

PAPER NAME

**Buku Digital - MANAJEMEN PENGEMBA
NGAN SUMBER DAYA MANUSIA.pdf**

AUTHOR

turnitin MANAJEMEN PENGEMBANGAN

WORD COUNT

32248 Words

CHARACTER COUNT

220299 Characters

PAGE COUNT

202 Pages

FILE SIZE

1.5MB

SUBMISSION DATE

Mar 21, 2024 1:36 PM GMT+7

REPORT DATE

Mar 21, 2024 1:41 PM GMT+7

● **20% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 17% Internet database
- 6% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 12% Submitted Works database

● **Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Small Matches (Less than 20 words)
- Manually excluded sources

Editor: Yerisma Welly

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Martin Yehezkiel Sianipar
Haslinah
Neng Nurhemah
Vitri Lestari
Hardiansyah
Felix Chandra
Bambang Supriadi
Febrianty
Hadi Purnomo
Eka Mariyanti
Yayah Sutisnawati
Mari Maryati



BUNGA RAMPAI

**MANAJEMEN ²PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Martin Yehezkiel Sianipar
Haslinah
Neng Nurhemah
Vitri Lestari
Hardiansyah
Felix Chandra
Bambang Supriadi
Febrianty
Hadi Purnomo
Eka Mariyanti
Yayah Sutisnawati
Mari Maryati

2
Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Martin Yehezkiel Sianipar
Haslinah
Neng Nurhemah
Vitri Lestari
Hardiansyah
Felix Chandra
Bambang Supriadi
Febrianty
Hadi Purnomo
Eka Mariyanti
Yayah Sutisnawati
Mari Maryati

Editor:

Yerisma Welly

17

Data Letak:

Mega Restiana Zendrato

Desain Cover:

Nathanael

Ukuran:

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:

vi, 190

ISBN:

978-623-195-697-2

Terbit Pada:

Desember 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

20 Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia” dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Sistematika buku Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan penerapan. Buku ini terdiri atas 12 bab yang dibahas secara rinci, yaitu: Pengantar Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Modal Manusia, Proses Pengadaan Sumber Daya Manusia, Pembinaan Potensi Sumber Daya Manusia, Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pemberian Motivasi Sumber Daya Manusia, Pemajuan Aspek Kepemimpinan, Manajemen Kinerja, Penilaian dan Peninjauan Prestasi Sumber Daya Manusia, Audit Sumber Daya Manusia, Pemeliharaan Sumber Daya Manusia, Interaksi Perusahaan dan Karyawan.

19 Kami menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Yang Kuasa. Oleh sebab itu, kami tentu menerima masukan dan saran dari pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhir kata kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mendukung dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Medan, 18 Oktober 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 PENGANTAR PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
Pendahuluan	1
Konsep Sumber Daya Manusia	2
Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	4
Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	7
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	8
Pengembangan Sumber Daya Manusia	9
2 MODAL MANUSIA.....	15
Pengertian.....	15
Determinan Keberhasilan <i>Human Capital</i>	17
Elemen-Elemen Pendekatan Modal Manusia	18
Fungsi <i>Human Capital</i>	19
Jenis-jenis <i>Human Capital</i>	20
Perbedaan Modal Manusia dan <i>Human Resource</i>	22
Indikator Pengukuran Modal Manusia	23
Kemampuan Kerja.....	25
Determinan yang Memengaruhi Produktivitas Kerja.....	26
Indikator Produktivitas Kerja.....	27
Kolerasi Antara Modal Manusia dan Produktivitas Tenaga Kerja	28

	Manfaat Berinvestasi pada Sumber Daya Manusia	28
3	PROSES PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	35
	Pendahuluan	35
	Proses Pengadaan Sumber Daya Manusia	36
	Faktor-Faktor Penempatana Sumber Daya Manusia	44
	Tiga Jenis Penempatan Sumber Daya Manusia.....	45
	Tujuan Pengadaan Sumber Daya Manusia	46
4	PEMBINAAN POTENSI SUMBER DAYA MANUSIA.....	49
	Pendahuluan	49
	Perencanaan Pengembangan SDM.....	51
	Pengembangan SDM	53
	Pelatihan	60
5	PROSES PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	67
	Pengertian Pelatihan	67
	Tahapan Rencana Pelatihan	68
	Sumber Daya Manusia	70
	Pelatihan Sumber Daya Manusia	72
	Tahapan Pelatihan Sumber Daya Manusia	73
	Manfaat Pelatihan Sumber Daya Manusia	74
	Indikator Pelatihan Sumber Daya Manusia.....	76
	Jenis-Jenis Pelatihan Sumber Daya Manusia	78

6	PEMBERIAN MOTIVASI	
	SUMBER DAYA MANUSIA.....	83
	Pengertian Motivasi.....	83
	Tujuan Pemberian Motivasi.....	84
	Jenis-Jenis Pemberian Motivasi	85
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	86
	Teori-Teori Motivasi	89
7	PEMAJUAN ASPEK KEPEMIMPINAN.....	99
	Pengertian Kepemimpinan	99
	Konsep Kepemimpinan	100
	Jenis-Jenis Konsep Kepemimpinan.....	101
	Unsur-Unsur dalam Kepemimpinan	104
	Aspek Penting Kepemimpinan.....	105
	Aspek-Aspek Kepemimpinan.....	106
	Pengembangan Kepemimpinan	108
	Manfaat Pengembangan Kepemimpinan Bagi Organisasi.....	109
8	MANAJEMEN KINERJA	113
	Pengenalan Manajemen Kinerja dan Pentingnya Manajemen Kinerja.....	113
	Definisi Manajemen Kinerja	115
	Peran Kinerja dalam Keberhasilan Organisasi.....	116
	Tujuan Manajemen Kinerja.....	118
	Peningkatan Produktivitas dan Efisiensi	120
	Pengembangan Karyawan	121
	Penilaian Kinerja Objektif	123

9	PENILAIAN DAN PENINJAUAN PRESTASI SUMBER DAYA MANUSIA.....	127
	Pendahuluan	127
	Peninjauan Kinerja	128
	Penilaian Kinerja.....	128
	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	129
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	132
	Kriteria Ukuran Kinerja	132
	Legalitas Penilaian Kinerja.....	134
	Tanggungjawab Penilai	135
	Orientasi Penilaian	137
	Penilaian Berdasarkan Individu	139
	Penilai.....	140
10	AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA	143
	Pendahuluan	143
	Konsep Audit Sumber Daya Manusia.....	145
	Apakah Perencanaan dan Audit SDM Penting? ...	148
	Tujuan Audit SDM.....	149
	Klasifikasi pendekatan Audit SDM.....	150
	Metode Audit SDM.....	152
	Langkah Audit Sumber Daya Manusia.....	155
	<i>Invest in innovative HR practices</i>	155
11	PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	161
	Pendahuluan	161
	Pentingnya Pemeliharaan Sumber Daya Manusia	163
	Tujuan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia	165

	Asas-Asas Pemeliharaan	
	Sumber Daya Manusia	166
	Metode Pemeliharaan Sumber Daya Manusia	167
	Kegiatan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia...	169
12	INTERAKSI PERUSAHAAN DAN KARYAWAN.....	177
	Pendahuluan	177
	Hubungan Industrial	179
	Serikat Pekerja.....	184

PENGANTAR PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Martin Yehezkiel Sianipar
Universitas Satya Terra Bhinneka

Pendahuluan

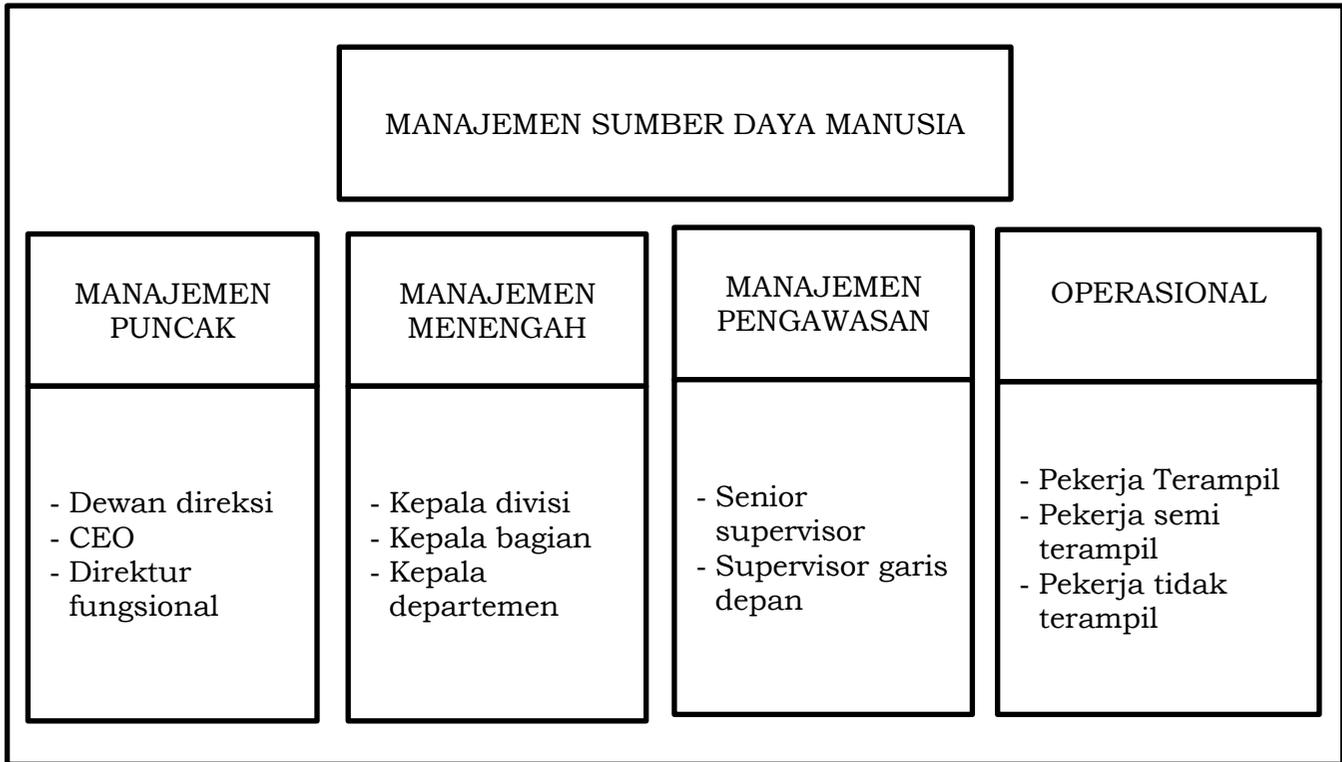
13 Hal yang berperan penting untuk mencapai suatu tujuan yang maksimal adalah dengan memulai dari hal yang paling menunjang untuk tercapainya suatu tujuan tersebut, yaitu sumber daya manusia (SDM). Maka perlulah dilakukan yang namanya pengembangan yang bertujuan untuk menciptakan manusia yang produktif. Dengan pengembangan SDM yang baik maka dengan mudah seorang karyawan dapat menghadapi dan menyelesaikan tuntutan tugas baik di masa sekarang atau masa yang akan datang. Seiring berjalannya waktu, prestasi dan skill akan sulit didapatkan seorang karyawan jika hanya mengandalkan apa yang ia miliki tanpa pernah melakukan proses pembekalan atau pengembangan. Sehingga pengembangan SDM sangatlah berpengaruh dalam efektif dan efisiennya suatu organisasi (Susan, 2019).

Meskipun sumber daya manusia 3 berkembang pesat di Indonesia, kenyataannya kualitas sumber daya manusia di Indonesia masih tergolong rendah (Amilia & Purnama,

2016) dan belum dimanfaatkan dengan optimal (Ratnasari, 2017). Setiap negara membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif (Safri, 2019) karena hal tersebut berdampak positif bagi pembangunan negara di berbagai bidang.

Konsep Sumber Daya Manusia

Secara umum, sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja baik di tingkat nasional maupun organisasi. Menurut Leon C. Megginson, sumber daya manusia adalah total pengetahuan, keterampilan, kemampuan kreatif, bakat dan sikap tenaga kerja suatu organisasi, serta nilai dan keyakinan individu yang terlibat. Sumber daya manusia juga dianggap sebagai faktor manusia, aset manusia, modal manusia dan sejenisnya. Karena suatu organisasi menjalankan sejumlah fungsi untuk mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut memerlukan sumber daya manusia dari berbagai jenis yang dapat dikategorikan berdasarkan bidang fungsional seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan lainnya. Atau tingkat organisasi dimana sumber daya tersebut digunakan. Dengan demikian, sumber daya manusia berdasarkan fungsinya, dapat berupa manajemen puncak, manajemen menengah, manajemen pengawasan, dan operasional (Sharma, 2023) seperti terlihat pada Gambar 1.1. dibawah ini.



Gambar 1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Fungsi (Sharma, 2023)

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan 'orang' dalam manajemen. MSDM adalah istilah yang semakin banyak digunakan untuk merujuk pada filosofi, kebijakan, prosedur dan praktik yang berkaitan dengan manajemen orang-orang dalam organisasi. Karena setiap organisasi terdiri dari orang-orang, memperoleh jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, memotivasi mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi, dan memastikan bahwa mereka terus mempertahankan komitmen mereka terhadap organisasi adalah hal yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang mampu memperoleh, mengembangkan, menstimulasi, dan mempertahankan pekerja berprestasi akan menjadi efektif dan efisien. Organisasi yang tidak efektif atau tidak efisien berisiko mengalami stagnasi atau gulung tikar. Dengan demikian, sumber daya manusia menciptakan organisasi dan menjadikannya bertahan dan sejahtera. Jika sumber daya manusianya diabaikan atau salah dikelola, kecil kemungkinan organisasi tersebut akan berjalan dengan baik (Sharma, 2023). MSDM adalah sebuah pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada empat prinsip dasar:

1. Sumber daya manusia adalah aset terpenting suatu organisasi dan pengelolaannya yang efektif adalah kunci keberhasilan.
2. Keberhasilan dapat dicapai jika kebijakan personalia dan prosedur perusahaan berkaitan erat dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan dan rencana strategis perusahaan diutamakan.
3. Budaya, nilai-nilai, iklim organisasi, dan perilaku manajerial berpengaruh besar terhadap pencapaian keunggulan.

4. Manajemen sumber daya manusia berintegrasi melibatkan seluruh anggota organisasi untuk bekerja sama mencapai tujuan yang sama.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam studi sederhana Opatha (2021) terkait definisi MSDM, terdapat beberapa karakteristik MSDM berdasarkan *highlight* dari definisi-definisi para ahli yang dirangkum oleh Opatha (2021) yaitu:

1. MSDM adalah bidang studi. Oleh karena itu merupakan disiplin akademis.
2. MSDM adalah praktik.
3. MSDM terjadi dalam suatu organisasi.
4. MSDM berfokus pada mengelola orang.
5. MSDM berkaitan dengan mengelola orang di tempat kerja atau karyawan yang membentuk organisasi.
6. MSDM mencakup serangkaian fungsi dan aktivitas (subfungsi di bawah setiap fungsi) menjadi tindakan dalam rangka memanfaatkan sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan utama organisasi.
7. MSDM memiliki fungsi yang harus dilakukan untuk memperoleh, mengembangkan, menghargai, memelihara, dan mempertahankan karyawan yang unik.
8. MSDM berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai.
9. MSDM berkaitan dengan hubungan manusia dalam suatu organisasi.
10. MSDM memiliki kebijakan, prosedur, praktik dan sistem yang mempengaruhi karyawan.

11. MSDM secara tradisional dapat disebut sebagai manajemen personalia.
12. MSDM menyatukan karyawan yang berbeda untuk mencapai tujuan bersama.
13. MSDM umumnya melayani organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.
14. MSDM merupakan disiplin yang dinamis karena harus disesuaikan dengan perubahan.
15. MSDM berorientasi strategis, pendorong keunggulan kompetitif manajerial.
16. MSDM ada di semua organisasi.
17. MSDM mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan melalui kebijakan, praktik, dan sistem sumber daya manusia.
18. MSDM mendasari semua fungsi manajemen.

Pada dasarnya, MSDM merupakan pengadopsian fungsi dan kegiatan untuk memanfaatkan karyawan secara efisien dan efektif dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan utama organisasi yaitu memuaskan pemangku kepentingan semaksimal mungkin dan berkontribusi positif terhadap lingkungan. Kondisi ini melibatkan perumusan, pengimplementasian, dan pemeliharaan strategi, kebijakan, prosedur, aturan, praktik dan sistem pengelolaan karyawan secara strategis, partisipatif, dan berkelanjutan (Opatha, 2021).

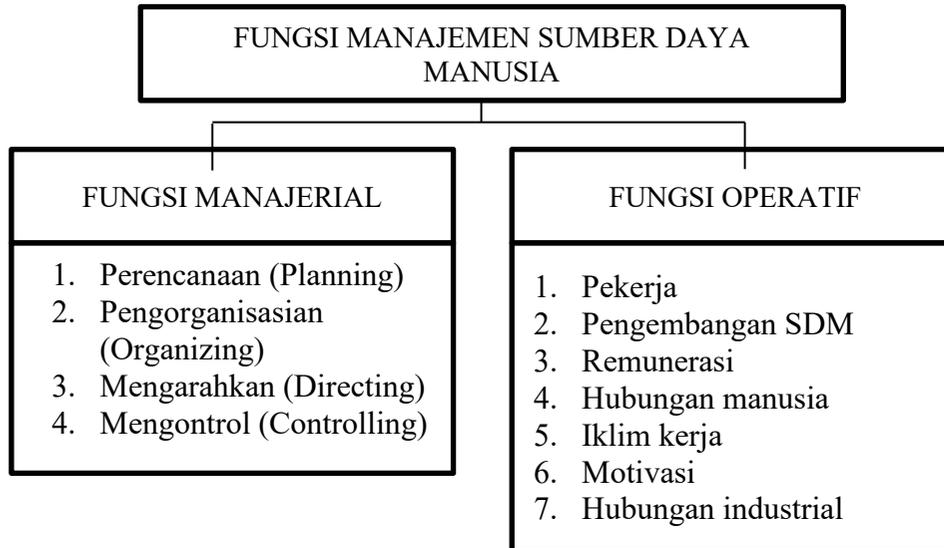
Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam Kadarisman (2013), ruang lingkup MSDM berdasarkan masa pelaksanaannya dan tugas pengembangan terdiri dari:

1. *Pre-Service Training* (Pelatihan Pra-Tugas): Pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan memulai untuk bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
2. *In Service Training* (Pelatihan dalam Tugas): Pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. *Post Service Training* (Pelatihan Purna/Pasca Tugas): Pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif.



Sumber: Sharma (2023)

Gambar 1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses pengembangan dan pelepasan keahlian untuk tujuan meningkatkan kinerja individu, tim, proses kerja dan kinerja sistem organisasi (Swanson, 2022).

Terdapat dua komponen utama pengembangan SDM dalam Swanson (2022) yaitu:

1. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development): mengembangkan keahlian manusia untuk tujuan meningkatkan kinerja.
2. Pengembangan Organisasi (Organizational Development): melepaskan keahlian manusia untuk tujuan meningkatkan kinerja.

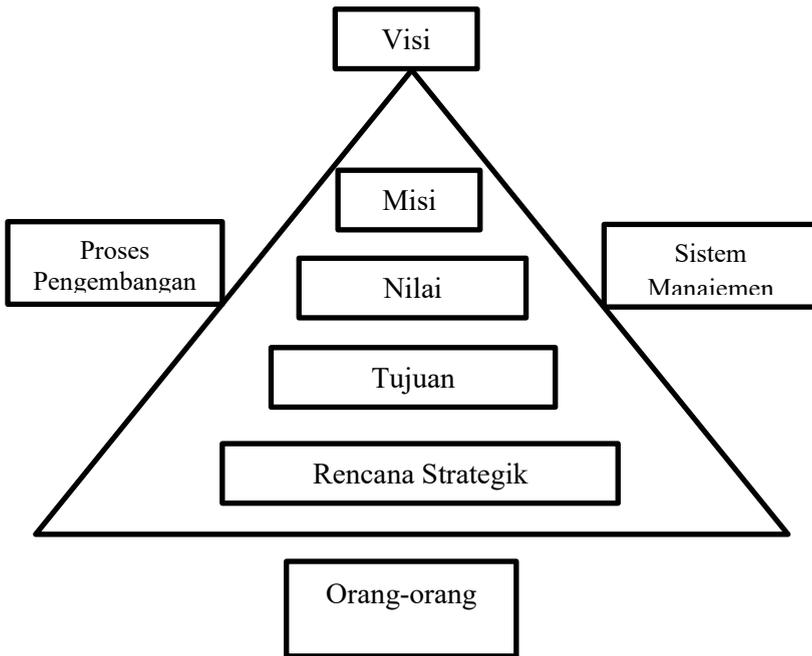
Aplikasi dan konteks pengembangan SDM yaitu proses pengembangan SDM mengarahkan, melengkapi, atau berpatokan pada berbagai pengaturan organisasi baik secara nasional maupun internasional (Swanson, 2022).



Sumber: Swanson (2008a)

Gambar 1.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Definisi, Komponen, Aplikasi dan Konteks.

3 Implementasi pengembangan sumber daya manusia harus sejalan dengan arah strategiknya (*strategic direction*) seperti visi, misi, nilai dan tujuan, sistem perencanaan manajemen serta rencana strategik yang akan dilakukan.



Sumber: Murtafiah (2021)

Gambar 1.4. Keterkaitan Sumber Daya Manusia dengan Kebutuhan Organisasi

3 Pengembangan manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi, dimana fungsi-fungsi tersebut terkait satu sama dengan lainnya, dan aktivitas yang dijalankan oleh sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya (Setiawan, 2016), dengan tujuan peningkatan produktivitas, kualitas kehidupan kerja dan pelayanan. Diantara fungsi-fungsi

tersebut antara lain adalah fungsi perencanaan, fungsi pengadaan, fungsi pemeliharaan, dan fungsi penggunaan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan fungsi utama manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan, namun juga perencanaan karir individu, aktivitas pengembangan organisasi dan penilaian kinerja organisasi yang menekankan pada kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dirancang untuk memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini dan di masa depan. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang berjalan melebihi kerja hari ini (Sinambela, 2016).

Daftar Pustaka

- 3 Amilia, Silmy dan Ridwan Purnama. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai PT. Indonesia Comnets Plus di Bandung. *Journal of Business Management Education (JBME)* 1, no. 1, 24–30. <https://doi.org/10.17509/jbme.v1i1.2275>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- 75 Murtafiah, N. H. (2022). Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Handal Dan Profesional (Studi Kasus: IAI AN NUR Lampung). *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(02).
- Opatha, H. H. D. N. P. (2021). A simplified study of definitions of human resource management.
- 3 Ratnasari, Sri Langgeng. (2017). Aktualisasi Peran Pemimpin Nasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pariwisata. *Jurnal Dimensi* 6, no. 3, 464–74. <https://doi.org/10.33373/dms.v6i3.1082>
- 3 Safri, Hayanuddin. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Global Terhadap Tinjauan UU Nomor 13 Tahun 2003. *Jurnal Informatika* 7, No. 1, 1–16. <https://doi.org/10.36987/informatika.v7i1.748>
- 3 Setiawan, Ika Roni. (2016). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bidang Pariwisata: Perspektif Potensi Wisata Daerah Berkembang. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan* 1, No. 1, 23–35. <https://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/301>
- Sharma, F. C. (2023). *Human resource management*. SBPD Publications.

Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Susan, Eri. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Adaara: *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2, 952-962.

Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.

Profil Penulis



Martin Yehezkiel Sianipar, S.E., M.Si.

Penulis menyelesaikan S-1 Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2017 dan Lulus S-2 Magister Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada tahun 2022. Juga aktif mengajar pada Universitas Satya Terra Bhinneka pada Program Studi Bisnis Digital.

Penulis adalah seorang “*sustainability enthusiast*” yaitu memiliki ketertarikan terhadap tema keberlanjutan (*sustainability*) dalam konteks manajemen bisnis. Penulis juga aktif menulis opini di media massa misalnya: *Dibawa ke Mana Publikasi Ilmiah Kita?* (*Harian Analisa*, 2021); *Pancasila, Menggagas Ideologi Berkelanjutan* (*Harian Analisa*, 2021); *Memahami Gagasan dan Kepentingan* (*Harian Analisa*, 2021); *Komunitas Sastra: Merawat Api Toleransi di Kota Pematangsiantar* (*EMagz PMB BRIN Vol. 19 No. 14 Tahun 2021*); dan *Transportasi Publik, Jalan Keluar dari Pandemi?* (*Harian Analisa*, 2021). Penulis juga aktif melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

E-mail Penulis: martinsianipar@satyaterrabhinneka.ac.id

MODAL MANUSIA

Haslinah

Universitas Aufa Royhan

Pengertian

Secara ilmu bahasa *human capital* terdiri dari dua kata dasar, yaitu modal dan manusia, digunakan sebagai bahan masukan dalam sains, expert, kecakapan dan ide yang ditampilkan selama bekerja, mampu di praktikan untuk menciptakan jasa berpengalaman dan economic value (Marginson, 2019). Modal manusia dimana menjadi faktor utama penentu dalam keberhasilan suatu perusahaan (Picturedella, Panico, Velentini, 2013 dalam Mashur Razak 2013), dalam arti lain *human capital* menjadi orang-orang yang digunakan oleh perusahaan dengan kompetensi, komitmen, pengetahuan, dan pengalaman pribadinya. Sekalipun dilihat tidak hanya dari sudut pandang individu tetapi juga sebagai kelompok kerja yang menjaga hubungan pribadi baik di dalam maupun di luar perusahaan (Ongkorahardjo et al., 2008).

Human Capital itu sendiri merupakan manusia atau karyawan dengan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang dijadikan sebagai modal atau asset dalam perusahaan ((Hu et al., 2014). Pada saat yang sama, menurut (Cooper & Davis, 2017), pekerja memerlukan sumber daya manusia yang di peroleh melalui akademik

maupun on-the-job training untuk meningkatkan etos kerja pegawai. Sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan kinerja mulai dalam tahap mulai dari persiapan pembuatan produk sampai kepada pemasaran dan jasa serta meningkatkan produktivitas, Modal manusia adalah salah satu aset bagi perusahaan untuk menunjang efisiensi operasional (Cooper & Davis, 2017).

Modal manusia merupakan salah satu unsur modal intelektual yang mempunyai urgensi di karenakan dapat bersaing dan muat ide yg bernilai kompetitif untuk badan usaha. modal manusia bagian dari kapasitas untuk digunakan oleh setiap anggota organisasi dalam proses penciptaan kekayaan intelektual yang menjadi penentu utama keberhasilan perusahaan (Sangkala, 2006). Maka SDM pengendali utama dalam hal yang sangat mendesak, sebagai determinan pokok yang berpengaruh terhadap kemampuan kerja suatu organisasi/perusahaan.

Pendapat yang sama juga disampaikan Kasmawati pada tahun 2017 mengatakan mengenai kapasitas manusia kalaut diarahkan secara maksimal dapat pola kerja yang maksimal jugadan menguntungkan pihak perusahaan. Schermerhon 2005: dalam (Susilo et al., 2023) juga menyebutkan bahwa “modal manusia dapat dipahami sebagai nilai ekonomi sumber daya manusia yang berkaitan dengan kemampuan, pengetahuan, ide, inovasi, kekuatan dan komitmen”. Berdasarkan pendapat Schermerhon bahwa agar sumber daya yang ada, dengan memanfaatkan kapasitas dan inovasi baru, dapat menjadi masukan bagi perusahaan.

Modal manusia menggambarkan Kinerja menyeluruh company untuk memperoleh solusi yang tepat bagi perusahaan , para pendiri badan usaha akan berkembang, kalau Badan usaha Dapat memanfaatkan sains yang yang ada pada karyawannya.

Modal manusia merupakan kombinasi dari tiga faktor utama: keterampilan, sikap dan kecerdasan intelektual (Becker, 2002).

Determinan Keberhasilan *Human Capital*

Menurut Winardi (2014) determinan yang menentukan keberhasilan Perusahaan yang menganggap human adalah aset modalnya adalah:

1. Kemahiran, skill, inovasi dan pemahaman.
2. Kemampuan menelaah cara menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai etos kerja dan kekayaan.
3. Training penerapan landasan pengelolaan aset semacam modal membangun langkah dan etos kerja perusaan.

