil dari kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi kerja dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, insentif, atau bentuk lain dari imbalan yang diberikan kepada karyawan (Bratton et al., 2021).

Tujuan dari memberikan kompensasi kerja adalah untuk memotivasi agar bekerja lebih keras dan mencapai kinerja yang lebih baik, serta mempertahankan karyawan agar tetap tinggal dalam organisasi dan tidak pindah ke organisasi lain. Kompensasi kerja juga merupakan faktor penting dalam menarik dan merekrut karyawan yang berkualitas tinggi (Ardianti et al., 2018).

Kompensasi kerja dapat berupa bentuk langsung, seperti gaji dan tunjangan, atau bentuk tidak langsung, seperti program kesejahteraan karyawan, program pelatihan dan pengembangan, dan fleksibilitas waktu kerja. Organisasi dapat menyesuaikan bentuk kompensasi kerja yang diberikan kepada karyawan tergantung pada kebutuhan organisasi dan karyawan.

Kepuasan kerja adalah tingkat kebahagiaan atau kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti tingkat keterlibatan dalam pekerjaan, dukungan dari atasan dan rekan kerja, kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja yang aman, dan sebagainya (Harahap & Khair, 2020).

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, lebih bersemangat dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung kurang produktif, lebih sering absen dan lebih mungkin untuk meninggalkan pekerjaannya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk berkembang, memberikan penghargaan atas prestasi kerja, mendengarkan masukan dan pendapat karyawan, dan memberikan dukungan dalam memecahkan masalah atau mengatasi tantangan kerja.

Kompensasi kerja dan kepuasan kerja juga memiliki hubungan yang erat. Kompensasi kerja yang adil dan memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan, mereka cenderung lebih Bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka. Namun, penting untuk diingat bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi kerja. Oleh karena itu, organisasi

harus memperhatikan semua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, termasuk kompensasi kerja yang adil, untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif dan membuat karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka (Nasution et al., 2019; Riyadi, 2019).

Dalam penerapan sistem kompensasi terdapat peraturan yang mengatur terkait kompensasi kerja. Adapun peraturan tersebut sebagai berikut :

1. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
2. Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun 2015.
3. Undang-Undang No.3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja.
4. Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 1 Tahun 2017 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No.78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan.
5. Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 17 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pelaporan Upah dan Pelaporan Data Ketenagakerjaan Secara Elektronik.
6. Undang-Undang No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja.

## **B. JENIS KOMPENSASI KERJA**

Berikut adalah beberapa jenis-jenis kompensasi kerja:

## **1. Gaji**

Gaji adalah bentuk kompensasi kerja langsung yang diberikan kepada karyawan secara tetap setiap periode pembayaran, seperti bulanan atau mingguan. Gaji dapat berupa gaji pokok atau gaji yang didasarkan pada kinerja atau hasil kerja karyawan.

## **2. Tunjangan**

Tunjangan adalah bentuk kompensasi kerja tidak langsung yang diberikan kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhan atau biaya tertentu, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pension, tunjangan transportasi dan sebagainya.

## **3. Bonus**

Bonus ialah bentuk kompensasi kerja langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai tambahan atas gaji atau sebagai imbalan atas kinerja atau hasil kerja yang luar biasa.

## **4. Insentif**

Insentif adalah bentuk kompensasi kerja langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas mencapai tujuan tertentu atau kinerja yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan.

## **5. Saham atau Opsi Saham**

Saham atau opsi saham adalah bentuk kompensasi kerja tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, seperti fasilitas kesehatan, klub olahraga, program kesejahteraan karyawan dan sebagainya.

## **6. Fasilitas dan Layanan**

Fasilitas dan layanan ialah bentuk kompensasi kerja tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, seperti fasilitas kesehatan, klub olahraga, program kesejahteraan karyawan dan sebagainya.

Organisasi dapat menyesuaikan jenis-jenis kompensasi kerja yang diberikan kepada karyawan tergantung pada kebutuhan organisasi dan karyawan.

## **C. TUJUAN KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA**

Berikut ialah tujuan dari memberikan kompensasi dan kepuasan kerja kepada karyawan (Idris et al., 2020):

### **1. Menarik dan Mempertahankan Karyawan**

Tujuan utama dari memberikan kompensasi kerja adalah untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berbakat.

### **2. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan**

Kompensasi kerja yang adil dan memadai dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka cenderung lebih bersemangat dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **3. Menjaga Hubungan Baik**

Memberikan kompensasi kerja yang adil dan juga transparan dapat membantu organisasi membanfun hubungan yang baik dengan karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dan dihargai oleh organisasi cenderung lebih royal dan termotivasi untuk bekerja dengan baik.

#### **4. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan**

Kompensasi kerja yang memadai dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, termasuk keamanan finansial, akses ke perawatan kesehatan, dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dasar dan mendukung keluarga mereka.

#### **5. Mengikat Hubungan Karyawan & Organisasi**

Kompensasi kerja dapat menjadi faktor yang mengikat hubungan karyawan dengan organisasi. Karyawan cenderung lebih cenderung untuk tetap bekerja diorganisasi yang memberikan kompensasi yang adil dan memadai, dan ini dapat membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan berbakat dan berkualitas untuk jangka panjang.

### **D. KRITERIA KEBERHASILAN SISTEM KOMPENSASI KERJA**

Berikut ini kriteria keberhasilan sistem kompensasi kerja:

#### **1. Adil dan Transparan**



Sistem kompensasi harus adil dan transparan, artinya karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan bahwa sistem kompensasi tersebut didasarkan pada kriteria yang jelas dan objektif.

## **2. Kompetitif**

Kompensasi harus kompetitif, artinya organisasi harus memberikan kompensasi yang sebanding dengan industry atau pasar yang sesuai dan dapat memenangkan persaingan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan terbaik.

## **3. Dapat Diukur**

Sistem kompensasi harus dapat diukur dan dinilai, artinya organisasi harus memiliki cara untuk menilai efektivitas dan keberhasilan sistem kompensasi tersebut dalam mencapai tujuan organisasi.

## **4. Fleksibel**

Sistem kompensasi harus fleksibel, artinya organisasi harus dapat menyesuaikan kompensasi dengan perubahan kondisi pasar dan organisasi.

## **5. Berkesinambungan**

Sistem kompensasi harus berkesinambungan, artinya organisasi harus memiliki kemampuan untuk membayar kompensasi kerja kepada karyawan seiring dengan pertumbuhan organisasi.

## **6. Terkait Dengan Kinerja**

Sistem kompensasi harus terkait dengan kinerja, artinya karyawan harus diberikan insentif dan bonus yang sebanding dengan kinerja mereka ditempat kerja.

## **7. Dapat Memberikan Kepuasan Kerja**

Sistem kompensasi harus dapat memberikan kepuasan kerja, artinya karyawan harus merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima dan merasa dihargai atas kontribusi mereka ditempat kerja.

## **E. PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KINERJA**

Kompensasi yang baik dan adil dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Ali & Anwar, 2021). Berikut adalah beberapa pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

### **1. Motivasi Kerja**

Kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

### **2. Kepuasan Kerja**

Kompensasi yang baik dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi mereka cenderung lebih Bahagia dan puas dalam pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

### **3. Retensi Karyawan**

Kompensasi yang baik dan adil dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berbakat. Karyawan cenderung lebih cenderung untuk tetap bekerja diorganisasi yang memberikan kompensasi yang memadai dan adil, yang dapat meningkatkan stabilitas tenaga kerja dan kinerja organisasi.

### **4. Daya Tarik Organisasi**

Kompensasi yang baik dan kompetitif dapat meningkatkan daya Tarik organisasi terhadap calon karyawan yang berkualitas dan berbakat. Organisasi yang memberikan kompensasi yang baik cenderung lebih menarik bagi calon karyawan, yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

### **5. Produktivitas**

Kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

### **6. Kinerja Bisnis**

Kompensasi yang baik dan adil dapat berdampak positif pada kinerja bisnis secara keseluruhan. Karyawan yang termotivasi dan puas dengan kompensasi mereka cenderung bekerja lebih keras

dan mencapai tujuan organisasi, yang dapat meningkatkan kinerja bisnis dan keuntungan.

## **F. KARAKTERISTIK & MIND SET KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA**

### **1. Adil dan Objektif**

Kompensasi harus didasarkan pada kriteria yang jelas dan objektif, sehingga karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil.

### **2. Transparan**

Karyawan harus memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana sistem kompensasi bekerja, termasuk kriteria yang digunakan untuk menentukan kompensasi dan bagaimana pengambilan keputusan dilakukan.

### **3. Fleksibel**

Sistem kompensasi harus dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi pasar dan organisasi.

### **4. Kompetitif**

Kompensasi harus sebanding dengan pasar dan industry yang relevan agar organisasi dapat bersaing dalam merekrut dan mempertahankan karyawan terbaik.

## **5. Berkesinambungan**

Sistem kompensasi harus sebanding dengan pasar dan insudtri yang relevan agar organisasi dapat bersaing dalam merekrut dan mempertahankan karyawan terbaik.c

## **6. Terkait Dengan Kinerja**

Karyawan harus menerima insentif dan bonus yang sebanding dengan kriteria mereka ditempat kerja, sehingga mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

## **7. Menghargai Karyawan**

Sistem kompensasi harus menunjukkan bahwa organisasi menghargai kontribusi keryawan dan mengakui bahwa karyawan adalah asset penting bagi organisasi.

## **8. Bertujuan Jangka Panjang**

Sistem kompensasi wajib dirancang untuk tujuan jangka panjang, seperti meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berbakat.

## **9. Mengedepankan Kepuasan Karyawan**

Sistem kompensasi harus menciptakan kepuasan karyawan, sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan tetap berkomitmen pada organisasi.

## **10. Berorientasi Pada Perkembangan**

Sistem kompensasi harus mendorong pengembangan dan pertumbuhan karyawan, sehingga karyawn dapat memperoleh

keterampilan dan pengalaman baru yang dapat membantu mereka dalam karir dimasa depan.

## **G. FAKTOR YANG MENJADI PERTIMBANGAN KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA**

Berikut faktor yang menjadi pertimbangan kompensasi dan kepuasan kerja(Hee et al., 2020) :

### **1. Posisi dan Tanggung Jawab**

Karyawan yang memiliki tanggung jawab dan posisi yang lebih tinggi cenderung menerima gaji yang lebih tinggi daripada karyawan dengan tanggung jawan yang lebih rendah.

### **2. Pengalaman**

Karyawan yang mempunyai pengalaman yang lebih luas dan lebih lama dibidang tertentu biasanya mendapatkan gaji yang lebih tinggi.

### **3. Kualifikasi dan Pendidikan**

Karyawan yang memiliki kualifikasi dan Pendidikan yang lebih tinggi dan relevan untuk posisi mereka cenderung menerima gaji yang lebih tinggi.

### **4. Kontribusi Pada Kinerja Organisasi**

Karyawan yang memberikan kontribusi yang lebih besar pada kinerja organisasi, seperti mencapai target penjualan atau

meningkatkan efisiensi, biasanya mendapatkan insentif dan bonus yang lebih besar.

## **5. Persaingan Pasar Kerja**

Besarnya gaji yang ditawarkan oleh perusahaan bergantung pada persaingan dipasar kerja. Jika pasar kerja sangat kompetitif, perusahaan mungkin harus menawarkan gaji yang lebih tinggi untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas.

## **6. Kebijakan Perusahaan**

Kebijakan perusahaan terkait dengan gaji dan tunjangan juga mempengaruhi besarnya gaji yang diterima karyawan.

## **7. Lokasi**

Gaji dan tunjangan dapat bervariasi berdasarkan lokasi perusahaan, karena biaya hidup dan standar hidup berbeda pada setiap daerah.

## **8. Ukuran Perusahaan**

Besarnya perusahaan juga dapat mempengaruhi besarnya gaji dan tunjangan yang diberikan kepada tenaga kerja,

## **9. Tingkat Inflasi**

Inflasi dapat mempengaruhi besarnya gaji dan tunjangan yang diberikan pada tenaga kerja, karena inflasi dapat menyebabkan daya hidup meningkat. Oleh karena itu, perusahaan mungkin perlu menyesuaikan gaji beserta tunjangan secara berkala untuk mengimbangi inflasi.

## 10. Keseimbangan Internal

Perusahaan harus mempertimbangkan keseimbangan internal dalam menentukan gaji dan tunjangan tenaga kerja supaya tidak terjadi kesenjangan yang berlebihan antara karyawan dengan posisi yang sama dan tingkat tanggung jawab yang serupa.

### H. HUBUNGAN KOMPENSASI, KEPUASAN DENGAN PENINGKATAN KINERJA

Kompensasi yang memadai dan adil dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan penghargaan yang setara dengan usaha dan juga kontribusi mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan memberikan kinerja yang lebih baik (Asana et al., 2021; Suwati, 2013).

Dalam konteks ini, sistem kompensasi yang baik dapat menjadi alat untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan. Insentif seperti bonus atau kenaikan gaji yang diberikan kepada karyawan yang mencapai target kinerja tertentu, dapat memacu untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan mereka.

Selain itu, kompensasi yang adil dan sesuai dengan prestasi karyawan dapat membantu mengurangi tingkat stress dan ketidakpuasan ditempat kerja, yang dapat menghambat kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai dan diperlakukan dengan



adil, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mencapai tujuan organisasi (Green & Zhou, 2019).

Secara keseluruhan, hubungan antara dan peningkatan kinerja sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan prestasi dapat membantu memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka, sementara sistem kompensasi yang buruk dapat menghambat kinerja dan memicu ketidakpuasan di tempat kerja.

## BAGIAN 11

### ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA

(Sigit Mareta, S.E., M.Ak)

#### A. SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI ASET PERUSAHAAN

Sumber daya manusia (*human capital*) merupakan salah satu sumber kekayaan yang dimiliki perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnis berupa inovasi, pengetahuan, ketrampilan serta kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. *Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan dalam menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam perusahaan. *Human capital* dapat meningkat apabila perusahaan dapat menggunakan dan mengoptimalkan pengetahuan karyawan. Tumbuhnya suatu manajemen yang baik tentu membutuhkan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten dalam bidangnya. Pembinaan para karyawan harus diutamakan dan dipandang sebagai aset utama perusahaan. Proses Pembelajaran secara kontinue harus menjadi budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang dibina dengan baik menjadi salah satu faktor kuatnya loyalitas karyawan terhadap organisasi perusahaan.

Karyawan yang memiliki sikap pekerja keras, pengabdian, kedisiplinan, dan kemampuan profesional sangat mungkin memiliki prestasi kerja dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang

professional pada dasarnya memiliki sebuah pandangan untuk selalu berfikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi keberhasilan pekerjaannya atau tanggung jawabnya. Oleh karena itu penyempurnaan bidang personalia selalu mendapat perhatian untuk menjadikan karyawan lebih profesional dengan berbagai pendekatan dan kebijakan, diperlukan adanya pembinaan, penyadaran, dan pemberdayaan semangat kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Jika karyawan dengan penuh kesadaran bekerja secara optimal, maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai.

## **B. PENGERTIAN ETIKA**

Kata etika adalah etimologi dari kata Yunani '*ethos*' (Mansur, 2017), Perancis '*etiquete*' (Hudiarini, 2017), dan Sansekerta '*susila*' (Riwukore, et al., 2020) yang seluruhnya terdefinisi sebagai ukuran norma-norma, nilai-nilai, kaidah-kaidah, aturan hidup untuk manusia berperilaku baik atau ketentuan/peraturan tata pergaulan yang baik diantara manusia satu terhadap orang dan lingkungan sekitar, dan/atau kebiasaan adat istiadat yang mengatur perbuatan baik dan menghindari perbuatan buruk. Etika sangat erat dengan seorang atau kelompok dalam menilai apakah tindakan yang telah dikerjakan baik atau tidak. Etika merupakan perefleksian unsur etis dalam penyampaian pendapat secara langsung atau spontan. Etika sangat mempengaruhi kehidupan manusia karena membantu manusia untuk

mengambil sikap yang harus diambil dan bertindak secara tepat atas hidup yang dijalani.

Etika merupakan pancaran dari sikap hidup manusia yang mendasar pada kerja sehingga akan berpengaruh pada keadaan karyawan dan kinerja. Penjabaran dari etika sebagai moralitas dan kebajikan dalam bekerja adalah kode etik (*code of conduct*) yang kemudian dipersepsikan sebagai etika kerja, etika profesi atau kerja sebagai kearifan sikap dalam bekerja.

Berdasarkan aspek atau sisi kehidupan manusia, etika dibagi menjadi beberapa bagian yaitu:

### **1. Etika Normatif**

Etika ini didasarkan pada penetapan sikap maupun pola dari perilaku yang ideal sehingga harus dimiliki oleh manusia dalam hidup sehingga akan menghasilkan sesuatu yang mempunyai nilai positif.

### **2. Etika secara umum**

Merupakan etika yang mempelajari suatu kondisi atau dasar bagaimana manusia bertindak, pengambilan keputusan yang etis, teori-teori etika dan prinsip-prinsip moral dasar yang menjadi pegangan bagi manusia dalam bertindak. Selain itu etika juga digunakan sebagai tolok ukur dalam menilai baik atau buruknya suatu tindakan.

### 3. Etika Khusus

merupakan penerapan prinsip-prinsip moral dasar dalam bidang kehidupan yang khusus. Etika Khusus dibagi lagi menjadi dua bagian :

- a. Etika individual, yaitu menyangkut kewajiban dan sikap manusia terhadap dirinya sendiri.
- b. Etika sosial, yaitu berbicara mengenai kewajiban, sikap dan pola perilaku manusia sebagai anggota umat manusia. Etika sosial menyangkut hubungan manusia dengan manusia baik secara langsung maupun secara kelembagaan (keluarga, masyarakat, Negara), sikap kritis terhadap pandangan-pandangan dunia dan ideologi-ideologi maupun tanggung jawab umat manusia terhadap lingkungan hidup.

Keluarga merupakan sumber utama dan pertama dalam pembelajaran etika. Perilaku seseorang dalam penerapan etika tergantung pada pengalaman dan pembelajaran yang diberikan oleh keluarganya sejak seseorang dilahirkan. Masyarakat merupakan pihak kedua sebagai sumber pengetahuan etika.

### C. ETIKA KERJA

Etika kerja merupakan norma yang mengatur bagaimana karyawan berinteraksi dan bertindak, serta melakukan tugasnya sesuai prosedur organisasi yang ditetapkan. Etika kerja dijadikan sebagai pedoman dalam bekerja, karena menjadi dasar dalam citra baik atau buruknya

suatu organisasi/perusahaan. Semakin tinggi etika kerja dalam suatu organisasi maka semakin tinggi juga tingkat keharmonisan dalam organisasi karena masing-masing karyawan saling menghormati dan menghargai, kepatuhan hukum dan budaya organisasi dijalankan dengan baik. Adapun indikator dalam etika kerja terdiri atas:

1. tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya, dan tanggung jawab terhadap dampak profesi/kerja.
2. keadilan atas pemberian kepada siapa saja yang menjadi haknya;
3. otonomi yaitu berorientasi pada tuntuan agar setiap kaum pekerja memiliki dan diberi kebebasan dalam menjalankan kerja/profesinya.