Determinan tersebut memunculkan patokan dalam swakelola sumber daya dinyatakan bahwa strategi SDM yang solid memerlukan fakta, langkah, dan proses yang kuat untuk membedakan sektor-sektor di mana perusahaan akan menerima pengaruh paling besar dari para karyawannya dan bidang-bidang di mana hal ini akan terjadi. pengaruhnya akan dipengaruhi oleh kemajuan teknologi yang telah mengkatalisasi munculnya pendekatan-pendekatan baru dalam pemasaran, pendekatan tata laksana SDM, dapat memproduksi brand usaha dan Langkah yang harus di persiapkan oleh sumber daya manusia untuk memanfaatkan fakta-fakta yang ada pada epidence base perusahaan yang harus menyiapkan SDM yang handal dan kompetitif, dapat mengarahkan serta memberi masukan tentang role dan tehnik kerja dalam perusahaan tempat akan bekerja.

Budaya organisasi merupakan faktor terpenting dalam menciptakan Human Resources.

Menurut (Mayo, 2016) determinan tersebut adalah:

1. Mengevaluasi kinerja tim dan individu.
2. Melaksanakan Evaluasi pegawai pada penyelesaian promlematik lewat Langkah pendidikasn dan intropeksi diri.
3. Penciptaan paradigma baru dan personal kreativity dihargai dengan tujuan memperbaiki keadaan perusahaan.
4. Perusahaan didukung secara penuh sarana dan prasarana bagi karyawan dalam bekerja dan melaksanakan tugas.
5. Adanya sharing pengetahuan mulai atasan sampai bawahan, sharing keahlian.

Elemen-Elemen Pendekatan Modal Manusia

Mayo (2000) dalam Ongkodihardjo (2008) bahwa: “modal manusia memiliki peranan lain dalam penciptaan modal manusia suatu perusahaan, ini akan menunjukkan nilai suatu perusahaan. Lima elemen sumber daya manusia antara lain:

1. Kapasitas pribadi dibagi menjadi dua bagian:
 - a. Keterampilan praktis (kemampuan nyata), yaitu Skill yasng didapatkan lewat akademik (keberhasilan atau kinerja), di praktekan langsung.
 - b. Kapasitas potensi merupakan Demensi potensi yang ada pada setiap individu dan diwariskan elemen genetik genetik. Kecakapan laten ini terdiri dari, yaitu keterampilan dasar umum (kecerdasan) dan keterampilan dasar khusus (bakat dan sikap).

2. Individual motivasi pribadi, terdiri atas sikap (*attitude*) pegawai terhadap atmosfer di tempat kerja. Keyakinan positif pegawai terhadap lingkungan kerja akan menambah dorongan dalam diri dalam bekerja dalam mendapatkan hasil yang optimal.
3. Zona Organisasi (budaya organisasi) adalah suatu setting nilai-nilai organisasi akan diterima oleh bawahan, sehingga membentuk pola kerja organisasi.
4. Kinerja tim berdasarkan hasil produktivitas dan kenyamanan individu. Kenyamanan mengacu pada ketangguhan tim agar terpenuhi kepentingan individu anggotanya dan kemudian menjaga kohesi kelompok dan loyalitas terhadap perusahaan. Keluaran yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan ditentukan berdasarkan tujuan tim, yakni isi organisasi, pendukung strategi, lingkungan, cultural, dan reward.
5. Kepemimpinan adalah interaksi antara individu dalam posisi tertentu melalui proses komunikasi untuk mendapatkan satu atau beberapa tujuan tertentu.

Fungsi Human Capital

Dalam sebuah perusahaan tentunya terdapat departemen yang mengkoordinir terhadap penggunaan sumber daya manusia atau *human resource management* (HCM). Mengutip situs Oracle, sumber daya manusia menjalankan beberapa fungsi yang meningkatkan produktivitas secara umum. Berikut fungsi Modal Manusia (Sukoco & Prameswari, 2017).

1. Menarik dan mempertahankan personel yang berkualitas Sumber daya manusia memungkinkan perusahaan merekrut dan memperoleh kandidat yang tepat secara efektif. Tidak hanya menarik, sumber daya manusia juga membantu mempertahankan karyawan yang sudah ada di perusahaan agar dapat terus berkembang dan mendukung pertumbuhan perusahaan.
2. Peka beradaptasi terhadap alih bentuk Sumber daya manusia bisa memfasilitasi karyawan beradaptasi dengan nyata dan fleksibel terhadap perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi atau bisnis.
3. Mengoptimalkan pengelolaan dan belanja staf Sumber daya manusia membangun budaya di mana penghargaan diberikan berdasarkan kerja keras. Perusahaan dapat menawarkan imbalan dan kompensasi yang sesuai kepada karyawan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan atau akan dilakukan.
4. Operasional SDM yang sederhana, Sumber daya manusia serta memiliki fungsi untuk penguatan sistem manajemen SDM yang tidak sama dan menggunakan data analisis untuk membuat keputusan yang lebih tepat mengenai pegawai, agar memungkinkan prosedur yang lebih sederhana. Aktivitas SDM menjadi lebih efisien dan praktis.

Jenis-jenis *Human Capital*

Modal Manusia adalah bidang yang sangat komprehensif dan memiliki cakupan yang berbeda-beda Habibi & Karnovi, 2020. Maka dari itu, Modal Manusia terdiri dari beberapa jenis, yaitu:

1. *General Management Human Capital*

Sumber daya manusia yang biasanya dikembangkan pada administrasi di tingkat manajemen puncak atau eksekutif.

Jenis sumber daya manusia ini berfokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan, seperti keterampilan manajerial, keahlian fungsional, dan pengambilan keputusan yang efektif.

2. *Strategic Human Capital*

Administrasi strategis adalah aspek SDM yang mencakup Skill dan keterampilan strategis yang diperoleh dari pengalaman mengelola situasi atau kondisi tertentu. Keterampilan yang dikembangkan adalah kemampuan strategis untuk mengelola atau mengelola keuangan dalam situasi keuangan yang buruk untuk efisiensi yang lebih besar.

3. *Industri Modal Manusia*

Sumber daya manusia industri adalah jenis sumber daya manusia yang berfokus pada aspek industri, seperti pengetahuan pemasok, teknis, dan peraturan.

Contoh modal manusia industri adalah pengetahuan tentang industri minuman, industri ritel, atau industri pertanian.

4. *Relationship Human Capital*

Sumber daya manusia relasional berfokus pada keterampilan komunikasi, Seluruh karyawan perlu memiliki kemampuan komunikasi yang baik agar proses kerja dapat berjalan lebih lancar dan mencapai tujuan kerja dengan lebih maksimal.

5. *Company-Specific Human Capital*

Sumber daya manusia erat kaitannya dengan kondisi bisnis, seperti kebijakan atau struktur yang diterapkan. Dengan memahami sepenuhnya perusahaan tempat mereka bekerja, maka karyawan dapat bekerja dengan lebih nyaman dan efisien.

Modal Manusia terdiri atas 3 jenis, yakni modal pengetahuan, modal kepercayaan sosial, dan modal emosional.

1. Modal pengetahuan yaitu modal yang diperoleh mulai proses memahami dan mengasah secara terus menerus. aset intelektual mencakup kecakapan, intuisi, gelar universitas, pengalaman profesional, pengetahuan umum, dan keterampilan teknis.
2. Modal sosial adalah merupakan aset yang yang korelasi dengan hubungan sosial dan kehidupan. Modal sosial mencakup korelasi antar individu, status sosial, profesionalisme, kondisi individu, dan reputasi.
3. Modal emosional adalah modal yang berkorelasi dengan kemampuan emosional dan keterampilan alam. kreativitas, kecerdasan emosional, keterampilan memecahkan masalah, berpikir kritis, loyalitas, sikap kepemimpinan, dan kepribadian yang kuat.

Perbedaan Modal Manusia dan *Human Resource*

Human Capital mengelola tenaga kerja sebagai modal tidak berwujud yang tidak dapat dimasukkan dalam neraca perusahaan. Oleh karena itu, manusia atau karyawan dikelola sebagai modal berharga bagi perusahaan yang perlu ditingkatkan valuenya atau kualitasnya agar dapat membawa manfaat lebih bagi

usaha. Tenaga kerja tidak akan habis tetapi nilai dan kualitas dapat dikembangkan (Gerhart & Feng, 2021).

Sumber daya manusia mengevaluasi karyawan berdasarkan pentingnya kontribusi, nilai, keterampilan, dan keahlian mereka terhadap pertumbuhan bisnis secara keseluruhan, Itu sebabnya tim HR fokus merancang strategi untuk membangun keterlibatan, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mengurangi persentase karyawan yang secara sukarela berhenti atau mengikuti arahan staf organisasi (pendapatan) (Fariana, 2014).

Indikator Pengukuran Modal Manusia

Dari beberapa terlihat jelas banyak persamaan dari berapa teori yang menunjukkan bahwa human capital melekat pada setiap individu, bahwa aspek ekonomi mengacu pada kegunaannya. Wirawan (2017) berpendapat bahwa modal manusia mencakup pengetahuan, keahlian, keterampilan, kemampuan membuat orang atau pegawai sebagai modal atau aset suatu bisnis. Kenyataannya bahwa dalam suatu badan usaha pegawai dibuat sebagai modal yang menguntungkan bisnis akan memperoleh benefit yang lebih bagus dibandingkan dengan perusahaan yang menganggap pegawai hanya sebagai sumber daya atau sumber daya manusia saja. Berdasarkan keahlian, kemampuan dan keterampilannya, seorang karyawan dapat mengelola sumber daya lainnya. Berikut metrik modal manusia menurut (Gaol & Jimmy, 2014), bahwa Indikator Human Capital yaitu:

1. *Knowledge*

Pengetahuan merupakan gambaran yang diperoleh untuk memperoleh pedoman, kecakapan dan keahlian.¹¹⁶ Pengetahuan adalah hasil “mengetahui” melalui panca indera manusia: Indra penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa dan sentuhan. Pengetahuan dapat berasal dari pengetahuan ilmiah dan pengetahuan berasal dari pengalaman.

2. *Expertise*

Kecakapan individu untuk melaksanakan sesuatu yang istimewa, terarah dan tidak statis, memerlukan prose yg panjang untuk dipelajari dan dapat ditunjukkan. Keterampilan apa pun dapat dipelajari tetapi dibutuhkan dedikasi untuk memperoleh pengetahuan seperti psikologi positif, kemauan , waktu dan money.

3. *Ability*

Ability merupakan suatu fitrah bawaan atau dipelajari yang memberikan peluang seseorang mampu melakukan pekerjaannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pegawai dalam sebuah badan usaha, walaupun mempunyai motivasi yang kuat, tidak semuanya mampu melaksanakan tanggungjawab dengan baik.

4. Keterampilan (*skill*)

Ramanto dkk.(1991) Kata skill dapat disamakan dengan kata skillful. Seseorang yang dapat dinyatakan kompeten yakni seseorang yang melakukan atau menuntaskan tanggungjawabnya sesuai target dan tepat. Namun jika orang tersebut melakukan atau menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal namun tidak konsisten atau salah, maka dia tidak dapat dianggap sebagai

pegawai yang punya kompetensi. Jika individu melaksanakan pekerjaannya dengan benar, rapi, namun tidak tepat waktu dalam mengerjakannya, maka orang tersebut dapat dikatakan sebagai karyawan yg sukses (Hidayatullah, 2020).

Kemampuan Kerja

Produktivitas mempunyai makna produktivitas mempunyai kapasitas untuk melakukan atau mencipta, yang berarti daya atau kesanggupan untuk menciptakan produksi karena berada pada badan usaha yang berhasil. Kemampuan tenaga kerja yang dicapai adalah tujuan dari badan usaha tersebut. Jadi kemampuan kerja urgent untuk meningkatkan etos kerja dan perusahaan. Memang daya produksi salah satu asupan energi untuk menghasilkan barang/jasa (Indrawati & Sembiring, 2019).

Secara umum daya produksi pegawai dinyatakan sebagai korelasi antara produk yang dikeluarkan dengan masukan aktual. Hasibuan (2016) menegaskan bahwa produktivitas pada dasarnya menyangkut sikap yang berpatokan pada peribahasa “hari ini lebih baik dari kemarin”. Produktivitas kerja dalam hakikatnya adalah mental attitude yang memicu etos kerja yang tinggi dan keinginan untuk membentuk habit perbaikan diri (Manullang dan Wardini, 2021).

Secara Secara ¹¹⁸ sederhana, ILO (International Labour Organization) mengungkapkan bahwa produktivitas adalah perbandingan matematis antara kuantitas atau total output yang dihasilkan dengan kuantitas setiap sumber yang digunakan dalam proses produksi (Mahawati et al., 2021), produktivitas adalah suatu panduan yang menjelaskan korelasi antara output dan sumber daya yang menghasilkan barang dan jasa.

Berdasarkan para pakar yang expert di bidangnya di atas, maka dapat dikolaborasin bahwa kemampuankerja adalah kecakapan pegawai dalam memanfaatkan segala fasilitas yang ada dalam perusahaan dengan sebaik-baiknya untuk menciptakan kinerja yang optimal (Wujarso, 2022).

Determinan yang Memengaruhi Produktivitas Kerja

Determin yang mempengaruhi tingkat produktivitas tenaga kerja dijelaskan oleh (Kiki, 2017) yakni:

1. Motivasi

Motivasi adalah motivasi atau ide seseorang dalam bertindak untuk mencapai arah yang jelas dan berkaitan dengan semua kemungkinan yang ada pada pegawai untuk menggapainya.

2. Kedisiplinan

Disiplin yakni suatu sikap intelektual yang diungkapkan melalui perilaku individu, populasi berupa ketaatan atau keterkaitan dengan regulasi, ketentuan, norma, dan kode etik yang telah ditetapkan.

3. Budaya Kerja

Etos kerja adalah merupakan faktor penentu produktivitas kerja, karena etos kerja membantu mengukur seberapa baik kita dalam melakukan suatu pekerjaan dan senantiasa berusaha untuk mencapai yang terbaik pada setiap pekerjaan yang kita lakukan.

4. Keterampilan

Faktor keterampilan, baik teknis maupun manajerial, sangat menentukan sejauh mana produktivitas tenaga kerja dapat dicapai.

Oleh karena itu, setiap individu harus selalu mempunyai kemampuan dalam menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

5. Pendidikan

Pencapaian pendidikan harus selalu dikembangkan melalui jalur pendidikan formal dan non formal. Sebab, kita hanya akan mampu menguasai segala pemanfaatan teknologi jika kita mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan yang handal.

6. ⁴⁴ Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan Suasana kerja yang baik akan memicu karyawan untuk merasa bahagia dalam bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Gilmore & Fromm dalam Sedarmayanti & Rahadian, indikator produktivitas tenaga kerja tahun 2018 adalah :

1. Bertindak secara konstruktif. Mengambil Langkah yang berarti dan positif untuk menunjang pencapaian arah perusahaan.
2. Rasa percaya diri yang dimiliki seseorang dapat membantu kemampuannya sehingga juga dapat meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja.
3. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi akan memicu semangat kerja, etos kerja dan menunjang tercapainya tujuan perusahaan.
4. Suka Berkerja tim.
5. Memiliki visi ke depan.

6. Dapat memecahkan masalah dan beradaptasi dengan perubahan situasi.
7. Mampu Memberikan masukan buat lingkungan.
8. Mampu melahirkan potensi diri.

Kolerasi Antara Modal Manusia dan Produktivitas Tenaga Kerja

Sedarmayanti & Rahadian (2018) mengemukakan bahwa ada banyak faktor yang memengaruhi daya produksi tenaga kerja, antara lain akademik dan skill pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan keterampilan juga menentukan produktivitas kerja pekerja. Hal ini sesuai dengan indikator *human capital* yaitu:

1. Kemampuannya meliputi: Akademik, Keterampilan, Pelatihan Kejuruan, Pengetahuan dan Pengalaman.
2. Sikap meliputi motivasi, kepemimpinan, cara kerja dan kemampuan intelektual.
3. Intelektual, yang diantaranya adalah inovasi, ide, fleksibilitas dan kecakapan beradaptasi.

Manfaat Berinvestasi pada Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki banyak keuntungan baik bagi perusahaan dan karyawan (Tomatala, 2020). Keunggulan tersebut adalah:

1. Meningkatkan Tingkat Retensi Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan poin penting bagi perusahaan. sumber daya manusia yang efektif, tingkat peningkatan karyawan dapat dikurangi sehingga peningkatkan retensi karyawan.

2. Umpan balik yang lebih optimal bagi perusahaan
Program mengeluarkan biaya kepada karyawannya, baik itu upah, bonus atau tunjangan, yakni agar tercapai kinerja yang optimal guna mendapat tujuannya. Melalui berinvestasi pada sumber daya manusia, perusahaan akan mencapai keuntungan yang lebih optimum.
3. Tracer data tenaga kerja akan lebih akurat
Melalui human capital, Anda bisa memperoleh data yang dapat di percaya mengenai sisi atau segir yang perlu ditingkatkan. melalui cara ini, mutu karyawan dapat meningkat lebih optimal.
4. Prospek yang Lebih Baik buat Calon Karyawan
Jika bisnis telah mendapatkan prestise positif dalam hal peningkatan, kesejahteraan karyawan, tahap rekrutmen karyawan untuk perusahaan lebih mudah.
5. Kebijaksanaan untuk menemukan pemimpin masa depan
Melalui berinvestasi terhadap modal manusia, kita akan memperoleh *kebijanan* seputar kader leader baru untuk perusahaan di masa mendatang. Jika Anda hanya berfokus pada kinerja karyawan pada segi spesifiknya, akan menyulitkan bagi Anda untuk mendapatkan wawasan ini.
6. Pengembangan Kecakapan Komunikasi dan *Problem-Solving*
Sumber daya manusia memotivasi karyawan untuk mengidentifikasi masalah dan solusi. ini memicu diskusi dalam tim dan lintas tingkatan, membuka saluran komunikasi baru untuk memperkuat fondasi bisnis.

7. Lingkungan Kerja yang Lebih Positif

Sumber daya manusia dapat mengidentifikasi kesenjangan pada lingkungan kerja, menolong perusahaan meningkatkan dan memaksimalkan produktivitas.

Daftar Pustaka

- 73 Cooper, J., & Davis, L. (2017). Exploring comparative economic theories: Human capital formation theory vs screening theory. *The Journal of Applied Business and Economics*, 19(6), 68–73.
- 31 Mariana, R. (2014). Pengaruh value added capital employed (VACA), value added human capital (VAHU) dan structural capital value added (STVA) terhadap kinerja keuangan perusahaan jasa keuangan yang go public di Indonesia. *Majalah Ekonomi*, 18(2), 1–3.
- Gaol, J. L., & Jimmy, L. (2014). Human Capital. *Jakarta: Grasindo PT. Gramedia Widiasarana Indonesia*.
- 40 Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819.
- Habibi, R., & Karnovi, R. (2020). *Tutorial membuat aplikasi sistem monitoring terhadap job desk operational human capital* (Vol. 1). Kreatif.
- Hidayatullah, R. (2020). *Pengaruh Human Capital, Person-Organization Fit, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Grand Metro Hotel Tasikmalaya*. Univesitas Komputer Indonesia.
- 69 Hu, Y., Wang, Z., Gaol, X., & Ning, J. (2014). Low-complexity signal detection using CG method for uplink large-scale MIMO systems. *2014 IEEE International Conference on Communication Systems*, 477–481.
- 76 Indrawati, L., & Sembiring, E. E. (2019). Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Pemerintah Daerah. *Ekspansi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Perbankan Dan Akuntansi*, 11(2), 223–230.
- Kiki, E. (2017). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Non Medis Di Rumah Sakit Islam Siti Aisyah Madiun Tahun 2017*.

29 Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. F., Fani, T., Sari, A. P., Setijaningsih, R. A., Fitriyanur, Q., Sesilia, A. P., & Mayasari, I. (2021). *Analisis Beban Kerja dan produktivitas kerja*. Yayasan Kita Menulis.

79 Manullang, A. K., & Wardini, A. K. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Makro: Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(2), 107–119.

Mayo, A. (2016). *Human resources or human capital?: Managing people as assets*. Routledge.

29 Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018). Hubungan budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(1), 63–77.

81 Sukoco, I., & Prameswari, D. (2017). Human Capital Approach to Increasing Productivity of Human Resources Management. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2(1).

Swastha, B. (2012). Irawan. 1990. *Manajemen Pemasaran Modern*.

106 Wujarso, R. (2022). Peran human capital dalam pertumbuhan ekonomi. *JISAMAR (Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research)*, 6(2), 430–438.

Profil Penulis



Dr. Haslinah, M.Kes

9 Penulis berhasil menyelesaikan studi S1 pada prodi Kesehatan Masyarakat STIK Tamalatea Tahun 2000, Pada tahun 2008, penulis menyelesaikan studi S2 Departement Administrasi dan kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat di Universitas Hasanuddin dan Pada tahu 2019 penulis menyelesaikan studi S3 Fakultas Kesehatan Masyarakat program Doktorat Universitas Hasanuddin. Penulis mengajar mata kuliah Administrasi dan Kebijakan Kesehatan di Universitas Aufa Royhan Kota padangsidempuang. Dan untuk mendukung efektivitas perkuliahan, maka penulis ikut serta dalam penyusunan buku ini. Selain itu, penulis pun aktif dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh Kemenristek DIKTI dan LPDP. Penulis juga aktif dalam kegiatan ilmiah prosiding, publikasi jurnal nasional terakreditasi dan internasional. Buku ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa dan pendidik.

Email Penulis: haslinahahmad75@gmail.com

PROSES PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Neng Nurhemah
Universitas Pamulang

Pendahuluan

Sejarah dimulainya industri di Inggris merupakan sejarah revolusi industry. Ekonomi dianggap sebagai hal utama dalam sebuah pemerintahan untuk memajukan kesejahteraan rakyatnya. Revolusi Industri sendiri tidak hanya merubah cara produksi sebuah perusahaan, namun juga merubah sumber daya manusia. Pada saat itu perusahaan mencoba memproduksi hasil perusahaannya secara besar-besaran, namun dalam menghasilkan barang produksi yang baik dan berkualitas diperlukan kemampuan manusia dalam mengerjakannya. Sehingga sumber daya manusia menjadi hal yang harus diperhitungkan juga diprioritaskan.

Didirikan dan dibangunnya sebuah perusahaan tentulah harus memiliki manajemen yang baik, tersusun, terencana, terorganisasi, terukur dan memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Namun sebuah perusahaan tidak mungkin berjalan tanpa adanya sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam menjalankan sebuah perusahaan. Dalam sebuah organisasi keberhasilan dan kegagalan di tentukan oleh sumber daya manusia.

Keberhasilan ini dapat tercapai dari seorang pemimpin yang dapat memimpin bawahannya dalam mengakomodir jalannya sebuah organisasi atau perusahaan.

Dalam keberhasilan perusahaan dibutuhkan ketepatan dalam menentukan sumber daya manusia, dengan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia yang baik, menjadi faktor utama dan penting dalam memajukan keberhasilan sebuah perusahaan. Untuk itu setiap perusahaan diperlukan langkah-langkah dalam menentukan sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi dan penempatan.

Dari tiga langkah ini diperlukan proses dalam merekrut sumber daya manusia serta tujuan pengadaan sumber daya manusia seperti apa. Jika dilaksanakan dengan baik dan benar maka keberhasilan akan terwujud dan jika sebaliknya maka kegagalan yang akan didapati.

Proses Pengadaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan proses pengadaan sumber daya manusia tentunya memiliki langkah-langkah. Langkah-langkah ini harus tepat agar hasil yang diinginkan sesuai dengan tujuan. Langkah-langkah tersebut adalah perencanaan sumber daya manusia, perekrutan sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia dan penempatan sumber daya manusia.

1. Perencanaan sumber daya manusia

Dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia tentunya harus melihat perkembangan dan kondisi yang ada, seberapa besar kebutuhan, kemampuan sumber daya manusia dan bagaimana mengembangkan kemampuan sumber daya manusia tersebut. Perencanaan adalah bagian dari proses perencanaan yang akan datang dimana dapat mempengaruhi kegiatan, perilaku, dan dampak

tindakan operasional. Peramalan juga digunakan untuk menentukan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Selain itu perencanaan tidak harus mendapatkan waktu estimasi yang cocok agar bisa dimanfaatkan.

Dalam proses perencanaan terlepas dari jumlah yang dihasilkan, proses perencanaan ini dilakukan oleh manajer dan manajer yang memikirkan langkah kesiapan dalam mengatasi kemungkinan yang terjadi. Perencanaan dilakukan dalam jangka waktu panjang dan pendek. Masalah yang ada dalam perencanaan adalah bagaimana menghubungkan kebutuhan sumber daya manusia dengan keluaran, barang dan jasa yang di hasilkan perusahaan. Dalam melaksanakan peramalan sumber daya manusia disesuaikan dengan organisasi atau perusahaan tersebut, namun ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

- a. mengetahui kondisi lingkungan organisasi atau perusahaan tersebut.
- b. melaksanakan analisis, yaitu: berupa data demografi, penilaian, ketertarikan tenaga kerja, pengalaman dan pendidikan.
- c. persediaan sumber daya manusia untuk masa depan, kemampuan, pengurangan, dan perubahan produktivitas.
- d. Analisis kebutuhan sumber daya manusia seperti posisi karyawan, perubahan struktur organisasi, anggaran, dan perencanaan.

e. diperlukan kebutuhan rekrutmen, latihan dan pengembangan, perencanaan suksesi dan mobilitas, perubahan kebijakan, perubahan jabatan dan organisasi.

2. Perekrutan sumber daya manusia

Perekrutan sumber daya manusia adalah, bagaimana kebutuhan sumber daya manusia disesuaikan dengan membuka lowongan, dan para peserta mengisi formulir lowongan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Rekrutmen ini dimulai dari bagaimana merencanakan, menginformasikan, pemalaran, penyaringan sampai mengangkat dan menempatkan pekerja atau karyawan tersebut. Perekrutmen adalah sebagai suatu upaya atau usaha dalam menemukan calon, baik dari dalam maupun dari luar organisasi untuk mengisi jabatan dimana memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam perekrutan dari luar dibutuhkan penyeleksian yang sangat baik dan bermutu, penyeleksiaan ini harus berdasarkan standar mutu yang sudah ditetapkan disetiap organisasi atau perusahaan, dimana penyeleksiaan ini dapat terukur.

Dalam penyeleksian ini harus memperhatikan kemampuan, kompetensi, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian. Tahapan ini sangat memegang peranan penting dan merupakan tugas dari pimpinan perusahaan. Dalam memanfaatkan sumber daya manusia atau pekerja harus efisien, maksimal, memanfaatkan sebesar-besarnya namun tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas yang wajar. Sehingga pekerja itu tidak merasa diperas dan ditekan. Dalam perekrutan ini juga memperhatikan prinsip pemanfaatan sumber daya manusia seperti melihat tingkat kepuasan yang dapat dirasakan oleh pekerja,

dimana ini menjadi pendorong pekerja untuk lebih berprestasi sebaik mungkin. Perekrutan ini sebagai tahap dimana dengan prinsip *the right man on the right job*.

Sebuah perusahaan dalam melakukan perekrutan karyawan dilakukan dengan dua cara yaitu tradisional dan melalui cara teknologi. Dibawah ini beberapa cara perekrutan karyawan:

a. Rekomendasi karyawan

Pelamar yang melamar dalam sebuah perusahaan merupakan hasil dari rekomendasi karyawan perusahaan tersebut. Biasanya di nilai dalam segi moral, seperti calon karyawan ini memiliki moral, kebiasaan, sikap, perilaku, dan etika baik. Hal ini menjadi poin penting dalam seleksi awal.

b. Departemen atau Agen Ketenagakerjaan

Diperankan oleh departemen atau agen yang memberikan informasi lowongan pekerjaan secara berkala yaitu dengan memasang pengumuman lowongan pekerjaan pada perusahaan tertentu yang sedang membutuhkan.

c. Laman peluang karier perusahaan

Perusahaan atau lembaga yang memiliki laman di dunia maya yang bisa di akses melalui internet, biasanya perusahaan ini memberikan informasi kebutuhan karyawan bahkan memberikan formulir lamaran yang bisa di unduh atau bisa di isi langsung dan di kirim.

d. Media sosial

Informasi lamaran pekerjaan yang ada di media sosial seperti facebook, Twitter, job street, Instagram, kitalulus, linkedln, saluran rekrutmen karyawan yang sudah terkenal dan diminati.

e. Perekrutan jalur kampus atau sumber daya akademi

Media yang dibuat dalam penggabungan beberapa perusahaan dalam memberikan informasi lowongan kerja. Biasanya bursa kerja ini dilaksanakan di tempat-tempat yang menyediakan tenaga kerja yang diperlukan, contohnya seperti di universitas atau tempat umum.

Meskipun saluran-saluran rekrutmen tenaga kerja telah ada, namun tidak luput perekrutan tenaga kerja juga masih banyak yang dilakukan secara rekomendasi karyawan dalam perusahaan itu, namun pemilihan media sosial sebagai perekrutan tenaga kerja untuk dimasa yang akan datang akan menjadi sebuah pilihan tepat dengan majunya teknologi saat ini dan yang akan datang, tentunya dengan biaya yang besar pula.

3. Seleksi sumber daya manusia

Dalam tahap ini dilaksanakan untuk mencari calon pegawai, karyawan atau tenaga kerja baru yang di anggap memenuhi kebutuhan sesuai dengan standar yang dibuat oleh perusahaan tersebut. Tahapan ini juga melakukan analisis jabatan yang ada untuk menjabarkan suatu pekerjaan untuk tugasnya nanti. Seleksi tenaga kerja yaitu memilih tenaga kerja yang tepat dan benar dari sekian banyak calon pelamar yang mengisi formulir atau yang mengirimkan

lamaran pekerjaan kepada perusahaan. Lamaran pekerjaan tersebut kemudian di pilih dan yang memenuhi dan sesuai standar yang diinginkan perusahaan, kemudian di panggil dan dilakukan tes tertulis serta wawancara dan proses seleksi lainnya.

Dalam mencari tenaga kerja sebuah perusahaan harus memiliki kriteria dan mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan dalam bekerja dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang biasa disebut dengan pengetahuan (Zurnali, 2010). Dalam manajemen diperlukan kontribusi teknologi apalagi di era abad 21 dengan meningkatkan produktivitas kerja dalam pengetahuan (Drucker, 2002:135). Bahwa dalam penyeleksiaan tenaga kerja di era sekarang sebuah perusahaan terutama bagian sumber daya manusia merekrut karyawan yang memiliki pengetahuan dan pekerja pengetahuan agar apa yang di capai mendapatkan keunggulan dalam waktu jangka panjang, serta menguntungkan perusahaan tersebut tidak hanya saat itu tapi di masa depan juga.

Dalam melaksanakan penseleksian calon karyawan atau tenaga kerja harus memiliki dasar penyeleksian agar berhasil, dimana calon karyawan ini harus memiliki kompetensi atau kemampuan seperti, pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan ciri lain. Tugas dari tim seleksi ini adalah bagaimana melihat dan memunculkan ciri dari calon pelamar sehingga dapat terlihat dan diputuskan akan di tempatkan dimana sesuai dengan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan tersebut. Proses seleksi secara umum ditentukan berdasarkan pada kepentingan, tujuan, waktu serta kualitas tenaga kerja yang akan diseleksi.

Berikut proses rekrutmen sumber daya manusia:

a. Penerimaan pelamar

Dalam persepsi calon pelamar dapat di bentuk pada langkah ini, perekrutan sesuai dengan tujuan, jika menginginkan karyawan yang tahan banting, maka pilihlah tempat yang tidak nyaman, maka akan terlihat mana calon pelamar yang tidak sabar, karakter yang lemah, maka calon ini akan tersisih sendiri namun sebaliknya jika calon mempunyai persepsi dan karakter yang bagus, maka perlu di perhitungkan.

b. Tes penerimaan

Dilakukan tes untuk mendapatkan hasil yang objektif tentang kondisi pelamar apakah sesuai dengan syarat-syarat yang di inginkan.

c. Wawancara seleksi

Tahap ini ingin menggali potensi pelamar yang tersembunyi. Dalam tahap ini mencocokkan data yang ada, hasil tes yang didapat, serta menggali potensi yang dimiliki pelamar.

d. Pemeriksaan referensi

Memeriksa dan mencocokkan data pelamar dan menghubungi orang atau lembaga yang ditulis oleh pelamar sebagai referensi, maksud dari referensi ini adalah untuk beberapa pekerjaan yang memerlukan tingkat kepercayaan tinggi, contoh: kepala keuangan, kepala akuntan, kepala kasir, dan lain-lain.

e. Tes Kesehatan

Tes kesehatan diperlukan untuk mengetahui kesehatan pelamar sesuai dengan yang tertulis pada surat lamaran dan pada saat wawancara.

Tes kesehatan ini diperlukan untuk jangka panjang.

f. Wawancara supervisor

Wawancara supervisor diperlukan untuk memperoleh kesesuaian, karena supervisor dianggap memiliki tingkat keahlian dan kebiasaan kerja serta sikap tertentu. Tetapi jika pimpinan tidak mensyaratkan kekhususan tertentu, maka wawancara dengan supervisor tidak perlu.

g. Keputusan penerimaan

Tahap ini adalah tahap terakhir, dimana perusahaan akan mengumpulkan data dari tahap awal sampai akhir, yang kemudian nantinya perusahaan akan menghubungi baik secara langsung melalui surat pos, surat elektronik maupun telepon.

4. Penempatan sumber daya manusia

Setelah melaksanakan tahap seleksi, tahap selanjutnya bagi calon karyawan yang diterima adalah penempatan sesuai dengan bidang yang dimiliki dan sesuai dengan departemen atau bagian mana dalam sebuah perusahaan yang sedang membutuhkan. Karyawan baru ditempatkan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

Penempatan sumber daya manusia dilakukan sebagai suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia agar pada saat penempatan sesuai dengan kemampuan dan posisi jabatan yang ada, sehingga sumber daya manusia ini atau karyawan dapat meningkatkan kemampuannya dan memiliki prestasi kerja yang maksimal.

Penempatan karyawan adalah menempatkan karyawan sesuai dengan posisi kerja tertentu khususnya pada karyawan baru. Sedangkan untuk karyawan lama tetap pada posisinya atau dipindahkan pada posisi yang lain. Keputusan penempatan ini biasanya ada pada manajer lini atau supervisor dengan berkonsultasi dahulu. Sedangkan peranan manajer sumber daya manusia memberi masukan kepada manajer lini atas keputusan perusahaan dan memberi konseling kepada para karyawan.

Pertimbangan penempatan harus memenuhi prosedur yaitu:

- a. Penempatan berasal dari daftar sumber daya manusia yaitu melalui beban kerja dan analisa tenaga kerja.
- b. Harus memiliki standar untuk membandingkan calon pekerja, standar ini disampaikan oleh jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.
- c. Petugas penempatan mempunyai calon pelamar pekerjaan yang ingin di tempatkan.

Faktor-Faktor Penempatana Sumber Daya Manusia

Penempatan sumber daya manusia tentunya memiliki faktor-faktor yang harus dipertimbangkan, karena ini akan berpengaruh pada kinerja nantinya, dan dalam penempatan haruslah menempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, faktor-faktor yang harus diperhatikan yaitu:

1. Pengetahuan. Dapat dilihat dari pendidikan yaitu pendidikan formal dan pendidikan informal. Dengan memiliki pengetahuan dapat membantu dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Keterampilan. Keterampilan adalah kemampuan pekerja dalam bekerja, keterampilan ini mencakup aspek keterampilan, mental, fisik, dan sosial.
3. Pengalaman. Pengalaman dijadikan sebagai pertimbangan dalam penempatan kerja sumber daya manusia. Dari pengalaman kerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja.

Tiga Jenis Penempatan Sumber Daya Manusia

1. Promosi. Sumber daya manusia mendapatkan perubahan dari pekerjaannya dari pekerjaan yang dahulu ke pekerjaan yang baru menjadi rendah atau tinggi berdasarkan hasil kinerja yang terdahulu, namun promosi disini biasanya memindahkan pekerja sesuai dengan prestasi kerja yang dilakukan sebelumnya. Promosi ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja, moral, disiplin dan meningkatkan produktifitas kerja sumber daya manusia.
2. Mutasi. Suatu perpindahan karyawan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki, pemindahan ini disesuaikan dengan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan ke dalam situasi kerja tertentu. Mutasi ini mempunyai tujuan agar sumber daya manusia memiliki kepuasan kerja dan dapat memberikan kinerja yang baik secara maksimal dan memiliki prestasi yang tinggi.
3. Demosi. Demosi yang dilakukan adalah jika sumber daya manusia memiliki kinerja yang tidak baik, sehingga ditempatkan di tempat yang lebih rendah, dalam hal ini statusnya menjadi rendah.

Tujuan Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan sumber daya manusia memiliki tujuan, tentunya untuk mengetahui jumlah dan jenis pekerjaan apa yang paling tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting yaitu memiliki tujuan secara kuantitas dan kualitas sebuah organisasi atau perusahaan. Selain itu pengadaan sumber daya manusia dilaksanakan karena karyawan adalah sebagai motor penggerak dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang hendak di capai. Tujuan yang lain adalah untuk melihat keterampilan, kemampuan dari sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan sebuah organisasi atau perusahaan.

Tujuan yang lain dari pengadaan sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi yang baik dan tepat sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan sebagaimana perencanaan yang telah di buat dalam perencanaan pengadaan sumber daya manusia. Pengadaan sumber daya manusia, proses pencarian, seleksi untuk mendapatkan karyawan secara selektif dan efektif dan efisien untuk mendapatkan karyawan atau tenaga kerja yang di inginkan.

Daftar Pustaka

- Priyono. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: Zhifatama Publisher.
- Wahjono, Sentot Imam. (2018). Manajemen Sumber daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusman. (2016). Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam. Tadarus Jurnal Pendidikan Islam, Vol 5 No.1, 123-138.
- Sri Imelda. (2017). Strategi Pengadaan Sumber Daya Manusia Pada PT Borneo Banjarmasin, At Tadbir. Jurnal Ilmiah Manajemen Vol 1 No.1 Januari, 113 - 123.

Profil Penulis



Dr. Dra. Hj Neng Nurhemah, M. Pd

72 Buku ini adalah salah satu karya dan secara konsisten akan disusul dengan buku-buku berikutnya. Pokok bahasan buku yang ditulis semata-mata untuk berbagi ilmu pengetahuan. Pendidikan S3 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Tempat Tugas

Dosen Universitas Pamulang. Pengalaman pernah menjadi kepala sekolah 1) Kepala Sman 4-9 Kota Tangsel Tahun 2006- - 2012, 2) Kepala Sman 2 Tangsel Tahun 2012-2020, 3) Kepala Sman 6 Tangsel 2020-2022, dan 4) Pelatih Ahli / Fasilitator Sekolah Penggerak Tahun 2021 Sampai Sekarang. Karya Ilmiah yang pernah ditulis: Pengaruh lingkungan organisasi dan kompetensi profesional terhadap efektivitas manajemen kepa sekolah. Jurnal penelitian kebijakan nasional nomor 2 volume 10 tahun 2017, penerbit: Pusat Penelitian Kebijakan, Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Motto penulis: mencari ruang untuk berbagi atas pengetahuan dan best praktis yang telah dimiliki oleh saya sebagai guru, sebagai kepala sekolah dan sebagai dosen.

Email Penulis: dosen02398@unpam.ac.id

PEMBINAAN POTENSI SUMBER DAYA MANUSIA

Vitri Lestari

RS. Jiwa Dr. H. Marzoeki Mahdi Bogor

Pendahuluan

Dalam Undang-Undang nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, dijelaskan bahwa Pembangunan Nasional dilaksanakan dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera, adil, makmur, yang merata, baik materiil maupun spiritual berdasarkan Pancasila dan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Untuk memenuhi tujuan tersebut di atas, maka diperlukan tenaga kerja yang mumpuni, yaitu tenaga kerja yang mempunyai peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku dan tujuan pembangunan. Sesuai dengan peranan dan kedudukan tenaga kerja, maka diperlukan pembangunan ketenagakerjaan agar kualitas tenaga kerja dan peransertanya dalam pembangunan meningkat serta adanya peningkatan perlindungan tenaga kerja dan keluarganya sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaan (Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2003).

Pembangunan ketenagakerjaan berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan bertujuan untuk :

1. Memberdayakan dan mendayagunakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi;
2. Mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah;
3. Memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan;
4. Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian terintegrasi dari Manajemen SDM. Pengembangan karyawan yang dimaksud pada dasarnya adalah pengembangan SDM dalam suatu organisasi (Yusuf, 2023).

Yusuf, 2003, menjelaskan bahwa pengembangan SDM merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pengembangan SDM dalam organisasi tidak hanya sekedar mengelola karyawan, melainkan pada upaya mengembangkan potensi karyawan yang lebih kreatif dan inovatif serta memiliki daya saing tinggi, sehingga setiap organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi (Yusuf, 2023). Pengembangan SDM saat ini terus berkembang dengan berbagai macam pola, konsep serta metoda yang terbaru baru.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Th 2003, maka setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan mengembangkan kompetensi kerja sesuai

dengan bakat, minat, dan kemampuannya melalui pelatihan kerja. Pelatihan kerja ini diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan.

Perencanaan Pengembangan SDM

77 Perencanaan tenaga kerja adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi, dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan. Pelatihan dan pengembangan berfokus pada perubahan atau peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan / individu.

Di setiap instansi, organisasi ataupun perusahaan yang kuat pasti memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Untuk mengelola sumber daya tersebut, perusahaan perlu melakukan akselerasi terhadap mereka yang salah satunya dengan cara pengembangan SDM.

86 Setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya melalui pelatihan kerja, dan hal ini dipayungi oleh undang-undang ketenagakerjaan

Dalam rangka pembangunan ketenagakerjaan, menurut Undang-Undang nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pemerintah menetapkan kebijakan dan menyusun perencanaan tenaga kerja, yang meliputi :

1. Perencanaan Tenaga Kerja Makro

Perencanaan tenaga kerja makro adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang memuat pendayagunaan tenaga kerja secara optimal, dan produktif guna mendukung

pertumbuhan ekonomi atau sosial, baik secara nasional, daerah, maupun sektoral sehingga dapat membuka kesempatan kerja seluas-luasnya, meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh.

2. Perencanaan Tenaga Kerja Mikro

Perencanaan tenaga kerja mikro adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis dalam suatu instansi, baik instansi pemerintah maupun swasta dalam rangka meningkatkan pendayagunaan tenaga kerja secara optimal dan produktif untuk mendukung pencapaian kinerja yang tinggi pada instansi atau perusahaan yang bersangkutan.

Dalam penyusunan kebijakan, strategi, dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan, Pemerintah dalam hal ini Kementerian Tenaga Kerja berpedoman pada perencanaan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja ini disusun atas dasar informasi ketenagakerjaan yang antara lain meliputi :

1. Penduduk Dan Tenaga Kerja;
2. Kesempatan Kerja;
3. Pelatihan Kerja Termasuk Kompetensi Kerja;
4. Produktivitas Tenaga Kerja (Undang-Undang).

Mariot dalam Anonim, 2023 menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Mariot menambahkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

Namun, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang (Anonim, 2023).

33 Secara lebih rinci, pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai subfungsi yang paling proaktif karena dimulai pada tingkat identifikasi kebutuhan pelatihan, melakukan survei keadaan, hingga melakukan program pelatihan. Pelatihan tersebut merupakan proses yang berkelanjutan tetapi berjangka pendek sementara pengembangan organisasi adalah jangka panjang dan berorientasi pada tujuan perusahaan. Namun, keduanya memiliki peran langsung dalam pembangunan budaya dalam sebuah perusahaan. Dalam melakukan 22 pelatihan dan pengembangan ini biasanya melibatkan penyediaan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Pengembangan SDM memiliki peran efektif dalam membangun pengembangan karyawan yang ada dalam suatu perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, pengembangan SDM juga berfungsi untuk memberikan pengetahuan kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efisien (Athallah, 2022).

Pengembangan SDM

Menurut Gilley dan Maycunich (2000) dalam Yusuf (2003) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sebagai orang-orang yang dikaryakan oleh organisasi. Sedangkan pengembangan SDM diartikan setiap hal yang 78 berkenaan dengan memajukan pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan perbaikan perilaku baik pribadi maupun profesional,

merefleksikan fokus pada individual dan organisasional yang dihasilkan dari komitmen terhadap SDM itu sendiri.

Pengembangan SDM²² memiliki pengertian sebagai kegiatan perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dari SDM-nya dalam kurun waktu tertentu (Athallah, 2022).

Pengembangan SDM menurut Silalahi, 2000 dalam Anonim, 2023 adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan (Anonim, 2023). Tujuan Pengembangan SDM adalah menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar berkembang (Sedarmayanti, 2008 dalam Anonim, 2023).

¹⁶ Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimis. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap personil perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karir bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan. Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah (Lubis, et al, 2020).

Pengembangan SDM¹ juga merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja

domestik dan internasional. Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (*affirmative action*) dan *turnover* karyawan, pengembangan sumber daya manusia dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Anonim, 2023)

Pengembangan (*development*), adalah suatu proses jangka panjang yang dirancang untuk meningkatkan potensi dan efektivitas. Pengembangan SDM (*human resource development*), yaitu istilah yang digunakan untuk menjelaskan pendekatan yang terintegrasi dan menyeluruh untuk mengubah pekerjaan yang berkaitan dengan perilaku dengan menggunakan berbagai strategi dan teknik pembelajaran (Yusuf, 2003). Pengembangan (*development*) juga sebuah fungsi manajemen personalia, karena pengembangan karyawan baik karyawan baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Pengembangan SDM hendaknya disusun dan berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan perusahaan atau instansi, baik untuk saat ini maupun untuk masa depan. Karena kebutuhan personil perusahaan/ instansi yang dituntut dapat bekerja efektif, efisien, dan berkualitas.

Sedangkan menurut Hargreaves dan Jarvis (2000) juga dalam Yusuf (2003) menyatakan bahwa pengembangan SDM adalah proses membantu individu untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Pengembangan SDM mencakup pengembangan organisasi yang terkait dengan pengembangan staf, deskripsi jabatan, perencanaan dan rekrutmen staf, benefit bagi staf, hubungan industrial, pelatihan dan pengembangan.

Dalam bukunya, Yusuf, 2003 menuliskan bahwa pengembangan SDM merupakan kerangka kerja untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan secara individual maupun

organisasional. Pengembangan SDM termasuk peluang-peluang seperti pelatihan, pengembangan karier, pengelolaan dan pengembangan kinerja, coaching, rencana suksesi, identifikasi karyawan utama, dan pengembangan organisasi. Fokus utama pengembangan SDM adalah mengembangkan tenaga kerja unggul sehingga organisasi dan karyawan secara individual dapat melaksanakan pekerjaannya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (Yusuf, 2003). Lebih lanjut Yusuf, 2003 juga menyakatan bahwa pengembangan SDM dapat berbentuk formal seperti pelatihan secara klasikal, perkuliahan dan upaya perubahan terencana dalam organisasi. Selain itu juga dapat berbentuk informal, seperti pembinaan karyawan oleh manajer. Perlu ditekankan bahwa sebuah Organisasi yang sehat sangat tergantung pada upaya pengembangan SDM dengan menerapkan secara menyeluruh (Yusuf, 2003).

Secara umum, pengembangan SDM merupakan perpaduan antara pendidikan dan pelatihan. Pada level nasional, pengembangan SDM menjadi pendekatan strategik pada hubungan antar sektoral antara pendidikan, kesehatan dan ketenagakerjaan. Pada level korporasi, pengembangan SDM memandang karyawan sebagai modal (aset) bagi perusahaan yang memiliki nilai untuk dikembangkan. Pada level organisasional, program pengembangan SDM dipersiapkan bagi individu untuk mencapai level kerja yang lebih tinggi (Yusuf, 2003). Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian yang sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaannya.

Pengembangan SDM terdiri dari pelatihan dan pengembangan, baik dalam bentuk pengembangan organisasi, maupun pengembangan karier yang merupakan proses utama didalamnya.

Pengembangan SDM ditempatkan dalam konteks lebih besar di luar manajemen SDM, seperti misalnya perencanaan SDM yang memiliki dampak pada pengembangan individu, kelompok dan organisasi (Yusuf, 2003).

1 Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). Dari pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana) (Anonim, 2023).

Dijabarkan juga dalam Yusuf, 2003, bahwa bagian dari Pengembangan SDM adalah sebagai berikut :

- 47 1. Aktivitas pembelajaran yang terorganisir dalam organisasi dalam rangka perbaikan kinerja dan/atau pertumbuhan pribadi dengan tujuan meningkatkan pekerjaan, individual dan/atau organisasi,
2. Pengembangan sdm meliputi bidang-bidang pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, dan pengembangan organisasi.

Beberapa metode pengembangan SDM menurut Novi, 2023, yaitu :

5
1. Pelatihan atau Training,

Pelatihan atau training adalah metode dimana metode pengembangan yang biasa dilakukan setiap perusahaan. Melalui metode ini para karyawan diharapkan semakin terampil dalam melakukan tugasnya. Pelatihan bisa dilaksanakan secara internal maupun eksternal. Pelatihan internal meliputi pelatihan yang dilakukan di dalam lingkungan perusahaan. Melalui metode ini, trainer dapat diambil dari dalam perusahaan itu sendiri atau bisa saja diambil dari perusahaan yang biasa bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mengadakan pelatihan.

2. Magang

21
Metode ini membuat para karyawan baru dilatih untuk mengerjakan apa tugas yang akan dilakukannya kelak. Karyawan baru tentu belum menguasai medan tempur, karenanya perlu didampingi terlebih dahulu agar nanti siap diterjunkan dalam pekerjaannya dengan keterampilan dan wawasan yang dibutuhkan. Magang umum diadakan di setiap perusahaan sebagai langkah awal untuk mempersiapkan diri.

3. Pendidikan

Melalui metode pendidikan, perusahaan memberikan pendidikan formal kepada para karyawan atau memberikan kesempatan pada karyawan untuk melanjutkan pendidikan agar karyawan tersebut memiliki kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

4. Rotasi Kerja

Metode rotasi memberikan kesempatan pada karyawan untuk merasakan variasi pekerjaan sekaligus untuk mengetahui divisi mana karyawan tersebut ³⁷ cocok untuk ditempatkan.

5. Studi Banding

Metode ini adalah metode pengembangan SDM dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang selama ini berjalan di suatu perusahaan dengan sistem kerja standar atau berlaku di tempat lain. Melalui metode ini perusahaan akan mendapat gambaran seefektif apa sistem kerja terhadap produktivitas yang diperoleh

6. Uji Kompetensi

⁵ Metode ini dianggap perlu dilakukan untuk mengetahui kualitas karyawan selama ini. Uji kompetensi bisa dilakukan oleh perusahaan sendiri atau oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

⁵ 7. Coaching

Metode ini adalah metode pelatihan atau pembimbingan. Seseorang ditunjuk untuk membimbing karyawan lain. Tujuan dari metode ini jelas untuk meningkatkan keterampilannya dalam bekerja

⁵ 8. Outbond

Metode ini dilakukan dengan tujuan untuk mempererat silaturahmi diantara karyawan di semua level. Pada kegiatan ini biasanya dibagi ke dalam kelompok kelompok yang anggotanya berasal dari divisi lain.

Pelatihan

60 Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, disebutkan bahwa pelatihan kerja 12 diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan para pegawai. Pelatihan kerja dilaksanakan dengan memperhatikan sebagaimana berikut ini :

- 68 1. Kebutuhan pasar kerja dan dunia usaha, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja.
2. Diselenggarakan berdasarkan program pelatihan yang mengacu pada standar kompetensi kerja.
3. Dapat dilakukan secara berjenjang.

26 Pelatihan (*training*) merupakan sebuah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9 adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan (Anonim, 2023). 1 Pelatihan menurut Marzuki dalam Anonim, 2023, merupakan pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan.

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (current job oriented). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini (Anonim, 2023).

Pengusaha atau Pengelola sebuah usaha bertanggung jawab atas peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi pekerjanya melalui pelatihan kerja. Peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi inidwajiban bagi pengusaha atau pengelola yang memenuhi persyaratan sesuai dengan tata perundangan yang berlaku, dan setiap pekerja/buruh memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan kerja sesuai dengan bidang tugasnya (Undang-Undang nomor 13 tahun 2003). Untuk mendukung peningkatan pelatihan kerja perlu dikembangkan sebuah sistem pelatihan kerja nasional yang merupakan acuan pelaksanaan pelatihan kerja di semua bidang dan/atau sektor.

Menurut Veithzal Rivai (2014) dalam Anonim, 2023, bahwa ¹ dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. *Cost-Effectiveness* atau Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Sedangkan menurut Marwansyah (2016) juga dalam Anonim, 2023, menyampaikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Dukungan dari manajemen puncak
2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia
3. Perkembangan teknologi
4. Kompleksitas organisasi
5. Gaya belajar
6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

Daftar Pustaka

- Anonim, Mempersiapkan Kompetensi SDM Yang Berdaya Saing Pada Era Society 5.0, Jakarta, 2021, <https://waspada.id/pendidikan/mempersiapkan-kompetensi-sdm-yang-berdaya-saing-pada-era-society-5-0/>
- Anonim, Pengembangan SDM: Definisi, Strategi, dan Manfaat bagi Perusahaan, Jakarta, 2022, <https://runsystem.id/id/blog/pengembangan-sdm/>
- Anonim, Pertemuan 8, Pelatihan Dan Pengembangan SDM, Jakarta, 2023, https://lms-paralel.esaunggul.ac.id/pluginfile.php?file=/131644/mod_resource/content/1/Modul%20Manajemen%20SDM-MIK%20532%20pertemuan%208.pdf
- Athallah, Gattar Fath, Pengertian, Fungsi dan Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta, 2022, <https://mekari.com/blog/pengembangan-sdm/>
- Ichsan, Reza Nurul, Lukman Nasution, Sarman Sinaga, Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), CV. Sentosa Deli Mandiri, Medan, 2021
- Lubis, et.al, Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia, Zahir Publishing, Yogyakarta, 2020
- Marjuni, Sukmawati, Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia, CV Sah Media, Makasar, 2015
- Novi V, Pengembangan SDM: Pengertian, Tujuan, Metode Dan Fungsinya, Jakarta, 2023, <https://www.gramedia.com/literasi/pengembangan-sdm/>
- Priyono dan Marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Zifatama Publisher, Surabaya, 2008

Yusuf, Adie E, Modul 1: Konsep Pengembangan SDM,
Universitas Terbuka, Jakarta, 2023,
[http://repository.ut.ac.id/4810/1/EKMA4366-
M1.pdf](http://repository.ut.ac.id/4810/1/EKMA4366-M1.pdf)

Profil Penulis



Vitri Lestari, SKM, MKes, CSTMI, CPS, CPGRC

Penulis adalah seorang pegawai di sebuah Rumah Sakit Jiwa Vertikal (Rumah Sakit milik Kementerian Kesehatan RI). Ketertarikan penulis terhadap menulis sudah sejak Tahun 2000 dan beberapa tulisan hanya dibagikan di dalam milis, notes di facebook, serta beberapa media pribadi.

Penulis sebelumnya mengenyam pendidikan di Akademi Gizi Bandung Kementerian Kesehatan dan lulus Tahun 1994, dilanjutkan ke Fakultas Kesehatan Masyarakat UI Tahun 2001 dengan Program Studi yang sama, yaitu Ilmu Gizi Kesehatan Masyarakat. Tahun 2016, penulis meneruskan Pasca Sarjana di Fakultas Kedokteran dan Kesehatan Masyarakat Universitas Muhammadiyah Jakarta dengan peminatan Manajemen Rumah Sakit. Penulis secara kependidikan adalah seorang Dietisien dan Nutrisionis (D3 & S1 Gizi Kesehatan Masyarakat), tetapi karena pekerjaannya, juga mendalami ilmu Promosi Kesehatan, Jaminan Kesehatan (JKN), Bidang Pengembangan SDM dan saat ini karena menjabat sebagai Kepala Instalasi Kesling & K3RS, sejak 2021, maka peminatan dan ekspertise penulis semakin lebar dan berwawasan luas. Penulis pernah sebagai Dosen Ilmu Gizi selama 5 tahun sejak 2007 sampai 2012 di Stikes Wijaya Husada Bogor serta Akademi Kebidanan Prima Husada Bogor. Penulis memiliki kepakaran dibidang Gizi & Ilmu Dietisien, Jaminan Kesehatan Pengembangan SDM, dan Kesehatan Lingkungan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), serta Manajemen Fasilitas dan Keselamatan (MFK). Begitu banyak pelatihan, seminar serta workshop terutama dalam Bidang K3RS yang saat ini merupakan bidang tugas yang diemban di rumah sakit tempat penulis bekerja. Saat ini penulis ikut terjun sebagai Surveior di salah satu Lembaga Akreditasi Fasilitas Pelayanan Kesehatan tingkat 1 selain juga pemberi materi baik K3, maupun MFK dalam fokum-forum diskusi di berbagai lembaga.