Berikut ini adalah contoh penerapan etika kerja dalam suatu organisasi:

1. Disiplin dan tepat waktu
2. Bertanggung jawab
4. Berpakaian rapi
5. tidak melibatkan masalah pribadi pada tempat kerja.
6. menghormati dan menghindari membicarakan atasan atau sesama rekan kerja.

Menurut (Marjuni, 2020), kode etik yang dipahami sebagai etika kerja merupakan pola aturan, tata cara, tanda-tanda, simbol yang berupa kata-kata, tulisan, atau benda yang disepakati untuk maksud-maksud tertentu sebagai pedoman etis dalam melakukan kegiatan atau pekerjaan. Tujuan kode etik profesi adalah

1. untuk menjunjung tinggi martabat profesi,
2. untuk menjaga dan memelihara kesejahteraan para anggota,
3. untuk meningkatkan pengabdian para anggota profesi,
4. untuk meningkatkan mutu profesi,
5. untuk meningkatkan mutu organisasi profesi,
6. untuk meningkatkan layanan di atas keuntungan pribadi,
7. mempunyai profesional yang kuat dan terjalin erat, dan
8. menentukan baku standarnya sendiri.

Adapun fungsi dari kode etik profesi adalah

1. memberikan pedoman bagi setiap anggota profesi tentang prinsip profesionalitas yang digariskan,
2. sebagai sarana kontrol sosial bagi masyarakat atas profesi yang bersangkutan, dan
3. mencegah campur tangan pihak luar organisasi profesi tentang hubungan etika dalam keanggotaan profesi. Etika profesi sangatlah dibutuhkan dalam berbagai bidang.

#### **D. PENGERTIAN PROFESI**

Seorang yang professional perlu ada kesadaran kuat untuk memperhatikan etika profesi agar memperoleh kepercayaan dari masyarakat pada saat menjalankan pemberian jasa keahlian profesi kepada masyarakat yang membutuhkan. Profesi merupakan suatu pekerjaan yang dilakukan sebagai kegiatan pokok untuk menghasilkan nafkah hidup dan mengandalkan suatu keahlian.

Karena semakin tinggi dan kerasnya tuntutan organisasi perusahaan dan manajemen saat ini, disyaratkan adanya sikap dan pola kerja yang semakin profesional. Orang yang melakukan suatu pekerjaan purna waktu dan hidup dari pekerjaan tersebut dengan mengandalkan keahlian yang tinggi dapat dikatakan profesional. Seorang profesional tahu akan keahlian dan keterampilannya, meluangkan waktu untuk pekerjaan atau kegiatannya, hidup dari hal tersebut, dan bangga dengan pekerjaannya itu.

Penyebutan “Profesional” jika seseorang memiliki profesi tertentu yang diperoleh melalui sebuah pendidikan atau pelatihan khusus secara formal dan nonformal. Disamping itu, juga ada unsur semangat pengabdian, panggilan profesi atau semangat profesionalisme didalam mempraktikan keahliannya. Pada perkembangan lebih lanjut secara umum, hubungan antara pengabdian kepada masyarakat dan nafkah hidup yang berkembang menjadi saling melengkapi serta saling mengondisikan. Pada satu sisi, orang profesional akan mengabdikan seluruh hidupnya untuk menjalankan tugas profesinya demi kepentingan khalayak. Pada sisi lainnya, semakin professional seseorang dalam menjalankan profesinya, semakin baik pula orang tersebut dalam memperoleh nafkah hidupnya, untuk memperoleh nafkah hidup yang semakin baik, seorang professional semakin meningkatkan pengabdian terhadap profesinya tersebut.

Profesi juga berhubungan dengan jenis pekerjaan (*occupation*) yang dipengaruhi oleh pendidikan dan keahlian. Sebagai contoh banyak



para pekerja yang yang sudah melakukan aktivitas dalam pekerjaan namun belum tentu memiliki profesi sesuai. Profesi juga merupakan suatu kelompok lapangan kerja khusus melaksanakan kegiatan yang memerlukan ketrampilan dan keahlian guna memenuhi kebutuhan sulit manusia. Istilah profesi juga telah dimengerti oleh banyak orang bahwa suatu hal yang berkaitan dengan bidang yang sangat dipengaruhi oleh pendidikan dan keahlian, sehingga banyak orang yang bekerja tetap sesuai. Tetapi dengan keahlian saja yang diperoleh dari pendidikan kejuruan, juga belum cukup disebut profesi. Tetapi perlu penguasaan teori sistematis yang mendasari praktek pelaksanaan, dan hubungan antara teori dan penerapan dalam praktek.

## **E. PROFESIONALISME KERJA**

Padanan kata profesi dan professional memiliki implikasi yang membentuk kata Profesionalisme. Menurut (Basuki, 2020), profesi merupakan kegiatan pokok pekerjaan untuk menghasilkan nafkah hidup yang mengandalkan profesionalisme kerja (keahlian). Selanjutnya, orang yang memiliki profesi atau orang yang hidup dengan mempraktekkan suatu keahlian tertentu atau dengan terlibat dalam suatu kegiatan tertentu yang menurut keahlian disebut professional, meskipun sebagian orang lain melakukan hal yang sama tetapi hanya sekedar hobi, untuk senang-senang, atau untuk mengisi waktu luang (Sahaka, 2019). Seseorang dikatakan sebagai profesionalisme harus mampu menguasai ilmu pengetahuan secara

mendalam, mampu melakukan kreativitas dan inovasi atas bidang yang digelutinya, serta mampu berfikir positif dengan menjunjung tinggi etika dan integritas profesi. Profesionalisme sangat erat hubungannya dengan kemampuan, keterampilan, masa pengalaman serta etika dalam melakukan pekerjaan sesuai bidang sehingga dapat membentuk karyawan menjadi sangat profesional.

Menurut Jatman (2002) op.cit. (Marnisah, Riwukore, Habora, & Susanto, 2021) bahwa dimensi atau indikator profesionalisme secara umum adalah :

1. altruisme yaitu berani berkorban, mementingkan orang lain bukan diri sendiri, hal ini ditunjukkan melalui sikap suka membantu, *problem solver*, membuat keputusan secara tepat dan objektif;
2. komitmen terhadap kesempurnaan, sikap profesionalnya yaitu efektif dan efisien, memberikan atau mengerjakan yang terbaik;
3. toleransi yaitu sikap profesionalnya ditunjukkan dengan sikap adaptasi, suka bekerjasama, komunikatif, bijaksana, dan meminta tolong jika memang memerlukan;
4. integritas dan karakter, sikap profesionalnya ditunjukkan melalui sikap jujur, teguh, tidak plinplan, percaya diri, berjiwa pemimpin yang memberi teladan;
5. peduli kepada semua orang, profesional dalam menerima kritik, menepati janji, memegang rahasia, menghormati orang lain dan tahu diri;
6. *sense of duty*, sikap profesionalnya adalah disiplin dan tepat waktu.

Menurut Khajouei et al. (2020), manfaat dari penerapan etika dan profesionalisme antara lain sebagai berikut:

1. Etika dan profesionalisme memberikan pengaruh sosial-ekonomi komunitas.
2. Membantu organisasi untuk menjaga kinerja etis pekerja dalam kondisi krisis dan tidak stabil.
3. Menciptakan kelompok kerja yang kuat dan meningkatkan efisiensi.
4. Etika dan profesionalisme mempengaruhi perilaku karyawan dengan nilai-nilai yang menurut pemimpin organisasi harus diprioritaskan. Dalam organisasi akan muncul konflik yang jelas antara nilai-nilai yang disukai dan nilai-nilai yang direfleksikan oleh karyawan ditempat kerja. Dengan mempertimbangkan nilai-nilai etika dapat meningkatkan jiwa kerjasama, kejujuran dan disiplin di tempat kerja. Karyawan yang merasa bahwa ada koordinasi antara nilai-nilai mereka dan nilai-nilai organisasi akan bekerja dengan motivasi dan kinerja yang lebih optimal.
5. Etika dan profesionalisme akan mengarah pada pertumbuhan dan perkembangan karyawan.
6. Etika dan profesionalisme merefleksikan legalitas kebijakan organisasi.
7. Etika dan profesionalisme mencegah tindak pidana penelantaran.
8. Etika dan profesionalisme mendeteksi masalah-masalah non-etik dan pelanggaran hukum sehingga dapat dilaporkan. Ketika organisasi menyadari pelanggaran hukum dan tidak

- melaporkannya kepada otoritas terkait, maka telah melakukan kejahatan pengabaian dan dikenai denda dan sanksi tertentu.
9. Etika dan profesionalisme membantu mengelola nilai-nilai penting dalam manajemen mutu, perencanaan strategis, dan manajemen keragaman.
  10. Etika dan profesionalisme membantu menciptakan citra positif di mata publik dari organisasi.

## **F. PRINSIP DASAR ETIKA DAN PERILAKU PROFESIONAL**

Menurut Hejazi et al. (2017), menjelaskan prinsip dasar etika dan perilaku profesional sebagai contoh pada akuntan antara lain :

### **a. Kejujuran**

Kejujuran adalah salah satu syarat kerja akuntan profesional, dan akuntan harus jujur dalam hubungan dan transaksi profesionalnya. Akuntan juga harus jelas dan adil dalam menjalankan profesinya.

### **b. Realisme**

Akuntan profesional harus berdasarkan fakta dalam pertimbangan profesional dan bisnisnya dan dia tidak boleh membiarkan prasangka, keberpihakan, konflik kepentingan atau pengaruh orang lain mempengaruhi penilaian profesional dan bisnisnya.

### **c. Kompetensi Profesional**

Seorang akuntan sebagai orang yang berkompentensi harus memiliki berbagai pengetahuan yang relevan dan pemahaman

yang mendalam tentang proses akuntansi dan pokok masalah. Akuntan profesional harus meningkatkan dan mempromosikan pengetahuan dan keterampilan profesionalnya di bidang teori metode dan teknik baru, serta aturan dan regulasi yang terbaru.

#### **d. Kerahasiaan**

Seorang akuntan harus menjaga kerahasiaan informasi yang diperoleh selama pemberian jasa profesional dan tidak boleh mengungkapkan informasi tersebut tanpa izin eksplisit dari pemberi kerja; kecuali hak atau kewajibannya yang sah atau profesional telah mengizinkan pengungkapan informasi tersebut.

#### **e. Praktik Profesional**

Dalam menjalankan tugasnya, misalnya seorang akuntan profesional harus memperlakukan orang lain dengan sopan dan hormat. Seorang akuntan juga harus menghormati peraturan dan perundang-undangan dan menghindari melakukan hal-hal yang dapat merendahkan profesinya.

Nilai etika yang dianut karyawan dikaji sejak proses rekrutmen, seleksi, dan diselaraskan dengan nilai budaya perusahaan. Perusahaan mengharapkan para karyawan tidak hanya bertanggung jawab atas pencapaian profit semata, tetapi bertanggung jawab pula atas pengendalian lingkungan, seperti polusi, keselamatan dan kesehatan masyarakat, pelestarian sumber daya, serta pelayanan konsumen dan praktik bisnis yang jujur. Semua hal tersebut akan berkontribusi pada reputasi atau citra perusahaan. Artinya, nilai etika

tersebut akan memengaruhi pertimbangan pada pengambilan keputusan para manajer. Para karyawan harus menunjukkan perilaku yang selaras karena prestasi atasan atau perusahaan bergantung pada perilaku karyawan dan para atasan bertanggung jawab atas kesalahan yang dilakukan bawahannya. Hal ini selanjutnya akan menjadi nilai jual perusahaan yang dapat dipublikasikan kepada masyarakat sebagai sarana pemasaran. Untuk itu, penanaman nilai budaya perusahaan merupakan hal penting untuk perusahaan yang akan bermain dipasar global, dengan kebijakan desentralisasi dan mengurangi pengendalian langsung.

Selain memiliki orientasi pada pencapaian, karyawan juga dikatakan telah berusaha mencapai hasil terbaik jika memiliki sikap berikut ini :

**1. Fokus pada sasaran.**

Seorang karyawan harus fokus mempersiapkan diri dan mengalokasikan waktu serta energi yang akan digunakan dalam mencapai suatu target atau sasaran yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

**2. Penuh dengan keyakinan.**

Karyawan dan pimpinan organisasi harus selalu optimis bahwa dengan keterampilan yang sudah dimiliki dengan penuh keyakinan akan menghasilkan sesuai dengan target yang sudah ditetapkan.

**3. Paradigma yang berbeda.**

Karyawan dan pimpinan harus memandang detail setiap hal dengan cara pandang yang berbeda sehingga akan membawa hasil yang berbeda pula dan melampaui keterbatasan yang ada.

#### **4. Berani mengambil resiko.**

Keberhasilan atau pencapaian, pasti ada resiko yang harus diterima. Banyak karyawan yang memiliki keinginan untuk meraih sesuatu yang besar dan signifikan, tetapi hanya sedikit yang benar-benar mau mengambil risikonya.

#### **5. Pantang menyerah.**

Seorang karyawan harus bersemangat dan tidak mudah putus asa dalam menjalankan tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Alasan mengapa banyak karyawan mudah menyerah karena dianggap cara yang paling mudah saat seseorang merasa tidak mampu dalam menghadapi kesulitan.

## BAGIAN 12

### HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN

(Dr. Marjani, SP., M.Si)

#### A. DEFINISI HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN

Ketenagakerjaan ialah sebuah istilah yang merujuk kepada segala hal yang berkaitan dengan tenaga kerja serta pekerjaan dalam suatu perekonomian atau negara. Termasuk di dalamnya adalah aspek-aspek seperti pencarian kerja, perekrutan karyawan, pelatihan dan pengembangan keterampilan, pengupahan, hak-hak tenaga kerja, keselamatan serta kesehatan kerja, perencanaan karir, pengangguran dan hubungan industrial antara pekerja dan pengusaha.

Ketenagakerjaan menjadi penting karena pekerjaan serta tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting dalam pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, kebijakan serta regulasi terkait ketenagakerjaan sering menjadi fokus utama pemerintah serta organisasi yang berhubungan dengan dunia kerja (Kurdi & Alshurideh, 2020; Larasati, 2018).

Hubungan ketenagakerjaan ialah hubungan kerja antara pengusaha atau perusahaan dengan tenaga kerja atau karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Hubungan ini meliputi hak serta kewajiban, serta tanggung jawab dari kedua belah pihak menjalankan kegiatan kerja.



Negara Indonesia mempunyai dasar hukum untuk ketenagakerjaan yang dimana terdapat didalam beberapa peraturan perundang-undangan (DISNAKERTRANS, 2021), diantaranya:

1. Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang mengatur tentang hak dan juga kewajiban pekerja, pengusaha serta peran pemerintah dalam mengatur ketenagakerjaan. Adapun tujuan dari undang-undang ini ialah untuk menciptakan hubungan kerja yang sehat serta adil antara pengusaha dan juga tenaga kerja, serta untuk melindungi hak-hak tenaga kerja. Oleh karena itu, Undang-undang ini menjadi pedoman bagi pengusaha serta tenaga kerja dalam menjalankan kegiatan kerja.
2. Undang-Undang No.2 Tahun 2017 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, yang mengatur tentang perlindungan sosial bagi tenaga kerja, termasuk program jaminan sosial seperti asuransi kesehatan, jaminan kecelakaan kerja dan juga jaminan pension. Adapun tujuan dari Undang-Undang No.2 Tahun 2017 ialah untuk memperkuat sistem jaminan kesehatan di Indonesia serta memastikan bahwa seluruh warga negara dapat mendapatkan akses pelayanan kesehatan yang berkualitas dan juga terjangkau.
3. Peraturan Pemerintah No.78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, yang mengatur tentang standar pengupahan dan juga mekanisme penetapan upah untuk pekerja. Adapun tujuan dari Peraturan Pemerintah No.78 Tahun 2015 ialah untuk melindungi hak-hak perkerja atau buruh terkait upah, serta memastikan adanya

keseimbangan antara hak pekerja dan juga kewajiban pengusaha dalam hal pengupahan.

4. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 6 Tahun 2016 tentang Kesehatan dan Keselamatan Kerja pada Perusahaan, yang mengatur tentang kewajiban pengusaha untuk menjaga kesehatan dan juga keselamatan kerja karyawan. Adapun tujuan dari Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 6 Tahun 2016 ialah untuk meningkatkan kualitas serta produktivitas tenaga kerja Indonesia melalui pemberian sertifikasi kompetensi kerja nasional Indonesia, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih professional serta terstandarisasi.
5. Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 2021 tentang Tenaga Kerja Asing, yang mengatur tentang penggunaan tenaga kerja asing serta kewajiban pengusahaan untuk memprioritaskan penggunaan tenaga kerja lokal. Adapun tujuan dari Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 2021 ialah untuk meningkatkan kualitas serta produktivitas tenaga kerja Indonesia melalui pelatihan serta sertifikasi kompetensi kerja, serta mendorong terciptanya lapangan kerja baru serta peningkatan kapasitas usaha kecil serta menengah.
6. Peraturan Pemerintah No. 36 Tahun 2021 tentang Pelatihan Kerja, yang mengatur tentang pelatihan kerja bagi masyarakat yang membutuhkan. Adapun tujuan dari Peraturan Pemerintah No. 36 Tahun 2021 ialah memberikan perlindungan hukum serta meningkatkan kualitas serta produktivitas tenaga kerja migran Indonesia di luar negeri, serta meningkatkan efektivitas serta

efisiensi pengelolaan pekerja migran. Peraturan ini bertujuan untuk meningkatkan Kerjasama dengan negara tujuan migrasi, serta mendorong pengembangan ekonomi daerah melalui pemanfaatan remitansi.

Hubungan ketenagakerjaan yang baik dan harmonis sangat penting bagi kesuksesan suatu perusahaan. Beberapa hal perlu diperhatikan dalam menjaga hubungan ketenagakerjaan yang baik antara pengusaha dan tenaga kerja antara lain:

### **1. Kepastian Hukum dan Ketentuan Kerja Yang Jelas**

Pengusaha harus dapat memberikan informasi yang jelas tentang hak dan juga kewajiban tenaga kerja, termasuk didalamnya upah, jam kerja serta jaminan sosial.

### **2. Komunikasi Yang Terbuka**

Pengusaha serta tenaga kerja harus saling berkomunikasi dengan baik serta terbuka, agar dapat menyelesaikan permasalahan dengan cepat dan juga efektif.

### **3. Perlindungan Hak-hak Tenaga Kerja**

Pengusaha harus memastikan hak-hak tenaga kerja dihormati serta dilindungi, seperti hak atas upah, hak cuti, dan hak atas perlindungan sosial.

### **4. Kondisi Kerja Yang Aman dan Sehat**

Pengusahaan harus memastikan kondisi kerja aman dan juga sehat bagi tenaga kerja, serta mematuhi peraturan tentang keselamatan dan kesehatan kerja.

## **5. Kesempatan Untuk Pengembangan Karir**

Pengusaha harus memberikan kesempatan bagi tenaga kerja yang dimiliki untuk pengembangan karir serta meningkatkan kemampuan kerja.

Dengan menjaga hubungan ketenagakerjaan yang baik serta harmonis, maka akan tercipta lingkungan kerja yang produktif serta efektif, serta dapat meningkatkan kepuasan serta kesejahteraan karyawan. Hal ini juga dapat berdampak positif kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

## **B. JENIS HUBUNGAN KEBUTUHAN KETENAGAKERJAAN**

Terdapat tiga jenis hubungan kebutuhan ketenagakerjaan yang dapat terjadi, yaitu sebagai berikut (Budd, 2023):

### **1. Hubungan Antara Jumlah Tenaga Kerja yang Dibutuhkan dan Jumlah Tenaga Kerja yang Tersedia**

Hubungan ini terjadi ketika terdapat ketidakseimbangan antara jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan atau industry dengan jumlah tenaga kerja yang tersedia di pasar tenaga kerja. Jika jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan lebih banyak daripada jumlah tenaga kerja yang tersedia, maka akan terjadi kekurangan tenaga kerja.

### **2. Hubungan Antara Kualifikasi Tenaga Kerja yang Dibutuhkan dan Kualitas Tenaga Kerja yang Tersedia**

Hubungan ini terjadi ketika terdapat ketidakseimbangan antara kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan atau industri dengan kualifikasi tenaga kerja yang tersedia dipasar tenaga kerja. Jika kualifikasi tenaga kerja yang dibuthkan lebih tinggi daripada kualifikasi tenaga kerja yang tersedia, maka akan terjadi kekurangan tenaga kerja yang berkualitas. sebaliknya, jika kualifikasi tenaga kerja yang tersedia lebih tinggi daripada kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan, maka akan terjadi pengangguran atau *underemployment*.

### **3. Hubungan Antara Lokasi Tenaga Kerja yang Dibutuhkan dan Lokasi Tenaga Kerja yang Tersedia**

Hubungan ini terjadi ketika terdapat ketidakseimbangan antara lokasi tenaga kerja yang tersedia di pasar tenaga kerja. Jika lokasi tenaga kerja yang dibutuhkan berada di wilayah yang sulit dijangkau atau jauh dari tempat tinggal tenaga kerja yang tersedia, maka akan terjadi kesulitan dalam mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Sebaliknya, jika lokasi tenaga kerja yang dibuthkan mudah dijangkau atau dekat dari tempat tinggal tenaga kerja yang tersedia, maka akan lebih mudah dalam mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan.

## **C. MANFAAT HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN**

Manfaat hubungan ketenagakerjaan yang baik antara pengusaha atau perusahaan dengan perkerja adalah :

1. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Hubungan yang baik antara pengusaha atau perusahaan dengan pekerja dapat meningkatkan semangat kerja dan motivasi pekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas serta efisiensi kerja.
2. Meningkatkan kualitas produk atau layanan. Pekerja yang merasa senang serta dihargai di tempat kerja akan lebih cenderung bekerja dengan baik serta memberikan layanan atau produk yang berkualitas.
3. Meningkatkan loyalitas serta retensi karyawan. Pekerja yang merasa dihargai serta diberlakukan dengan adil oleh perusahaan cenderung lebih setia dan loyal terhadap perusahaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan retensi karyawan.
4. Meningkatkan kepercayaan dan citra meningkatkan kepercayaan dan citra perusahaan di mata masyarakat dan juga dimata pelanggan.
5. Meningkatkan keselamatan serta kesehatan kerja. Pengusaha atau perusahaan yang memperhatikan keselamatan serta kesehatan kerja dapat meminimalkan risiko kecelakaan kerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja.
6. Meningkatkan harmonisasi antar karyawan. Hubungan yang baik antara pengusaha atau perusahaan dengan pekerja juga dapat meningkatkan harmonisasi antar karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kerja tima dan produktivitas.

## **D. ASAS KEBUTUAHAN KETENAGAKERJAAN**

Asas hubungan ketenagakerjaan mengacu kepada prinsip-prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam membina hubungan kerja antara pekerja serta pengusaha atau perusahaan. Asas-asas tersebut antara lain sebagai berikut:

### **1. Asas Kesetaraan**

Hubungan kerja harus didasarkan pada prinsip kesetaraan antara pekerja serta pengusaha atau perusahaan. Hal ini berarti bahwa kedua belah pihak mempunyai hak serta kewajiban yang sama, serta dipelakukan secara adil serta sama dalam hal upah, jaminan sosial dan hak-hak lainnya.

### **2. Asas Kebersamaan**

Subungan kerja harus didasarkan pada prinsip kebersamaan, di mana pekerja serta pengusaha atau perusahaan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Hal ini berarti bahwa kedua belah pihak harus bekerja sama untuk meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja.

### **3. Asas Keterbukaan**

Hubungan kerja harus didasarkan pada prinsip keterbukaan, dimana kedua belah pihak saling terbuka serta transparan dalam melakukan komunikasi. Hal ini berarti bahwa kedua belah pihak harus saling menghormati serta menghargai pendapat dan juga kebutuhan masing-masing.

#### **4. Asas Kepercayaan**

Hubungan kerja harus didasarkan pada prinsip kepercayaan, dimana kedua belah pihak saling mempercayai satu sama lain. Hal ini berarti bahwa kedua belah pihak harus menghormati hak-hak serta kewajiban masing-masing, serta memegang teguh prinsip kejujuran dan juga integritas.

#### **5. Asas Keadilan**

Hubungan kerja harus didasarkan pada prinsip keadilan, dimana kedua belah pihak diperlakukan secara adil dan sama dalam hal upah, jaminan sosial, dan hak-hak lainnya. Hal ini berarti bahwa kedua belah pihak harus memperhatikan hak dan juga kewajiban masing-masing, serta menghargai perbedaan dan juga keberagaman.

#### **6. Asas Ketenangan**

Hubungan kerja harus didasarkan pada prinsip ketenangan, dimana kedua belah pihak saling menghormati hak-hak serta kepentingan masing-masing, serta menghindari konflik serta perselisihan yang dapat mengganggu stabilitas serta produktivitas kerja.

### **E. PENERAPAN HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN**

Penerapan hubungan ketenagakerjaan yang baik dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta produktif bagi pekerja dan juga pengusaha ataupun bagi perusahaan. Beberapa cara untuk menerapkan hubungan ketenagakerjaan yang baik antara lain:



## **1. Membangun Komunikasi Yang Efektif**

Komunikasi yang baik antara pekerja dan pengusaha atau perusahaan sangat penting untuk menciptakan hubungan kerja yang sehat. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkuat komunikasi dua arah, mendengarkan serta menghargai pendapat dan kebutuhan masing-masing, serta menyelesaikan masalah secara bersama-sama.

## **2. Menetapkan Kebijakan Yang Adil dan Jelas**

Pengusaha atau perusahaan harus menetapkan kebijakan yang adil dan jelas, termasuk terkait tentang upah, jaminan sosial, cuti dan hak-hak lainnya. Hal ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan dapat memberikan perlindungan yang cukup bagi pekerja.

## **3. Memberikan Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan**

Pengusaha atau perusahaan dapat membantu meningkatkan keterampilan dan kemampuan pekerja melalui pelatihan dan juga pengembangan keterampilan, hal ini akan dapat membantu meningkatkan produktivitas dan efektivitas dalam bekerja, serta memperkuat hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha atau perusahaan.

## **4. Memperhatikan Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Pengusaha atau perusahaan harus memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja, dan mengupayakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi pekerja. Hal ini akan membantu

meningkatkan kesejahteraan pekerja dan memperkuat hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha.

### **5. Menyelesaikan Perselisihan Secara Adil**

Perselisihan dalam hubungan kerja dapat terjadi dari waktu ke waktu, namun pengusaha atau perusahaan harus menyelesaikan perselisihan tersebut secara adil dan transparan. Hal ini akan membantu memperkuat hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha, dan mencegah konflik yang lebih besar di kemudian hari.

## **F. CONTOH HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN**

Contoh hubungan ketenagakerjaan dapat dilihat dari interaksi antara pekerja dan pengusaha atau perusahaan. Beberapa contoh hubungan ketenagakerjaan yang baik antara pekerja dan pengusaha atau perusahaan (García et al., 2019) antara lain:

1. Pengusaha atau perusahaan memberikan upah yang layak dan jaminan sosial yang cukup kepada pekerja, serta memastikan lingkungan kerja yang aman dan sehat.
2. Pengusaha atau perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan kepada pekerja untuk meningkatkan kemampuan kerja dan produktivitas.
3. Pekerja dan pengusaha atau perusahaan berkomunikasi secara terbuka dan jujur tentang masalah di tempat kerja dan mencari solusi bersama – sama.

4. Pengusaha atau perusahaan memenuhi hak-hak pekerja, termasuk hak untuk cuti, libur dan waktu kerja yang wajar.
5. Pekerja dan pengusaha atau perusahaan saling menghargai satu sama lain dan memperkuat kolaborasi antara tim kerja.

Contoh hubungan ketenagakerjaan yang buruk antara pekerja serta pengusaha atau perusahaan antara lain :

1. Pengusaha atau perusahaan tidak memperhatikan hak-hak pekerja dan memberikan upah yang tidak layak atau jaminan sosial yang minim.
2. Pekerja tidak diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan memperbaiki kemampuan kerja.
3. Pengusaha atau perusahaan tidak mendengarkan masalah atau keluhan pekerja dan tidak mencari solusi untuk permasalahan yang dihadapi.
4. Pengusaha atau perusahaan tidak memenuhi hak-hak pekerja, termasuk hak untuk cuti, libur, dan waktu kerja yang wajar.
5. Pekerja dan pengusaha ataupun perusahaan saling tidak menghargai dan sering terjadi perselisihan yang merugikan kedua belah pihak.

## **G. HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN DENGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Hubungan ketenagakerjaan erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia (SDM), karena manajemen SDM bertanggung

jawab untuk mengelola tenaga kerja diperusahaan atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia wajib memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja terpenuhi serta hubungan kerja dengan pekerja baik.

Manajemen sumber daya manusia berperan penting di dalam menjadlin hubungan kerja yang baik antara perusahaan dengan pekerja. Mereka harus memastikan bahwa semua kebijakan serta praktik ketenagakerjaan diterapkan dengan adil dan juga konsisten, termasuk pengupahan, jaminan sosial, keselamatan dan kesehatan kerja serta peluang untuk pengembangan karir.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga harus untuk memastikan bahwa perusahaan atau sebuah organisasi memiliki karyawan yang berkualitas serta sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini meliputi perekrutan serta seleksi karyawan yang tepat, pelatihan serta pengembangan karyawan, serta pengelolaan kinerja karyawan.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) juga harus memastikan bahwa hubungan kerja dengan pekerja dilakukan secara transparan dan terbuka. Hal ini termasuk memberikan informasi yang jelas mengenai hak menyampaikan masukan serta keluhan mereka (Darma, 2017; Soetrisno, 2016).

Dalam kesimpulannya, hubungan ketenagakerjaan dan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang baik dapat membantu memastikan hubungan kerja yang baik antara perusahaan dengan pekerja, yang

pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas serta kinerja perusahaan secara keseluruhan.

## BAGIAN 13

### KESELAMATAN KERJA

(Elisa Hafrida, S.KM., M.Kes)

#### A. SEJARAH KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Sejak zaman purba pada awal kehidupan manusia, untuk memenuhi kebutuhan hidupnya manusia bekerja. Pada saat bekerja mereka mengalami kecelakaan dalam bentuk cedera atau luka. Dengan akal pikirannya mereka berusaha mencegah terulangnya kecelakaan serupa dan ia dapat mencegah kecelakaan secara preventif. Selama pekerjaan masih dikerjakan secara perseorangan atau dalam kelompok maka usaha pencegahan tidaklah terlalu sulit, sifat demikian segera berubah, tatkala revolusi industri dimulai yakni sewaktu umat manusia dapat memanfaatkan hukum alam dan dipelajari sehingga menjadi ilmu pengetahuan dan dapat diterapkan secara praktis.

Penerapan ilmu pengetahuan tersebut dimulai pada abad 18 dengan munculnya industri tenun, penemuan ketel uap untuk keperluan industri. Tenaga uap sangat bermanfaat bagi dunia industri, namun pemanfaatannya juga mengandung risiko terhadap peledakan karena adanya tekanan uap yang sangat tinggi. Selama awal abad pertengahan berbagai bahaya diidentifikasi, termasuk efek paparan timbal dan *mercury*, kebakaran dalam ruang terbatas, serta kebutuhan alat pelindung perorangan. Namun demikian, tidak ada

standar atau persyaratan keselamatan yang terorganisasi dan ditetapkan pada saat itu. Para pekerja biasanya pengrajin independen atau bagian dari toko atau pertanian keluarga dan bertanggung jawab sendiri untuk keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraannya. Selanjutnya menyusul revolusi listrik, revolusi tenaga atom, dan penemuan-penemuan baru di bidang teknik dan teknologi yang sangat bermanfaat bagi umat manusia. Di samping manfaat tersebut, pemanfaatan teknik dan teknologi dapat merugikan dalam bentuk risiko terhadap kecelakaan apabila tidak diikuti dengan pemikiran tentang upaya K3.

Sebagai gambaran tentang sejarah perkembangan keselamatan dan kesehatan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut. Kesadaran umat manusia terhadap keselamatan kerja telah mulai ada sejak zaman prasejarah. Ditemukan tulisan tertua tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) berasal dari zaman manusia pra-sejarah di zaman batu dan goa (*paleolithic dan neolithic*), ketika itu manusia telah mulai membuat kapak dan tombak untuk berburu. Kemudian bangsa Babylonia pada dinasti Summeri (Irak) membuat disain pegangan dan sarung kapak, membuat tombak yang mudah untuk digunakan agar tidak membahayakan pemakainya serta pembawanya menjadi aman. Selain itu mereka juga telah mulai membuat saluran air dari batu untuk sanitasi. Sekitar tahun 1700 SM, Hamurabi, raja Babylonia, dalam kitab Undang-undang menyatakan bahwa “Bila seorang ahli bangunan membuat rumah untuk seseorang dan pembuatannya tidak dilaksanakan dengan baik

sehingga rumah itu roboh dan menimpa pemilik rumah hingga mati maka ahli bangunan tersebut harus dibunuh.

Demikian pula pada zaman Mozai, lebih kurang lima abad setelah Hamurabi, telah adaketentuan bahwa ahli bangunan bertanggung jawab atas keselamatan para pelaksana dan pekerjaannya. Pada waktu itu telah ada kewajiban untuk memasang pagar pengaman pada setiap sisi luar atap rumah. Sekitar 80 tahun sesudah Masehi, Plinius seorang ahli Encyclopedia bangsa Roma, mensyaratkan agar para pekerja tambang memakai tutup hidung. Pada tahun 1450, Dominico Fontana yang disertai tugas membangun obelisk di tengah lapangan St. Pieter Roma, selalu menyarankan agar para pekerja memakai topi baja.

Pemahaman atas kesehatan kerja yang paling tua ditemukan pada bangsa Mesir, ketika Ramses II pada tahun 1500 sebelum Masehi, membangun terusan dari mediterania kelaut merah dan juga ketika membangun Rameuseum. Saat itu Ramses II menyediakan tabib untuk menjaga kesehatan para pekerjanya. Pemahaman mengenai pentingnya kesehatan kerja secara khusus, dimulai pada abad ke-16 oleh Paracelsus dan Agricola. Paracelsus pada zaman renaissance mulai memperkenalkan penyakit yang menimpa para pekerja tambang. Keduanya menguraikan mengenai pekerjaan dalam tambang, cara mengolah biji tambang dan penyakit yang diderita oleh para pekerja. Keduanya telah mulai melakukan upaya pencegahan terhadap penyakit akibat kerja. Agricola misalnya, telah



menganjurkan penggunaan ventilasi dan tutup muka yang longgar. Paracelus lebih banyak menguraikan tentang bahan-bahan kimia, sehingga dia dianggap sebagai bapak toksikologi modern.

Bernardine Ramazzini (1633-1714) dari Universitas Modena di Italia, dianggap sebagai bapak kesehatan kerja. Beliau yang pertama menguraikan hubungan berbagai macam penyakit dengan jenis pekerjaannya. Ramazzini menganjurkan agar seorang dokter dalam memeriksa pasien, selain menanyakan riwayat penyakitnya, juga harus menanyakan pekerjaan pasien dimaksud. Ramazzini menulis mengenai kaitan antara penyakit yang diderita seorang pasien dengan pekerjaannya. Mengamati bahwa para dokter pada waktu itu jarang mempunyai perhatian terhadap hubungan antara pekerjaan dan penyakit. Oleh Ramazzini mulai mengembangkan ilmu kedokteran dari sudut pandang ilmu sosial (*Socio medicine*). Ia juga menemukan bahwa terdapat dua kelompok besar penyebab penyakit akibat kerja yaitu bahaya yang terkandung di dalam bahan yang digunakan ketika bekerja dan adanya gerakan janggal yang dilakukan oleh pekerja ketika bekerja (*ergonomi factor*).

Peristiwa sejarah tersebut menggambarkan bahwa masalah keselamatan dan kesehatan manusia pekerja menjadi perhatian para ahli pada zaman itu. Pada masa revolusi industri, di Inggris banyak terjadi kecelakaan kerja yang membawa korban. Pada waktu itu para pengusaha beranggapan bahwa kecelakaan yang menimbulkan penderitaan dan kerugian bagi pekerja, merupakan bagian dari risiko

pekerjaan yang harus ditanggung sendiri oleh para pekerja. Bagi pengusaha kehilangan pekerja karena kecelakaan akan akan mudah diatasi, menggantinya dengan pekerja baru. Keadaan yang tidak adil ini telah menimbulkan kesadaran masyarakat bahwa hal itu tidak sesuai dengan asas perikemanusiaan karena kecelakaan dan pengorbanan pekerja dalam hubungan kerja yang terus dibiarkan, padadasarnya adalah perbuatan yang tidak manusiawi. Kesadaran masyarakat yang berkembang ini, membuka peluang dan mendorong pekerja untuk menuntut perlindungan, dengan meminta agar pengusaha melakukan tindakan pencegahan dan menanggulangi kecelakaan yang terjadi. Sejak itu, bagi pekerja yang mengalami kecelakaan dilakukan perawatan.

Pada tahun 1911, di Amerika Serikat diberlakukan Undang-Undang Kerja (*Works Compensation Law*) yang antara lain mengatur bahwa setiap kecelakaan kerja yang terjadi, baik akibat kesalahan tenaga kerja atau tidak, yang bersangkutan akan mendapat ganti rugi jika hal itu terjadi dalam pekerjaan. Undang-Undang ini merupakan permulaan usaha pencegahan kecelakaan yang lebih terarah. Di Inggris pada mulanya aturan perundangan yang serupa juga telah diberlakukan, namun harus dibuktikan bahwa kecelakaan tersebut bukanlah terjadi karena kesalahan si korban. Jika kesalahan atau kelalaian disebabkan oleh si korban maka ganti rugi tidak akan diberikan. Karena posisi buruh/pekerja dalam posisi yang lemah, maka pembuktian salah tidaknya pekerja yang bersangkutan selalu merugikan korban. Akhirnya peraturan tersebut diubah tanpa

memandang kecelakaan tersebut diakibatkan oleh si korban atau tidak. Berlakunya peraturan perundangan tersebut dianggap sebagai permulaan dari gerakan keselamatan kerja yang membawa angin segar dalam usaha pencegahan kecelakaan industri.