Email Penulis: Rumahrahma.71@gmail.com

PROSES PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Hardiansyah

Akademi Maritim Nusantara Banjarmasin

Pengertian Pelatihan

Menurut Dessler (2020), pelatihan adalah saat karyawan mempelajari keterampilan baru untuk membantu mereka melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Pelatihan ini memberi mereka pengetahuan praktis dan membantu mereka menjadi lebih produktif di tempat kerja. Menurut Juwita (2019), pelatihan dan pengembangan karyawan penting untuk memastikan mereka terampil dan dapat memenuhi tujuan perusahaan.

Pelatihan merupakan langkah kerja tertata yang membuat karyawan mengikuti pelatihan untuk mempelajari pengetahuan maupun keterampilan baru dengan maksud tujuan tertentu. Pelatihan mencakup implementasi sistematis dari praktik instruksional yang ditujukan untuk memfasilitasi perolehan dan penerapan praktis pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang diperlukan untuk peran pekerjaan tertentu dan konteks organisasi. Selain itu, pelatihan dapat dianggap sebagai upaya yang disengaja untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan serangkaian tugas yang telah ditentukan.

Tahapan Rencana Pelatihan

Pada dasarnya pelatihan terdiri dari tiga tahapan kegiatan antara lain:

1. Analisis kebutuhan pelatihan yang bertujuan untuk memberikan informasi terkait perlu atau tidaknya suatu pelatihan bagi organisasi atau perusahaan.
2. Pengembangan pelatihan dimaksudkan untuk membentuk lingkungan dan model pelatihan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dilakukan pelatihan
3. Evaluasi program pelatihan ditujukan untuk menggali informasi apakah program yang telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan output yang diharapkan.

Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing tahapan dalam rencana pelatihan diantaranya:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)

Analisis kebutuhan pelatihan adalah penilaian di tempat kerja yang dirancang untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang paling mendesak. Informasi ini sangat penting bagi organisasi untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dan menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu. TNA juga dapat dilihat sebagai pemeriksaan menyeluruh dan sistematis dari berbagai masalah, memungkinkan identifikasi yang akurat dari berbagai aspek masalah. Konsekuensinya, organisasi dapat menentukan apakah program pelatihan diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut, atau apakah masalah tersebut harus diselesaikan terlebih dahulu.

Berikut adalah fungsi analisis kebutuhan pelatihan (TNA) :

- a. Mengumpulkan informasi terkait keterampilan, pengetahuan, dan apa yang dikeluhkan atau dibutuhkan karyawan.
- b. Mengumpulkan informasi terkait konten hal-hal yang akan dikerjakan.
- c. Menetapkan kinerja standar dan kinerja aktual dalam operasional perusahaan.
- d. Melibatkan stakeholder dan dukungan dana dari mereka.
- e. Menyediakan data untuk keperluan perencanaan.

Output atau hasil dari, identifikasi peserta, perluasan kriteria pelatihan, perkiraan biaya, dan keuntungan TNA mengacu pada identifikasi perbedaan kinerja. Perbedaan ini ditandai dengan perbedaan antara kinerja yang diantisipasi individu dan kinerja aktual mereka. Deteksi kesenjangan kinerja dapat dilakukan melalui identifikasi dan dokumentasi standar kompetensi atau prasyarat yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan tugas. Fase Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) mencakup komponen kunci seperti identifikasi masalah, penilaian kebutuhan, penetapan tolok ukur kinerja, identifikasi peserta, perluasan kriteria pelatihan, estimasi biaya, dan evaluasi manfaat.

2. Implementasi Program Pelatihan

Langkah selanjutnya untuk membentuk kegiatan pelatihan yang efektif adalah pelaksanaan program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tergantung pada pemilihan program untuk mendapatkan orang yang tepat dalam kondisi yang tepat. analisis kebutuhan pelatihan (TNA) dapat membantu menentukan peluang karyawan yang tepat dan program yang tepat, pelatihan ini juga dapat

menciptakan sebuah kondisi yang efektif dan efisien bagi perusahaan.

3. Evaluasi Pelatihan

Dalam menentukan apakah suatu pelatihan dapat dikatakan berhasil atau tidak, dibutuhkan evaluasi untuk menilai keberhasilan pelatihan. Secara sistematis, manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yang meliputi analisis kebutuhan pelatihan, pelaksanaan dan evaluasi. Tahap akhir merupakan titik kritis dalam setiap kegiatan karena seringkali diabaikan bahkan merupakan bagian vital untuk memastikan apakah pelatihan berhasil mencapai tujuan atau sebaliknya.

Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah departemen perusahaan yang bertanggung jawab atas semua hal yang berhubungan dengan karyawan. Sumber daya manusia menjadi kunci utama bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi tersebut mematuhi undang-undang ketenagakerjaan dan memenuhi kewajiban kesehatan dan keselamatannya. Terdapat beberapa fungsi dari sumber daya manusia diantaranya:

1. SDM mendukung misi, visi, dan nilai-nilai organisasi.
2. SDM mendorong, mengembangkan, dan mempertahankan kinerja tinggi karyawan potensial.
3. SDM melibatkan karyawan di tempat kerja.
4. SDM mempromosikan kesejahteraan karyawan.
5. Sumber daya manusia mengelola manfaat karyawan dan program kompensasi.

6. Sumber daya manusia mengembangkan dan menerapkan kebijakan dan prosedur yang mendukung tujuan organisasi.
7. Sumber daya manusia bermitra dengan departemen lain untuk mencapai tujuan organisasi.
8. Sumber daya manusia mengukur, menilai, dan terus meningkatkan program dan layanan SDM.

Ada banyak tantangan yang terkait dengan sumber daya manusia, salah satunya terkait dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Apabila hal tersebut tidak diberikan solusi alternatif dalam perbaikan maka dapat menghambat optimasi pada pencapaian tujuan perusahaan. Berikut merupakan beberapa tantangan sumber daya yang paling umum dan bagaimana mengatasinya.

1. Menarik dan mempertahankan talenta terbaik.
2. Mengelola kinerja karyawan.
3. Administrasi kompensasi dan tunjangan.
4. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan ketenagakerjaan.
5. Pelatihan dan pengembangan karyawan.

Ada beberapa cara agar tantangan SDM dapat diatasi. Salah satu caranya adalah dengan menggunakan teknologi untuk mengotomatiskan beberapa tugas yang menjadi tanggung jawab profesional SDM. Hal ini dapat memungkinkan para profesional HR untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis. Cara lain untuk mengatasi tantangan SDM adalah dengan melakukan *outsourcing* beberapa fungsi yang menjadi tanggung jawab profesional SDM. Ini dapat membantu mengurangi biaya sambil tetap memberi karyawan dukungan yang dibutuhkan.

Terakhir, para profesional SDM harus selalu mengetahui tren dan perkembangan terbaru di bidangnya serta memberikan peluang pelatihan kepada karyawan agar dapat beradaptasi dengan kebaruan tersebut. Hal ini akan memungkinkan untuk menentukan peluang baru dalam meningkatkan efisiensi departemen SDM dan melayani karyawan dengan lebih baik.

Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan sumber daya manusia adalah istilah umum yang mengacu pada serangkaian kesempatan belajar sumber daya manusia. Ini adalah program yang mendukung pekerja dalam memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja mereka di posisi mereka saat ini (Davidescu, Apostu, Paul, dan Casuneanu, 2020). Pertumbuhan sumber daya manusia lebih komprehensif dan berpusat pada kesuksesan jangka panjang daripada posisi pekerjaan tertentu. Mekanisme sistematis dimana perusahaan memberikan pengembangan dan meningkatkan efisiensi sumber daya manusia baru dan yang sudah ada dikenal sebagai pelatihan. Pelatihan untuk individu, komunitas, dan organisasi digambarkan sebagai pendekatan sistematis untuk pembelajaran dan pengembangan yang meningkatkan efisiensi orang, kelompok, dan organisasi (Rathod dan Dwivedi, 2017). Konsekuensinya, ini adalah serangkaian aktivitas organisasi yang mengarah pada perolehan pengetahuan atau keterampilan untuk pengembangan. Dengan demikian, menghasilkan sumber daya manusia, organisasi, dan masyarakat memperoleh manfaat dari peningkatan kesejahteraan dan produktivitas. Menurut Zayum, Aule, dan Teslim (2018), pelatihan digunakan untuk meningkatkan efisiensi produk dan layanan organisasi dalam menghadapi persaingan yang ketat dengan meningkatkan keterampilan teknis sumber daya manusia.

Investasi dalam pelatihan sumber daya manusia telah dikaitkan dengan keberhasilan perusahaan. Perusahaan-perusahaan berkinerja tinggi saat ini semakin menyadari pentingnya menggunakan strategi pelatihan dan pengembangan terbaik untuk meningkatkan daya saing mereka. Jika reputasi dan kemampuan sumber daya manusia ingin dimanfaatkan dan dikembangkan, perusahaan harus berinvestasi dalam pelatihan dan pertumbuhan. Dalam pasar tenaga kerja yang begitu terbuka, sumber daya manusia potensial dapat mengevaluasi rekam jejak calon pemberi kerja di sektor penting ini. Bagi sebagian besar sumber daya manusia, kemajuan dan pertumbuhan karir menjadi semakin menarik. Perusahaan menghadapi persaingan internal dan eksternal yang ketat untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam lingkungan bisnis saat ini, di mana semua sektor mengalami kekurangan pekerja dan keterampilan. Pengusaha yang berinvestasi secara serius dalam pelatihan sumber daya manusia akan menuai keuntungan dari iklim kerja yang lebih memperkaya, serta tingkat keterlibatan, efisiensi, dan kesuksesan karyawan yang lebih tinggi.

Tahapan Pelatihan Sumber Daya Manusia

Terdapat empat tahapan pelatihan untuk menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas diantaranya :

1. *Assessment*: Pendekatan umum yang digunakan dalam penilaian kompetensi SDM melibatkan pemanfaatannya untuk tujuan mengidentifikasi dan merekrut individu yang dianggap memiliki potensi untuk peran manajerial di masa depan. Dalam konteks ini, penilaian berkaitan dengan mengukur kompetensi karyawan pada awal pekerjaan mereka, dengan On Job Training (OJT) berfungsi sebagai tolok

ukur untuk mengamati peningkatan kemampuan mereka selanjutnya.

2. *Design*: langkah-langkah penting perlu diterapkan untuk menjamin bahwa manajemen akan memperoleh produk pelatihan yang dibuat dengan cermat yang sejalan dengan kebutuhan organisasi.
3. *Delivery*: studi ini dilakukan dengan tujuan memungkinkan alokasi materi instruksional untuk pelatih, sehingga memfasilitasi penyampaian sesi pelatihan pada materi pelajaran tertentu. Tujuan utamanya adalah membekali peserta pelatihan dengan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pelatihan sendiri.
4. *Evaluation*: suatu proses untuk menilai kemajuan program pelatihan dalam kaitannya dengan tujuan yang dimaksud.

Manfaat Pelatihan Sumber Daya Manusia

Perusahaan melihat pelatihan SDM sebagai proses untuk meningkatkan keterampilan dan membawa nilai ke tempat kerja mereka. Namun manfaat tambahan dan sama pentingnya adalah tetap mengikuti perubahan dalam persyaratan hukum, persyaratan kepatuhan, dan kebutuhan bisnis serupa lainnya. Beberapa contohnya adalah undang-undang pelecehan seksual, di mana seorang profesional SDM seringkali memiliki bias yang tidak disadari. Sementara setiap organisasi perlu bekerja untuk menjadi lebih baik, itu juga perlu memastikan bahwa mereka tidak memburuk. Berikut adalah kunci pentingnya pelatihan sumber daya manusia. Sheeba dan Christopher (2020) menegaskan bahwa pelatihan diperlukan untuk pertumbuhan organisasi. Berikut adalah beberapa contoh alasan mengapa pelatihan sangat penting:

1. Memperkuat kelemahan setiap sumber daya manusia kekurangan beberapa kemampuan. Tidak ada manusia sumber daya sempurna, yang membutuhkan untuk pekerjaan itu. Itu dapat meningkatkan keterampilan sumber daya manusia dengan melatih, mempekerjakan, atau menugaskan tugas kepada mereka. Dapat dipastikan bahwa sumber daya manusia akan melakukannya terbaik untuk memenuhi standar.
2. Efisiensi kerja ketika sumber daya manusia telah memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kekurangan mereka akan menjadi aset mereka, dan mereka akan mendapatkan keuntungan pengetahuan yang lebih baik tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya dengan solusi hebat yang dihasilkan produksi kerja yang efisien. Akibatnya, persiapan tenaga kerja sangat penting karena meluas keterampilan dan membantu sumber daya manusia dalam belajar yang baru. Persyaratan pelatihan individu miliki menjadi semakin relevan untuk bisnis.
3. Mempromosikan pengembangan setiap organisasi
Tujuan utamanya adalah untuk mencapai pembangunan dan kemajuan untuk dampak yang mereka hasilkan. Tindakan dapat dicapai jika seluruh tenaga kerja organisasi berkomitmen untuk pertumbuhan (Jehanzeb & Bashir, 2013). Dalam menangani situasi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan bersemangat. Mereka menawarkan pekerja kesempatan untuk belajar dan berkembang dengan memiliki pelatihan.

Indikator Pelatihan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2012) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator dalam pelatihan sumber daya manusia diantaranya:

1. Prestasi Kerja Karyawan

Berhasil atau tidaknya pelatihan sumber daya manusia dapat dilihat dari seberapa baik dan efisiennya kinerja karyawan dan dari baik atau buruknya kualitas maupun kuantitas kinerja karyawan. Apabila prestasi kerja melalui adanya peningkatan kinerja karyawan mengalami perubahan yang signifikan maka dapat dikatakan bahwa pelatihan SDM tersebut berhasil.

2. Kedisiplinan Karyawan

Apabila terjadi peningkatan dalam kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pelatihan, dapat dikatakan bahwa pelatihan tersebut berhasil dilaksanakan.

3. Absensi karyawan

Apabila absensi karyawan setelah mengikuti pelatihan meningkat atau dalam kata lain minim terjadi absensi ketidakhadiran karyawan maka pelatihan yang dilakukan sudah baik, sebaliknya apabila pelatihan yang diterapkan kurang baik.

4. Minimnya kerusakan produksi, alat atau mesin perusahaan

Apabila tingkat kerusakan produksi, alat mesin, setelah karyawan mengikuti pelatihan berkurang maka pelatihan yang dilakukan dapat dikatakan berhasil. Begitupun sebaliknya jika tidak terjadi perubahan atau bahkan terjadi penurunan maka pelatihan tersebut kurang baik.

5. Berkurangnya tingkat kecelakaan karyawan

Apabila setelah dilakukan pelatihan terjadi penurunan tingkat kecelakaan kerja karyawan maka dapat dikatakan bahwa pelatihan tersebut berjalan dengan baik.

6. Peningkatan efisiensi pada bahan baku, tenaga, dan waktu

Pengurangan penggunaan bahan baku, tenaga kerja, dan waktu, atau peningkatan efisiensi, merupakan indikasi efektivitas pelatihan yang dilakukan. Sebaliknya, jika masih terlihat adanya tingkat pemborosan, berarti pelatihan yang dilaksanakan kurang memadai.

7. Peningkatan pada kerjasama antar karyawan dan tim

Tingkat kerja sama karyawan harus menunjukkan keharmonisan dan peningkatan yang lebih besar setelah keikutsertaan mereka dalam pelatihan. Jika tidak terlihat adanya perubahan atau peningkatan kerjasama, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan kurang efektif.

8. Meningkatnya upah sensitif karyawan

Tingkat upah insentif karyawan mengalami peningkatan setelah mengikuti pelatihan, sehingga menunjukkan efektivitas pelatihan. Sebaliknya, jika upah tetap stagnan, berarti pelatihan tersebut mungkin tidak bermanfaat.

9. Peningkatan kreativitas karyawan

Dapat dilihat dari adanya peningkatan skill dan kreativitas karyawan setelah melakukan pelatihan, apabila karyawan menunjukkan adanya kemajuan pada skill maupun kreativitasnya berarti bahwa pelatihan tersebut membuahkan hasil yang baik.

10. Peningkatan kepuasan kerja

Apabila sasaran yang dicapai semakin tinggi, ketegangan yang dirasakan karyawan berkurang serta kepuasan kerja karyawan meningkat, maka pelatihan yang dilakukan berhasil dengan baik, begitupun sebaliknya.

Jenis-Jenis Pelatihan Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa jenis pelatihan yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia⁶ diantaranya:

1. *Training Skill* (Pelatihan Keahlian)

Pelatihan keahlian atau *skill training* menjadi salah satu jenis pelatihan yang seringkali dilakukan pada setiap perusahaan karena program ini dianggap lebih sederhana seperti menganalisis kebutuhan atau kekurangan karyawan yang kemudian diidentifikasi melalui penilaian yang teliti.

2. *Retraining* (Pelatihan Ulang SDM)

Pelatihan ulang atau *retraining* yakni memberikan peluang keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menghadapi perubahan-perubahan tuntutan kerja yang tak terduga. Melalui pelatihan ini karyawan dapat lebih terlatih dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional adalah pelatihan yang melibatkan sumber daya manusia untuk melaksanakan kegiatan kerja dalam bidang yang berbeda dengan sebelumnya atau dalam kata lain bukan tugas utamanya. Latihan ini bertujuan untuk meningkatkan komunikasi dan juga sinergitas antara fungsional yang ada dalam perusahaan.

4. *Training Team* (Pelatihan Tim)

Pelatihan tim dilakukan dengan melibatkan adanya kerja sama antara sekelompok individu untuk menuntaskan pekerjaan demi tercapainya tujuan bersama dalam sebuah tim kerja. Pelatihan tim biasanya dilakukan di dalam maupun di luar ruangan kantor dengan menerapkan beberapa permainan untuk melatih peningkatan kerja sama tim.

5. *Language Training* (Pelatihan Bahasa)

Pelatihan Bahasa bagi sumber daya manusia menjadi hal yang krusial untuk masa depan karena banyak perusahaan baik lokal maupun nasional sudah terhubung dengan berbagai perusahaan asing. Dengan adanya pelatihan bahasa maka karyawan dapat meningkatkan skill komunikasi dengan menggunakan berbagai bahasa dan dapat menjadikan nilai tambahan bagi karyawan.

6. *Technology Training* (Pelatihan Teknologi)

Beberapa perusahaan atau organisasi pasti menerapkan teknologi, baik teknologi digital, *developer*, dan juga administrasi. Pelatihan teknologi bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan keahlian sumber daya manusia.

7. *Creativity Training* (Pelatihan Kreatifitas SDM)

Pelatihan kreativitas atau *creativity training* merupakan pelatihan sumber daya manusia dengan memberikan peluang untuk memberikan pendapat atau pandangan secara bebas berdasarkan pada nilai rasional untuk menemukan berbagai alternatif solusi maupun ide baru. Gagasan tersebut nantinya dapat dikembangkan untuk meningkatkan kemajuan perusahaan dengan lebih baik.

Daftar Pustaka

- 7 Davidescu, Apostu, Paul, and Casuneanu. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees: Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12, 6086, 1-53. DOI: 10.3390/su12156086
- 121 Juwita, R. (2019). Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pada Pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir. *JIBM*, 2(1).
- 7 Jehanzeb, K. & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employees and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- 107 Mulang, A. (2015). The Importance of Training for Human Resource Development in Organization. *Journal of Public Administration and Governance* 5(1), 190-197.
- Melayu S.P Hasibuan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya
- 7 Rathod, S. & Dwivedi, F. (2017). A Study on the significance of Strategic Training for Human Development Systematic Approach to Training for Human Resource Development. In Conference: National - Make in India Theme by MSU, Gujarat
- 7 Layum, S. S., Aule, O. & Teslim, A. B. (2018). Training and employee productivity in the Benue State Ministry of Agriculture, Nigeria. *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies*, 2(1), 1-10

Profil Penulis



Hadiansyah, S.E., M.M.

Penulis adalah dosen tetap Program Studi Ketatalaksanaan Pelayaran Niaga dan Kepelabuhan di Akademi Maritim Nusantara (AMNUS) Banjarmasin. Lahir di Ramban, sebuah Desa di Kota Sampit, Kotawaringin Timur pada 28 Juni 1983. Adapun Riwayat Pendidikan tinggi adalah Lulusan D3 Ketatalaksanaan Pelayaran Niaga dan Kepelabuhan di Akademi Maritim Nusantara (AMNUS) Banjarmasin (2005) dan Lulusan S1 Manajemen konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Banjarmasin (2011) dan Lulusan S2 Manajemen konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIEI) Banjarmasin (2021) serta saat ini sedang menyelesaikan Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia di Universitas Merdeka Malang. Disamping itu juga aktif sebagai Direktur dan Komisaris di Beberapa perusahaan yang bergerak di bidang Shipping, Logistik dan Konsultan produk Pertambangan dan Perkebunan yang tergabung didalam sebuah Holding Bernama PT. Amnus Grup Indonesia, serta pada organisasi Nasional menjabat sebagai Sekretaris Dewan Pengurus Wilayah Kalimantan Selatan Indonesian Shipping Agency Association (ISAA).

E-mail Penulis: haruta@amnusgroup.com

PEMBERIAN MOTIVASI SUMBER DAYA MANUSIA

Felix Chandra
Univeristas Pattimura

Pengertian Motivasi

Sumber daya manusia merupakan kunci utama kesuksesan perusahaan maupun organisasi. Selain terpenuhinya hak yang dimiliki, sumber daya manusia memerlukan motivasi untuk menunjang kinerja yang dihasilkan. Motivasi sering disebut sebagai dorongan yang dirasakan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau kegiatan. Pandangan mengenai motivasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Supartha & Sintaasih (2017) mengartikan motivasi sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Sunyoto (2015) mendefenisikan motivasi sebagai ilmu yang membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Robbins (2018) menyatakan motivasi sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi demi mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan serta upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Motivasi yang dimiliki setiap individu berbeda antara satu dengan yang lain. Ada yang termotivasi untuk pemenuhan kebutuhan dan keinginannya, tetapi ada pula yang termotivasi karena ingin mencapai suatu prestasi dan jabatan. Agar seorang individu melakukan tindakan atau pekerjaan yang baik dengan maksud untuk memuaskan, baik tujuan dirinya sendiri maupun kebutuhan perusahaan atau organisasi, motivasi yang ada dalam dirinya harus dirangsang atau didorong.

Tujuan Pemberian Motivasi

Motivasi merupakan stimulus bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Pemberian motivasi yang tepat akan membantu tercapainya tujuan yang diinginkan, baik tujuan individu itu sendiri maupun organisasi/perusahaan. Hasibuan (2018) mengemukakan terdapat beberapa tujuan dari pemberian motivasi terkhususnya kepada karyawan. Tujuan tersebut⁵⁸ yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan kinerja karyawan.
3. Menjaga stabilitas karyawan.
4. Meningkatkan disiplin kerja karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan hubungan dan lingkungan kerja yang positif.
7. Meningkatkan partisipasi, kreativitas, dan loyalitas karyawan.
8. Meningkatkan standar kesejahteraan karyawan.
9. Menanamkan rasa tanggung jawab yang lebih besar pada karyawan atas pekerjaannya.
10. Meningkatkan efektivitas penggunaan alat dan bahan baku.

Menurut Raharjo (2022) motivasi penting untuk dilakukan kepada karyawan karena:

1. Karyawan yang termotivasi terus mencari cara untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efektif.
 2. Karyawan yang termotivasi umumnya lebih berorientasi pada kualitas.
 3. Karyawan yang bermotivasi tinggi lebih produktif dari pada karyawan yang tidak.
 4. Selain sumber daya keuangan dan fisik, setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia untuk beroperasi.
30. Motivasi sebagai sebuah konsep mewakili fenomena yang sangat kompleks yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh banyak faktor dalam lingkungan organisasi.

Motivasi dalam dunia kerja, biasanya akan diberikan oleh manajer atau pimpinan perusahaan. Motivasi positif akan memberikan efek positif terhadap hubungan kerja dan kinerja karyawan.

Jenis-Jenis Pemberian Motivasi

Motivasi yang berikan pemimpin kepada karyawannya terbagi atas dua jenis, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah ketika seorang pemimpin mendorong (merangsang) pengikut dengan memberi penghargaan kepada mereka yang berprestasi tinggi dan melampaui apa yang harapan atau ditetapkan. Penguatan positif akan meningkatkan antusiasme bawahan karena, secara umum, orang lebih suka menerima hal-hal yang menyenangkan. Motivasi positif yang dilakukan pemimpin dapat berupa pemberian bonus bagi karyawan dengan kinerja yang baik, pemberian tunjangan keselamatan, pemberian tunjangan hari tua, kenaikan gaji dan promosi.

Sedangkan motivasi negatif adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan sesuai yang diinginkan dengan menggunakan pendekatan kekuasaan. Pendekatan kekuasaan yang dimaksud yaitu dengan menakuti atau mengancam bawahannya. Motivasi dengan cara ini akan meningkatkan kinerja bawahan untuk jangka pendek karena bawahan bekerja hanya untuk menghindari hukuman.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi dalam diri individu dapat mengalami peningkatan dan dapat mengalami penurunan. Terdapat beberapa faktor baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi yang dimiliki oleh seseorang. Faktor-faktor tersebut yaitu :

1. Faktor internal : faktor yang muncul dari dalam diri individu itu sendiri. Faktor internal meliputi :

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat bertahan hidup dimiliki oleh setiap makhluk hidup termasuk manusia. Dalam kehidupan, manusia akan melakukan apa saja untuk bertahan, baik dengan cara yang positif atau negatif. Keinginan hidup yang kuat akan memotivasi tindakan seseorang.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Setiap individu mempunyai benda yang ingin dimiliki baik itu karena kebutuhan maupun keinginan. Keinginan untuk memperoleh benda tersebut menjadi motivasi bagi individu melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Setiap individu memiliki keinginan untuk dipuji dan dinaikan status atau jabatannya. Pujian dan kenaikan status atau jabatan dalam perusahaan tidak akan bisa didapatkan jika individu tidak bekerja.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Semua orang ingin diakui dan dianggap keberadaannya. Dalam diri pribadi, setiap orang bercita-cita untuk mencapai sesuatu yang dianggap bernilai agar dirinya diakui dan bahkan dikagumi.

e. Keinginan untuk berkuasa

Kebanyakan orang, didalam dirinya memiliki keinginan untuk berkuasa dan memerintah orang lain. Kekuasaan dapat dicapai jika seseorang mau bekerja baik dengan cara yang positif atau negatif.

2. Faktor eksternal: faktor yang muncul dari luar diri individu. Faktor eksternal meliputi :

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan pekerjaan. Lingkungan pekerjaan terdiri sarana dan prasarana yang dimiliki ditempat kerja. Bangunan kantor, fasilitas, alat pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, dan hubungan antar pekerja merupakan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman akan memotivasi karyawan untuk bekerja.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi timbal balik dari pekerjaan yang dilakukan karyawan. Kompensasi digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup setiap

karyawan didalam perusahaan. Kompensasi yang sesuai dengan beban kerja yang dilakukan karyawan akan membuat karyawan termotivasi.

c. Supervisi yang baik

Supervisi merupakan seorang yang bertanggung jawab untuk mengawasi dan memberikan arahan kepada karyawan. Oleh karena itu, supervisi memiliki hubungan yang dekat dengan karyawan. Supervisi yang baik dalam memperlakukan karyawan saat bekerja akan membuat suasana kerja menjadi menyenangkan. Bekerja dengan keadaan yang kondusif dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

d. Adanya jaminan kerja

Jaminan kerja berhubungan dengan jalur karier dan kesempatan untuk berkarier. Setiap individu menginginkan perkembangan dalam karier kerjanya. Adanya kepastian akan karier karyawan, kesempatan mengembangkan kemampuan dan kesempatan untuk mendapatkan promosi yang adil selama bekerja adalah impian setiap karyawan.

e. Status dan tanggung jawab

Status dan posisi yang diberikan kepada karyawan menandakan seberapa besar karyawan tersebut dipercaya oleh perusahaan. Bagi beberapa orang diberikan status dan tanggung jawab yang lebih besar lebih berarti dibandingkan uang.

f. Peraturan yang fleksibel

Perusahaan memiliki sistem dan prosedur kerja yang harus diikuti oleh semua karyawan. Metode dan praktik kerja ini disebut sebagai peraturan yang berlaku dan bertugas untuk mengendalikan serta menjaga karyawan.

Aturan dasar ini menetapkan hubungan kerja antara karyawan dan bisnis, dan mencakup hal-hal seperti hak dan kewajiban karyawan, gaji, promosi, transfer dan lain-lain. Oleh karena itu, peraturan sering kali bersifat melindungi dan dapat mendorong pekerja untuk bekerja lebih baik.