Pada tahun 1931, H. W. Heinrich dalam bukunya *Industrial Accident Prevention*, menulis tentang upaya pencegahan kecelakaan di perusahaan, tulisan itu kemudian dianggap merupakan permulaan sejarah baru bagi semua gerakan keselamatan kerja yang terorganisir secara terarah. Prinsip-prinsip yang dikemukakan Heinrich merupakan dasar-dasar program keselamatan kerja yang berlaku hingga saat ini. Peraturan tentang keselamatan dan kesehatan kerja di Indonesia sendiri sudah lama ada yakni dimulai dengan diterbitkannya UU Uap (*Stoom Ordinantie*, STBL. No. 225 Tahun 1930) yang mengatur secara khusus tentang keselamatan kerja di bidang ketel uap, Undang-undang Petasan (STBL.No. 143 Tahun 1932) dan masih banyak lagi peraturan yang terkait dengan keselamatan di dunia kerja.

Usaha K3 di Indonesia dimulai tahun 1847 ketika mulai dipakainya mesin uap oleh Belanda di berbagai industri khususnya industri gula. Tanggal 28 Pebruari 1852, Pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan *Staatsblad No 20* yang mengatur mengenai keselamatan dalam pemakaian pesawat uap yang pengawasannya diserahkan kepada lembaga *Dienst Van Het Stoomwezen*. Selanjutnya, penggunaan mesin semakin meningkat dengan

berkembangnya teknologi dan perkembangan industri. Untuk itu, pada tahun 1905 dengan Stbl no 521 pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan perundangan keselamatan kerja yang dikenal dengan Veiligheid Regelement disingkat VR yang kemudian disempurnakan pada tahun 1930 sehingga terkenal dengan stbl 406 tahun 1930 yang menjadi landasan penerapan K3 di Indonesia.

Perlindungan tenaga kerja di bidang keselamatan kerja di Indonesia juga telah mengarungi perjalanan sejarah yang panjang, telah dimulai lebih dari satu abad yang lalu. Usaha penanganan keselamatan kerja di Indonesia dimulai sejalan dengan pemakaian mesin uap untuk keperluan Pemerintah Hindia Belanda yang semula pengawasannya ditujukan untuk mencegah kebakaran. Pada mulanya pengaturan mengenai pesawat uap belum ditujukan untuk memberi perlindungan kepada tenaga kerja, karena hal itu bukan merupakan sesuatu yang penting bagi masyarakat Belanda. Baru pada tahun 1852 untuk melindungi tenaga kerja di perusahaan yang memakai pesawat uap, ditetapkan peraturan perundang-undangan tentang pesawat uap, Reglement Omtrent Veiligheids Maatregelen bij het Aanvoeden van Stoom Werktuigen in Nederlands Indie (Stbl no. 20), yang mengatur tentang pelaksanaan keselamatan pemakaian pesawat uap dan perlindungan pekerja yang melayani pesawat uap. Upaya peningkatan perlindungan dimaksud telah dilakukan dan terus ditingkatkan dari waktu ke waktu, sejalan dengan semakin banyaknya dipergunakan mesin, alat pesawat baru, bahan produksi yang diolah dan dipergunakan yang terus

berkembang dan berubah. Di akhir abad ke-19 penggunaan tenaga listrik telah dimulai pada beberapa pabrik. Sebagai akibat penggunaan tenaga listrik tersebut banyak terjadi kecelakaan oleh karenanya maka pada tahun 1890 ditetapkan peraturan perundangan di bidang kelistrikan yaitu *Bepalingen Omtrent de Aanlog om het Gebruik van Geleidingen voor Electriciteits Verlichting en het Overbrengen van Kracht door Middel van Electriciteits in Nederlands Indie*.

Pada awal abad ke-20, sejalan dengan perkembangan di Eropa, Pemerintah Hindia Belanda kemudian mengadakan berbagai langkah perlindungan tenaga kerja dengan menerbitkan *Veiligheids Reglement (Undang-undang Keselamatan)* yang ditetapkan pada tahun 1905 Stbl. No. 251, yang kemudian diperbaharui pada tahun 1910 (Stbl. No. 406). Undang-Undang yang terakhir ini, telah berlaku dalam waktu yang sangat lama, lebih dari 60 tahun, sampai kemudian dicabut oleh Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja. Selain itu, untuk mengawasi berbagai hal khusus, telah pula diterbitkan 12 peraturan khusus Direktur Pekerjaan Umum No. 119966/Stw Tahun 1910, yang merupakan peraturan pelaksanaan dari Stbl. No. 406 Tahun 1910. Setelah itu, diterbitkan pula ketentuan tentang Pengangkutan dengan Trem Dalam Jumlah yang Besar (Stbl. No. 599 Tahun 1914).

Pada tahun 1926 dilakukan perubahan atas beberapa pasal dari *Burgerlijke Wetboek oud (KUH Perdata Lama)* ke dalam *KUH Perdata Baru*, ketika dalam ketentuan baru dimaksud, perlindungan

terhadap tenaga kerja dimuat dalam Buku III Titel tujuh A. Isinya mulai mengatur tentang kewajiban pengusaha untuk melindungi pekerjanya. Beberapa ketentuan itu telah mewajibkan kepada pengusaha agar pekerja yang tinggal bersamanya diberi kesempatan menikmati istirahat dari pekerjaannya dengan tidak dipotong upahnya (Pasal 1602u KUH Perdata). Kewajiban untuk mengatur pekerjaan sedemikian rupa, sehinggalah pada hari minggu dan hari-hari yang menurut kebiasaan setempat pekerja dibebaskan dari pekerjaannya (Pasal 1602v KUH Perdata). Kewajiban pengusaha untuk mengatur dan memelihara ruangan, piranti atau perkakas, menyuruh pekerja untuk melakukan pekerjaan sedemikian rupa agar melakukan pekerjaan dengan baik dan mengadakan aturan serta memberikan petunjuk sehingga pekerja terlindungi jiwa, kehormatan, dan harta bendanya.

## **B. DEFINISI KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA**

Keselamatan dan kesehatan kerja difilosofikan sebagai suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani tenaga kerja pada khususnya dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budayanya menuju masyarakat makmur dan sejahtera. Sedangkan pengertian secara keilmuan adalah suatu ilmu pengetahuan dan penerapannya dalam usaha mencegah kemungkinan terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Kesehatan dan keselamatan Kerja (K3) tidak dapat dipisahkan dengan proses produksi baik jasa maupun industri.

## 1. Keselamatan Kerja

Keselamatan Kerja adalah keselamatan yang bertalian dengan mesin, pesawat, alat kerja, bahan, dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan.

Keselamatan Kerja memiliki sifat sebagai berikut :

- a. Sasarannya adalah lingkungan kerja.
- b. Bersifat teknik.

Pengistilahan Keselamatan dan Kesehatan Kerja bermacam-macam, ada yang menyebutnya Hygiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja (Hyperkes) dan ada yang hanyadisingkat K3, dan dalam istilah asing dikenal *Occupational Safety and Health*.

## 2. Kesehatan Kerja

Pengertian sehat senantiasa digambarkan sebagai suatu kondisi fisik, mental dan sosial seseorang yang tidak saja bebas dari penyakit atau gangguan kesehatan melainkan juga menunjukkan kemampuan untuk berinteraksi dengan lingkungan dan pekerjaannya. Paradigma baru dalam aspek kesehatan mengupayakan agar yang sehat tetap sehat dan bukan sekadar mengobati, merawat, atau menyembuhkan gangguan kesehatan atau penyakit. Oleh karenanya, perhatian utama di bidang kesehatan lebih ditujukan ke arah pencegahan terhadap kemungkinan timbulnya penyakit serta pemeliharaan kesehatan seoptimal mungkin. Status kesehatan seseorang menurut Blum (1981) ditentukan oleh empat faktor sebagai berikut :

- a. Lingkungan, berupa : lingkungan fisik (alami, buatan), kimia (organik/anorganik, logam berat, debu), biologik (virus, bakteri, mikroorganisme), dan sosial budaya (ekonomi, pendidikan, pekerjaan).
- b. Perilaku yang meliputi : sikap, kebiasaan, tingkah laku.
- c. Pelayanan kesehatan: promotif, perawatan, pengobatan, pencegahan kecacatan, rehabilitasi.
- d. Genetik, yang merupakan faktor bawaan setiap manusia.

Definisi kesehatan kerja adalah spesialisasi dalam ilmu kesehatan/kedokteran beserta praktiknya yang bertujuan agar pekerja/masyarakat pekerja beserta memperoleh derajat kesehatan yang setinggi-tingginya, baik fisik atau mental, maupun sosial dengan usaha-usaha preventif dan kuratif, terhadap penyakit-penyakit/gangguan-gangguan kesehatan yang diakibatkan faktor-faktor pekerjaan dan lingkungan kerja, serta terhadap penyakit-penyakit umum. Konsep kesehatan kerja dewasa ini semakin berubah, bukan sekadar “kesehatan pada sektor industri” saja melainkan juga mengarah kepada upaya kesehatan untuk semua orang dalam melakukan pekerjaannya (*total health of all at work*). Keselamatan kerja sama dengan *hygiene* perusahaan. Kesehatan kerja memiliki sifat sebagai berikut :

- a. Sasarannya adalah manusia.
- b. Bersifat medis.

Situasi dan kondisi suatu pekerjaan, baik tata letak tempat kerja atau



material-material yang digunakan, memiliki risiko masing-masing terhadap kesehatan pekerja. Ridley (2008) menyatakan bahwa kita harus memahami karakteristik material yang digunakan dan kemungkinan reaksi tubuh terhadap material tersebut untuk meminimasi risiko material terhadap kesehatan.

Pengetahuan tentang substansi yang digunakan dalam pekerjaan serta cara substansi tersebut masuk ke dalam tubuh merupakan pengetahuan penting bagi pekerja. Dengan pengetahuan tersebut, pekerja dapat mengetahui reaksi tubuh terhadap substansi kimia tersebut sehingga dapat meminimasi timbulnya penyakit.

Ridley (2008) menjabarkan ada beberapa jalur untuk substansi berbahaya dapat masuk ke tubuh seperti berikut :

- a. Asupan makanan; yang masuk melalui mulut, kemudian menuju usus.
- b. Hirupan pernafasan; yang masuk melalui organ pernafasan menuju paru-paru.
- c. Penyerapan; yang masuk melalui pori-pori kulit.
- d. Masuk melalui luka dan sayatan terbuka.

Berdasarkan jalur masuk substansi, Ridley (2008) memberikan beberapa contoh tindakan pencegahan sederhana untuk mencegah masuknya substansi berbahaya ke dalam tubuh pekerja :

- a. Asupan makanan
  - Dilarang makan di tempat kerja.

- Menjaga kebersihan diri dengan mencuci tangan sebelum makan.
  - Dilarang merokok di tempat kerja.
- b. Hirupan pernafasan
- Menggunakan pelindung pernafasan yang sesuai untuk substansi-substansi tertentu.
  - Menyediakan ventilasi keluar (*exhaust ventilation*).
  - Ekstraksi uap dan debu.
- c. Penyerapan
- Menggunakan sarung tangan.
  - Membersihkan area terkontaminasi dengan air sabun.
  - Menggunakan krim pelindung kulit.
- d. Masukkan langsung
- Mengobati seluruh luka dan sayatan.
  - Menutupi seluruh luka dan sayatan ketika bekerja.

Dalam tubuh terdapat berbagai organ tubuh seperti hati, usus, ginjal, dan lain-lain. Setiap organ tersebut memiliki fungsinya masing-masing, dan setiap fungsi tersebut sangat rentan apabila organ diserang oleh substansi kimia tertentu.

### C. DEFINISI KECELAKAAN KERJA

Menurut Sumamur (1967), bahaya adalah sesuatu yang berpotensi

menyebabkan cedera atau luka, sedangkan risiko adalah kemungkinan kecelakaan akan terjadi dan dapat mengakibatkan kerusakan. Kecelakaan merupakan sebuah kejadian tak terduga yang dapat menyebabkan cedera atau kerusakan. Kecelakaan dapat terjadi akibat kelalaian dari perusahaan, pekerja, maupun keduanya, dan akibat yang ditimbulkan dapat memunculkan trauma bagi kedua pihak. Bagi pekerja, cedera akibat kecelakaan dapat berpengaruh terhadap kehidupan pribadi, kehidupan keluarga, dan kualitas hidup pekerja tersebut. Bagi perusahaan, terjadi kerugian produksi akibat waktu yang terbuang pada saat melakukan penyelidikan atas kecelakaan tersebut serta biaya untuk melakukan proses hukum atas kecelakaan kerja (Ridley, 2008).

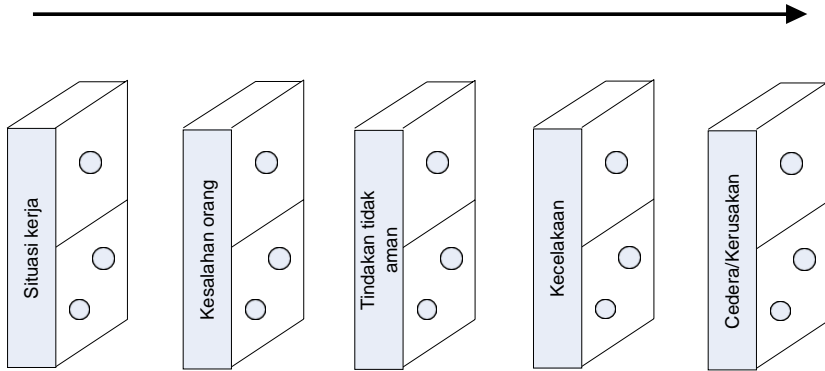
Sumamur berpendapat bahwa kecelakaan tidak mungkin terjadi secara kebetulan sehingga pasti ada sebab dibalik setiap kecelakaan. Penting sekali agar suatu kecelakaan diteliti dan ditemukan penyebabnya sehingga dapat dilakukan usaha untuk mencegah terjadinya kecelakaan tersebut terulang kembali. Pencegahan kecelakaan bertujuan untuk mengurangi peluang terjadinya kecelakaan hingga mutlak minimum, mengurangi bahaya, serta risiko yang dihasilkan dalam suatu kegiatan pekerjaan.

Kecelakaan dapat dibagi menjadi 2 jenis, kecelakaan langsung dan kecelakaan tidak langsung. Kecelakaan langsung dapat dibedakan menjadi kejadian kecelakaan sesungguhnya dan juga kejadian nyaris celaka/hampir celaka. Nyaris celaka adalah sebuah kejadian yang

hampir menyebabkan terjadinya cedera atau kerusakan dan hanya memiliki selang perbedaan waktu yang sangat singkat. Nyaris celaka tidak mengakibatkan kerusakan, sedangkan kecelakaan pasti mengakibatkan kerusakan (Ridley, 2008).

Setiap kecelakaan bukan peristiwa tunggal, namun terjadi karena penyebab yang salingberkaitan yaitu kesalahan dari sisi perusahaan, sisi pekerja, atau keduanya. Akibat yang ditimbulkan yakni trauma bagi keduanya, bagi pekerja yaitu cedera yang dapat memengaruhi terhadap pribadi, keluarga, dan kualitas hidup, sedangkan bagi perusahaan berupa kerugian produksi, waktu yang terbuang untuk penyelidikan dan biaya untuk proses hukum. Tindakan pencegahan kecelakaan bertujuan untuk mengurangi peluang terjadinya kecelakaan hingga mutlak minimum.

Hal ini sesuai dengan teori domino yang menggambarkan rangkaian penyebab kecelakaan sehingga menimbulkan cedera atau kerusakan. Teori Domino Heinrich menyebutkan suatu kecelakaan bukanlah suatu peristiwa tunggal, melainkan merupakan hasil dari serangkaian penyebab yang saling berkaitan (Ridley, 2008). Gambar 13. 1. memberikan ilustrasi terhadap rangkaian penyebab kejadian yang mengawali kecelakaan sehingga menimbulkan cedera atau kerusakan.



*Gambar 13. 1. Teori Domino Heinrich*

Jika satu domino jatuh maka domino tersebut akan menimpa domino-domino lainnya hingga pada akhirnya akan terjadi kecelakaan pada saat domino yang terakhir jatuh. Jika salah satu faktor penyebab kecelakaan dalam domino tersebut dapat dihilangkan maka tidak akan terjadi kecelakaan. Domino yang pertama adalah sistem kerja. Sistem kerja yang dikelola dengan baik seperti pengendalian manajemen dan standar kerja yang sesuai akan membuat domino tersebut terkendali dan tidak akan menimpa yang lainnya seperti kesalahan orang dan seterusnya. Oleh karena domino-domino tersebut tetap terjaga maka kecelakaan yang mengakibatkan cedera tidak akan terjadi.

Menurut Ridley (2008), contoh penyebab kecelakaan untuk masing-masing faktor tersebut adalah :

### 1. Situasi kerja

- a. Pengendalian manajemen yang kurang.
- b. Standar kerja yang minim.

- c. Tidak memenuhi standar.
- d. Perlengkapan yang tidak aman.
- e. Tempat kerja yang tidak mendukung keamanan seperti getaran, tekanan udara, ventilasi, penerangan dan kebisingan yang tidak aman.
- f. Peralatan/bahan baku yang tidak aman.

## **2. Kesalahan orang**

- a. Keterampilan dan pengetahuan minim.
- b. Masalah fisik atau mental.
- c. Motivasi yang minim atau salah penempatan.
- d. Perhatian yang kurang.

## **3. Tindakan tidak aman**

- a. Tidak mengikuti metode kerja yang telah disetujui.
- b. Mengambil jalan pintas.
- c. Tidak menggunakan perlengkapan keselamatan kerja selama bekerja.
- d. Bekerja dengan kecepatan berbahaya.

## **4. Kecelakaan**

- a. Kejadian yang tidak terduga.
- b. Akibat kontak dengan mesin atau listrik yang berbahaya.
- c. Terjatuh.
- d. Terhantam mesin atau material yang jatuh dan sebagainya.

## **5. Cedera atau kerusakan**

- a. Sakit dan penderitaan (pada pekerja).
- b. Kehilangan pendapatan (pada pekerja).
- c. Kehilangan kualitas hidup (pada pekerja).
- d. Pabrik (pada perusahaan).
- e. Pembayaran kompensasi (pada perusahaan).
- f. Kerugian produksi (pada perusahaan).
- g. Kemungkinan proses pengadilan (pada perusahaan).