Teori-Teori Motivasi

Manusia memiliki berbagai pemicu dalam membangkitkan maupun meningkatkan motivasinya. Berbagai macam teori dikemukakan untuk membantu manusia lebih memahami mengenai motivasi dalam diri seseorang. Teori motivasi terbagi menjadi dua kelompok, yaitu teori kepuasan dan teori proses.

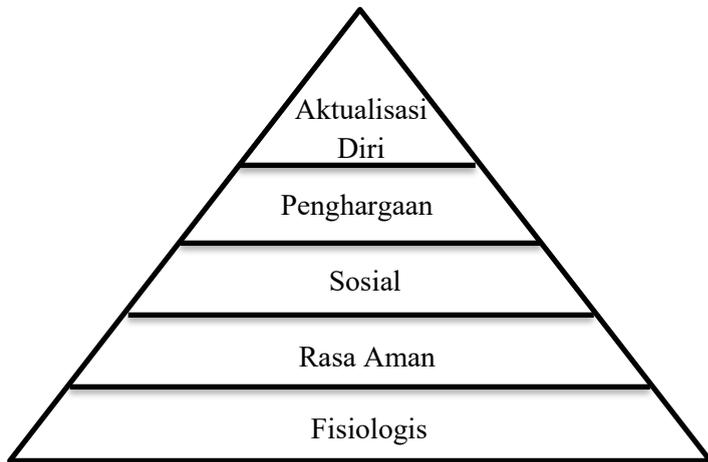
1. Teori Kepuasan

Metode yang diambil oleh teori ini didasarkan pada bagaimana keinginan individu dan tingkat kepuasan mempengaruhi bagaimana seseorang bertindak dan berperilaku. Menurut teori ini, komponen internal seseorang dapat memperkuat, memimpin, mendukung, atau bahkan menghentikan suatu perilaku. Teori ini bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang apa saja yang harus dipenuhi demi merangsang semangat seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk mencapai kepuasan materi dan non-materi yang berasal dari hasil pekerjaannya adalah hal yang merangsang seseorang bekerja. Teori kepuasan yang terkenal yaitu teori hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG Alderfer, teori dua faktor Herzberg, dan teori prestasi Mc Clelland.

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Dalam teori ini, Maslow berpendapat bahwa setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, dan ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi,

seseorang mencari solusi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Setelah menemukan kebutuhan yang diinginkan, orang akan mengambil tindakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan hirarki, dimulai dari tingkatan pertama yaitu kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan terakhir yaitu aktualisasi diri.



Gambar 6.1. Hirarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan akan makan, minum, rumah, pakaian dan lain-lain yang merupakan kebutuhan dasar untuk bertahan hidup. Kebutuhan rasa aman berkaitan dengan keamanan dalam kehidupan dan keamanan dalam pekerjaan. Kebutuhan sosial berkaitan dengan interaksi dan memiliki hubungan dengan orang lain. Kebutuhan penghargaan berkaitan dengan keinginan untuk dihargai dan diakui. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk dapat lebih maju dan berkembang.

Seiring dengan perkembangan dan pendalaman mengenai manusia serta organisasi, teori Maslow ini mendapat penyempurnaan. Penyempurnaan yang dilakukan berkaitan dengan konsep “hierarki” yang dikemukakan. Konsep hierarki memiliki arti bahwa jika manusia ingin memenuhi kebutuhan yang lain (kebutuhan pada tingkat selanjutnya), maka kebutuhan pada tingkat sebelumnya harus terpenuhi dahulu. Apabila kebutuhan tingkat sekarang belum terpenuhi, manusia tidak akan memiliki motivasi untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih diatas. Sedangkan dalam kenyataan hidup, kebutuhan manusia sering kali berjalan bersamaan antara yang satu dengan yang lain, kebutuhan fisiologi dapat berjalan bersamaan dengan kebutuhan sosial dan kebutuhan akan rasa aman.

b. Teori ERG Alderfer

Teori ERG yang dikembangkan oleh Alderfer merupakan teori yang berpendapat bahwa motivasi seseorang berkaitan dengan kebutuhan akan eksistensi (*Existence*), keterkaitan (*Relatedness*) dan pertumbuhan (*Growth*). Manusia berkaitan dengan kebutuhan eksistensinya memerlukan makan, minum, udara, pekerjaan, dan lainnya yang merupakan kebutuhan dasar untuk keberlangsungan hidupnya. Manusia merupakan makhluk sosial, oleh karenanya manusia memiliki kebutuhan untuk berhubungan (keterkaitan) baik hubungan sosial maupun personal dengan manusia yang lain. Selanjutnya manusia membutuhkan pertumbuhan baik dalam hidup maupun pekerjaannya.

c. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg. Teori ini menyebutkan bahwa motivasi terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor motivasional dan faktor higiene atau pemeliharaan. Faktor motivasional adalah dorongan seseorang untuk berprestasi yang berasal dari dalam diri orang tersebut (intrinsik). Sebaliknya, faktor higiene atau pemeliharaan adalah sesuatu yang mendorong pencapaian seseorang berasal dari luar diri orang tersebut (ekstrinsik). Pekerjaan seseorang, prestasi yang dicapai, kesempatan untuk berkembang, kemajuan karir, dan pengakuan orang lain dikategorikan sebagai faktor motivasional. Kedudukan seseorang dalam perusahaan, hubungan dengan atasan, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, teknik pengawasan yang digunakan oleh atasan, kondisi kerja, dan imbalan termasuk dalam faktor higiene atau pemeliharaan.

d. Teori Prestasi McClelland

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland. McClelland berpendapat ada tiga komponen dalam memotivasi seseorang, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Kebutuhan akan prestasi berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dimana seseorang menginginkan suatu pencapaian dalam pekerjaannya. Kebutuhan afiliasi merupakan kebutuhan seseorang untuk mempunyai hubungan dengan orang lain dilingkungan tempat tinggal maupun tempat kerja.

Kebutuhan akan kekuasaan yaitu kebutuhan untuk berada diatas (posisi) dan memerintah orang lain. Ketiga kebutuhan ini ada dalam diri setiap orang tetapi tingkat motivasi yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat berbeda antara orang yang satu dengan orang yang lain. Dalam kenyataan ada orang yang lebih mengutamakan prestasi, ada yang lebih mengutamakan afiliasi dan ada yang lebih mengutamakan kekuasaan, kebutuhan yang menjadi prioritas akan menjadi motivasi dari perilaku yang ditunjukkan oleh orang tersebut.

2. Teori Proses

Teori ini memiliki pandangan bahwa dengan imbalan yang sesuai dengan yang diharapkan akan memotivasi seseorang untuk bekerja. Harapan dan realita yang didapatkan menjadi penentu motivasi seseorang. Terdapat tiga teori dalam teori proses yaitu, teori keadilan, teori harapan dan teori penguatan.

a. Teori Keadilan

Teori yang diperkenalkan oleh J. Stacey Adams mengemukakan bahwa motivasi timbul jika seseorang terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara pekerjaan dan imbalan yang diterima. Jika imbalan yang diterima seseorang tidak sesuai dengan nilai imbalan yang dirasa adil oleh dirinya, orang tersebut akan berusaha untuk mendapatkan imbalan yang lebih tinggi dari sekarang atau mengurangi kinerjanya. Saat membentuk persepsi tertentu, seorang karyawan sering membandingkan empat hal:

- 1) Harapan imbalan yang dirasa harus didapatkan berdasarkan kompetensi yang dimiliki seperti pendidikan, kemampuan, sifat, dan pengalaman kerja.
- 2) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang memiliki kualifikasi dan pekerjaan yang sama.
- 3) Imbalan yang diperoleh karyawan yang bekerja untuk organisasi lain pada posisi dan pekerjaan yang sama.
- 4) Hukum dan aturan yang relevan yang mengatur jenis dan jumlah imbalan yang menjadi hak karyawan.

b. Teori Harapan

Teori yang diperkenalkan oleh Victor H. Vroom berpendapat bahwa motivasi muncul dari keinginan dan keyakinan seseorang untuk mencapai suatu hasil dari tindakannya. Jika seseorang memiliki keinginan yang besar terhadap sesuatu dan dirasa memiliki peluang untuk mendapatkannya, mereka akan sangat termotivasi untuk berusaha demi meraih keinginan tersebut. Sebaliknya, jika peluang untuk mendapatkan sesuatu itu kecil, motivasi yang dimiliki akan berkurang.

c. Teori Penguatan

Teori penguatan diperkenalkan oleh B.F. Skinner. Teori ini memiliki pandangan bahwa perilaku seseorang di masa yang akan datang akan berkaitan dengan hasil yang diperoleh dari tindakan yang dilakukan di masa sebelumnya.

Jika seseorang melakukan suatu tindakan dan memiliki hasil yang tinggi atau positif, motivasi untuk melakukan kembali tindakan tersebut akan meningkat. Namun jika tindakan yang dilakukan memiliki hasil yang rendah atau negatif, motivasi untuk melakukan kembali tindakan tersebut akan berkurang.

3. Teori X dan Y

Teori X dan Y dikembangkan oleh Douglas McGregor. Berdasarkan penelitian psikologis, teori ini dibuat dengan gagasan bahwa manusia memiliki sifat-sifat yang sangat kontradiktif. Misalnya, seseorang dapat bertindak dengan lembut, patuh, penyayang dan lainnya, namun orang juga bisa bertindak kasar, memberontak, membenci, dan sebagainya di waktu yang lain. Perbedaan sifat ini menjadi pemicu lahirnya teori X dan teori Y.

Teori X beranggapan bahwa umumnya pekerja yang bekerja dalam suatu perusahaan tidak memiliki motivasi dan cenderung malas dalam bekerja. Untuk membuat pekerja menyelesaikan pekerjaannya diperlukan tindakan yang tegas. Penganut pandangan teori X menganggap manusia itu :

- a. Pasif dan tidak suka bekerja.
- b. Memiliki tingkat kerja keras yang rendah dan cenderung menghindari tanggung jawab.
- c. Lebih mementingkan diri sendiri dan memiliki tingkat kepedulian yang rendah terhadap orang lain.
- d. Kurang menyukai perubahan.

Sedangkan teori Y beranggapan bahwa umumnya karyawan dalam suatu perusahaan memiliki motivasi untuk bekerja, menyukai pekerjaan mereka, kreatif,

menyukai tantangan dan bertanggung jawab. Penganut teori Y memandang manusia pada dasarnya ;

- a. Aktif dan suka untuk bekerja.
- b. Menyukai prestasi dan bertanggung jawab.
- c. Menyukai perubahan.
- d. Memiliki keinginan untuk berkembang.

Pandangan manusia sebagai X atau Y akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin yang memandang manusia sebagai kategori X akan lebih menggunakan gaya kepemimpinan yang keras atau otoriter serta menerapkan sistem pemberian hadiah atau hukuman sebagai motivasi, sedangkan pemimpin yang memandang manusia sebagai kategori Y akan lebih menggunakan gaya kepemimpinan yang partisipatif serta memotivasi karyawan untuk berkembang disamping memberikan pujian atau penghargaan.

Daftar Pustaka

- Hasibuan, H. Malayu S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Priyono, and Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: ZIFATAMA PUBLISHER.
- Rahardjo, Daniel Adi Setya. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. (2018). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. 16th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunyoto, Danang. (2015). *Manajemen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Era Industri 4.0*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Supartha, Wayan Gede, and Desak Ketut Sintaasih. (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi: Teori, Kasus, Dan Aplikasi Penelitian*. Bali: CV. Setia Bakti.
- 109 Sutrisno, H. Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st ed. Jakarta: KENCANA.
- Tsauri, H. Sofyan. (2013). *MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press.
- Widyaningrum, Mahmudah Enny. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st ed. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.

Profil Penulis



Felix Chandra, S.E., M.M.

Penulis lahir di Ambon pada tanggal 30 Agustus 1996. Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2013 saat penulis selesai menempuh pendidikan SMA di SMA Negeri 2 Ambon. Setelah lulus, penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dengan mengambil program studi Manajemen di Universitas Kristen Indonesia Maluku (UKIM) dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2017. Penulis kemudian melanjutkan studi S2 dengan mengambil program studi Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Pattimura Ambon di tahun 2018 dan lulus pada tahun 2021. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis sekarang aktif bekerja sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, jurusan Manajemen Universitas Pattimura Ambon sejak tahun 2022. Selain mengajar, penulis aktif dalam penulisan jurnal dan pengabdian kepada masyarakat. Penulis menyadari bahwa ilmu akan selalu mengalami perkembangan dan pembaharuan setiap harinya, maka dari itu penulis tidak akan berhenti untuk belajar dan mengetahui ilmu-ilmu baru terkhususnya ilmu manajemen sumber daya manusia.

Email Penulis: felixchandra80@gmail.com

PEMAJUAN ASPEK KEPEMIMPINAN

Bambang Supriadi
Universitas Merdeka Malang

Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dengan perilaku dan kepribadian yang sempurna untuk membimbing bawahannya akan menghasilkan dampak positif dan dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar di masa depan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai alat fungsional untuk mengenal diri sendiri, memiliki visi yang dikomunikasikan dengan baik, untuk membangun kepercayaan kolega dan secara efektif mengambil tindakan untuk mengakui potensi yang dimiliki menjadi seorang pemimpin. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini adalah para bawahan atau anggota organisasi untuk mengerjakan perintah sesuai dengan arahan yang diberikan.

Diketahui bahwa peran kepemimpinan sangat penting dalam mengembangkan budaya dan semangat organisasi. Menurut Effendi (2014), kepemimpinan dapat digambarkan sebagai upaya berpengaruh yang memerlukan persuasi individu untuk memandu jalan mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dalam suatu organisasi.

Intinya, kepemimpinan dicirikan oleh berbagai aktivitas organisasi yang melibatkan kapasitas untuk memberikan pengaruh atas perilaku orang lain dalam keadaan tertentu, sehingga menumbuhkan kemauan untuk berkolaborasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Maulizar dkk. (2013) dinamika antara pemimpin dan pengikutnya secara signifikan mempengaruhi sejauh mana pengikut mampu mencapai tujuan dan aspirasi pemimpin. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan mengambil peran penting karena pemimpin lah yang mendorong dan mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan yang diinginkan.

Konsep Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan mencakup gaya, sifat, dan prinsip pendekatan yang berbeda untuk mengelola tim karyawan. Pada dasarnya, konsep kepemimpinan didasarkan pada berbagai teori manajemen, dan ciri-ciri ini berfungsi sebagai standar bagi , penyelia, dan pemimpin posisional lainnya yang efektif. Selain itu, konsep kepemimpinan mendorong terciptanya teori gaya dan perilaku manajemen standar, dan seringkali mencakup ciri-ciri seperti kepribadian dan karakter, inisiatif, motivasi, pengaruh, kemampuan pengambilan keputusan, dan prinsip-prinsip lain yang membentuk dasar dari banyak gaya kepemimpinan terintegrasi.

Konsep kepemimpinan sebagaimana digariskan dalam teori tiga dimensi, mencakup aspek-aspek berbeda yang menentukan pendekatan seorang pemimpin. Aspek-aspek ini termasuk orientasi tugas yang berkaitan dengan komitmen seorang pemimpin untuk mencapai tujuan, orientasi hubungan yang mencakup kemampuan pemimpin untuk membina hubungan dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan, dan orientasi keefektifan yang

membedakan keefektifan seorang pemimpin dari keefektifan orang lain.

14 Dimensi Kepemimpinan menurut Bass dan Avolio yang mengemukakan ada 4 dimensi, diantaranya:

1. Pengaruh ideal (*ideal influence*), merupakan sifat keteladanan (*role model*) yang ditunjukkan oleh pengikut dan sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpin.
2. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dalam menampilkan aspek stimulasi intelektual, pemimpin mengajak pengikut untuk selalu mempertanyakan asumsi di balik segala sesuatu, mencari cara baru dalam melakukan sesuatu.
3. Pertimbangan individu (*individual care*) adalah ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan karyawan dan membantu karyawan untuk maju dan berkembang dalam karir dan kehidupan.
4. Motivasi inspirasional adalah karakter seorang pemimpin yang menginspirasi dalam bekerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan tujuan bersama sehingga kehidupan dan pekerjaan menjadi lebih baik. kembali makna.

Jenis-Jenis Konsep Kepemimpinan

Berikut adalah beberapa jenis konsep kepemimpinan yang berasal dari teori kepemimpinan:

1. Kejujuran dan integritas

Kejujuran dan integritas adalah dua ciri utama yang termasuk dalam teori kepemimpinan sifat. Individu yang jujur dan dapat dipercaya menjadi pemimpin yang efektif, karena ciri-ciri ini sering berhubungan dengan tindakan yang dilakukan demi kepentingan

terbaik rekan kerja, tim, dan organisasi secara keseluruhan.

2. Kemampuan untuk menyelesaikan konflik

Situasi yang menantang akan selalu muncul selama karier seseorang. Keterampilan resolusi konflik yang kuat diperlukan untuk tampil efektif dalam peran kepemimpinan. Konsep kepemimpinan ini bersifat situasional, mengharuskan pemimpin untuk mendekati masalah secara langsung, berkolaborasi dengan tim untuk menciptakan solusi dan mengevaluasi hasil dari pemecahan masalah tersebut.

3. Komunikasi dua arah

Mengelola tim secara efektif membutuhkan lebih dari sekadar mengarahkan dan mendelegasikan. Pemimpin yang luar efektif meluangkan waktu untuk mendengarkan masukan dan perspektif tim untuk semua pekerjaan yang berhubungan dengan mereka. Komunikasi dua arah ini membuat para pemimpin wawasan berharga dari beragam anggota tim sementara pemimpin menawarkan umpan balik dan bimbingan yang konstruktif kepada bawahannya. Konsep membangun hubungan ini mencerminkan teori kepemimpinan hubungan yang berfokus pada membangun tim kerja yang kuat yang mencapai tujuan bersama.

4. Kemampuan beradaptasi

Pemimpin yang cakap mengembangkan kemampuan beradaptasi yang diperlukan untuk berinteraksi dengan orang lain dalam situasi yang berbeda. Kemampuan untuk menyesuaikan gaya, pendekatan, dan strategi manajemen dengan situasi tertentu mencerminkan teori kepemimpinan situasional.

Selain itu, pemimpin yang kuat yang dapat beradaptasi dengan situasi yang berbeda sangat berhasil dalam membangun jaringan, membangun tim yang termotivasi, dan membuat tim tetap terlibat.

5. Kesadaran diri

Kesadaran diri adalah sifat yang diperlukan untuk peran profesional apapun, bukan hanya posisi kepemimpinan. Pemimpin yang memahami batasannya, tahu kapan harus mencari dukungan dan memiliki pengalaman mengelola emosi, dan memahami apa yang pemimpin dapat lakukan adalah ciri-ciri pemimpin yang kuat dan efektif.

6. Empati

Empati dengan adanya pemahaman terhadap perasaan orang lain dan mendengarkan perspektif orang lain bukan hanya konsep kepemimpinan yang berhubungan dengan teori kepemimpinan sifat, tetapi juga merupakan bagian dari teori kepemimpinan relasional. Membangun hubungan dengan rekan kerja, anggota tim, dan orang lain di tempat kerja membutuhkan pemahaman, pencarian minat yang sama, dan upaya aktif untuk mempelajari setiap individu dalam tim. Hal ini menciptakan kepercayaan yang akan mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi karena karyawan merasa nyaman dan percaya diri dengan pemimpinnya.

7. Memiliki visi

Pemimpin dengan visi mencerminkan teori kepemimpinan sifat dimana inovasi, kreativitas, dan kemampuan untuk memulai dan memengaruhi perubahan adalah konsep penting dalam mengelola tim.

Teori sifat mencakup visi sebagai kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, dan melibatkan orang lain, dan pemimpin yang menunjukkan sifat visioner ini seringkali sangat sukses.

8. Diplomasi

Berinteraksi dengan bijaksana, berbicara dengan maksud dan tujuan yang tepat serta menggunakan strategi komunikasi yang menunjukkan perilaku etis dan moral profesional mencerminkan teori kepemimpinan perilaku. Konsep diplomasi ini mencakup keterampilan yang dibutuhkan pemimpin untuk menavigasi tempat kerja baik sebagai manajer tim atau departemen maupun karyawan atasan.

Unsur-Unsur dalam Kepemimpinan

Terdapat tiga tugas utama pemimpin, yaitu: 1) *structuring the situation*, 2) *controlling group-behavior*, 3) *spokesman of the group*. Berikut merupakan masing-masing penjelasan dari tugas utama pemimpin.

1. Penataan Situasi (*Structuring The Situation*)

Dalam tugas awal, sangat penting bagi seorang pemimpin untuk secara efektif menetapkan kerangka kerja dari keadaan yang dihadapi oleh timnya. Ini memungkinkan anggota tim untuk memahami situasi saat ini dan selanjutnya mengadopsi pola pikir yang sesuai dan melakukan tindakan yang sesuai.

2. Mengontrol Perilaku Kelompok (*Controlling Group-Behavior*)

Tanggung jawab kedua pemimpin adalah mengawasi dan mengatur perilaku tim. Agar dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, semua individu di dalamnya harus secara konsisten terlibat dalam tindakan yang selaras dengan tujuan tersebut.

Oleh karena itu, jika seorang anggota tim menyimpang dari penyelarasan ini, adalah kewajiban pemimpin untuk memastikan bahwa individu tersebut menyesuaikan kembali perilakunya.

3. Juru Bicara Grup (*Spokesman of The Group*)

Tanggung jawab ketiga pemimpin adalah mengambil peran organisasi atau perwakilan perusahaan dalam menangani semua hal yang berkaitan dengan kondisi perusahaan. Sangat penting bagi pemimpin untuk memastikan bahwa wacana mereka secara akurat mencerminkan realitas perusahaan, daripada menjadi produk manipulasi pribadi pemimpin.

Aspek Penting Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan dijelaskan, memiliki tiga aspek penting yaitu sebagai berikut :

1. Seorang pemimpin harus secara aktif melibatkan orang lain

Individu yang disebutkan di sini umumnya dikenal sebagai pengikut, bawahan, atau anggota kelompok. Kesiediaan anggota kelompok untuk menerima bimbingan dari pemimpin tidak dapat dipungkiri akan memfasilitasi pembentukan otoritas pemimpin. Selanjutnya akan mendorong terjadinya suatu proses kepemimpinan. Dengan tidak adanya bawahan atau anggota, semua sikap dan sifat yang menentukan kepemimpinan seorang pemimpin kehilangan signifikansinya.

2. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan

Komponen kedua, kepemimpinan, mencakup alokasi kekuasaan yang tidak seimbang antara pemimpin dan anggota kelompok. Tujuan dari komponen ini adalah untuk memastikan bahwa anggota kelompok

mempertahankan tingkat kekuasaan dalam organisasi. Mereka mampu mengatur kegiatan kelompok melalui berbagai cara. Meskipun demikian, perlu dicatat bahwa otoritas yang dimiliki oleh pemimpin organisasi biasanya melampaui anggota kelompok.

3. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggunakan kekuasaan secara efektif

Dimensi ketiga dari kepemimpinan berkaitan dengan kecakapan dalam memanfaatkan berbagai jenis kekuasaan. Otoritas yang dipegang oleh seorang pemimpin biasanya digunakan untuk membentuk perilaku individu dalam suatu kelompok. Ini dicapai melalui berbagai cara. Pada dasarnya, para pemimpin mengerahkan pengaruhnya terhadap anggota kelompok, memungkinkan mereka untuk membuat konsesi pribadi yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Konsekuensinya, para pemimpin memikul tanggung jawab yang berbeda untuk dengan hati-hati mempertimbangkan pertimbangan etis dalam proses pengambilan keputusan mereka.

Aspek-Aspek Kepemimpinan

Dibawah ini merupakan beberapa aspek-aspek utama dalam kepemimpinan, diantaranya :

1. Visi dan Strategi: kepemimpinan perlu memiliki visi yang jelas dan strategi yang efektif guna mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.
2. Komunikasi: Komunikasi yang efektif dengan semua anggota organisasi atau perusahaan sangat penting bagi individu dalam posisi kepemimpinan.

3. Keterampilan interpersonal: kepemimpinan diharapkan memiliki kapasitas untuk memupuk hubungan yang kuat dan menjalin hubungan yang bermakna dengan orang lain. Selain itu, mereka harus mahir dalam menyelesaikan konflik secara efektif dan menginspirasi karyawan untuk secara kolektif berjuang menuju tujuan bersama.
4. Keterampilan manajerial: Kepemimpinan dituntut memiliki kemampuan untuk mengawasi dan mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan aspek operasional organisasi.
5. Kepemimpinan yang visioner: diharapkan memiliki kemampuan untuk membimbing dan mengawasi bawahan secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi, yang mencakup tujuan langsung dan jangka panjang.
6. Kepemimpinan yang inspiratif: kepemimpinan inspirasional memiliki kemampuan untuk memotivasi individu dalam organisasi untuk menampilkan potensi terbaik mereka dan mendorong mereka menuju pencapaian tujuan bersama.
7. Kepemimpinan yang adaptif: kepemimpinan adaptif memiliki kemampuan untuk secara efektif beradaptasi dengan semua perubahan internal dan eksternal dalam organisasi, sehingga menunjukkan kemampuan untuk membimbing organisasi melalui tantangan baru yang muncul.
8. Kepemimpinan yang penuh empati: Kepemimpinan empati memerlukan kapasitas untuk memahami dan merangkul perspektif orang lain, secara efektif memotivasi mereka menuju hasil yang diinginkan.

9. Kepemimpinan yang membangun tim: kepemimpinan dalam membangun tim mampu menumbuhkan kepercayaan dan kolaborasi di antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

Pengembangan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan mengacu pada peningkatan sistematis bakat individu untuk memenuhi posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi. Posisi tersebut melibatkan memfasilitasi pelaksanaan strategi organisasi dengan memupuk persatuan, mengumpulkan pengaruh, dan menumbuhkan kompetensi orang lain. Keterlibatan dalam upaya pengembangan kepemimpinan membantu para pemimpin dalam meningkatkan keahlian, kapabilitas, dan kepercayaan diri mereka. Seringkali, pemimpin dibimbing dan dilatih melalui pemanfaatan pembinaan dan pendampingan. Khususnya, kompleksitas, biaya, dan pedagogi program pengembangan kepemimpinan menunjukkan variasi yang signifikan.

Pendekatan baru untuk pengembangan kepemimpinan dikenal sebagai *The Four Es*:

1. Pendidikan: Dasar-dasar pengembangan produk, layanan pelanggan, pemasaran, dan operasi bisnis dapat diperoleh melalui berbagai jalur pendidikan seperti literatur, kuliah, kursus online, pelatihan kelas tradisional, pembelajaran berdasarkan pengalaman, dan pembelajaran LinkedIn. Pendidikan memfasilitasi perolehan pengetahuan dan keterampilan penting bagi para pemimpin untuk unggul dalam peran mereka masing-masing.

2. **Pengalaman:** Pengembangan kepemimpinan memerlukan pengalaman praktis dalam pengaturan dunia nyata. Setiap proyek terlepas dari hasilnya memberikan kesempatan untuk belajar. Akuisisi pengalaman di tempat kerja membantu pemimpin dalam menumbuhkan soft skill penting yang penting untuk mendorong keterlibatan karyawan.
3. **Eksposur:** Departemen sumber daya manusia, bersama direktur SDM, memberikan dukungan dan memfasilitasi pertumbuhan para pemimpin perusahaan melalui pemberian pembinaan dan pendampingan. Selain itu, sangat penting bagi mereka untuk secara aktif mengamati individu yang menginginkan posisi kepemimpinan dalam peran penting. Pendekatan lain yang efektif untuk memperoleh pengalaman kepemimpinan praktis adalah melalui alokasi penugasan yang menuntut.
4. **Evaluasi:** Penilaian pemimpin merupakan elemen penting dalam menumbuhkan kepemimpinan yang efektif di era modern. Sangat penting untuk memiliki pemahaman tentang kondisi pemimpin saat ini dan mengidentifikasi area spesifik yang membutuhkan peningkatan. Hal ini penting untuk menangkal efek merugikan dari "kutukan keterampilan" yang dapat menyebabkan stagnasi dan kurangnya kemajuan di antara para pemimpin organisasi.

Manfaat Pengembangan Kepemimpinan Bagi Organisasi

Perusahaan perlu merencanakan pengembangan kepemimpinan untuk memastikan bahwa perusahaan selalu memiliki orang-orang yang cakap di puncak pimpinan, terutama pemimpin yang sudah lama bekerja di perusahaan dan memahami bagaimana cara kerjanya.

Selain itu program pengembangan kepemimpinan akan lebih mudah menumbuhkan pemimpin di perusahaan itu sendiri daripada harus menemukan seseorang pemimpin dari luar dengan keterampilan yang tepat saat waktunya terbatas.