Teknik-teknik praktis pencegahan kecelakaan :

### **1. Nyaris**

- a. Membudayakan pelaporan kecelakaan yang nyaris terjadi.
- b. Menyelidikinya untuk mencegah kecelakaan serius.
- c. Menumbuhkan budaya 'tidak saling menyalahkan.

### **2. Identifikasi Bahaya**

- a. Melakukan inspeksi keselamatan kerja dan patroli
- b. laporan dari operator.
- c. laporan dari jurnal-jurnal teknis.

### **3. Pengeliminasian bahaya**

- a. Adanya sarana-sarana teknis.
- b. Mengubah material.
- c. Mengubah proses.
- d. Mengubah pabrik baik dari segi tata letak mesin maupun kondisi kerja dipabrik.

#### **4. Pengurangan bahaya**

- a. Memodifikasi perlengkapan sarana teknis.
- b. Alat Pelindung Diri (PPE).

#### **5. Melakukan penilaian risiko**

#### **6. Pengendalian risiko residual**

- a. Dengan sarana teknis-alarm, pemutusan aliran (trips).
- b. Sistem kerja yang aman.
- c. Pelatihan para pekerja.

### **D. TUJUAN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA**

Adapun tujuan keselamatan dan kesehatan kerja adalah :

1. Melindungi tenaga kerja atas hak keselamatannya dalam melakukan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup dan meningkatkan produksi dan produktivitas nasional.
2. Menjamin keselamatan setiap orang lain yang berada di tempat kerja tersebut.
3. Memelihara sumber produksi agar dapat digunakan secara aman dan efisien.

### **E. FUNGSI KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA**

Adapun fungsi keselamatan dan kesehatan kerja adalah :

#### **1. Fungsi dari keselamatan kerja seperti berikut :**

- a. Antisipasi, identifikasi, dan evaluasi kondisi serta praktik



berbahaya.

- b. Buat desain pengendalian bahaya, metode, prosedur, dan program.
- c. Terapkan, dokumentasikan, dan informasikan rekan lainnya dalam hal pengendalian bahaya dan program pengendalian bahaya.
- d. Ukur, periksa kembali keefektifan pengendalian bahaya dan program pengendalian bahaya.

## **2. Fungsi dari kesehatan kerja sebagai berikut :**

- a. Identifikasi dan melakukan penilaian terhadap risiko dari bahaya kesehatan di tempat kerja.
- b. Memberikan saran terhadap perencanaan dan pengorganisasian dan praktik kerja termasuk desain tempat kerja.
- c. Memberikan saran, informasi, pelatihan, dan edukasi tentang kesehatan kerja dan APD.
- d. Melaksanakan survei terhadap kesehatan kerja.
- e. Terlibat dalam proses rehabilitasi.
- f. Mengelola P3K dan tindakan darurat.

## **3. Peran Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Peran keselamatan dan kesehatan kerja yaitu berkontribusi dalam upaya menciptakan sistem kerja yang aman atau yang mempunyai potensi risiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan *loss*, sementara itu peran kesehatan kerja yaitu berkontribusi dalam upaya perlindungan

kesehatan para pekerja dengan upaya promosi kesehatan, pemantauan, dan survailan kesehatan serta upaya peningkatan daya tahan tubuh dan kebugaran pekerja.

## **F. ORGANISASI KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA**

1. Tujuan utama dibentuknya organisasi keselamatan kerja ialah untuk mengurangi tingkat kecelakaan, sakit, cacat, dan kematian akibat kerja, dengan lingkungan kerja yang sehat, bersih, aman, dan nyaman.
2. Organisasi bisa dibentuk di tingkat pemerintah, perusahaan atau oleh kelompok atau serikat pekerja.
3. Di Indonesia, organisasi pemerintah yang menangani masalah keselamatan kerja di tingkat pusat dibentuk di bawah Direktorat Pembinaan Norma Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Di samping itu, organisasi K3 dibentuk di perusahaan-perusahaan dan ikatan ahli tertentu.

## **G. LAMBANG KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA**

Lambang K3 beserta arti dan maknanya tertuang dalam Kepmenaker RI 1135/MEN/1987 tentang Bendera Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Berikut ini penjelasan mengenai arti dari makna lambang K3 tersebut.



*Gambar 13. 2. Lambang K3*

Bentuk lambang K3 yaitu palang dilingkari roda bergigi sebelas berwarna hijau di atas warna dasar putih. Arti dan makna lambang K3 yaitu :

1. Palang bermakna bebas dari kecelakaan dan penyakit akibat kerja (PAK).
2. Roda gigi bermakna bekerja dengan kesegaran jasmani maupun rohani.
3. Warna putih bermakna bersih dan suci.
4. Warna hijau bermakna selamat, sehat, dan sejahtera.
5. Sebelas gerigi roda bermakna sebelas bab dalam Undang-undang No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja.

## BAGIAN 14

### EVALUASI KERJA

(Rahayu Tri Utami, M. Si)

#### A. MEMBANGUN KINERJA KARYAWAN

Pada waktu ini sumber daya manusia memiliki peran yang berarti dalam suatu organisasi ataupun perusahaan/industry. Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan yang berkinerja tinggi, berfungsi dominan dalam melaksanakan operasional oleh perusahaan/industry serta pencapaian tujuan yang telah disepakati. Disiplin kerja adalah perilaku sadar ataupun kesediaan seseorang karyawan untuk melaksanakan serta mentaati aturan-aturan yang diresmikan oleh perusahaan/industry.

Kinerja yang terpelihara serta tumbuh kembang baiknya berdampak positif bagi organisasi atau industry. Untuk organisasi public hendaknya memperbaiki serta meningkatkan keyakinan masyarakat, juga secara bertahap meningkatkan keuntungan oleh perusahaan/industry. Serta jika terus dipelihara serta ditingkatkan kinerjanya akan menciptakan keuntungan yang berkelanjutan.

Pada umumnya manusia bekerja untuk memperoleh uang dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Karena hal tersebut karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan/industry, karena itulah perusahaan/industry memberikan

penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, memotivasi dan mendukung kinerja para karyawan melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2013).

## 1. Kompetensi

Menurut Jack Gordon (1998), ada 6 aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu :

- a. Pengetahuan (*knowledge*)
- b. Pemahaman (*understanding*)
- c. Kemampuan (*skill*)
- d. Nilai (*value*)
- e. Sikap (*attitude*)
- f. Minat (*Interest*)

Secara etimologis kata “kompetensi” diadaptasi dari Bahasa Inggris, yaitu “*competence*” atau “*competency*” yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Sehingga pengertian kompetensi adalah gabungan antara pengetahuan, ketrampilan dan atribut kepribadian seseorang sehingga meningkatnya kinerjanya dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasinya.

Pengertian kompetensi adalah suatu kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas di bidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang disandang. Menurut Stephen Robbin (2007:38), pengertian

kompetensi adalah suatu kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan tersebut ditentukan oleh factor intelektual dan fisik.

Menurut Van Looy, Van Dierdonck dan Gemmel (1998:212), artinya kompetensi adalah suatu karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektifitas, performa yang dapat dilihat dari perilaku, cara berpikir dan gaya bertindak.

Menurut UU No. 13 Tahun 2003, tentang ketenagakerjaan, kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

## **2. Pemberdayaan**

Istilah pemberdayaan mengacu pada langkah- langkah yang dirancang untuk meningkatkan tingkatan otonomi serta penentuan nasib sendiri dalam masyarakat dengan tujuan memberikan mereka untuk mewakili kepentingannya dengan metode yang bertanggungjawab serta berperan penting pada otoritas mereka sendiri. Sehingga dengan terdapatnya proses tersebut jadi lebih kokoh serta lebih yakin diri, paling utama dalam mengatur kehidupan seorang serta mengklaim hak- hak seorang.

Disisi yang lain, kata pemberdayaan ataupun dalam Bahasa Inggris *empowerment*, berasal dari kata“ daya ” yang menemukan

awalan ber- yang jadi kata “berdaya” yang maksudnya memiliki energi. Daya maksudnya kekuatan, sebaliknya berdaya maksudnya memiliki kekuatan. Sehingga pemberdayaan bisa dimaksud sebagai membuat suatu jadi berdaya ataupun memiliki energi ataupun kekuatan.

Menurut Widjaja ( 2003 ), Pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan dan potensi yang dimiliki masyarakat, sehingga masyarakat bisa mewujudkan jati diri, harkat dan martabatnya secara maksiman untuk bertahan dan mengembangkan diri secara mandiri baik di bidang ekonomi, social, agama dan budaya.

### **3. Kompensasi**

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti segala imbalan yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan atau industry dalam bentuk uang atau benda, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Terdapat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau industry kepada para karyawan pasti memunculkan hal yang positif yang sanggup memberikan keuntungan.

- a. Membuat karyawan terpacu untuk selalu berprestasi dalam bekerja secara aktif;
- b. Dapat menjadi daya Tarik untuk pencari kerja yang bermutu;

- c. Bisa menjadikan daya Tarik yang senantiasa selalu berprestasi dan bekerja dengan aktif;
- d. Citra perusahaan atau industry menjadi lebih baik dibandingkan competitor.
- e. Perusahaan atau industry memperoleh pekerja yang berkualitas;
- f. Mempermudah proses administrasi serta aspek hukum yang ada.

## **B. STANDAR KINERJA**

Dalam melaksanakan penilaian kinerja dibutuhkan standar yang disebutkan standar kinerja (*performance standard*). Standar kinerja merupakan suatu yang esensial, sebab penilaian kinerja itu dilakukan dengan jalur penyamaan kinerja ternilai dengan standar yang telah ditentukan. Dengan kata lain penilaian kinerja tidak mungkin dilakukan tanpa terdapat standar kinerja.

Penilaian kinerja yang dilakukan tanpa standar kinerja sebagai acuan, sehingga hasilnya tidak memiliki nilai 1. Misalnya salah satu contoh kelemahan mendasar penilaian kinerja Pegawai Negeri di Indonesia, catatan evaluasi pekerja pegawai Negeri yaitu DP3 misal contoh pegawai yang bekerja di kawasan rawan bahaya seperti penjaga lintasan kereta api, penjaga mercusuar di laut, format dan metode penilaiannya sama saja dengan karyawan yang bekerja di kantor.



Standar kinerja yang efisien merupakan standar kinerja yang bersumber pada pekerjaan yang ada di organisasi itu, dimengerti, disetujui, khusus, terukur, berorientasi pada waktu, tertulis, serta terbuka untuk menerima pergantian. Didalam merumuskan standar kinerja itu para karyawan ataupun dalam hal ini organisasi karyawan dilibatkan dalam penyusunannya. Dengan demikian karyawan hendaknya lebih termotivasi untuk melaksanakannya dengan sungguh- sungguh sebab karyawan merasa memiliki tanggung jawab terhadap apa yang sudah diputuskan bersama itu. Menurut Kirkpatrick (2000: 39) dalam Wibowo 3 ada 8 standar kinerja yang efisien, yaitu:

- 1) Standar bersumber pada pekerjaan. Jadi jika ada sebagian orang membuat pekerjaan yang sama, maka berarti mereka mengerjakan tugasnya memakai standar yang sama. Bukan masing- masing orang satu standar.
- 2) Standar wajib bisa dicapai. Artinya karyawan yang hendak melakukan pekerjaannya bukan mengada-ada, namun riil cocok dengan realitas yang wajib dikerjakan oleh karyawan. Serta dalam praktiknya sedikit ditinggikan untuk iktikad membagikan tantangan kepada karyawan supaya karyawan termotivasi untuk berprestasi.
- 3) Standar wajib bisa dimengerti. Artinya wajib dibuat sejelas- jelasnya sehingga gampang dimengerti oleh siapapun, tercantum oleh karyawan yang berkepentingan, sehingga tidak mengundang multitafsir. Jika hingga terjadi multitafsir misalnya antara manajer

yang memperhitungkan serta karyawan yang ternilai, dapat memunculkan ketidakadilan dalam evaluasi kinerja. Oleh sebab itu standar kinerja wajib betul- betul bisa dimengerti oleh seluruh pihak.

- 4) Standar wajib disepakati. Artinya standar yang akan digunakan dalam evaluasi kinerja itu wajib ditetapkan bersumber pada konvensi antara manajer yang mewakili perusahaan atau industri serta karyawan dalam unit kerja yang akan dilakukan dalam pekerjaan itu. Konvensi disini memiliki arti karyawan dilibatkan dalam ulasan hingga dengan merumuskan standar tersebut.
- 5) Standar wajib khusus serta terukur. Khusus maksud memiliki penafsiran yang spesial untuk pekerjaan itu, serta terukur maksudnya dinyatakan secara kuantitatif dalam wujud angka, persen, satuan dimensi, satuan timbangan, satuan takaran, serta satuan kuantitatif yang lain.
- 6) Standar wajib berorientasi pada waktu. Artinya harus terdapat batasan waktu yang jelas untuk melaksanakannya, sehingga lumayan mencukupi untuk seseorang karyawan untuk menguasai dengan serius, melaksanakan dengan sebaik- baiknya, membetulkan apabila terjadi kesalahan, dan tingkatkan mutu serta kuantitas hasil pekerjaannya.
- 7) Standar wajib tertulis. Artinya supaya standar itu mudah diingat, jika terdapat tertulis tiap karyawan bisa membacanya. Dengan membaca mempermudah karyawan mengingatnya.

8) Standar bisa berganti. Artinya standar itu harus menjajaki pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga sewaktu-waktu dibutuhkan berubah sebab tuntutan ilmu pengetahuan serta teknologi, maka standar itu bisa membiasakan dengan perkembangan yang terjalin. Misalnya jika dulu standarnya masih manual, pasti tidak cocok lagi dengan keadaan saat ini yang telah digital.

### **C. INSTRUMEN EVALUASI KINERJA**

Memasuki masa digital teknologi informasi ini, banyak informasi dan urusan pekerjaan yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang disampaikan dalam tampilan digital. Melalui tata kelola perusahaan / industry ataupun organisasi berbasis informasi digital tersebut, sehingga memudahkan urusan menjadi lebih cepat dan akurat, ruang lingkup cakupan industry semakin luas dan system integrase pengelolaannya jadi komprehensif. Informasi manajemen yang terlebih dahulu diolah secara manual oleh beberapa karyawan, tetapi dalam system digital pengelolanya bisa mamakai fitur yang lunak.

Manajemen sumber daya manusia secara garis besar diklasifikasikan selaku perencanaan, penerimaan, pelatihan, serta pengembangan dan pemeliharaan sumber daya ataupun anggota industry. Evaluasi kinerja adalah salah satu aspek terutama dalam sesuatu pengelolaan sumber daya manusia di industry. Industry atau perusahaan

diharapkan sanggup memberikan kepuasan kepada pemberi kerja serta meningkatkan produktifitas kinerja sumber daya manusianya. Penilaian kinerja menerangkan suatu proses umpan balik ataupun kinerja lebih dahulu serta mendesak terdapat kenaikan pada fase berikutnya.

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai ikatan dengan tujuan strategi suatu organisasi, kepuasan konsumen, serta membagikan sumbangan pada ekonomi. Kinerja mencakup apa yang dikerjakan serta bagaimana metode mengerjakannya. Dengan terdapatnya pengukuran terhadap kinerja hingga sasaran suatu industry atau perusahaan hendaknya terukur untuk mutu dan kuantitasnya, sehingga karyawan mempunyai tujuan jelas yang akan dicapai. Ada sebagian tata cara pengukuran kinerja yaitu dengan menggunakan balanced scorecard yang mulai diperkenalkan pada tahun 1990 di Amerika Serikat oleh David P. Norton dan Robert Kaplan. Balanced Scorecard sendiri memiliki arti sesuatu kinerja yang bisa diukur secara balance dalam 2 sisi meliputi sisi keuangan dan non keuangan.

Balanced Scorecard membantu manajer untuk membuat 4 ukuran dan menguasai ikatan lintas fungsional yang pada kesimpulannya mengetuai dalam revisi, penyelesaian permasalahan serta pengambilan keputusan. Sebagian proses penting yang mendesak implementasi organisasi yaitu pembedahan perencanaan, pengawasan, serta uji pendidikan pada menyesuaikan diri strategi (Kopecka, 2015). Perencanaan yaitu langkah dini dalam seluruh

perpindahan dalam perspektif tradisional. Hal yang pertama dalam perspektif ini merupakan tugas yang sangat fundamental dari manajemen (Ghadimi, 2016). Balanced Scorecard bisa berhubungan dengan Key Performance Indicator (KPI) untuk menentukan tujuan keluarannya.

#### **D. INDIKATOR KINERJA**

Indikator kinerja adalah uraian yang menggambarkan tentang suatu kinerja yang akan diukur dalam pelaksanaan suatu program terhadap tujuannya. Indikator menyampaikan secara spesifik apa yang diukur untuk menentukan apakah tujuannya telah tercapai. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan ada lima indikator, yaitu (Robbins, 2006) :

- a. Kualitas, Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

- d. Efektifitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### **Manfaat Indikator Kinerja**

Secara singkat, manfaat dan sasaran indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- a) Memperjelas tentang informasi program,
- b) Menciptakan kesepakatan untuk menghindari kesalahan interpretasi perbedaan pendapat selama penerapan program/aktifitas,
- c) Membangun dasar bagi pemantauan serta penilaian,
- d) Untuk memperkenalkan serta memotivasi pelaksanaan program dalam pencapaian hasil,
- e) Membangun dasar bagi pemantauan dan evaluasi
- f) Untuk mengenalkan dan memotivasi pelaksanaan program dalam pencapaian hasil.
- g) Untuk mengkomunikasikan serta melaporkan hasil yang sudah dicapai kepada stakeholders.

## Syarat-syarat Indikator Kerja

Syarat-syarat indikator kinerja yang baik adalah SMART yaitu :

- a) *Specific* : Jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi
- b) *Measureable* ( *What gets measures gets managed* ) : Indikator kinerja yang ditetapkan harus memprestasikan tentang sesuatu dan jelas ukurannya. Kejelasan pengukuran akan menunjukkan dimana dan bagaimana cara mendapatkan datanya.
- c) *Attributable* : Indikator kinerja yang ditetapkan harus bermanfaat untuk kepentingan pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa indikator kinerja yang ditetapkan harus merupakan perwujudan dari data/informasi yang memang diperlukan untuk pengambilan keputusan.
- d) *Relevant* : Indikator kinerja harus sesuai dengan ruang lingkup program dan dapat menggambarkan hubungan sebab akibat antar indikator.
- e) *Timely* : Indikator kinerja yang ditetapkan harus dikumpulkan datanya dan dilaporkan tepat pada waktunya sebagai bahan pengambilan keputusan.