Berikut beberapa manfaat dari adanya program pengembangan kepemimpinan diantaranya:

1. Memperbaiki lini bawah

Organisasi dengan program pengembangan kepemimpinan cenderung melihat peningkatan di lini bawah. Dampak finansial berasal dari berbagai faktor, salah satunya adalah saat ini akan ada lebih banyak orang di perusahaan yang siap menghadapi tantangan bisnis dan yang dapat memahami strategi tingkat tinggi. Kedua, perusahaan dapat menghemat biaya pergantian. Ketika karyawan mengetahui bahwa manajemen telah melakukan investasi pada mereka dan bahwa mereka tidak hanya memiliki peluang untuk tumbuh tetapi juga ada peran yang tersedia untuk tumbuh, karyawan akan lebih cenderung untuk bertahan. Faktor lain yang berdampak positif terhadap keuangan perusahaan adalah peningkatan produktivitas. Karyawan yang merasa diasuh dan yang dapat melihat masa depan untuk diri mereka sendiri di perusahaan lebih mungkin akan terlibat lebih aktif dalam pekerjaan, sehingga akan saling memotivasi satu sama lain untuk meningkatkan produktivitas juga.

2. Menarik, mengembangkan, dan mempertahankan bakat

Program pengembangan kepemimpinan merupakan fitur yang menarik bagi perusahaan yang ingin merekrut. Mengubah organisasi untuk mendapatkan pertumbuhan yang diharapkan akan membuat

frustasi dan menghabiskan waktu. Terlebih mengetahui bahwa organisasi akan berinvestasi pada pemimpin masa depannya menjadikannya target yang jauh lebih menarik bagi kandidat. Untuk alasan serupa, organisasi juga dapat mengharapkan peningkatan retensi. Banyak karyawan meninggalkan pekerjaannya karena merasa seolah-olah tidak mempelajari sesuatu yang baru, atau tidak memiliki kesempatan untuk pindah ke posisi di mana dapat menerapkan pengetahuan tersebut. Program pengembangan kepemimpinan adalah komitmen resmi untuk membantu karyawan papan atas tidak hanya mengembangkan keahliannya tetapi juga membantu untuk menemukan peran baru dalam perusahaan untuk melatih keterampilan ini dengan pengaruh jangka panjang.

3. Mendorong Implementasi Strategi

Menguasai implementasi strategis yang efektif harus menjadi komponen kunci dari setiap program pengembangan kepemimpinan. Organisasi tidak hanya akan memiliki pekerja yang lebih cemerlang yang mampu mengubah tujuan menjadi tindakan, tetapi organisasi juga akan mengembangkan anggota tim yang terampil dalam seni mempengaruhi lintas jalur pelaporan tidak langsung. Calon pemimpin ini akan belajar untuk mengambil tujuan triwulanan dan tahunan dan memecahnya.

Daftar Pustaka

Edy Sutrisno. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesebelas. Jakarta: Prananda Media Group.

Effendi, Usman. (2014). Asas Manajemen. Jakarta: Rajawali Pers.

62 Maulizar, M., Indrastuti, S., & Suryani, L. (2013). Pengaruh Fungsi Leadership Terhadap Kinerja Personil Di Polsek Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru. *Jurnal Relevansi, Akurasi Dan Tepat Waktu (RAT)*, 2(1), 260-267.

Profil Penulis



Dr. Bambang Supriadi, SE., MPar.

25 Penulis merupakan dosen tetap Program Studi Destinasi Pariwisata Program Kepariwis Universitas Merdeka Malang. Lahir di Kecamatan Bangil Pasuruan, Jawa Timur. Menyelesaikan program Doktor (S3) di Universitas Merdeka Malang, Ilmu Ekonomi, Konsentrasi Manajemen Pemasaran. Fokus pada Kajian tentang *Green Tourism Management*. Aktif di kegiatan penelitian Hibah P2M Kemenristekdikti, Sebagai reviewer Penelitian (Bersertifikat Dikti & KAN), *Reviewer* di Jurnal pesona pariwisata, Sebagai Asesor Bidang Pariwisata dan Trinning Methodology (Bersertifikat BNSP), menjadi Konsultan Ahli Pariwisata di CV. INSPIRE Consulting, aktif dalam organisasi profesi: Asosiasi Dosen Republik Indonesia (ADRI), *Indonesian Marketing Academy (IMARC)*, Ikatan Ahli Kebencanaan Indonesia.

Email penulis: bambang@unmer.ac.id

MANAJEMEN KINERJA

Febrianty
Univeristas Malahayati

Pengenalan Manajemen Kinerja dan Pentingnya Manajemen Kinerja

Untuk mencapai tujuan mereka, organisasi menggunakan manajemen kinerja untuk mengidentifikasi, mengukur, menilai, dan mengembangkan kinerja karyawannya. Tujuan utama dari manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Manajemen kinerja juga mencakup penetapan tujuan, pengukuran kinerja, umpan balik, pengembangan karyawan, dan pengenalan insentif dan penghargaan.

Beberapa alasan mengapa manajemen kinerja sangat bermanfaat bagi organisasi, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya adalah sebagai berikut:

1. **Pencapaian Tujuan Organisasi:** Kegiatan seperti penetapan tujuan, pengukuran kinerja, dan umpan balik memastikan bahwa tujuan individu dan tim tercapai secara konsisten. Manajemen kinerja yang baik memastikan bahwa tujuan individu dan organisasi terkait satu sama lain.
2. **Peningkatan Produktivitas:** Organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi dengan menemukan dan mengatasi masalah kinerja.

Manajemen kinerja membantu menemukan area di mana perbaikan diperlukan dan memberikan peluang untuk melakukannya.

3. Pengembangan Karyawan: Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui proses manajemen kinerja. Organisasi dapat membantu karyawan tumbuh dalam keterampilan dan kemampuan mereka dengan memberikan umpan balik yang konstruktif.
4. Pengambilan Keputusan yang Informasional: Selama proses manajemen kinerja, data kinerja yang dikumpulkan dan dievaluasi dapat memberikan informasi berharga yang dapat digunakan saat membuat keputusan tentang promosi, penghargaan, dan pengembangan karier.
5. Motivasi dan Kepuasan Karyawan: Manajemen kinerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan dengan memberikan umpan balik yang jelas dan adil serta pengakuan atas kinerja yang baik. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih terlibat dan termotivasi.
6. Komunikasi yang Efektif: Proses manajemen kinerja membantu atasan dan bawahan berkomunikasi secara terbuka. Ini membantu mereka memahami lebih baik harapan, tujuan, dan tantangan yang dihadapi oleh karyawan.
7. Identifikasi Bakat dan Potensi: Manajemen kinerja membantu organisasi merencanakan suksesi dan pengembangan bakat dengan mengidentifikasi bakat dan potensi karyawan yang dapat digunakan untuk posisi yang lebih tinggi atau berbeda di masa depan.

Jika organisasi memahami pentingnya manajemen kinerja, mereka dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kemajuan karyawan, kinerja perusahaan, dan pencapaian tujuan jangka panjang.

Definisi Manajemen Kinerja



Sumber: (*Training Manajemen Kinerja*, 2021)

Gambar 8.1. Ilustrasi Manajemen Kinerja

Adapun beberapa definisi manajemen kinerja dari beberapa pendapat, antara lain:

1. Menurut (Amstrong & Baron, 2004)

Menyatakan bahwa manajemen Kinerja adalah proses yang melibatkan perencanaan, pengawasan, pengembangan, penilaian, dan pengkajian dari kinerja individu dan tim untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Menurut (Aguinis, 2009)

Definisi Manajemen Kinerja adalah proses berkelanjutan yang melibatkan penetapan tujuan kinerja, pengukuran, umpan balik, serta pengembangan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien.

3. Menurut (Bacal, 2015)

Definisi: Manajemen Kinerja adalah proses berkelanjutan yang melibatkan penetapan tujuan, pengukuran kinerja, umpan balik, dan pengembangan karyawan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan efisien dan efektif.

4. Menurut (Robbins & Stephen, 2017)

Definisi: Manajemen Kinerja adalah proses pengawasan dan koordinasi aktivitas-aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui penilaian kinerja yang sistematis dan pembuatan tindakan perbaikan.

5. Menurut (Drucker, 1954)

Definisi: Manajemen Kinerja adalah pengelolaan pekerjaan dan kinerja individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah proses merencanakan, memantau, menilai, dan mengelola kinerja individu, tim, atau organisasi guna mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Serta tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas dalam mencapai sasaran strategis.

Peran Kinerja dalam Keberhasilan Organisasi

Kinerja karyawan dan tim sangat berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa contoh fungsi kinerja yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi:

1. Mencapai Tujuan Organisasi: Kinerja yang baik dari individu dan tim membantu organisasi mencapai tujuan.

Misalnya, jika departemen penjualan berhasil mencapai target penjualan mereka, ini berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan organisasi.

2. Peningkatan Produktivitas: Dengan kinerja yang efektif, produktivitas organisasi secara keseluruhan dapat meningkat. Proses bisnis menjadi lebih efisien dan efektif ketika karyawan bekerja dengan baik dan menghasilkan hasil yang lebih baik.
3. Kualitas Produk dan Layanan: Kinerja yang baik dari karyawan dapat berdampak langsung pada kualitas produk dan layanan yang diberikan oleh organisasi. Karyawan yang berkinerja baik cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, yang meningkatkan reputasi organisasi.
4. Inovasi dan Perbaikan: Karyawan yang berkinerja baik cenderung terlibat lebih banyak dalam proses ini. Mereka inovatif, kreatif, dan dapat meningkatkan proses bisnis.
5. Pengembangan Karyawan: Dengan kinerja yang baik, karyawan dapat berkembang dan berkembang. Organisasi yang menawarkan peluang pertumbuhan dan umpan balik konstruktif cenderung memiliki karyawan yang lebih berbakat dan kompeten.
6. Pertahankan Karyawan Unggul: Organisasi yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi dan budaya kerja yang baik memiliki kemungkinan lebih besar untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Ini berarti bahwa perusahaan tidak perlu mengganti karyawan dan tetap memiliki karyawan yang berharga.

7. Keunggulan Bersaing: Perusahaan dengan kinerja yang baik memiliki keunggulan di pasar. Kinerja yang baik dapat menghasilkan barang dan jasa yang lebih baik dan nilai tambah bagi konsumen.
8. Motivasi dan Keterlibatan Karyawan: Karyawan yang melihat kinerja mereka dihargai dan dihargai cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan memberikan kontribusi terbaik mereka.
9. Pengambilan Keputusan yang Informasional: Kinerja yang terukur dan terdokumentasi memberikan informasi penting untuk pengambilan keputusan yang berbasis data. Manajemen dapat menggunakan data kinerja untuk menemukan tren, tantangan, dan peluang.

Kinerja individu dan tim secara keseluruhan berperan penting dalam keberhasilan dan pertumbuhan organisasi. Efektivitas kinerja dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, meningkatkan daya saing, dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Tujuan Manajemen Kinerja

Untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dan efektif dari individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan adalah tujuan utama dari manajemen kinerja. Ada beberapa tujuan utama dalam manajemen kinerja:

1. Pencapaian Tujuan Organisasi: Manajemen kinerja berfungsi untuk memastikan bahwa tujuan dan target organisasi tercapai dengan baik. Manajemen kinerja mencakup alokasi sumber daya, merencanakan tindakan, dan mengarahkan kinerja individu dan tim ke arah pencapaian tujuan organisasi.
2. Peningkatan Kinerja Karyawan: Meningkatkan kinerja karyawan adalah tujuan utama agar mereka dapat mencapai hasil yang lebih baik.

Ini mencakup pengukuran kinerja, menemukan area yang perlu diperbaiki, dan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan.

3. Umpan Balik dan Pengembangan: Manajemen kinerja membantu karyawan memahami kekuatan mereka dan area yang perlu ditingkatkan serta memberikan kesempatan untuk berkembang.
4. Pengakuan dan Penghargaan: Tujuan penting dalam manajemen kinerja adalah mengakui dan menghargai kinerja yang baik. Ini dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik.
5. Identifikasi Potensi dan Pengembangan Bakat: Organisasi dapat menggunakan manajemen kinerja untuk menemukan bakat dan potensi karyawan yang dapat dikembangkan. Ini membantu dalam perencanaan suksesi dan promosi internal.
6. Peningkatan Komunikasi: Tujuan manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan serta antara anggota tim. Ini membantu memahami harapan, menyelesaikan masalah, dan merencanakan tindakan perbaikan.
7. Pengukuran Kinerja dan Transparansi: Tujuan tambahan adalah mengukur kinerja secara objektif dan transparan. Pengukuran kinerja yang akurat membantu dalam menilai pencapaian tujuan dan menemukan tren jangka panjang.
8. Pengembangan Budaya Kerja yang Positif: Salah satu tujuan manajemen kinerja adalah untuk menciptakan budaya kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan terlibat dalam mencapai tujuan bersama.

9. Peningkatan Proses Bisnis: Dengan menemukan kesalahan dan inefisiensi yang dapat diperbaiki, manajemen kinerja membantu proses bisnis berjalan lebih baik. Ini meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Manajemen kinerja bertujuan untuk memastikan pertumbuhan karyawan, komunikasi yang efektif, dan pertumbuhan berkelanjutan sambil mengarahkan kinerja individu dan tim untuk mencapai tujuan organisasi.

Peningkatan Produktivitas dan Efisiensi

Banyak perusahaan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi mereka. Seberapa efektif sebuah organisasi menggunakan sumber daya yang tersedia untuk menghasilkan produk atau layanan, disebut produktivitas. Di sisi lain, efisiensi adalah bagaimana sumber daya digunakan dengan cara yang paling hemat dan efektif mungkin dalam proses produksi. Keduanya sangat penting untuk mencapai tujuan dan meningkatkan daya saing perusahaan.

1. Contoh peningkatan produktivitas adalah sebagai berikut:

Misalkan sebuah pabrik memproduksi 100 unit produk per minggu dengan mesin yang ada. Kemudian, melalui analisis dan perbaikan proses, pabrik berhasil meningkatkan produktivitas mesin yang sama menjadi 150 unit produk per minggu. Ini menunjukkan bahwa pabrik dapat menggunakan sumber daya yang ada untuk memproduksi lebih banyak produk.

2. Sebagai contoh peningkatan efisiensi, perhatikan:

Sebuah perusahaan layanan pelanggan memiliki tim dukungan yang terdiri dari sepuluh orang. Awalnya, tim menghabiskan waktu rata-rata tiga puluh menit

untuk menyelesaikan satu permintaan pelanggan, tetapi setelah evaluasi dan pelatihan tambahan, tim berhasil mengurangi waktu menjadi dua puluh menit. Ini menunjukkan peningkatan efisiensi, di mana bisnis dapat menyediakan layanan yang sama dalam waktu yang lebih singkat.

3. Contoh Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas Bersama:

Dengan menggunakan sistem manajemen pesanan yang lebih efisien dan pelatihan koki untuk meningkatkan kecepatan persiapan makanan, sebuah restoran dapat melayani lebih banyak pelanggan dalam waktu yang lebih singkat. Akibatnya, lebih banyak pelanggan dapat dilayani, meningkatkan produktivitas, dan waktu persiapan makanan menjadi lebih pendek.

Dalam kasus-kasus ini, peningkatan produktivitas dan efisiensi memungkinkan organisasi menghasilkan lebih banyak atau memberikan layanan yang lebih baik dengan cara yang lebih efisien. Ini meningkatkan daya saing dan kinerja umum organisasi.

Pengembangan Karyawan

Pengembangan Pekerja adalah Proses yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kompetensi, dan potensi karyawan dikenal sebagai pengembangan karyawan. Tujuan dari pengembangan karyawan adalah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki sumber daya yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dalam pekerjaan mereka saat ini dan untuk mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan yang lebih sulit di masa depan.

Metode Pengembangan Karyawan:

1. **Pelatihan:** Pelatihan adalah bagian penting dari pengembangan karyawan. Ini mencakup memberikan karyawan keterampilan, pengetahuan, dan informasi baru yang relevan dengan pekerjaan mereka. Pelatihan dapat diberikan melalui seminar, lokakarya, pelatihan online, atau pelatihan langsung oleh sesama karyawan yang memiliki keahlian yang relevan.
2. **Mentoring dan Pembinaan:** Karyawan yang lebih berpengalaman dapat membantu karyawan yang lebih muda melalui program mentoring dan pembinaan. Program ini membantu dalam pertukaran pengetahuan dan pengalaman yang berharga.
3. **Pengembangan Karier:** Organisasi dapat membantu karyawan membuat rencana karier dengan memberi mereka peluang untuk merencanakan apa yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan karier mereka di tempat kerja.
4. **Rotasi Pekerjaan:** Memindahkan karyawan ke berbagai peran atau departemen dapat memberikan pengalaman baru dan pemahaman yang lebih luas tentang cara perusahaan bekerja secara keseluruhan.
5. **Proyek Khusus:** Memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek khusus atau tugas yang berbeda dari tugas harian mereka dapat membantu mereka meningkatkan keterampilan mereka dan memberikan pengalaman yang berharga.
6. **Pendidikan Lanjutan:** Karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan kualifikasi yang lebih baik dengan mendukung program sarjana, pascasarjana, atau sertifikasi.
7. **Umpan Balik:** Memberikan umpan balik yang konstruktif tentang kinerja karyawan membantu mereka memahami kekuatan dan area yang perlu

ditingkatkan, sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada pengembangan yang tepat.

8. Penghargaan dan Pengakuan: Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang berprestasi dapat meningkatkan motivasi dan mendorong mereka untuk berkembang.

Pengembangan karyawan adalah investasi jangka panjang bagi organisasi karena membantu meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan membentuk tim yang lebih fleksibel dan terampil yang siap menghadapi tuntutan dan perubahan masa depan.

Penilaian Kinerja Objektif

Penilaian kinerja objektif adalah suatu proses yang mengevaluasi kinerja seseorang berdasarkan fakta, data, dan indikator yang dapat diukur secara konkret. Tujuan utama dari penilaian ini adalah untuk mengukur sejauh mana seseorang mencapai tujuan pekerjaan mereka dan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif yang dapat membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Ini adalah prosedur umum untuk penilaian kinerja objektif

1. Penetapan Tujuan: Pertama, atasan dan karyawan harus menetapkan tujuan kinerja yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu (SMART goals). Tujuan-tujuan ini akan digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja karyawan.
2. Pengumpulan Data dan Bukti: Informasi dan bukti tentang kinerja karyawan dikumpulkan selama periode penilaian. Ini dapat termasuk laporan proyek, angka penjualan, survei pelanggan, atau metrik kinerja yang relevan lainnya.

3. Pengukuran Kinerja: Dengan membandingkan hasil aktual dengan tujuan yang telah ditetapkan, pencapaian kinerja karyawan diukur dengan data yang terkumpul.
4. Analisis Hasil: Tujuan dievaluasi dan hasil pengukuran dibandingkan. Perbandingan ini membantu menentukan keberhasilan dan area yang perlu diperbaiki. Pada tahap ini, manajemen dapat mengidentifikasi kekuatan karyawan dan potensi pertumbuhan mereka.
5. Umpan Balik dan Diskusi: Hasil penilaian dibicarakan secara terbuka antara bos dan karyawan. Bos memberikan kritik yang jelas dan konstruktif mengenai kinerja karyawan, mengakui prestasi, dan memberikan saran untuk perbaikan.
6. Pengembangan Rencana Tindakan: Atasan dan karyawan bekerja sama untuk menentukan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Ini bisa berupa pelatihan tambahan, pelatihan keterampilan, atau strategi kerja yang berbeda.
7. Pemantauan dan Tindak Lanjut: Proses pemantauan terus dilakukan setelah rencana tindakan diterapkan untuk memastikan bahwa perbaikan dilakukan. Atasan dan karyawan dapat berkonsultasi secara berkala untuk memastikan kemajuan.
8. Evaluasi Akhir: Pada akhir jangka waktu tertentu, kinerja pekerja dievaluasi kembali dengan mempertimbangkan tujuan yang telah diubah atau ditambahkan. Selanjutnya, siklus ini dapat dilakukan lagi untuk periode penilaian berikutnya.

Selain membantu mendorong keterlibatan karyawan dalam tujuan organisasi, penilaian kinerja objektif memberikan dasar yang kuat untuk umpan balik dan

pengembangan. Namun, penting untuk diingat bahwa penilaian kinerja hanyalah salah satu bagian dari manajemen kinerja yang efektif, dan juga perlu mempertimbangkan komponen seperti kemajuan pribadi, kontribusi tim, dan elemen kualitatif lainnya dalam penilaian yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Pearson Prentice Hall.
- Amstrong, M., & Baron. (2004). *Performance Management*. (Alih Bahasa). Tugu Publisher.
- Bacal, R. (2015). *Performance Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Robbins, P., & Stephen, M. C. (2017). *Management*. (Twelfth). Pearson Education Limited.
- Training Manajemen Kinerja*. (2021). Wqa.Co.Id. <https://wqa.co.id/training-manajemen-kinerja/>

Profil Penulis



Dr. Febrianty, S.E., M.Si.

Merupakan Dosen PNSD LLDIKTI Wil II. Penulis kelahiran Palembang tanggal 13 Februari 1980. Penulis tamatan tahun 2001 dari S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Keuangan Universitas Sriwijaya. Selanjutnya tamatan tahun 2004 dari S2 Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Sriwijaya dan tamatan tahun 2016 dari program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Sriwijaya. Dunia mengajar telah digeluti oleh penulis selama hampir 19 tahun. Penulis telah menghasilkan banyak karya buku dan publikasi dengan fokus perhatian pada Bidang Kewirausahaan, Manajemen Bisnis, dan Penerapan Teknologi Informasi di bisnis dan UKM.

Email Penulis: febrianty@palcomtech.ac.id

PENILAIAN DAN PENINJAUAN PRESTASI SUMBER DAYA MANUSIA

Hadi Purnomo

Universitas Komputer Indonesia

Pendahuluan

Pencapaian perusahaan sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing saat ini, bisnis mencari keunggulan bersaing melalui kinerja karyawan mereka oleh karena itu, perusahaan harus berhati-hati dalam mengelola perilaku dan hasil dari seluruh kinerja karyawan mereka. Salah satu tugas administrasi yang harus dilakukan oleh manajer adalah menilai kinerja. Selain itu, departemen sumber daya manusia (SDM) memiliki tanggung jawab utama untuk melakukannya. Peningkatan kerja karyawan juga harus diperhatikan. Sekurang-kurangnya, perusahaan harus melakukan tinjauan kinerja untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Evaluasi kinerja karyawan membantu perusahaan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, ditingkatkan, dan diapresiasi.

Untuk mencapai tujuannya, setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya teknologi,

dan sumber daya ilmu pengetahuan. Salah satu sumber daya yang harus diperkuat adalah sumber daya manusia, yang merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan. Untuk meningkatkan produktivitas, setiap pekerja harus memiliki kinerja yang baik. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan harus melakukan evaluasi kinerja pegawai. Ini akan meningkatkan minat dan produktivitas kerja, yang pada gilirannya akan mendorong pertumbuhan perusahaan. Bagaimanapun, karena pegawai adalah bagian penting dari kesuksesan, ada standar yang mengatur bagaimana mereka bekerja.

Peninjauan Kinerja

Peninjauan kinerja, juga dikenal sebagai penilaian kinerja, adalah bagian penting dari pengembangan karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan membantu organisasi. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi seseorang dalam suatu posisi terhadap organisasi atau organisasi.

Kinerja seseorang adalah kombinasi kemampuan, kesempatan, dan usaha yang dapat diukur dari hasil kerjanya dan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Ini dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk program kompensasi dan peningkatan kemampuan.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan secara teratur untuk menilai seberapa baik seseorang bekerja untuk organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja membantu manajer membuat keputusan tentang apakah memberikan bonus, kenaikan jabatan, atau kompensasi lainnya kepada pegawai.

Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Performance appraisal, juga dikenal sebagai penilaian kinerja, ⁹⁶ adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok oleh perusahaan untuk mengevaluasi dan mengkomunikasikan bagaimana karyawan dalam melakukan tugas mereka dengan membandingkan hasil pekerjaan mereka. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang tingkat kinerja mereka dan kompensasi yang akan mereka terima.

Tujuan penilaian kinerja menurut Kasmir (2016) antara lain yaitu :

1. Untuk Memperbaiki Kualitas Pekerjaan

Memperbaiki kualitas pekerjaan berarti bahwa manajemen perusahaan dapat menemukan kekurangan sistem dan karyawan dengan melakukan penilaian kinerja. Dengan mengetahui kekurangan ini, sistem dan karyawan akan segera diperbaiki.

2. Keputusan Penempatan

Jika karyawan yang telah dievaluasi kinerjanya menunjukkan bahwa mereka tidak layak untuk posisi mereka saat ini, mereka harus dipindahkan ke unit atau bagian lain. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi harus diperhatikan untuk mempertahankan tingkat kinerja mereka dan menunggu perubahan kebijakan perusahaan. Karyawan yang terus berprestasi akan dipromosikan ke bagian lain.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Menurut peraturan perusahaan, karyawan yang menunjukkan

peningkatan kinerja akan dipromosikan atau diberhentikan, sementara karyawan yang menunjukkan penurunan kinerja pasti akan mendapatkan penurunan karier atau demosi.

4. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Demikian pula, pengembangan karyawan penting bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahliannya, karena tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan.

5. Penyesuaian Kompensasi

Untuk kompensasi, hasil penilaian kinerja digunakan. Jika kinerjanya meningkat, mereka akan dikompensasi dengan meningkatkan gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan, atau kesejahteraan lainnya sesuai dengan jenjang kinerjanya.

6. Inventori Kompetensi Pegawai

Setelah melakukan penilaian kinerja karyawan selama beberapa waktu, perusahaan menyimpan data dan informasi tentang kompetensi, kemampuan, bakat, dan potensi setiap karyawan. Dengan kata lain, perusahaan memiliki peta kekuatan dan kelemahan karyawannya.

7. Kesempatan Kerja Adil

Sistem penilaian kinerja yang baik akan memberikan rasa adil bagi seluruh karyawan, yang berarti bahwa karyawan yang berprestasi baik akan dihargai atas upaya mereka untuk berprestasi lebih baik. Penilaian kinerja dilakukan secara adil dan sesuai dengan kebijakan perusahaan, sehingga memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan.

8. Komunikatif Efektif antara Atasan Bawahan

Selain itu, hasil penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui seberapa efektif komunikasi antara atasan dan staf mereka. Atasan dapat memperbaiki cara mereka berbicara, yang pasti akan berdampak pada kinerja karyawan.

9. Budaya Kerja

Penilaian kinerja dapat mengubah budaya kerja ke arah penghargaan kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja sesuka hati mereka, tetapi harus berusaha untuk lebih baik. Dengan kata lain, kinerja dapat mengubah budaya kerja ke arah penghargaan kualitas dan produktivitas kerja.

10. Menerapkan Sanksi

Penilaian kinerja adalah cara untuk menghukum karyawan yang tidak memenuhi standar. Sanksi teringan biasanya berupa teguran untuk mendorong mereka untuk tidak melakukan hal yang sama lagi dan lebih baik di masa depan. Sanksi kedua dapat berarti Anda tidak akan menerima kompensasi atau peningkatan karier. Sebuah unit atau komponen lain dapat menerima sanksi ketiga. Meninggalkan perusahaan adalah sanksi yang paling parah.

Hani Handoko (2014) menyatakan bahwa penilaian prestasi kinerja dapat membantu pengambilan keputusan manajemen dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang bagaimana mereka melakukan tugas mereka. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penempatan

4. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
7. Ketidak akuratan informasional
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

10 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan seorang pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan kenyataan (*knowledge+skill*). Dengan kata lain, pegawai dengan IQ di atas rata-rata (IQ 110-120), pendidikan yang memadai untuk pekerjaannya, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas sehari-hari akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan harus ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka.

2. Faktor Motivasi

Motivasi berasal dari sikap seorang pekerja terhadap lingkungan kerja mereka. Kondisi yang mendorong mereka untuk mencapai tujuan organisasi dikenal sebagai motivasi.