## Jenis-jenis indikator kinerja :

- 1) Indikator Input : gambaran mengenai sumberdaya yang digunakan untuk menghasilkan output dan outcome (kuantitas, kualitas dan kehematan);

- 2) Indikator Process : gambaran mengenai langkah-langkah yang dilaksanakan dalam menghasilkan barang atau jasa (frekuensi proses, ketaatan terhadap jadwal, dan ketaatan terhadap ketentuan/standar);
- 3) Indikator Output: gambaran mengenai output dalam bentuk barang atau jasa yang dihasilkan dari suatu kegiatan (kuantitas, kualitas, dan efisiensi);
- 4) Indikator Outcome: gambaran mengenai hasil aktual atau yang diharapkan dari barang atau jasa yang dihasilkan (peningkatan kuantitas, perbaikan proses, peningkatan efisiensi, peningkatan kualitas, perubahan perilaku, peningkatan efektivitas, dan peningkatan pendapatan);
- 5) Indikator Dampak: gambaran mengenai akibat langsung atau tidak langsung dari tercapainya tujuan. Indikator dampak adalah indikator outcome pada tingkat yang lebih tinggi hingga ultimate.

### **Tipe Indikator Kinerja**

- a) Kualitatif: menggunakan skala (misal: baik, cukup, kurang).
- b) Kuantitatif absolut: menggunakan angka absolut (misal: 30 orang, 80 unit).
- c) Persentase: menggunakan perbandingan angka absolut dari yg diukur dg populasinya (misal: 50%, 100%).
- d) Rasio: membandingkan angka absolut dengan angka absolut lain yang terkait (misal: rasio jumlah guru dibandingkan jumlah murid).



- e) Rata-rata: angka rata-rata dari suatu populasi atau total kejadian (misal: rata-rata biaya pelatihan per peserta dalam suatu diklat).
- f) Indeks: angka patokan dari beberapa variabel kejadian berdasarkan suatu rumus tertentu (misal: indeks harga saham, indeks pembangunan manusia)

## **E. METODE PENGUKURAN KINERJA**

### 1) Model Sistem Pengukuran Kinerja

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi (perusahaan) memerlukan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Tidak semua model pengukuran kinerja dapat dipakai untuk mengukur kinerja, tetapi sangat tergantung pada situasi dan kondisi organisasi masing-masing.

Ada beberapa contoh model yang dapat dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi profit maupun non profit:

a) **Balanced Scorecard Model** Model ini dikenalkan oleh Robert S.Kaplan dari Harvard Business School, dan David P. Norton dari Kantor Akuntan Publik KPMG (Amerika Serikat) **Balanced Scorecard** terdiri dari 2 kata, yaitu

- 1) Kartu skor (Scorecard) dan
- 2) Berimbang (balanced)

Kata berimbang dimaksud untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu

- 1) perspektif keuangan dan
- 2) perspektif non keuangan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, secara internal dan eksternal.

Oleh karenanya eksekutif akan dinilai kinerjanya berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang dan eksekutif ini diharapkan akan dapat memusatkan perhatian dan usahanya selain pada kinerja keuangan juga kinerja non keuangan. Balanced scorecard ini telah dimanfaatkan oleh banyak perusahaan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian para eksekutif pada kinerja keuangan dan non keuangan pada kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan dalam perusahaan-perusahaan modern di dunia, maka diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat prinsip yang cocok dan tepat, yaitu sebagai berikut:

- 1) Perspektif keuangan (finance)
- 2) Perspektif konsumen (customer)
- 3) Perspektif proses (proses)
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)

#### *b) Human Resource Scorecard*

Dalam perkembangan organisasi dan ekonomi pada era sekarang ini, khususnya dalam penciptaan nilai-nilai (value creation) suatu

organisasi sangat didominasi oleh “*human capital*” dan modal “*intangible*”.

Oleh sebab itu untuk mengetahui sampai sejauhmana kontribusi sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja organisasi perlu ada pengukuran melalui konsep pengukuran yang disebut “*Human Resource Scorecard*”. Menurut Becker, Huselid, and Ulrich, sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang efektif mempunyai dua tujuan penting:

- 1) Memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi, dan
- 2) Berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia.

Konsep yang dikembangkan dalam Human Resource Scorecard lebih ditujukan pada peran penting dari para profesional sumber daya manusia di masa datang.

## **F. PROSEDUR PELAKSANAAN EVALUASI KINERJA**

Agar supaya proses penilaian dan pengukuran kinerja itu tertib, sistematis, serta logis, hingga perlu diatur tahapan- tahapannya, misalnya di dalam organisasi (industri) itu terdapat tersedia bahan-bahan serta ataupun syarat untuk melakukan manajemen kinerja, perencanaan kinerja, penerapan kinerja, evaluasi dan ataupun pengukuran kinerja, wawancara penilaian kinerja, pembuatan hasil evaluasi kinerja, banding, serta sentra asesmen.

Michael Armstrong (1995) mendefinisikan manajemen kinerja itu sebagai: “*Performance management is a proses which is designed to improve organizational, team and individual performance and which is owned by line manager.*” (Manajemen kinerja merupakan proses yang bertujuan meningkatkan kinerja individu pegawai, kinerja tim kerja, dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Proses manajemen kinerja dilakukan bersama antara manajer dan pegawai).

## 1. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja bertujuan meningkatkan beberapa aspek kinerja: Pertama, menggapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (industri) Kedua, kerja pegawai dalam menggapai tujuan berupaya menghasilkan serta meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kompetensi karyawan secara terus menerus. Ketiga, berupaya tingkatkan efisiensi serta efektifitas proses pencapaian tujuan. Empat, mengukur kinerja orang karyawan, regu kerja, serta kinerja organisasi (industri) secara priodik.

## 2. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan aktivitas dini dari manajemen kinerja. Perencanaan kinerja merupakan hasil pertemuan antara karyawan ternilai (*appraise*) dengan supervisornya ataupun penilai (*appraiser*) yang antara lain membahas:

- a) Tugas pekerjaan serta tanggung ternilai dan prosedur yang wajib diikuti dalam melakukan pekerjaan.

- b) Kompetensi yang dibutuhkan ternilai dalam melakukan pekerjaan, dan sikap kerja serta watak individu yang wajib dilakukan serta dimiliki karyawan.
- c) Standar kinerja karyawan (ternilai) dalam melaksannakan pekerjaannya.
- d) Memastikan metode kerja karyawan dalam menggapai kinerja.
- e) penilai serta ternilai wajib menguasai metode pengukuran kinerja.
- f) merancang pengembangan kompetensi ternilai, serta melatih ternilai bila ternilai belum mempunyai kompetensi cocok dengan tuntutan pekerjaan.
- g) karyawan ternilai serta penilai pula wajib menguasai visi, misi, serta tujuan ataupun sasaran kinerja.

### **3. Pelaksanaan Kinerja**

Penerapan pekerjaan menjadi tanggung jawab bersama antara karyawan dengan manajer. Karyawan serta manajer masing masing memiliki tanggung jawab dalam penerapan pekerjaan buat menggapai kinerja yang telah diresmikan serta disepakati bersama.

### **4. Penilaian Kinerja**

Evaluasi kinerja dicoba secara formatif serta sumatif:

- a) Evaluasi formatif, merupakan evaluasi kinerja sedangkan para karyawan lagi melaksanakan tugasnya. Evaluasi formatif ini bertujuan untuk melihat, apakah terjadi ketimpangan antara kinerja karyawan dibanding dengan standar kinerja dalam

waktu tertentu. Bila terjalin ketimpangan ataupun penyimpangan dari kinerja yang diharapkan hingga koreksi hendak lekas diperbaiki. Misalnya seseorang petugas pemasaran perusahaan Asuransi Jiwa diberi tanggung jawab dalam 1 tahun kerja untuk bisa memasarkan 5 polis asuransi jiwa. Jika dicoba penilaian formatif ternyata dia baru dapat memasarkan 4 polis asuransi. Berarti terjalin ketimpangan 1 polis karena ketidakcocokan dengan sasaran yang telah disepakati. Terhadap ketimpangan tersebut manajer membutuhkan perbaikan koreksi. Misalnya lewat supervisi untuk menciptakan permasalahan. Bila hasil supervisi permasalahannya misalnya menyangkut kelemahan kompetensi karyawan, hingga membutuhkan pemecahan yang lebih akurat, misalnya kebutuhan diberikan pelatihan, dimagangkan dicabang yang lebih maju, serta seterusnya.

- b) Evaluasi Sumatif, adalah evaluasi yang dicoba pada akhir periode evaluasi. Dalam evaluasi ini manajer penilai menyamakan kinerja akhir karyawan dengan standar kinerja yang telah disepakati serta diresmikan. Hasil evaluasi berbentuk kinerja akhir itu berikutnya oleh manajer dibahas bersama dengan karyawan yang bersangkutan.

## **5. Wawancara Evaluasi Kinerja**

Wawancara dalam penilaian kinerja dibutuhkan sekali dicoba karena terdapat tujuan yang sangat berarti:

1. Untuk mengenali serta menggali lebih jauh tentang sebab-sebab kelemahan kinerja karyawan, sehingga bisa dicarikan pemecahan untuk memperbaiki kinerja pada tahun kerja selanjutnya. Di sebagian lembaga seperti Tentara Nasional Indonesia(TNI), POLRI, serta PNS paling utama di PNS hasil evaluasi kinerja dalam prakteknya tidak ditindak lanjuti dengan wawancara, sehingga menimbulkan karyawan tidak mengenali kelemahannya, walaupun dalam format DP3 PNS itu terdapat ruang untuk mereka yang keberatan jika menerima hasil evaluasi kinerja oleh atasannya. Tetapi tidak seluruh PNS yang merasa keberatan itu dapat serta ingin menggunakan ruang keberatan itu sebab tidak jelasnya kelemahan serta kekurangan mereka akibat tidak terdapatnya peluang wawancara. Inilah salah satu kelemahan dalam sistem evaluasi kinerja PNS dengan memakai DP3.
2. Wawancara juga dilakukan untuk tujuan menyusun serta menyepakati sasaran kinerja tahun kerja yang baru yang hendak diawali setelah berakhirnya tahun kerja yang berjalan. Ini berarti sekali dilakukan untuk seorang manajer (atasan karyawan) dalam sistem manajemen kinerja berkewajiban untuk menolong karyawan dalam menyusun serta menyepakati rencana kinerja yang akan dilaksanakan.

## **6. Banding**

Banding dalam penilaian kinerja merupakan upaya ternilai untuk melakukan hak keberatannya terhadap hasil evaluasi kinerja yang

diberikan oleh pejabat penilai serta yang bersangkutan, memohon kepada pejabat penilai, arbiter, ataupun komisi spesial (banding) untuk meninjau ataupun melaksanakan evaluasi ulang. Di area PNS penilai banding ini umumnya dicoba oleh atasan penilai (yang eselon jabatannya satu tingkatan di atas jabatan penilai) Misalnya bila penilainya eselon III, hingga pejabat penilai bandingnya wajib eselon II.

Berikutnya proses evaluasi banding bisa menempuh salah satu dari 2 metode berikut:

- a) pengecekan secara langsung, dalam pengecekan secara langsung ini penilai banding memanggil penilai dan ternilai serta melaksanakan dengar komentar dengan kedua belah pihak. Keduanya secara bergiliran mengajukan argumentasi menimpa hasil penilaian kinerja yang diiringi informasi pendukung. Bersumber pada informasi serta argument dari kedua belah pihak itu setelah itu penilai banding melaksanakan evaluasi sendiri.
- b) evaluasi tidak langsung, pada evaluasi ini penilai banding sebelum melaksanakan evaluasi lebih dulu memanggil penilai serta ternilai secara terpisah untuk mencermati alasan tiap- tiap berkenaan dengan hasil evaluasi kinerja. Sehabis itu penilai banding melaksanakan evaluasi sendiri. Apapun hasilnya umumnya hasil penilai banding itu tidak bisa lagi diganggu gugat (bertabat final).



## 7. Sentra Asesmen

Sentra asesmen merupakan sesuatu proses (bukan sesuatu tempat ataupun unit organisasi) dimana karyawan ternilai (*assessee*) dievaluasi oleh penilai (*assessor*) kala dia menjajaki sesuatu seri suasana yang menyerupai sesuatu altar pekerjaan yang sebetulnya dengan memakai tata cara tertentu. Sentra asesmen adalah sesuatu prosedur yang dipakai oleh manajemen SDM untuk mengevaluasi karyawan mengenal sifat- sifat, keahlian, serta kompetensi yang relevan dengan keefektifan serta efisiensi organisasi.

Sentra asesmen membagikan kontribusi positif terhadap manajemen sumber daya manusia. Hampir seluruh untuk manajemen sumberdaya manusia bisa menggunakan sentra asesmen guna mendapatkan serta meningkatkan SDM yang unggul untuk menggapai tujuan organisasi. Diantara manfaat sentra asesmen itu antara lain:

- a) Untuk keperluan rekrutmen
- b) Untuk keperluan pilih jabatan
- c) Untuk keperluan promosi serta transfer
- d) Untuk keperluan pengembangan SDM
- e) Untuk keperluan pengembangan organisasi
- f) Untuk keperluan perencanaan SDM

## G. MEMPERBAIKI KINERJA KARYAWAN

Organisasi (bisnis) yang mau terus maju serta tumbuh merupakan organisasi (bisnis) yang ingin menjadikan entitas (organisasinya) jadi media pendidikan (*learning organization*). Kinerja yang baik merupakan kunci dari kemajuan organisasi. Oleh sebab itu belajar dari kinerja yang telah dicapai untuk membetulkan serta tingkatkan kinerja ke depan merupakan sesuatu keniscayaan, disamping pula ingin belajar dari kekurangan-kekurangan di dalam perencanaan serta penerapan program kerja organisasi sendiri. Untuk maksud tersebut berikut ini terdapat sebagian langkah yang dibutuh dicoba untuk membetulkan kinerja organisasi serta pada gilirannya pula membetulkan kinerja karyawan.

1. Melakukan Tindak Lanjut Audit Peluang diaudit oleh institusi yang berwenang untuk sesuatu organisasi (bisnis) merupakan peluang yang sangat baik, sebab lewat hasil audit organisasi (bisnis) itu akan mengenali kekurangan-kekurangan yang pada dirinya. Tindak lanjut audit merupakan langkah- langkah yang wajib diambil oleh auditee (organisasi yang diaudit) untuk melakukan saran auditor guna melaksanakan revisi kinerja kedepan.

Terdapatnya penemuan penemuan yang diinformasikan auditor kepada auditee (organisasi yang diaudit) pada hakekatnya menolong organisasi itu untuk dapat:

- a) Memandang serta mengenali kelemahan/ kekurangan yang terdapat dalam organisasi itu.

- b) Menciptakan metode untuk membetulkan kelemahan/ kekurangan tersebut cocok petunjuk yang diberikan auditor
- c) Melakukan tindak lanjut/ revisi cocok dengan yang dianjurkan oleh auditor

## 2. Feedback

Data hasil pengukuran kinerja bisa dijadikan feedback (umpan balik) untuk memusatkan sikap karyawan mengarah revisi kinerja berikutnya. Feedback ini memuat data yang objektif dengan kinerja individual serta kolektif. Apabila diproses dengan benar, hingga feedback dapat membantu manajemen membetulkan kinerja karyawan, sebab feedback berperan sebagai:

- 1) Dasar dalam pemberian instruksi (pengarahan), jika kita mengklasifikan peranan ataupun mengarahkan sikap yang baru untuk menunjang revisi kinerja.
- 2) Sebagai alat perlengkapan untuk memotivasi para karyawan karena data kinerja diinformasikan selaku review dalam pemberian reward serta punishment.
- 3) Apabila seseorang karyawan menemukan feedback atas hasil pekerjaannya, hingga menemukan peluang untuk melaksanakan introspeksi dan tanpa memandang kelemahan ataupun kekurangan yang dia miliki, serta berarti pula dia menemukan kesempatan untuk memperbaiki kinerjanya.

### 3. Pemberian Reward

Pemberian reward (penghargaan) kepada karyawan yang berprestasi dapat memicu peningkatan kinerja. Reward tidak mesti diwujudkan dalam bentuk materi, tetapi dapat juga diberikan dalam bentuk pujian atau sanjungan sebagai ungkapan penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai seorang karyawan.

### 4. Perubahan Perilaku dengan Model ABC

Mahsun menjelaskan Model ABC atas perubahan perilaku merupakan gabungan dari tiga elemen, yaitu *antecedents*, *behavior*, dan *consequences* (ABC).<sup>5</sup> Menurut para pendukung model tersebut perilaku sebetulnya dapat diubah dengan melalui dua cara, yaitu berdasarkan apa yang mempengaruhi perilaku sebelum terjadi (*ex-ante*) dan apa yang mempengaruhi perilaku setelah terjadi (*ex-post*).

### 5. Belajar dari Pengalaman

Ada tip dari para CEO bisnis yang berasal dari pengalaman mereka bekerja keras membangun kinerja organisasi (bisnis) yang mereka pimpin yang dihimpun oleh Pfeffer dan Collins dalam buku "*What Were They Thinking?*" *Unconventional Wisdom About Management* (2008) yang sangat bermanfaat bagi para pemimpin organisasi yang ingin memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

## 6. Knowledge Sharing

Memperbaiki dan meningkatkan kinerja layanan perusahaan juga dapat dilakukan dengan knowledge sharing, seperti yang telah dilakukan oleh PT. PLN Persero untuk menjawab tantangan byar pet-byar pet (yang berarti padam lagi-padam lagi) yang merupakan sindiran masyarakat terhadap ketidak mampuan PT. PLN Persero mengatasi masalah pelayanan yang harus diberikannya kepada pelanggan sebagai BUMN terbesar di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. Ma'ruf, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Antasari Press, Banjarmasin.
- Agustini, F. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan. Medan: Madenatera.
- Ahmad, N., Z. Yue, R. Saeed, D. Darmawan, M. Jaykumar & A. A. Mohamed. (2014). Effective Implementation of Strategic Plans and Actions in Modern Corporate Management. *The Business & Management Review*, 4(2), 295-312.
- Al Hakim, Y. R. & M. Hariani. (2021). The Influence of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment and Job Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 19-24.
- Al Hakim, Y. R., M. Irfan, R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. (2019). Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 3(2), 37-45.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and Its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30.
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10(9), 2077–2088.
- Alwi. Syafaruddin.2001.Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Amstrong, Michael and Angela Baron, 1998, Perfect Management, Institut of Personal and Development, London.

- Andayani, D., S.S. Kabalmay, R. Resandi & D. Darmawan. (2010). *Pemberdayaan Karyawan Berbasis Keunggulan Bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Andi, D., & Wiguna, M. (2022). Peran manajemen SDM dalam pengembangan karir karyawan pada PT. Atlas Resources Tbk Jakarta Selatan. *E-Jurnal Ekonomi Sumberdaya Dan Lingkungan*, 11(1), 31–40. <https://doi.org/10.22437/jels.v11i1.18126>
- Anjanarko, T. S. & S. Arifin. (2022). Study on The Relationship of Leadership Style and Employees' Affective Commitment. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 15–22.
- Anjanarko, T.S. & Jahroni. (2022). The Effect of Workload and Compensation on Employee Productivity, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(2), 51 – 55.
- Ardianti, F. E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karangsari Banyuwangi). *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 13–31. <https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1764>
- Arianty, N., Bahagia, R., Ashal, A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Perdana Publishing.
- Arifin, S. & M. Irfan. (2021). The Relationship of Achievement Motivation and Employee Satisfaction, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 1-6.
- Arifin, S., D. Darmawan, C.F.B. Hartanto & A. Rahman. (2022). Human Resources based on Total Quality Management, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 17 – 20.
- Arifin, S., R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. (2022). Determinan Adaptasi Karir, Pedoman Mencegah Turn Over Bagi Pekerja dari Pendidikan Sarjana. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(2), 186-197.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

- Armstrong, M., & Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance*. London: CIPD Publishing.
- Asana, I. M. D. P., Sudipa, I. G. I., & Putra, K. A. P. (2021). A Decision Support System on Employee Assessment Using Analytical Network Process (ANP) and BARS Methods. *Jurnal Teknik Informatika CIT Medicom*, 13(1), 1–12.
- Asana, I. M. D. P., Sudipa, I. G. I., & Wijaya, I. M. A. (2020). Decision Support System For Employee Assessment At PT. Kupu-Kupu Taman Lestari Using AHP And BARS Methods: Decision Support System For Employee Assessment At PT. Kupu-Kupu Taman Lestari Using AHP And BARS Methods. *Jurnal Mantik*, 4(1), 97–106.
- Asana, I. M. D. P., Sudipa, I. G. I., & Wijaya, I. M. A. (2020). Decision Support System For Employee Assessment At PT. Kupu-Kupu Taman Lestari Using AHP And BARS Methods: Decision Support System For Employee Assessment At PT. Kupu-Kupu Taman Lestari Using AHP And BARS Methods. *Jurnal Mantik*, 4(1), 97–106.
- Astuti, R., & Sari, I. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Prosiding Seminar Nasional Royal (SENAR) 2018* (pp. 461464).
- Astuti, R., & Suhendri, S. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya : Penelitian Ilmu Manajemen*, 5(2), 110.
- Avissa, C. N., Hamdani, I., & Arif, S. (2021). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Islami Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan di Koperasi Syariah 212 Sentul. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(1), 115–128. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i1.650>
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 915.
- Bamberger, P dan Fiegenbaum, Meshoulam. 2010. The Role of Strategic Reference Points in Explaining The Nature and Consequences of Human Resource Strategy. *Academy of Management Review*. 21: 4,



- BAMS. (2023). Pengertian Etos Kerja: Karakteristik, Prinsip, Manfaat, dan Faktor. Pasla.Jambiprov.Gp.Id.
- Bancin, A. (2016). Pengaruh Kompensasi Non Finansial Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga (PERSERO) Cabang Belmera Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 17(2), 2740.
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2021). Business strategy, performance appraisal and organizational results. *Personnel Review*, 50(2), 515–534.
- Becker, Huselid, and Ulrich, 2001, *The HR Scorecard, Lingbig People, Strategy and Performance*, Boston Harvard Business School Press.
- Daft, Richard L., 2003, *Management 1 dan 2*, Salemba Empat Jakarta.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Brooks, Leonard J. dan Paul Dunn. 2011. *Etika Bisnis & Profesi untuk Direktur, Eksekutif, dan Akuntan*. Penerbit Salemba Empat Edisi 5 – Buku 1.
- Budd, J. W. (2023). Employment relationship. In *Encyclopedia of Human Resource Management* (pp. 106–107). Edward Elgar Publishing.
- Budd, J. W. (2023). Employment relationship. In *Encyclopedia of Human Resource Management* (pp. 106–107). Edward Elgar Publishing.
- Budi Harto, L. A. (2022). Bibliometric Analysis of Strategic Digital Leadership to Boost Innovation in Organization. 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021) (hal. 429-435). Atlantis Press.
- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89103.
- Buntarto. 2015. *Panduan Praktis Keselamatan & Kesehatan Kerja untuk Industri*. Yogyakarta : Pustaka Baru Press.

- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education.
- Chayani, Ati, 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Cushway, B. (1994). *Human Resource Management*. Kogan Page in association with AMED, London.
- Darma, S. A. (2017). Kedudukan Hubungan Kerja; Berdasarkan Sudut Pandang Ilmu Kaidah Hukum Ketenagakerjaan Dan Sifat Hukum Publik Dan Privat. *Mimbar Hukum*, 29(2), 221. <https://doi.org/10.22146/jmh.25047>
- Darmawan et al. (2021). Motivation and Role on Employee Performance with the Work Environment as a Moderating Variable, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 29-40.
- Darmawan, D. & A. R. Putra. (2022). Pencapaian Efektivitas Kerja Melalui Optimalisasi Kecerdasan Emosional Dan Pemberian Beban Kerja Secara Tepat Kepada Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(1), 8-16.
- Darmawan, D. & E. Grenier. (2021). Competitive Advantage and Service Marketing Mix, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 75-80.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. (2021). Kepuasan Kerja: Teori dan Studi Ilmiah. *Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim, Solok*.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. (2022). Hubungan Kecerdasan Emosional Dan Hasil Belajar Dengan Kualitas Komunikasi Mahasiswa Fakultas Ekonomi. *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 3(1), 45-49.
- Darmawan, D. (2007). Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kebebasan Pengambilan Keputusan Manajerial, *Jurnal Media Komunikasi Ekonomi dan Manajemen*, 5(2), 40-53.
- Darmawan, D. (2007). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustakamedia Daya, Bandung.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.

- Darmawan, D. (2016). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Sikap Profesionalisme terhadap Intensi Berwirausaha, *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 22-29.
- Darmawan, D. (2017). *Pemberdayaan Kerjasama*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D. (2019). *Pengantar Manajemen*. Revka Prima Media. Surabaya.
- Darmawan, D. (2019). Profesionalisme, Motivasi Berprestasi, Komitmen Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Intensi Berwirausaha, *Ekuitas, Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 3(3), 344-364.
- Darmawan, D. (2021). *Perilaku Organisasi*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D. (2022). Motivasi, Kemampuan, Pengalaman, Keterlibatan, Kedisiplinan Sebagai Faktor Internal Karyawan dan Pembentukan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(1), 18-29.
- Darmawan, D. et al. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Darmawan, D., M. Hariani, E. A. Sinambela. (2018). *Dasar Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Metromedia, Surabaya.
- De. Cenzo, D. A. & S. P. Robbins. (1994). *Human Resource Management, Concept and Practices*. John Wiley and Sons, Inc., Fourth edition, USA.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. USA: Pearson Education.
- Dessler, Gary (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat. ISBN 978-979-061-533-5.
- DISNAKERTRANS. (2021). *Peraturan Perundangan Ketenagakerjaan*. Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Sanggau.
- Djati, S. P. & D. Darmawan. (2005). Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan, Kepercayaan, dan Kesetiaan Pelanggan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 48-59.

- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. (2020). Effect of Compensation, Job Demand, Job Characteristics on Employee Retention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 1-8.
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. (2022). Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru, *Journal on Teacher Education*, 4(2), 1065-1077.
- Djazilan, M.S. & D. Darmawan. (2022). Kajian Tentang Innovative Behaviour Ditinjau Dari Knowledge Sharing Dan Keadilan Organisasi, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 78-87.
- Dzinnur, C.T.I., Djaelani, M., M. W. Amri., D. Darmawan & A. Hardianingsih. (2020). Application of Information Technology and User Skills to Organizational Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 23-28.
- Eddine, B. A. S. & D. Darmawan. (2023). Sales Performance Improvement Through Monitoring of Work Experience and Quality Work of Life, *Journal of Marketing and Business Research*, 3(1), 71-80.
- Edison, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Alfabeta.
- Ernawati, Fidyah Yuli, Siti Rochmah. *Membangun Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perawat RSI Sultan Agung Semarang : Fokus Ekonomi Vo; 13 No. 2 Desember 2018 :331-341.*
- Ernur, M. M. H., Machasin, & Marhadi. (2014). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Gulang Medica Indah Pekanbaru. *JOM FEKON*, 1(2), 117.
- Estiana, R., Nugroho, E. and Himawan, H., 2019. Analisis Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Mitrametal Perkasa). *Jurnal Akuntansi & Bisnis*, 5(01).
- Fanila Kasmita Kusuma (<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>)
- Fatimah, S., A.K. Wahyudi, E. Retnowati, D. Darmawan, R. Mardikaningsih & M. Kemarauwana. (2018). The Importance of Scale in Attention

Organizations to Issues, *Academy of Management Review*, 43(2), 217–241.

Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 7179.

Fauzi, A. A., Harto, B., Mulyanto, Dulame, I. M., Pramuditha, P., Sudipa, I. G., . . . Wulandari, S. R. (2023). *Pemanfaatan Teknologi Informasi Di Berbagai Sektor Pada Masa Society 5.0*. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia.

Firmandari, N. (2014). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *EKBISI : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, IX(1), 2534.

Fisher, C. D. (2009). *Performance appraisal and management*. Sage Publications.

Ganis Aliefiani Mulya Putri, Srirahayu Putri Maharani, Ghina Nisrina (2021). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Volume 3, Issue 3, Januari 2022.

García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374–388.

García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374–388.

Gaspersz, Vincent. 2001. *ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement*, PT Gramedia Pustaka Utama.

Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Gaspersz, Vincent. 2002. *Pedoman Implementasi Program SIX SIGMA Terintegrasi Dengan ISO 9001 : 2000, MBNQA, dan HACCP*, PT

Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses* (5th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Green, T. C., & Zhou, D. (2019). Pay inequality, job satisfaction, and firm performance. *Baruch College Zicklin School of Business Research Paper*, 2019–07, 3.
- Hadari Nawawi. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press.
- Hamali, A. Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Yogyakarta: Media Pressindo Group.
- Handayani, S. & M. Khairi. (2022). Study on the Role of Quality of Work Life and Leadership on Employee Performance, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 24 – 27.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 3145.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T.H., 2001. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2020). Pengaruh Pencurian Terhadap Masyarakat Sekitar. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Hukum*, 2(1), 69–88.
- Hariani, M. & M. Irfan. (2022). The Influence of Leadership and Work Culture on Employee Work Loyalty, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 39-48.
- Hariani, M. (2021). Organizational Culture and Self-Efficiency that Form Employee Performance, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 23-32.
- Harto, B. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam R. R. I. Soepriyadi, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (hal.

31-43). Padang: Global Eksekutif Teknologi.

Harto, B. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam R. R. I. Soepriyadi, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (hal. 31-43). Padang: Global Eksekutif Teknologi.

Harto, B. (2022). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Dalam A. S. A. Wardhana, Manajemen Kinerja (Konsep, Teori, dan Penerapannya) (hal. 167-179). Bandung: Media Sains Indonesia.

Harto, B., LN, S. Y., Rukmana, A. Y., Komalasari, R., & Dwijayanti, A. (2022). Bibliometric Analysis of Transforming Leadership Education with Artificial Intelligence. The 1ST Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed by Scopus (hal. 385-390). Sciendo.

Hasibuan, M. S. P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. (Lia Malyani, Ed.). Bandung: Yrama Widya.

Hasibuan, Malayu (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, S.P. Malayu. 2016 Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C., & Ping, L. L. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction among Academic Staffs. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 285–291.

Hejazi, R., Farajzadeh, A.A., dan Kanaani, A. (2017). A Study of the Professional Behavior of Auditors from the Perspective of the Quran. *Accounting and Auditing Studies*, 10(22), 4-13

Hendriyaldi, WlyanMallindra, 2019. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Volume 7. Nomor 3, September 2019.

Hitka, M., Schmidtová, J., Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., & Kampf, R. (2021). Sustainability of human resource management processes through employee motivation and job satisfaction. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(2), 7–26.

- Hudiarini, S. (2017). Penyertaan etika bagi masyarakat akademik di kalangan dunia pendidikan tinggi. *Jurnal Moral Kemasyarakatan*, 2(1), 1-13
- Husna Suad & Heiddjrachman (1997). *Manajemen Personalialia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735.
- Infante, A. & D. Darmawan. (2022). Women in Human Resource Management Practice, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 27-30.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., Budhwar, P., & Shah, S. Z. A. (2019). Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria. *Journal of Business Research*, 101, 285–299.
- Irfan, M. (2022). Measurement of Mental Workload and Fatigue of Production Operator of PT. MTK, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 11–13.
- Irfan, M. (2022). The Influence of Work Discipline, Work Motivation and Leadership Style on Employee Performance, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 31–36.
- Ishak, M., I. Zaidi, D. Darmawan & Z. Yang. (2016). Conceptualizing Cultural Organization Studies, *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Issalillah, F., R. K. Khayru., D. Darmawan & M. W. Amri. (2021). Hubungan Modal Sosial, Modal Psikologi, Modal Diri Karyawan dan Stres Kerja. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(2), 84-88.
- Jahroni, J. & D. Darmawan. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis (JTIMB)*, 5(2), 95-106.



- Jahroni, J., D. Darmawan, R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 4(2), 1389-1397.
- Jamaluddin, A., L. C. Hoe, A. A. Mohamed, D. Darmawan, A.T. Hannan, M. Ismail & N. Ahmad. (2013). Human resource management implications of technology-based organizational forms. *Academy of Management Journal*, 23(2), 83-94.
- Joko, T., Munir, R., & Fattah, N. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Pengawasan dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. *YUME : Journal of Management*, 2(2).
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 3747.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1).
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 5360.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Nomor KEP/61/M.PAN/6/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan. Jakarta.

- Khair, H. (2017). *Manajemen Kompensasi*. Medan: Madenatera.
- Khairan Muhammad Arif .2021(<https://uia.e-journal.id/Tahdzib/article/view/1300/798>)
- Khajouei, S., Sarmadi Nia, A.M., dan Purgoodarzi, A. (2020). Ethical Conceptual Framework for Financial Accounting and Reporting. *Financial Accounting Knowledge*, 7(1), 25-44
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Kiley, A.M., B. Evans, M. Ismail, R. Saeed, D. Darmawan, L. C. Hoe & A.T. Hannan. (2015). Strategic Flexibility and the Virtue of Innovation in Responding to the Dynamics of Change. *The Journal of Management Studies*, 31(3), 865-878.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Evaluating training programs: The four levels*. USA: ATD Press.
- Kooij, D., & Van den Broeck, A. (2022). Historical and Contemporary Perspectives on Work Motivation in Human Resource Management. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981–3990.
- Kurniawan, Y., N. S. Wisnujati, Nichen, & Hermawan. (2021). Peran Etos Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(2), 89-98.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.
- Lestari, U. P. & D. Darmawan. (2014). Studi Tentang Hubungan Motivasi dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 1-6.
- Lestari, U. P. & E. A. Sinambela. (2021). The Role of Tenure And Incentives on Employee Behavior. *Cashflow: Current Advanced Research On*

Sharia Finance And Economic Worldwide, 1(1), 12-17.

Lestari, U. P. & R. Mardikaningsih. (2020). Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 5-12.

Lia Muliawaty 2019. Kebijakan Jurnal Ilmu Administrasi. Volume 10, Nomor 1 Januari 2019

Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Andi.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remadja Rosdakarya.

Mansur, A. (2017). Etika profesi: Sebuah upaya pengapresiasian etis-filosofis. *Al-Fikra: Jurnal Ilmiah Keislaman*, 3(2), 200-212.

Mardikaningsih, R. & D Darmawan. (2020). *Sistem Pengendalian Mutu*. Metromedia, Surabaya.

Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2021). Hubungan Manajemen Karir dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1 (3), 89-102.

Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2022). The Influence of Working Conditions and Employee Motivation on Job Performance, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 1-10.

Mardikaningsih, R. & E. A. Sinambela. (2021). Performance Development of Agricultural Extenders Through Interpersonal Skills and Work Ethic, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(1), 35-44.

Mardikaningsih, R. (2018). *Teori Keputusan*, Metromedia, Surabaya.

Mardikaningsih, R. (2020). Sebuah Penelitian Empiris tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi (Akuntabilitas)*, 13(1), 43-54.

Mardikaningsih, R. (2021). Correlation of Worker Welfare and Industrial Relations. *Cashflow: Current Advanced Research on Sharia Finance And Economic Worldwide*, 1(1), 29-32.

- Mardikaningsih, R., A. Gunawan, D. Darmawan & A. Karina. (2015). *Manajemen, Teknologi, dan Bisnis*, Addar Press, Jakarta.
- Marjuni, H. A. (2020). Peran dan fungsi kode etik kepribadian guru dalam pengembangan pendidikan. *Jurnal Pendidikan Kreatif*, 1(1), 1-8
- Marnisah, L., Hasbiyallah, Riwukore, J. R., Habaora, F., & Maris, H. (2021). Analysis of career development, leadership style, and emotional intelligence on the work achievement of employees of PT. BNI (Persero) Tbk Palembang Branch. In Y. UZUN (Ed.), *3rd International Gobeklitepe Social and Humanities Congress* (pp. 257–272). IKSAD Global Publications. <https://doi.org/10.1159/000478491>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management. Cengage Learning*.
- Meryance, M., Rafani, Y., & Pratiwi, D. (2014). Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Pan
- Moekiat (1998). *Analisis Jabatan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Mondy R. Wayne. 2008. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia.)*. Alih Bahasa Bayu Airlangga. Edisi Kesepuluh Jilid Pertama. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Mondy, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Muhammad S. R. (2009) *Impact Of Job Analysis On Job Performance*. National University Of Modern Languages, Islamabad. 5(2):17 36.
- Muhyi, D.H.A., Muttaqin, Z. and Healthy Nirmalasari, M.B.A., 2016. *HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia. Raih Asa Sukses*.
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93.
- Munir, M., F. Issalillah, D. Darmawan, E. A. Sinambela, & R. Mardikaningsih. (2022). *Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan*

yang Ditinjau dari Kebijakan Kompensasi dan Sistem Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 5(1), 717-724.

Munir, M., S. Arifin, D. Darmawan, F. Issalillah & R. K. Khayru. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88-99.

Mutholib, M. (2019). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja. *Liabilities : Jurnal Pendidikan Akuntansi*, 2(3), 22236.

Nasution, M. I., Prayogi, M. A., Jufrizen, D. R. P., & Juliandi, A. (2019). Compensation and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction. *ICASI 2019: Proceedings of The 2nd International Conference On Advance And Scientific Innovation*, ICASI 2019, 18 July, Banda Aceh, Indonesia, 396.

Nasution, M. I., Prayogi, M. A., Jufrizen, J., Pulungan, D. R., & Juliandi, A. (2019). Compensation and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Proceedings of The 2nd International Conference on Advance And Scientific Innovation*, ICASI 2019 (pp. 110).

Naufalia, S., D. Darmawan, Jahroni, T. S. Anjanarko, M. Munir, & S. Arifin. (2022). Pengaruh Quality of Work Life, Total Kualitas Manajemen dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 2(4), 114-120.

Ni Wayan Dian Irmayani, 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Deepublish.

Ningwulan, E. P., D. Akhmal & D. Darmawan. (2012). Studi tentang Kesan Dukungan Organisasi dan Keseimbangan Kehidupan Kerja untuk Membentuk Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103-116.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.

Noe. Raymond A. 2002. *Employee Training and Development*. New York:

Mc-Craw Hill.