Kriteria Ukuran Kinerja

Sangat penting untuk menganalisis pekerjaan untuk mengidentifikasi jenis kinerja melalui analisis jabatan dan perancangan pekerjaan. Perusahaan harus dapat mengembangkan metode untuk mengukur kinerja karyawan mereka. Berikut kriteria ukuran kinerja dalam manajemen kinerja:

1. Kesesuaian strategis juga dikenal sebagai (*Strategic congruence*) didefinisikan sebagai seberapa baik sistem manajemen kinerja menunjukkan bahwa kinerja pekerjaan sesuai dengan strategi, tujuan, dan budaya organisasi. Sistem manajemen kinerja harus menilai seberapa baik karyawan melayani pelanggan jika perusahaan berfokus pada pelayanan pelanggan. Kesesuaian strategi menekankan bahwa sistem manajemen kinerja harus fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan dalam pendirian strategis perusahaan.
2. Keabsahan (*Validity*): seberapa baik ukuran kinerja menilai seluruh kinerja atau hanya elemen penting saja. Pengukuran kinerja tidak boleh kurang atau tercemar, yang dikenal sebagai "keabsahan isi".
3. Keandalan (*Reliability*) adalah istilah yang mengacu pada situasi di mana ukuran kinerja tidak berubah-ubah. Keandalan antar penilai adalah jenis keandalan yang penting karena keadaan tidak berubah-ubah di antara orang yang menilai kinerja seorang pegawai. Ukuran kinerja memiliki keandalan antar penilai jika dua orang melakukan penilaian kinerja seseorang yang sama atau hampir sama. Fakta tampaknya menunjukkan bahwa keandalan yang rendah ditunjukkan oleh ukuran kinerja pengawasan yang paling subjektif.
4. Penerimaan (*acceptability*) adalah jika seseorang menggunakan ukuran kinerja, mereka akan diterima. Banyak metrik kinerja yang kompleks sangat absah dan dapat diandalkan, tetapi mereka menghabiskan begitu banyak waktu bagi manajer sehingga mereka menolak untuk menggunakannya. Mereka yang dievaluasi oleh metrik tersebut mungkin tidak dapat menerimanya.

5. Kekhususan, juga disebut "kekhususan", adalah sejauh mana ukuran kinerja menunjukkan kepada pegawai tentang hal-hal yang mereka harapkan dan bagaimana mereka memenuhi harapan tersebut. Fokus utama adalah menciptakan tujuan strategis dan manajemen kinerja. Perusahaan tidak dapat mencapai tujuan strategisnya jika ukuran tidak menetapkan hal-hal yang harus dilakukan pegawai untuk membantu mencapainya.

Legalitas Penilaian Kinerja

Jika penilaian kinerja pegawai mengikuti sistem standar dan berlaku, penilaian tersebut dapat dianggap sah. Kebasahan penilaian kinerja adalah penyebabnya. Proses penilaian adalah seperti berikut.

1. Sistem penilaian kinerja yang formal dan standar digunakan untuk membuat keputusan di bidang kepegawaian.
2. Prosesnya harus seragam untuk semua pegawai.
3. ⁶⁶ Standar penilaian harus dikomunikasikan kepada semua pegawai.
4. Pegawai harus dapat melihat hasil penilaian.
5. Pegawai harus diberi kesempatan untuk tidak setuju.
6. Penilai harus diberi petunjuk tentang cara melakukan penilaian secara tepat, sistematis, dan tidak bias.
7. Pembuat keputusan di bidang kepegawai.

Sebuah sistem yang transparan harus menjamin penilaian yang dihasilkan dari berbagai prosedur di atas, sehingga pegawai dapat mengetahui bagaimana hasil penilaian untuk diri mereka sendiri. Data harus diketahui dan diinformasikan kepada pegawai secara utuh dan sesuai dengan apa yang telah dinilai, dan pegawai harus

memiliki waktu untuk menyampaikan umpan balik terhadap penilaian. Data penilaian pegawai juga dapat digunakan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan. Untuk memastikan bahwa data lengkap dan berguna, hasil penilaian harus mencakup hal-hal berikut:

1. Berdasarkan analisis jabatan.
2. Hindari menilai sifat pribadi individu yang dinilai secara onjektif.
3. Memberikan pegawai kesempatan yang sama untuk mendapatkan skor terbaik.
4. Dimensi yang berkaitan dengan kinerja agar menyeluruh.

Beberapa syarat yang harus diperhatikan oleh tim penilai untuk menjaga penilaian menjadi objektif, yaitu:

1. Mereka harus dilatih menggunakan sistem penilaian.
2. Mereka harus memiliki kesempatan untuk melihat orang yang dinilai secara cermat.
3. Untuk menghindari bias, penilai tidak harus berpartisipasi atau memihak.

Tanggungjawab Penilai

Dalam mengembangkan pegawai dan produktivitasnya ada beberapa faktor yang harus dinilai menurut Klinger yaitu evaluasi performance yang pada dasarnya meliputi :

1. Kriteria yang berdasarkan pada kriteria individu (*person based*), yang menilai kepribadian, karakteristik, dan tingkah laku karyawan, yang sering menghasilkan penilaian yang subjektif.
2. Didasarkan pada performance atau *performance based*. menilai perilaku karyawan dibandingkan dengan kinerja sebelumnya.

Untuk mencapai tingkat objektivitas penilaian, ada beberapa faktor yang menyebabkan bias bersumber pada:

1. Faktor penilaian

Untuk menilai kinerja, alat ukur harus objektif, dan atasan langsung adalah penilai terbaik.

2. Tujuan penilaian

Penilaian kinerja harus tegas dan memiliki tujuan yang jelas untuk mencapai tujuan.

3. Sistem penilaian

Faktor penilaian membentuk sistem penilaian. Faktor penilaian secara keseluruhan harus objektif. Sistem penilaian harus praktis, berhubungan dengan karyawan, dan memiliki standar dan ukuran yang jelas.

4. Pengukuran isi

Fokus penilaian meliputi jenis kriteria, fokus penilaian, dan deskripsi peringkat kerja (*Performance level descriptions*). Fokus penilaian dapat berorientasi pada individu, pekerja, atau pelanggan.

5. Kriteria kinerja

Beberapa hal yang dapat dinilai adalah sebagai berikut: kualitas, yang mengacu pada kesesuaian hasil dengan yang diinginkan; kuantitas, jumlah, atau jumlah yang dihasilkan, baik dalam jumlah uang, unit, atau aktivitas; ketepatan waktu; efektivitas biaya, yang mengacu pada bagaimana sumber daya organisasi digunakan semaksimal mungkin; dan kebutuhan supervisi, yang mengacu pada kebutuhan untuk bantuan atau intervensi supervisi dalam pelaksanaan tugas pegawai.

6. Proses pengukuran

Dua elemen membentuk proses pengukuran: 1) skala yang digunakan, apakah itu nominal, ordinal, atau interval; dan 2) jenis instrumen yang digunakan, yaitu perbandingan kinerja individu yang diukur.

Berbagai bias atau distorsi pengukuran yang tidak akurat menyebabkan ketidakakuratan dalam penilaian dan menyebabkan terjadi kesalahan-kesalahan yang disebabkan sebagai berikut :

1. Kecenderungan menilai murah.
2. Kecenderungan memberi nilai ditengah.
3. *Halo Effect* (penilaian sesuai dimensi mempengaruhi dimensi yang lain).
4. Subyektivitas penilai.
5. Rangkaian perseptual, kecenderungan penilai untuk melihat apa yang dilihat.
6. Adanya pengaruh dari penilai sebelumnya.

Orientasi Penilaian

Memberikan motivasi kepada karyawan saat membuat daftar penilaian dapat membantu mereka membuat keputusan dan merasa memiliki tanggung jawab. Hal ini disebut *Management by Objective* (MBO) yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut ;

1. Atasan dan bawahan menetapkan tujuan kinerja.
2. Tujuan yang ditetapkan Bersama.
3. Individu atau kelompok kerja diberi tanggung jawab dan tugas.
4. Peninjauan perkembangan dilakukan secara berkala untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan pegawai berkembang.

5. Anggota staf memahami peran mereka karena tujuan dan tanggung jawab telah dijelaskan dengan jelas sebelumnya.
6. Hasil bawahan menentukan kinerja.

Dengan mengetahui capaian output maka dapat diketahui kapasitas yang telah digunakan dalam rangka untuk menghasilkan output tersebut.

Untuk menilai kemampuan sumber daya manusia (SDM) sebuah organisasi, evaluasi output sangat penting. Penilaian berdasarkan hasil memiliki kelebihan dan kelemahan. Dengan mengetahui hasilnya, kita dapat mengetahui kapasitas yang telah digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Kelebihan penilaian berdasarkan hasil adalah sebagai berikut :

1. Tersedianya target kinerja.
2. Ukuran-ukuran spesifik yang dapat diukur.
3. Cenderung mengurangi kesalahan.
4. Secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan atau sarana organisasi.

Selain itu, penilaian memiliki kelemahan. Kelebihan penilaian output adalah dapat memperhitungkan output dalam tahun rata-rata. Namun, banyak hal yang sifatnya kualitatif, sehingga sulit untuk diperhitungkan. Namun, demikian sering menghadapi kelemahan dalam melakukan penilaian; kelemahan ini terdiri dari :

1. Banyak pegawai yang tidak dapat di kuantitatifkan ukuran-ukurannya.
2. Pegawai cenderung mengabaikan dimensi-dimensi kinerja nonkuantitatif.
3. Jika yang diterapkan ukuran-ukuran yang bersifat individu maka akan mengurangi nilai kerja kelompok.

Penilaian Berdasarkan Individu

Dibandingkan dengan hasil akhir, penilaian kinerja akan berfokus pada sarana dan sasaran, bukan hasil akhir. Perilaku pegawai harus sesuai dengan sarana yang tersedia dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk menerapkan model penilaian, mereka harus memenuhi beberapa kriteria, seperti :

1. Sebuah kelompok pengawas dan staf menentukan metrik kinerja yang penting. Kelompok yang sama juga mengidentifikasi perangkat perilaku yang berkaitan dengan dimensi bagi kinerja yang utama.
2. *Behavioral incident* dinilai berdasarkan tingkat keinginan atau pentingnya.
3. *Rating scale* dikembangkan untuk semua dimensi kerja.
4. Untuk menilai perilaku karyawan, penilai menggunakan skala rating.

Walaupun ada beberapa masalah, penilaian kinerja pegawai berdasarkan perilaku memiliki manfaat. Perilaku karyawan bersifat kualitatif dan subjektif, sehingga sulit untuk dikenali dan dihitung. Beberapa keuntungan menggunakan metode ini adalah sebagai berikut:

1. Perilaku dapat diukur dan diamati secara obyektif.
2. Perilaku yang diukur adalah menyangkut tentang pegawai.

Kelemahan-kelemahan dengan model penilaian kinerja tidak dapat dihindari, kelemahan dari model tersebut yaitu :

1. Tidak mengukur hasil akhir tujuan secara langsung.
2. Mengembangkan skala penilaian untuk setiap karyawan organisasi akan sangat memakan waktu.

3. Perilaku yang sulit diamati akan tidak dapat dinilai.

Penilai

Validitas hasil penilaian sangat dipengaruhi oleh metode yang dapat digunakan. Agar arah penilaian menjadi lebih jelas dan dapat diukur, penilaian kinerja membutuhkan standar yang jelas. Seorang pemimpin atau penilai harus mematuhi persyaratan berikut:

1. Objektif
2. Adil
3. Konsekuen
4. Mengikuti langkah-langkah yang telah ditentukan

Ketentuan tersebut memberikan pedoman dan arahan untuk kinerja pegawai. Mereka juga harus dipahami saat melakukan penilaian.

Daftar Pustaka

Ambar T, Rosidah M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendekatan Teoritik dan Praktik Untuk Organisasi Publik. Gava Media.

Hani, T. Handoko. (2014). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.

10 Hasibuan, Malayu, S.P. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan Belas. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Cetak Kedua. Jakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Kesebelas. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Raymond A.N, John, R.H. Barry G, Patrick M.W. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat.

Profil Penulis

Hadi Purnomo, S.E, M.M



Penulis merupakan dosen tetap prodi Keuangan dan Perbankan di fakultas ekonomi dan Bisnis, UNIKOM Bandung, mengampuh mata kuliah Pengantar Manajemen, Manajemen bisnis digital, finansial teknologi, praktikum pembelian dan penjualan, praktikum peramalan penjualan, Manajemen Sumber Daya Manusia. Latar belakang pendidikan menempuh S1 di Universitas Haluoleo Kendari Sulawesi Tenggara dan lulus tahun 2004, S2 di Universitas Komputer Indonesia Bandung dengan bidang konsentrasi sumber daya manusia dan lulus tahun 2018. Menjadi pengurus Ikatan sarjana ekonomi Indonesia (ISEI) cabang Universitas Komputer Indonesia,

Email Penulis : hadi.purnomo@email.unikom.ac.id

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Eka Mariyanti

Universitas Dharma Andalas

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling penting yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Seperti yang pernah dikatakan oleh filosof Yunani Kuno, Protagoras, “*Man is the measure of all things*” dimana Manusia adalah ukuran untuk segala-galanya. Artinya, manusia memiliki kemampuan untuk mengaplikasikan berbagai hal yang ada saat ini atau di masa depan dalam pekerjaannya (Kooli & Abadli, 2022), untuk dapat merespon lingkungan kerja yang dinamis tersebut, manajemen sumber daya manusia harus mampu menentukan cara-cara untuk meningkatkan kinerja dan mengurangi beban kerja operasional karyawan (Anwar & Abdullah, 2021).

Roberts (2007) menjelaskan dalam bukunya yang berjudulnya “The modern firm” bahwa di era bisnis yang penuh persaingan seperti sekarang, sebagian besar organisasi berusaha mengoptimalkan beban operasional mereka dengan upaya yang maksimal. Salah satu cara untuk mengurangi pengeluaran operasional yang tidak perlu adalah dengan meningkatkan efisiensi proses internal (Prokopenko, 2020). Manajemen harus mengakui peran penting Departemen Sumber Daya Manusia dalam mengarahkan organisasi menuju kesuksesan.

Sangat penting bagi manajemen untuk meluangkan waktu dan sumber daya yang cukup untuk memahami dinamika perubahan dalam departemen SDM dan mengikuti perkembangan dalam praktik SDM, serta memahami permasalahan-permasalahan SDM yang muncul. Tercermin bahwa aspek yang paling mahal, dan juga yang paling produktif, adalah tenaga kerja (Lauder & Mayhew, 2020). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menjadi krusial dalam konteks ini. Dalam kerangka ini, berbagai aspek dari audit sumber daya manusia dan evaluasi mengenai efektivitas sumber daya manusia, termasuk potensi SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif, bagi organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) terkait dengan pengelolaan dan pengembangan individu dalam suatu organisasi. Mereka terlibat dalam merancang dan melaksanakan strategi serta kebijakan SDM, serta dalam sejumlah aktivitas manajemen individu seperti pengembangan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, manajemen bakat, manajemen pengetahuan, perekrutan dan seleksi, pengembangan karyawan, beban kerja, manajemen kinerja, kompensasi dan tunjangan, hubungan karyawan, keselamatan dan kesehatan, kesejahteraan, administrasi SDM, kepatuhan hukum, kesetaraan peluang, isu keberagaman, dan permasalahan terkait hubungan kerja (Armstrong & Taylor, 2020).

Audit sumber daya manusia muncul sebagai salah satu alat penting untuk menilai kinerja Sumber Daya Manusia (Mousa & Othman, 2020). Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai serangkaian langkah lintas disiplin yang melibatkan rekrutmen, seleksi, penyelenggaraan pekerjaan yang ergonomis, pengaturan tenaga kerja, bahan, serta penciptaan motivasi bagi para karyawan.

Audit SDM dianggap sebagai alat diagnostik yang membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Audit yang efektif dapat membantu mendorong pemikiran konstruktif karyawan, mengidentifikasi aspek positif dan kekurangan organisasi, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan organisasi.

Konsep Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia merupakan proses sistematis untuk menilai kekuatan, batasan, dan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia dalam konteks kinerja organisasi (Flamholtz et al., 1988; Shiri, 2012). Olalla dan Castillo (2002) juga mengartikan audit sumber daya manusia sebagai langkah pengukuran untuk pemanfaatan hasil sumber daya manusia serta efektivitasnya dalam semua kondisi, dan tingkat optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia untuk mendukung organisasi. Pendekatan audit aset manusia bersifat analitis, bukan preskriptif. Tujuannya adalah mendorong para manajer dan eksekutif untuk merancang metode pengukuran kinerja sesuai target dan tujuan yang dikembangkan dari pengalaman serta kebutuhan unit, departemen, dan sektor masing-masing. Para eksekutif disarankan untuk merevisi, mengadaptasi, dan menerapkan berbagai metode diagnostik yang sesuai dengan kondisi mereka (Shaban, 2012). Ini menjadi sangat berguna ketika organisasi bersiap untuk mengambil tindakan berdasarkan hasil audit dan mengembangkan fungsi SDM-nya sehingga mampu mencapai potensi yang maksimal dalam mendukung visi dan misi organisasi. Sama halnya dengan audit keuangan yang menangani berbagai transaksi dan isu finansial, audit sumber daya manusia juga berfokus pada program dan permasalahan terkait individu, fungsi, serta filosofi sumber daya manusia dalam organisasi (Ukil, 2015).

Kata "audit" berasal dari kata kerja Latin *audire*, yang berarti mendengarkan. Mendengarkan serta mengimplikasikan upaya untuk mengetahui kondisi seperti apa yang diharapkan atau dijanjikan. Audit sebagai proses formal bersumber dari fitur mendengarkan ini. Oleh karena itu, audit adalah alat diagnostik untuk mengukur, bukan hanya mengukur status saat ini saja akan tetapi juga mengukur kesenjangan antara apa yang terjadi saat ini dan hal-hal yang diinginkan dalam area yang sedang diaudit. Dalam pola yang serupa, Kooli dan Abadli, (2022) mendefinisikan bahwa Audit SDM sebagai proses kompleks pemantauan aktivitas dan pengumpulan informasi. Manajer SDM harus memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan rencana, mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan, dan mendeteksi penyimpangan dari rencana untuk mengambil tindakan perbaikan. Tanggung jawab ini tidak hanya berkaitan dengan memberikan layanan kepada karyawan saja, akan tetapi juga membimbing mereka agar mereka mampu bekerja, dan juga mencatat kinerja mereka, meskipun demikian, manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai investasi dengan tujuan: memberi kemampuan kepada orang untuk bekerja secara efisien dan efektif. Penulis berpendapat bahwa tidak salah ketika kami mengatakan bahwa manusia adalah aset yang paling berharga dalam suatu organisasi, karena keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Maka prosedur untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik yang mampu menyelesaikan tugas-tugas mulai dari yang paling sulit sampai dengan yang paling mudah harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin.

Audit telah mengalami perkembangan dari masa ke masa, sehingga menjadi semakin spesifik, hingga muncul istilah audit fungsional. Tujuan dari audit fungsional adalah untuk mendiagnosis, menganalisis, mengendalikan, dan

memberi nasihat dalam batasan setiap area fungsional perusahaan. Audit SDM adalah jenis audit fungsional. Dengan demikian, sebagai pendekatan pertama, dapat dikatakan bahwa audit SDM terdiri dari mendiagnosis, menganalisis, mengevaluasi, dan menilai garis tindakan masa depan dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM). Audit SDM adalah alat dasar untuk manajemen perusahaan. Tujuannya bukan hanya untuk mengontrol dan mengukur hasil, tetapi juga mengadopsi perspektif yang lebih luas yang akan membantu dalam menentukan roadmap dalam bidang HRM. Dengan demikian, audit SDM harus melakukan dua fungsi dasar (Ledema & Caballero, 2014). Pertama, harus menjadi sistem informasi manajemen sebagai umpan balik yang mampu memberikan informasi tentang situasi dalam memfasilitasi pengembangan proses manajemen atau pengembangan SDM. Yang kedua fungsi ini harus menjadi alat untuk mengontrol dan mengevaluasi kebijakan yang sedang diterapkan, serta proses yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selama ini audit hanya dikenal sebagai kewajiban di bidang keuangan saja baik audit akuntansi maupun audit pajak, terutama karena hal ini merupakan kewajiban hukum. Jadi seperti halnya audit akuntansi maupun audit pajak, Audit Sumber Daya Manusia juga merupakan proses formal yang sistematis, yang dirancang untuk memeriksa strategi, kebijakan, prosedur, dan praktik terkait manajemen sumber daya manusia.

Komite Akuntansi Asosiasi Akuntansi Amerika pada tahun (1973) telah mendefinisikan Akuntansi Sumber Daya Manusia (HRM) sebagai proses mengidentifikasi dan mengukur data tentang sumber daya manusia dan mengkomunikasikan informasi ini kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Vasantham (2021) juga menawarkan definisi serupa untuk HRM, Vasantham

mendefinisikan HRM sebagai pengukuran dan pelaporan biaya dan nilai orang dalam sumber daya organisasi. Dalam pandangan definisi ini, Audit SDM dapat dianggap sebagai pemeriksaan kesehatan tahunan organisasi, karena memiliki peran penting dalam menanamkan rasa percaya diri dalam manajemen dan fungsi SDM suatu industri atau organisasi. Namun, dalam hal Sumber Daya Manusia, tidak ada kewajiban hukum untuk mengadopsi audit SDM.

Apakah Perencanaan dan Audit SDM Penting?

Secara mendasar, perencanaan tenaga kerja atau SDM berkaitan dengan memprediksi kebutuhan pasar tenaga kerja di masa depan. Maka diperlukan pemahaman tentang komposisi tenaga kerja saat ini, Analisis terhadap kebutuhan layanan di masa depan, dan analisis terhadap jenis dan ukuran tenaga kerja yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Hal ini semakin penting bagi sebuah organisasi ketika organisasi tersebut mengadopsi cara-cara baru dalam beroperasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Tantangannya adalah memastikan bahwa organisasi mampu untuk meminimalkan biaya dan meraih peluang yang dibawa oleh perubahan tersebut - seperti kemajuan karir yang lebih cepat, rekrutmen yang efektif, dan desain pekerjaan yang lebih fleksibel serta penempatan tenaga kerja yang lebih baik. Dengan mengidentifikasi kemampuan tenaga kerja dan dengan mempertimbangkan apa yang akan dibutuhkan di masa depan serta merencanakan secara sistematis, manajer dapat membatasi risiko yang terkait dengan peristiwa yang tidak terduga.

Tujuan Audit SDM

Audit SDM telah berkembang dalam beberapa tahun terakhir sampai pada titik di mana ia telah berhenti menjadi sekadar alat kontrol semata dan telah menjadi alat pengambilan keputusan yang diperlukan dalam masalah-masalah yang terkait dengan personel sesuai dengan tujuan global perusahaan. Akibatnya, semua fungsi dan kompetensi audit SDM secara bertahap diperluas.

Khususnya, Tujuan Audit SDM akan membantu organisasi untuk:

1. Mengidentifikasi masalah potensial, mengelola risiko, dan meminimalkan siklus manajemen krisis.
2. Mengendalikan biaya sumber daya manusia, termasuk biaya pergantian karyawan, absensi, perubahan struktural, dan perpindahan staf.
3. Mengembangkan keterampilan tenaga kerja yang membutuhkan waktu untuk tumbuh.
4. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia, keuangan, dan sumber daya lainnya.
5. Selain itu, alasan untuk melakukan audit SDM adalah untuk menilai seberapa efektif dan efisien aktivitas SDM organisasi dan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki serta perubahan yang diperlukan. Tujuan dari Audit SDM adalah melakukan analisis yang lebih mendalam terhadap fungsi SDM untuk mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan serta di mana perbaikan mungkin diperlukan. Melakukan audit melibatkan peninjauan terhadap praktik, kebijakan, dan prosedur saat ini, dan mungkin juga melibatkan perbandingan dengan organisasi sejenis dalam hal ukuran dan/atau industri.

Klasifikasi pendekatan Audit SDM

Menurut Olalla dan Castillo (2002) ada tiga Klasifikasi yang dikenal dengan baik terkait pendekatan audit SDM, yaitu audit legal kinerja atau kesesuaian, audit operasional atau berbasis efektivitas, dan audit strategis.

1. Konsep pertama dari audit SDM ini didasarkan pada pandangan hukum. Audit kinerja atau kesesuaian terdiri dari "membuat inventarisasi situasi sosial perusahaan, mempertimbangkan norma-norma hukum ketenagakerjaan, dan secara teratur memverifikasi kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku." Dengan demikian, konsep ini berpusat pada verifikasi bahwa undang-undang ketenagakerjaan atau undang-undang Omnibus law Cipta kerja saat ini dipenuhi. Audit harus memverifikasi apakah kebijakan, praktik, dan dokumen perusahaan mengenai perekrutan, pemertahanan, disiplin, pemutusan hubungan kerja, dan pasca pekerjaan karyawan dilaksanakan dengan baik, adil maupun legal (Brierley & Gwilliam, (2003). Praktik-praktik dan kebijakan ini harus: melarang diskriminasi dengan menawarkan peluang kerja yang sama; melindungi pencari kerja dari diskriminasi berdasarkan usia; menjalankan upah minimum; dan berisi ketentuan diskriminasi mengenai gangguan mental dan fasilitas yang disediakan untuk pekerja penyandang disabilitas.

Menurut Kells dan Hodge (2009) fungsi dasar dari audit kesesuaian atau kinerja sebagai unsur dari audit SDM ada tiga fungsi. Fungsi pertama adalah memeriksa apakah perusahaan memenuhi semua kewajiban sosial administratifnya, serta yang berkaitan dengan hak kolektif karyawannya. Kedua adalah mempelajari hubungan antara karyawan dan perusahaan berdasarkan ketentuan hukum.

Fungsi terakhir adalah memverifikasi apakah perusahaan memenuhi kewajiban keuangannya (misalnya, pembayaran jaminan social, kesehatan).

Ketidakpastian tentang risiko tenaga kerja telah menciptakan fungsi dalam HRM dengan tujuan mengubah kondisi kerja dengan mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat timbul dari kondisi tersebut dan menerapkan tindakan pencegahan yang diperlukan. Kegiatan pencegahan semacam itu dilakukan dengan pendekatan hukum HR, meskipun upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini dapat melebihi penerapan hukum pencegahan risiko yang ada. Kepedulian terhadap keamanan dan kesehatan kerja merupakan bagian dari pencarian kualitas hidup di tempat kerja, yang semakin banyak diminati oleh perusahaan.

2. Pendekatan audit operasional atau berbasis efektivitas

Untuk memastikan efisiensi operasional dan kepuasan tenaga kerja, maka penilaian terhadap hasil fungsi SDM diperlukan. Menurut pendekatan ini, hasil yang diperoleh dapat dinilai dari beberapa kebijakan SDM (jenis pengukuran eksternal), atau dari hasil kebijakan atau kebijakan itu sendiri. Hasil dapat dinilai melalui biayanya (pengukuran internal dalam fungsi) Andrews et al, (2006). Ini akan membuat perusahaan mempertimbangkan beberapa pertanyaan mendasar. Apakah kebijakan SDM yang memadai sedang dikembangkan? Apakah hasil yang diinginkan telah diperoleh? Sejauh mana mereka menambah nilai bagi perusahaan?

3. Audit strategis

Lawler and Mohrman, (2003) mempertimbangkan bahwa audit juga harus menganalisis apakah kebijakan personel sejalan dengan tujuan umum dan strategi global perusahaan. Audit juga harus menerjemahkan strategi SDM ke dalam rencana dan program. Dengan demikian, muncul elemen baru dari audit SDM, yaitu audit strategis sebagai "evaluasi adaptasi kebijakan dan praktik SDM dalam mendukung strategi umum perusahaan." Audit strategis SDM membantu memastikan bahwa program-program SDM sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan cara ini, fungsi SDM menjadi sumber keunggulan kompetitif dan berhenti dipandang sebagai fungsi yang bersifat khusus dan tidak terkait yang memberi beban biaya tinggi pada perusahaan. Saat melakukan evaluasi ini, auditor harus mengidentifikasi strategi global perusahaan sebelum merancang kebijakan SDM yang akan berkontribusi pada pencapaiannya. Kebijakan ini kemudian dibandingkan dengan praktik-praktik SDM yang sedang diterapkan, yang mengarah pada modifikasi beberapa kebijakan untuk lebih sesuai dengan strategi perusahaan.

Metode Audit SDM

Aswathappa (2005) menganjurkan lima metode audit SDM yang paling umum digunakan dalam melaksanakan audit SDM, yaitu pendekatan perbandingan, pendekatan otoritas eksternal, pendekatan statistik, pendekatan kepatuhan, dan pendekatan manajemen berdasarkan tujuan (MBO). Auditor dapat menerapkan salah satu dari pendekatan-pendekatan ini saat melakukan audit sumber daya manusia.