- Novrianda, D., T. Agustin & D. Darmawan. (2012). Kontribusi Norma Subjektif dan Lingkungan Kerja untuk Mengembangkan Profesionalisme. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 47-58.
- Okfrima, R., Harto, B., Asbullah, M., Pratiwi, N., & Pasaribu, M. L. (2022). Relationship Between Workplace Spirituality And Employee Engagement In The Milling Sector Of Pt. Family Raya. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 2297-2304.
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802–810.
- Panggabean, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Parwanto. (2016). Keefektifan Sekolah Dilihat Dari Delapan Standart Nasional Pendidikan Di Wilayah Eks Karesidenan Surakarta. Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan Dan Kebudayaan, Balitbang Kemendikbud.
- Payaman, J. Simanjuntak. 2001. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit FE UI.
- Permendagri No.35 (2012) Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2017). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. New York: Routledge.
- Purnamasari, E., S. Arum, A. Muis & D. Darmawan. (2021). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(2), 183–196.
- Putra, A. R. & D. Darmawan. (2022). Penguatan Komitmen Organisasi melalui Kebijakan Pengembangan Karir dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45-55.
- Putra, A. R., & R. Mardikaningsih. (2021). Kompensasi dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah*

Edunomika, 6(1), 44-53.

- Putra, A. R., D. Darmawan, & E. A. Sinambela. (2017). Pengawasan dan Koordinasi Kerja serta Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, *Akuntabilitas Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi*, 10(2), 12-24.
- Putra, A.R., D. Darmawan, M. Djaelani, F. Issalillah, & R. K. Khayru. (2022). Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Modal Psikologis dan Kematangan Sosial terhadap Profesionalisme Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(2), 157-172.
- Rahardjo, Soemarso Slamet. 2018. *Etika dalam Bisnis & Profesi Akuntan dan Tata Kelola Perusahaan*. Penerbit Salemba Empat.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. (2006). Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Retnowati, E. & D. Darmawan. (2022). Efforts to Increase Employee Performance Through Quality of Work Life and Strengthening Self-Efficiency. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 8–14.
- Retnowati, E. & D. Darmawan. (2022). Peningkatan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Sikap Kerja Dan Penegakan Keadilan Organisasi, *Arbitrase: Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 3(2), 219-226.
- Retnowati, E., U. P. Lestari, Jahroni, D. Darmawan, & A. R. Putra. (2021). Retensi Karyawan yang ditinjau dari Kepercayaan dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(1), 65-76.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke Praktek*. Jakarta: Murai Kencana.
- Rivai, V., Basri, A. F. M., Sagala, E. J., Murni, S., & Abdullah, B. (2008). *Perfomance Appraisal Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Riwukore, J. R. (2020). *Kepemimpinan transformasional peningkatan sumber daya manusia. Solok Sumatera Barat (Indonesia): CV. Insan Cendekia Mandiri*.

- Riyadi, S. (2019). The influence of job satisfaction, work environment, individual characteristics and compensation toward job stress and employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 93–99. <https://doi.org/10.32479/irmm.6920>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Rusman (file:///C:/Users/USER/Downloads/115-Article%20Text-340-2-10-20221223.pdf/ Vol 1, No 2 (2022) ISSN (cetak) 2621-7406 ISSN (online) 2656-6265
- Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2016). *Managing performance through training and development*. Toronto: Nelson Education.
- Schuler, R. S., P. J. Dowling & J. P. Smart. (1988). *Human Resource Management in Australia*, HarperCollins, Australia.
- Sedarmayanti (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Refika aditama. Bandung.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, P.J. (2005) *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sinambela, E. A. & D. Darmawan. (2021). Pengaruh Total Quality Management dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi. *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 1 (4), 01–12.
- Sinambela, E. A. (2020). Pengaruh Pendidikan, Kompetensi dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3 (2), 277-285.
- Sinambela, E. A. D. Nurmalasari, D. Darmawan, & R. Mardikaningsih. (2021). The Role of Business Capital, Level of Education, and Technology in Increasing Business Income, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 77-92.



- Sinambela, E. A., & R. Mardikaningsih. (2022). The Influence of Accounting Information Systems, Work Motivation and Utilization of Information Technology on Employee Performance. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 32–41.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2009. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sirait T.J. (2006) *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Grasindo, Jakarta.
- Sodikin D, Permana D dan Adia S. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Paradigma Baru*. Penerbit Salemba Empat.
- Soepriyadi, I., Harto, B., Sari, A. R., Kristanti, D., Ariawan, J., Wardhana, A., . . . Faizah, A. (2022). Analisis Hubungan Stres Kerja, Kompensasi Langsung dan Komitmen Organisasi pada Perusahaan Distribusi Peralatan Kesehatan Nasional. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(3), 5343-5348.
- Soetjipto. W. Budi. dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Editor A. Usmara. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Amara Books.
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Sondang P. Siagian. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Sucahyowati, H., 2020. Peran Recrutmen Dalam Menghasilkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Pada Era Revolusi Industri 4.0. *Saintara: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*, 4(2), pp.46-52.
- Sucipto, Cecep, Dani. 2014. *Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Yogyakarta : Gosyen Publishing.
- Sudarmanto, S. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sumanth, David J., 1984, *Productivity Engineering And Management*, McGraw-Hill Book Company, NewYork.

Sutrisno, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

Suwati, Y. (2013). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tunas Hijau Samarinda. *EJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41–55.

Syarief, F., Kurniawan, A., Widodo, Z. D., Nugroho, H., Rimayanti, R., Siregar, E., Isabella, A. A., Fitriani, F., Kairupan, D. J. I., & Siregar, Z. H. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*.

Tanumihardjo, S., Hakim, A., & Noor, I. (2013). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, 1(6), 11141122.

Wahab, E., A. Aziz, D. Darmawan, M. Hashim & Y. Fan. (2017). Marketing New Products to Mainstream Customers, *Journal of Economics and Business*, 8(2), 239-246.

Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. (2006). Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.

Washin, George J. (1997). *Administrasi Kepegawaian*. (Slamet Saksono. Terjemahan).

Werdati, F., D. Darmawan & N. R. Solihah. (2020). The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20-32.

Wida Kurniasih (<https://www.gramedia.com/literasi/pengembangan-sdm/>)

Yeremias T Keban, 2011. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya manusia*. Yogyakarta. Gava Media.

Yuniarti . 2016. Pengaruh Analisis Jabatan, Struktur Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Morowali. *E Jurnal Katalogis*. Vol4No8, Hal.109-117.

<https://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php./katalogis/article/view/6760>. 30 Juni 2018.

## TENTANG PENULIS



### **Dr. Didit Darmawan, S.T., S.E., M.M**

Seorang Penulis dan Dosen tetap Universitas Sunan Giri Surabaya. Kelahiran Surabaya ini telah menyelesaikan studi Doktor Ilmu Ekonomi pada tahun 2005. Penulis telah berpengalaman di industri Pendidikan Tinggi sejak tahun 2000. Penulis pernah menjabat sebagai Ketua Lab. Komputer, Ketua LPM, LPPM, Warek Bidang Akademik hingga Rektor di Salah satu PTS di Kota Surabaya. Saat ini telah menulis 49 buku berISBN dan 300 lebih artikel ilmiah terpublikasi di berbagai jurnal nasional dan internasional.

Bagi para dosen dan penulis yang hendak berkolaborasi dapat menghubungi di email: [dr.diditdarmawan@gmail.com](mailto:dr.diditdarmawan@gmail.com).



### **Anitha Paulina Tinambunan, S.E.,M.Si**

Penulis merupakan anak kedua dari enam bersaudara dari pasangan Bapak Alm. Drs. C.P.M.A Tinambunan dan Ibu Ida Yuliana Sihombing. Lahir di Medan pada tanggal 3 April 1963. Alumni Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sumatera Utara (1986) dan Pasca Sarjana (S2) Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara (2004). Bekerja sebagai Dosen KOPERTIS/LLDIKTI Wilayah I dpk pada Fakultas Ekonomi Unika Santo Thomas Medan sejak tanggal 1 Maret 1987. Periode

September 1994 s/d Agustus 1997 mendapat nota tugas menjadi Dosen KOPERTIS/LLDIKTI Wil.I di STIE Indonesia Banda Aceh. Sejak September 1997 s/d sekarang kembali mengabdikan sebagai Dosen KOPERTIS/LLDIKTI Wil. I dpk pada Fakultas Ekonomi Unika Santo Thomas Medan. Menikah dengan Bluser Panggabean, SH dan memiliki 1 orang puteri yang bernama Blandina Audrey Panggabean,ST. Alamat e-mail: [anithapaulinat@gmail.com](mailto:anithapaulinat@gmail.com)



### **Dr. Abdul Choliq Hidayat, M.Si**

Seorang Penulis dan Dosen Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta. Lahir di Lamongan, 23 September 1959, Jawa Timur. Penulis merupakan anak kedua dari tujuh bersaudara dari pasangan Bapak H. Darso Soedarsono dan Ibu Hj. Siti Fatimah. Ia menamatkan pendidikan Program Sarjana (S1) di Universitas Gadjah Mada, FMIPA Prodi Fisika Inti dan menyelesaikan Program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Diponegoro, Semarang,

Pascasarjana, Prodi Magister Ilmu Lingkungan, serta menyelesaikan Program Doktor (S3) di Universitas Airlangga, Surabaya, Pascasarjana, Prodi Manajemen SDM. Pengalaman bekerja selama 15 tahun di BUMN, pernah sebagai Manajer HRD, sebagai Trainer bidang Manajemen SDM dan Safety, pernah menjadi Anggota DPRD Kota Bontang, Kaltim, periode 2004-2009.

Alamat email: [hacholiqh@gmail.com](mailto:hacholiqh@gmail.com)



### **Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si**

Penulis sebelumnya telah bekerja di beberapa perusahaan swasta baik nasional maupun internasional dan sejak tahun 2008 bekerja sebagai dosen dan melakukan Tridharma. Penulis merupakan dosen tetap di perguruan tinggi vokasi dan dosen tidak tetap di perguruan tinggi swasta di Bandung. Saat ini penulis sudah memiliki jabatan fungsional akademik asisten ahli, alumni dari Program Studi Antropologi (S1) Universitas Padjadjaran (UNPAD), Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (S2) di Universitas

Padjadjaran (UNPAD) dan sedang menempuh studi Pendidikan S2 Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Bandung. Penulis aktif sebagai peneliti riset bidang ilmu sosial dan ekonomi serta aktif dalam menulis artikel di jurnal nasional serta menulis buku tentang manajemen sumber daya

manusia, pemberdayaan masyarakat, sosial ekonomi dan lainnya. Selain itu pula penulis aktif sebagai konsultan di lembaga donor, kementerian maupun pemerintah daerah.



**Hariyanti Hamid, S.P., S.Sos., M.Si**

Dosen Prodi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Lahir Rappang 21 April 1969. Menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Hasanuddin prodi Agribisnis dan Sarjana (S1) di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Muhammadiyah Sidenreng Rappang serta menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Hasanuddin Makassar prodi Administrasi Pembangunan

Pengalaman kerja-Pernah menjadi komisioner KPU kabupaten Sidrap, sekarang sebagai Dosen Tetap di prodi Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang.

Alamat email : [Hariyantiherman1010@gmail.com](mailto:Hariyantiherman1010@gmail.com)



**Ria Estiana, S.Pt., M.M**

Seorang Penulis dan Dosen Prodi Administrasi Bisnis Politeknik LP3I Jakarta. Lahir di Jakarta, 27 Januari 1985. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Suminto dan Ibu Sri Suwarti. ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Institut Pertanian Bogor prodi Ilmu Nutrisi dan Teknologi Pakan dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Budi Luhur Jakarta prodi Manajemen konsentrasi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Alamat email : [ria.estiana@gmail.com](mailto:ria.estiana@gmail.com)



### **Zulkifli, S.E., M.M**

Seorang Penulis dan Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Muhammadiyah Kendari. Lahir di desa Ambololi-Konawe Selatan, 04 Maret 1980 Propinsi Sulawesi Tenggara. Penulis merupakan anak ke-empat dari lima bersaudara dari pasangan bapak Syahrudin dan Ibu Hasmi. Ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Halu Oleo - Kendari program studi Manajemen pada tahun 2003, kemudian pada tahun 2016 menyelesaikan program Pascasarjana (S2) di Universitas Halu Oleo pada prodi Magister Manajemen konsentrasi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Dan tahun 2022, penulis sedang melanjutkan studi pada Program Doktor (S3) di Universitas Halu Oleo program studi Ilmu Manajemen peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Email : [zulkifli.aadz@gmail.com](mailto:zulkifli.aadz@gmail.com)



### **Dr. Ir. Mohammad Gifari Sono, S.T., M.M**

Seorang Penulis dan Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Luwuk, Sulawesi Tengah. Lahir di Luwuk, 16 September 1976. Penulis menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Pasundan Bandung prodi Teknik dan Manajemen Industri dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Muslim Indonesia Makassar prodi Magister Manajemen konsentrasi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Selanjutnya Penulis menyelesaikan Program Doktor Ilmu Manajemen (S3) di Universitas Muslim Indonesia Makassar dan mendapatkan Insinyur dari prodi Program Profesi Insinyur Fakultas Teknologi Industri Universitas Muslim Indonesia Makassar. Selain itu penulis memiliki Sertifikat Profesi Insinyur Profesional Madya (IPM) dari Persatuan Insinyur Indonesia

(PII) dan Sertifikat ASEAN ENGINEER dari ASEAN Federation of Engineering Organisations (AFEO).



**Dr. Akhmad Ramli, M.Pd**

Penulis lahir di Kutai Kartanegara, 14 Februari 1963, Kalimantan Timur. Lulus S1 FKIP Universitas Mulawarman Samarinda Tahun 1987, Magister Manajemen Pendidikan UNJ lulus Tahun 2004. Doktor Manajemen Pendidikan UNJ lulus tahun 2013. Pengalaman kerja 1982-1992, Guru Sekolah Dasar, Pada tahun 1992 – 2002 guru SMEA, Tahun 2002 – 2010 Kepala SMK, Kasi Sarpras 2010-2011, tahun 2011-2012 Kabid Dikmenum Dinas Pendidikan Samarinda, tahun 2012-2014 menjabat Sekretaris

Dinas Pendidikan Kota Samarinda, tahun 2014-2017 menjabat Sekretaris Badan Litbang dan Diklat Daerah Samarinda dan tahun 2017-2021 menjabat Kepala Dinas Kearsipan Kota Samarinda. Tahun 2021 sebagai Dosen UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda Pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti salah satunya, yaitu Pendidikan dan Pelatihan Talent Scouting Calon Kepala SMK, Diklat Prakerin Luar Negeri Tahun 2009 di Malaysia, Workshop Manajemen & Administrasi Pendidikan Samarinda Diklat Manajemen Kepala Sekolah di Cianjur, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III (Diklat PIM III) LAN Angkatan I Tahun 2013, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II LAN (Diklat PIM II) Angkatan V Tahun 2018.

Pengalaman berorganisasi yang pernah diikuti salah satunya, yaitu Sekretaris Umum Pengurus Daerah Perkemi (2010-2014), Pengurus Pengprov Perkemi Kaltim Wakil Ketua I Tahun 2015 s/d 2019 dan Sekretaris Umum Pengprov Perkemi Kaltim Tahun 2019 sd 2023.

Alamat Email : [akhmadramli63@gmail.com](mailto:akhmadramli63@gmail.com)

[akhmadramli@uinsi.ac.id](mailto:akhmadramli@uinsi.ac.id)

Link GS:

[https://scholar.google.com/citation?view\\_op=list\\_works&hl&user=w2MHO-8AAAAJ](https://scholar.google.com/citation?view_op=list_works&hl&user=w2MHO-8AAAAJ)

ID SINTA 6821432, ID Scopus 57297375550





**Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M**

Seorang Penulis dan Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Muhammadiyah Kendari. Lahir di desa terebino Kec. Menui Kepulauan Kab. Morowali Prop.Sulawesi Tengah. Penulis merupakan anak ke-Delapan dari Sepuluh bersaudara dari pasangan bapak H. Suleman Sondeng dan Ibu Hj. Jahalo. Menamatkan program pendidikan Serjana (S1) di Universitas Halu Oleo prodi Manajemen tahun 1999 dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas

Universitas Muhammadiyah jakarta prodi Manajemen konsentrasi di bidang Sumberdaya Manusia tahun 2012 serta Menyelesaikan Program Doktor (S3) Pada Universitas Halu Oleo Kendari, kosentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia tahun 2022.



**Sigit Mareta, S.E., M.Ak**

Seorang Penulis dan Dosen Prodi Akuntansi Universitas Dian Nusantara Jakarta. Lahir di desa Ledok-Blora, 20 Maret 1986. Penulis merupakan anak keempat dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Suhanto dan Ibu Puniah. ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Mercu Buana Jakarta prodi Akuntansi dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Mercu Buana Jakarta prodi Magister Akuntansi.



**Dr. Marjani, SP., M.Si**

Merupakan seorang Penulis dan Dosen pada Program Studi Manajemen (S1) sejak tahun 2009 hingga sekarang, dan juga sebagai Dosen pada Program Studi Magister Manajemen (S2) sejak tahun 2022 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Muhammadiyah Kendari yang focus dalam Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis Lahir di Usuku, Tomia (Wakatobi), 30 November 1973 Sulawesi Tenggara. Penulis merupakan anak ke-enam dari enam bersaudara dari pasangan bapak Lamariani dan Ibu Wadjahari.



**Elisa Hafrida, S.KM., M.Kes**

Seorang Penulis dan Dosen Prodi Teknik Industri di Sekolah Tinggi Teknologi Dumai. Lahir di Dumai, 06 Februari 1980 Riau. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan bapak H. M. Adam Yusman dan Ibu Hj. Rosmidah Chairah Rambe. Ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) dan Pasca Sarjana (S2) Kesehatan Masyarakat di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sumatera Utara Medan, dengan konsentrasi di bidang Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

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



### **Rahayu Tri Utami, M.Si**

Seorang Penulis dan Dosen Prodi Administrasi Bisnis Politeknik LP3I Jakarta. Lahir di Tangerang, 01 Agustus 1974 Banten. Penulis merupakan anak pertama dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Alm. Drs H Sugeng Rahono, BS.c dan Ibu Hartati, ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten ( STIABANTEN ) dengan Prodi Admnisnistrasi Bisnis dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi

Mandala Indonesia di Jakarta dengan Prodi Admnistrasi Publik dan salah satu Assesor dengan bidang Administrasi.

Alamat website : goresan tangankoe

Channel Youtube :

[https://www.youtube.com/results?search\\_query=ayu+sambodja](https://www.youtube.com/results?search_query=ayu+sambodja)

**Penerbit :**

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

Buku Gudang Ilmu, Membaca Solusi  
Kebodohan, Menulis Cara Terbaik  
Mengikat Ilmu. Everyday New Books

**SONPEDIA.COM**  
PT. Sonpedia Publishing Indonesia

**Redaksi :**

Jl. Kenali Jaya No 166

Kota Jambi 36129

Tel +6282177858344

Email: [sonpediapublishing@gmail.com](mailto:sonpediapublishing@gmail.com)

Website: [www.sonpedia.com](http://www.sonpedia.com)