1. *Comparative approach*: Dalam pendekatan perbandingan, auditor memilih dan menggunakan departemen atau perusahaan lain sebagai model perbandingan yang memiliki praktik SDM yang lebih baik (Aswathappa, 2005). Metode perbandingan umumnya digunakan untuk membandingkan hasil program atau aktivitas tertentu. Metode ini, juga dikenal sebagai pendekatan "praktik terbaik," sering digunakan dalam hal perencanaan SDM, manajemen kompensasi, pergantian karyawan, dan absensi. Ini membantu mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan.
2. *Outside authority approach*: Pendekatan audit SDM di mana auditor menerapkan temuan penelitian sebelumnya atau standar yang ditetapkan oleh konsultan eksternal sebagai patokan untuk melakukan audit didefinisikan sebagai pendekatan otoritas eksternal (Evans, 2011). Standar atau temuan penelitian tersebut dapat membantu mendiagnosis penyebab masalah.
3. *Statistical approach*: Pendekatan statistik dalam audit SDM bergantung pada ukuran statistik kinerja yang diperoleh dari informasi terkini tentang fungsi-fungsi suatu organisasi (Aswathappa, 2005). Metode ini mengandalkan ukuran kinerja yang diambil dari sistem informasi terkini organisasi. Sebagai contoh, dengan mengikuti tingkat absensi dan pergantian karyawan suatu organisasi dari satu periode ke periode lain, auditor dapat mengumpulkan dan menganalisis data untuk menentukan sejauh mana manajer SDM atau operasional mengendalikan masalah-masalah ini. Data ini membantu auditor dalam menilai kinerja.
4. *Compliance approach*: Dalam pendekatan kepatuhan, auditor meninjau praktik-praktik terdahulu suatu organisasi untuk menentukan apakah praktik-praktik

tersebut sesuai dengan persyaratan hukum, strategi, kebijakan, dokumentasi, dan prosedur organisasi (Deb, 2009). Dalam pendekatan ini, auditor sering mengukur contoh sistem pengangkatan, disiplin, kompensasi, dan penilaian karyawan. Dengan mengambil sampel elemen dari sistem informasi SDM, audit SDM mencari penyimpangan dari hukum dan kebijakan serta prosedur organisasi. Tim kemudian menentukan tingkat kepatuhan yang dicapai (Aswathappa, 2005).

5. *Management by objective* (MBO) approach, Pendekatan manajemen berdasarkan tujuan (MBO): Manajer operasional dan spesialis menetapkan tujuan di area tanggung jawab mereka dalam pendekatan MBO. Mereka menetapkan tujuan yang jelas sebagai ukuran kinerja yang akan dinilai (Aswathappa, 2005). Auditor kemudian mengukur kinerja sebenarnya dan membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Selain dari metode audit yang dikembangkan oleh Aswathappa (2005), beberapa perusahaan telah mengadopsi dan menerapkan pendekatan Balance Scorecard dalam fungsi SDM, bahkan memperlakukannya sebagai unit bisnis yang mandiri. Pimpinan SDM harus menggunakan empat teknik yang berbeda untuk mengukur sikap klien, dampak finansial, efisiensi operasional, dan kemampuan strategis. Sumber daya manusia dianggap sebagai aset produktif yang sangat langka dan penting, yang memberikan kontribusi terbesar dan paling berkelanjutan bagi setiap organisasi. Dalam Kamus Sumber Daya Manusia oleh Tracey dan Bronstein (2003), sumber daya manusia diartikan sebagai individu yang mengisi dan menggerakkan suatu organisasi, dibandingkan dengan sumber daya keuangan dan materi organisasi.

Seperti yang diuraikan oleh Elrehail et la., (2019), perusahaan dapat meraih keunggulan kompetitif dan mencapai tujuannya dengan efisiensi dalam manajemen personel. Meskipun sumber daya manusia dianggap sebagai aset paling berharga dalam suatu organisasi, hanya sedikit organisasi yang mampu mengoptimalkan potensinya sepenuhnya.

Langkah Audit Sumber Daya Manusia

Tujuan dan proses audit SDM berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain tergantung pada skala, geografis, dan jenis kegiatan yang dijalankan (Evans, 2011). Organisasi memiliki fleksibilitas untuk menggunakan sistem audit SDM sesuai dengan ukuran, tujuan, lokasi, dan pengguna akhir yang bersangkutan. Walaupun tingkat dan cakupan audit sumber daya manusia memiliki variasi, terdapat serangkaian langkah yang dijalankan dalam melaksanakan aktivitas audit SDM. Para akademisi menyusun berbagai langkah, dan di antara opsi tersebut, langkah-langkah yang paling umum digunakan seperti yang dijabarkan oleh Durai (2010) adalah: menetapkan tujuan audit, merencanakan audit awal, menghimpun data latar belakang, mengidentifikasi standar dan teknik pengumpulan informasi, mengakhiri rencana audit, mengumpulkan data audit secara lengkap, menyusun laporan hasil audit, dan mengambil tindakan sesuai dengan laporan tersebut.

Invest in innovative HR practices

Melakukan investasi pada praktik-praktik baru dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan cara lain untuk menunjukkan pentingnya SDM dalam organisasi dan memberikan alokasi dana yang tepat. Hal ini juga bertujuan untuk memastikan bahwa SDM memiliki perangkat, informasi, dan prosedur yang

dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab baru mereka. Ketika praktik-praktik baru diidentifikasi, manajer di departemen lain sebaiknya mengharapkan bahwa SDM akan beradaptasi dengan praktik-praktik tersebut, bukan langsung mengadopsinya seluruhnya. Selama ini sering ditemukan, setelah memperoleh ide inovatif, SDM berupaya untuk menerapkannya secara langsung, namun usaha semacam itu sering kali tidak berhasil dan menghasilkan konsekuensi emosional yang tinggi. Sebaliknya, investasi dalam praktik-praktik baru di bidang SDM seharusnya lebih berfokus pada pembelajaran, tidak hanya tentang apa yang berhasil di tempat lain, tetapi juga bagaimana praktik baru tersebut dapat berfungsi dalam konteks persaingan yang unik di perusahaan tersebut. Organisasi juga perlu mengalokasikan investasi pada manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan pandangan yang serupa seperti dalam mengelola bisnis. Paradigma selama ini memandang bahwa para profesional SDM hanyalah sebagai staf pendukung yang tidak berdaya dan dapat merugikan perusahaan, tentunya pandangan ini harus diubah. Saatnya untuk mengatasi pandangan tersebut dan membangkitkan potensi maksimal dari SDM dan menjadikan SDM adalah asset yang memberi manfaat untuk organisasi.

Daftar Pustaka

Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public administration review*, 66(1), 52-63.

85 Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.

27 Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Aswathappa, K. (2005). *Human Resource And Personnel management* 4th edition, new Delhi, Tata McGraw-Hill Education.

27 Brierley, J. A., & Gwilliam, D. R. (2003). Human resource management issues in audit firms: A research agenda. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 431-438.

Deb, T. (2009). *Managing human resource and industrial relations*. Excel Books India.

43 Durai, P. (2010). *Human resource management*. Pearson Education India.

Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.

59 Evans, L. (2011). The 'shape' of teacher professionalism in England: Professional standards, performance management, professional development and the changes proposed in the 2010 White Paper. *British educational research journal*, 37(5), 851-870.

97 Flamholtz, E. G., Searfoss, D. G., & Coff, R. (1988). Developing Human Resource Accounting As A Human Resource De. *Accounting Horizons*, 2(3), 1.

Human resource management issues in audit firms: A research agenda. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 431-438.

84 Kells, S., & Hodge, G. (2009). Performance auditing in the public sector: reconceptualising the task. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 15(2), 33-60.

90 Kooli, C., & Abadli, R. (2022). Could education quality audit enhance human resources management processes of the higher education institutions?. *Vision*, 26(4), 482-490.

40 Lauder, H., & Mayhew, K. (2020). Higher education and the labour market: an introduction. *Oxford Review of Education*, 46(1), 1-9.

105 Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). *Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions*. Stanford University Press.

55 Ledesma, P. S. T., & Caballero, R. T. (2014). Construction and validation of a human resource audit scale in selected deluxe hotels in the Philippines. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(10), 70-76.

65 Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.

27 Olalla, M. F., & Castillo, M. A. S. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58-64.

74 Prokopenko, O., Shmorgun, L., Kushniruk, V., Prokopenko, M., Slatvinska, M., & Huliaieva, L. (2020). Business process efficiency in a digital economy. *International Journal of Management (IJM)*, 11(3).

Roberts, J. (2007). *The modern firm: Organizational design for performance and growth*. Oxford university press.

38

Shaban, O. (2012). Auditing human resources as a method to evaluate the efficiency of human resources functions and to control quality check on HR activities. *International Business Research*, 5(3), 122.

Shiri, S. (2012). Strategic role of HR audit in organizational effectiveness. *Journal of management and public policy*, 3(2), 39-45.

95

Tracey, W. R., & Bronstein, D. A. (2003). *The human resources glossary: The complete desk reference for HR executives, managers, and practitioners*. CRC Press.

45

Ukil, M. I. (2015). Essence of human resource audit: an analytical study. *Journal of Management and Science*, 5(1), 101-110.

Vasantham, S. T. (2021). Importance of HR audit. S. Tephillah Vasantham, *Importance of HR Audit*. *International Journal of Management*, 11(11), 2020.

Profil Penulis



Dr. Eka Mariyanti, SE., MM., CBV., CHRA

Penulis lahir di Sumatera Barat yaitu Mentawai yang berada diwilayah luar pulau Sumatera, tepatnya di Kecamatan Sikabaluhan pada hari Selasa, 26 Maret 1985. Penulis merupakan seorang dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dharma Andalas. Pada tahun 2021 penulis meraih gelar S3 dari Universiti Selangor Malaysia dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Pariwisata Halal. Saat ini, penulis sedang menjalankan tugas sebagai peneliti Post-Doctoral fellowship di Kelompok Riset Sumber Daya Manusia Kebijakan Publik di Pusat Riset Kebijakan Publik (PRKP) BRIN. Ketertarikan penulis dalam riset SDM telah dimulai sejak menempuh pendidikan S1 dan S2 yang fokus pada riset SDM. Saat ini penulis juga telah memiliki sertifikasi kompetensi internasional, yaitu Certified Human Resource Analyst (CHRA) dan sertifikasi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yang fokus di bidang sumber daya manusia. Ada sekitar 30 paper yang pernah penulis tulis yang publish di jurnal nasional dan internasional terkait dengan riset sumber daya manusia. Dengan latar belakang akademik yang kuat dan pengalaman riset, penulis berkomitmen untuk berkontribusi dalam pengembangan dan penerapan praktik terbaik dalam manajemen sumber daya manusia.

Email Penulis: ekamariyanti@yahoo.com

PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Yayah Sutisnawati
Universitas Komputer Indonesia

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia merupakan suatu kondisi seorang individu yang mampu bekerja secara produktif dan berperan sebagai penggerak, pemikir, dan perencana yang mampu menentukan arah perkembangan di suatu organisasi, institusi ataupun perusahaan dalam mencapai tujuannya (Susan, 2019). Oleh sebab itu, diperlukan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki nilai komparatif, dan nilai kompetitif-generatif-inovatif. Sumber daya manusia di suatu perusahaan yang merupakan aset yang paling berharga adalah karyawan. Sumber daya manusia juga merupakan salah satu penggerak utama yang memastikan bahwa kegiatan bisnis berjalan dengan baik dalam suatu organisasi. Bahkan keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusia. Untuk itu, untuk meningkatkan kinerja yang baik, setiap perusahaan harus memperhatikan dan memelihara keberadaan karyawan. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan mereka dengan memelihara mereka, memberikan motivasi, memberikan pelatihan, dan memberikan kompensasi.

Jika perusahaan atau organisasi yang bersangkutan memiliki sistem komunikasi yang baik, seorang karyawan dapat mengetahui apakah mereka bekerja dengan baik atau tidak. Selain itu, kepentingan kelompok lebih penting daripada kepentingan pribadi. Pemeliharaan menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan. Sangat penting untuk menjaga hubungan dengan karyawan yang stabil dan konsisten dalam setiap perusahaan. Masalah yang dapat terjadi pada setiap perusahaan, baik industri maupun organisasi, adalah menurunnya semangat kerja karyawan.

Pemeliharaan adalah upaya untuk mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap pekerja agar mereka tetap setia dan produktif untuk mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, 2013). Selain itu, pemeliharaan merupakan suatu proses yang tidak dapat dinegosiasikan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan bakat yang kuat guna mendorong profitabilitas perusahaan. Implementasinya pun perlu diatur dengan sangat baik, mulai dari perencanaan, implementasi, manajemen dan evaluasi atas rencana yang telah terlaksana (Zulkarnain, 2016).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga karyawannya dan mempertahankan kondisi fisik dan jiwa tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Yang dimaksud dengan pemeliharaan disini adalah menjaga kemampuan, keinginan, kesetiaan, dan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya untuk sebuah perusahaan. Perlu dilakukan upaya untuk melindungi tubuh, jiwa, dan raga karyawan dari berbagai bahaya untuk menjaga vitalitas tenaga kerja.

8 Menurutnya semangat kerja karyawan adalah masalah umum yang sering terjadi pada setiap perusahaan, baik perusahaan pemerintah, perusahaan swasta, industry maupun organisasi. Jika tidak ada penanganan yang serius dan perhatian lebih lanjut, hal tersebut dapat menjadi bom waktu bagi perusahaan karena secara tidak langsung menurunkan performa perusahaan secara oprasional bahkan fungsional. Pemeliharaan karyawan dalam organisasi pemerintah dan swasta sangat penting untuk mencegah hal ini terjadi. Jika manajer kurang memperhatikan pemeliharaan karyawan, semangat kerja, sikap, dan kesetiaan karyawan akan menurun. Absensi dan *turn over* yang meningkat dan tingkat disiplin mengalami penurunan, berdampak kepada penurunan pengembangan, konpensasi, dan pengintegrasian karyawan dalam menunjang tercapainya tujuan suatu perusahaan.

Pentingnya Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Menurut ⁶⁴Hasibuan (2013), pemeliharaan adalah upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi mental, fisdik, dan sikap karyawan agar mereka tetap setia dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Edwin B. Flippo pada tahun 1968, fungsi pemeliharaan adalah untuk menjaga kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan. Maka, pemeliharaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak terhadap kinerja sumber daya manusia tersebut. Selain itu, Pemeliharaan karyawan memberi pimpinan dan karyawan kesempatan untuk berdiskusi tentang perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, karena setiap orang membutuhkan dan menginginkan umpan balik tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka.

Perusahaan membuat karyawan merasa dihargai dengan memberikan umpan balik atas kinerja mereka, tetapi seringkali karyawan yang berprestasi baik tidak menerima umpan balik dari perusahaan, yang membuat mereka percaya bahwa mereka tidak akan menjadi lebih baik meskipun mereka melakukannya. Maulyan et al. (2023) mengemukakan bahwa Perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawannya melalui program pemeliharaan karyawan yang efektif, dan harus dilakukan secara berkala. Adapun, program pemeliharaan karyawan yang diselenggarakan harus memperhatikan keinginan karyawan, sehingga prestasi kerja karyawan dapat meningkat dikarenakan karyawan yang adalah sumber daya manusia di suatu perusahaan dapat merasa puas dan terangsang untuk produktif dalam bekerja.

8 Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan adalah suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menjaga karyawannya dan menjaga kondisi fisik dan jiwa mereka dalam melakukan pekerjaan mereka. Pemeliharaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai kegiatan manajemen yang dilakukan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tetap sehat selama mereka bekerja untuk perusahaan.

8 Sumber daya manusia yang tidak mendapat perhatian dan pemeliharaan yang cukup dari perusahaan, akan menimbulkan masalah bagi perusahaan, seperti semangat kerja dan prestasi karyawan akan merosot, dan loyalitas karyawan pasti akan menurun. Oleh karena itu, perlu ada upaya terus menerus untuk memelihara sumber daya manusia. Jika hal ini terjadi, tingkat kemangkiran karyawan akan meningkat. Oleh karena itu, jika suatu perusahaan ingin berkembang, ia harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang bekerja untuknya tetap dalam kondisi baik.

Karena ada korelasi kuat antara pemeliharaan karyawan dan tingkat produktifitas karyawan terhadap keberhasilan suatu perusahaan.

Tujuan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan sumber daya manusia (SDM) dilakukan untuk kepentingan perusahaan dan SDM secara keseluruhan. Tujuan pemeliharaan karyawan secara umum adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin dan mengurangi absensi, meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover, mengurangi konflik dan menciptakan lingkungan yang damai, dan mempercepat proses pengadaan SDM (Riniwati, 2016). Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dirincikan beberapa tujuan pemeliharaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan :

1. Mengoptimalkan tingkat produktivitas kerja karyawan.
2. Tingkat disiplin mengalami peningkatan dan absensi karyawan mengalami penurunan.
3. Tingkat kesetiaan karyawan kepada perusahaan meningkat dan tingkat perputaran karyawan (turn over) berkurang.
4. Karyawan terjamin kesehateraan, keamanan dan kesehatan selama bekerja.
5. Melatih kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
6. Mendiptakan suasana kerja yang harmonis.
7. Meminimalisir terjadinya konflik.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Asas-Asas Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Sianipar (2017) mengemukakan bahwa untuk mewujudkan pemeliharaan sumber daya manusia yang tepat, diperlukan 5 asas dasar, yaitu: 1) Asas manfaat dan efisiensi; 2) Asas kebutuhan dan kepuasan; 3) Asas keadilan dan kelayakan; 4) Asas peraturan legal; dan 5) Asas kemampuan perusahaan. Kelima asas tersebut menjadi patokan dasar untuk organisasi, institusi ataupun perusahaan sebelum mengambil keputusan yang tepat pada program pemeliharaan sumber daya manusia dilingkungan kerjanya.

1. Asas Manfaat dan Efisiensi

Pemeliharaan harus efisien dan bermanfaat bagi perusahaan dan sumber daya manusia yang dimilikinya. Pemeliharaan ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan dengan meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan. Agar asas ini tidak sia-sia, mereka harus diprogram dengan baik.

2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Program pemeliharaan sumber daya manusia harus berpusat pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan sumber daya manusia. Ini penting untuk mencapai tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap sumber daya manusia sehingga mereka ingin bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Asas Keadilan dan Kelayakan

Keadilan dan kelayakan harus menjadi dasar program pemeliharaan sumber daya manusia karena akan membuat sumber daya manusia lebih santai dan fokus pada pekerjaan mereka, meningkatkan disiplin, kerja sama, dan semangat kerja.

Diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai dengan cara ini. Modal kerja merupakan rasio likuiditas yang memperhitungkan posisi aset perusahaan dikurangi dengan total kewajiban jangka oendek yang harus di bayar yang dapat membiayai operasional perusahaan. Rasio Modal kerja dihitung dengan menghitung selisih aktiva lancar dikurangi hutang lancar dibagi dengan keseluruhan aset yang dimiliki perusahaan.

4. Asas Peraturan Legal

Program pemeliharaan sumber daya manusia harus didasarkan pada undang-undang, undang-undang, dan keputusan menteri. Ini penting untuk menghindari perselisihan dan intervensi pemerintah dan serikat buruh. Peraturan-peraturan legal bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri

5. Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan berfungsi sebagai dasar dan pedoman untuk program perawatan kesehatan sumber daya manusia. Jangan biarkan pemeliharaan karyawan menghancurkan perusahaan.

Metode Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pada kegiatan pemeliharaan sangat dibutuhkan adanya strategi dan metode. Hal ini dikarenakan agar kegiatan pemeliharaan dapat membantu tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Maka, dalam melakukan pekerjaan mereka, manajer yang berpengalaman akan menggunakan metode yang sesuai dan efektif. Untuk mengoptimalkan keuntungan, keamanan, kesehatan, dan kesetiaan karyawan harus dipertahankan dengan cara yang efisien dan efektif.

Sumber daya manusia yang tidak mendapat perhatian dan pemeliharaan yang cukup akan menyebabkan keresahan, penurunan semangat kerja, dan penurunan prestasi, serta penurunan loyalitas dan kinerja. Drs. H Melayu S.P Hasibuan, 2013 menetapkan lima metode pemeliharaan yakni :

1. Komunikasi

Komunikasi adalah proses pertukaran ide atau informasi dari satu orang ke orang lain. Problem perusahaan dapat diselesaikan melalui komunikasi yang baik dan efektif. Rapat dan musyawarah adalah cara untuk menyelesaikan konflik. Komunikasi adalah kunci untuk mempertahankan karyawan dalam perusahaan. Setiap penyampaian informasi dan komunikasi harus menggunakan komunikasi. Komunikasi mengajar, memberi tahu, mempengaruhi, dan mengevaluasi.

2. Insentif

Insentif adalah daya motivasi yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerja mereka untuk mendorong mereka untuk menjadi lebih produktif saat bekerja. (Hasibuan, 2013). Insentif positif mendorong karyawan dengan memberikan hadiah material atau nonmaterial. Insentif negatif mendorong dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang berprestasi di bawah standar. Jenis insentif tambahan termasuk:

a. Insentif non material

Insentif non material adalah insentif yang diberikan dalam wujud suatu penghargaan ataupun pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti : piagam, medali atau piala.

b. Insentif Sosial

Insentif Sosial adalah insentif berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti : promosi, mengikuti pendidikan, naik haji, dll. Pemberian insentif pada saat yang tepat secara

c. Insentif Material

Insentif material adalah insentif yang memiliki nilai ekonomis berupa barang atau uang yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

Pemberian insentif yang adil dan terbuka akan menciptakan pemeliharaan yang baik dan selaras, sehingga loyalitas dan semangat kerja karyawan akan meningkat dan absensi serta tingkat keluar masuk karyawan akan menurun. Jadi pemberian insentif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Kegiatan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Lydiatifa, et al. (2022) mengemukakan bahwa kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia yang mengacu pada pemaparan Hasibuan (2013), mencakup hal-hal berikut:

1. Meningkatkan loyalitas sumber daya manusia terhadap perusahaan;
2. Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja;
3. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja;
4. Meningkatkan rasa aman, bangga, dan ketenangan jiwa sumber daya manusia saat melakukan pekerjaan mereka; dan

5. Meningkatkan kinerja sumber daya manusia, mengurangi tingkat kemangkiran sumber daya manusia, mengurangi tingkat turnover sumber daya manusia, dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan harmonis.

Perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawannya melalui program pemeliharaan karyawan yang efektif, dan harus dilakukan secara berkala. Pemeliharaan sumber daya manusia dapat dibedakan berdasarkan sifatnya, yakni :

1. Pemeliharaan bersifat ekonomis
2. Pemeliharaan bersifat penyediaan fasilitas
3. Penyediaan bersifat pelayanan

Adapun, program pemeliharaan karyawan yang diselenggarakan harus memperhatikan keinginan karyawan, sehingga prestasi kerja karyawan dapat meningkat dikarenakan karyawan yang adalah sumber daya manusia di suatu perusahaan dapat merasa puas dan terangsang untuk produktif dalam bekerja. Berikut beberapa tindakan pemeliharaan yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yakni:

1. Pemeliharaan Kesejahteraan, Kesehatan Dan Keamanan SDM

Kesejahteraan yang diberikan sangatlah berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Tujuan dari pemberian kesejahteraan ini antara lain adalah :

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada Perusahaan.
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan dan keluarganya.

- c. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan.
- d. Menurunkan tingkat absensi dan turn over karyawan.
- e. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- f. Membantu melancarkan pelaksanaan pekerjaan.
- g. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- h. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan Perusahaan.
- i. Meningkatkan status social karyawan beserta keluarga.

2. Pemeliharaan Kesehatan Kerja SDM

Kehadiran karyawan yang sehat secara jasmani dan rohani di tempat kerja merupakan sarana pemeliharaan kesehatan kerja sumber daya manusia. Karyawan yang sehat akan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh majikannya. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan bersama perusahaan, perusahaan harus menjaga kesehatan karyawannya. Bisnis dapat memelihara kesehatan sumber daya manusia dengan berbagai cara, termasuk diantaranya:

- a. Penyediaan balai kesehatan/poliklinik.
- b. Menyediakan Dokter Perusahaan.
- c. Pemberian asuransi Kesehatan dan penggantian biaya kesehatan.

3. Pemeliharaan Keamanan Kerja SDM

Dalam setiap perusahaan, sangat penting untuk menjaga keamanan kerja bagi karyawan perusahaan agar mereka dapat bekerja dengan lancar dan

terlindungi dari bahaya jiwa. Jika keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan tidak terjamin di tempat kerja, akan ada konsekuensi yang merugikan bagi kedua belah pihak, yaitu perusahaan dan karyawan. Selain itu, karyawan akan merasa ragu dan khawatir tentang keamanan dan keselamatan di tempat kerja mereka. Sebaliknya, jika terjadi kecelakaan di perusahaan, kerugian akan ditanggung dan produksi akan dihentikan.

Pada umumnya, ada beberapa alasan mengapa suatu organisasi harus mempertahankan keamanan dan keselamatan di tempat kerja, yaitu:

1. Kemanusiaan

Karyawan bagi suatu perusahaan bukan hanya alat produksi tetapi juga aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Karyawan yang bekerja di perusahaan adalah individu yang memiliki perasaan dan pemikiran seperti manusia. Oleh karena itu, motivasi untuk program pemeliharaan keamanan dan keselamatan kerja harus berasal dari rasa belas kasihan terhadap sesama makhluk tuhan. Untuk memastikan bahwa karyawan aman dari bahaya dan ancaman saat melakukan tugas sehari-hari mereka.

2. Peraturan Pemerintah

Perusahaan memproduksi barang agar bermanfaat bagi masyarakat, jadi keberadaannya harus diatur melalui berbagai sistem peraturan perundang-undangan. UU Nomor 1 Tahun 1970, yang diterbitkan dalam Lembaran Negara Nomor 1 Tahun 1970, adalah salah satu undang-undang yang mengatur keamanan dan keselamatan kerja.

3. Ekonomi

Jika suatu perusahaan mengalami kerugian dalam menjaga keamanan dan keselamatan karyawannya, hal itu harus dipahami bahwa perusahaan akan bergerak secara ekonomis. Perusahaan harus mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk melakukan pemeliharaan. Namun, biaya yang dikeluarkan akan jauh lebih besar jika terjadi kecelakaan kerja terhadap karyawannya. Jika karyawan itu meninggal atau tidak dapat diselamatkan, perusahaan harus menanggung biaya pengobatan dan santunak kematian kepada keluarganya.

Penutup

Berdasarkan pengertian diatas kami dapat menyimpulkan bahwa Pemeliharaan sumber daya manusia sangatlah penting bagi perusahaan baik itu instansi pemerintah maupun perusahaan swasta karena karyawan merupakan asset yang paling berharga dan tidak bisa ternilai harganya untuk kemajuan suatu perusahaan. Selain itu, pemeliharaan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai tindakan manajemen yang dilakukan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tetap produktif dan mampu melakukan tugasnya di perusahaan. Memelihara sumber daya manusia berarti melindungi karyawan dari berbagai bahaya. Manajer dapat melakukan banyak hal, seperti berkomunikasi atau memberikan insentif positif dan negatif. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan kualitas hidup karyawannya dengan memberikan bonus, fasilitas, dan layanan yang lebih baik. Dengan program kesejahteraan ini, karyawan dan anggota keluarga mereka dapat memenuhi kebutuhan fisik dan mental mereka. Pemberitahuan kesejahteraan meningkatkan ketenangan,

semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, sehingga *turnover* karyawan relatif rendah. Ketika pemeliharaan SDM manusia didasarkan pada keuntungan dan efisiensi, kebutuhan dan kepuasan, keadilan dan kelayakan, peraturan hukum, dan kemampuan perusahaan, itu akan bekerja dengan baik. Oleh karena itu, upaya pemeliharaan ini harus dilakukan secara konsisten. Jika sebuah organisasi, instansi, atau perusahaan ingin maju, mereka harus memelihara SDM. Karena pemeliharaan karyawan erat terkait dengan produktivitas SDM untuk perusahaan. Selain itu, organisasi, instansi, ataupun perusahaan harus memastikan bahwa program pemeliharaan SDM telah sesuai dengan standar dan keinginan SDM sehingga prestasi kerja SDM meningkat, serta secara berkala harus memastikan bahwa program pemeliharaan SDM tetap relevan dan efektif.

Daftar Pustaka

Sianipar, S. C. (2017). Pemeliharaan Karyawan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN IV Persero Medan.

Hasibuan, Malayu. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesepuluh. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

101 Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(2), 952-962. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2>

Riniwati, H. (2016). Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM. Universitas Brawijaya Press.

Flippo, E. B. (1968). Integrative schemes in management theory. *Academy of Management Journal*, 11(1), 91-98. <https://doi.org/10.5465/255199>

56 Lydiatifa, C., Miramadani, P. S., & Mardhatillah, F. (2022). Analisis Pemeliharaan Sumber Daya Manusia pada PT. Indomarco Prismatama. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen dan Sumberdaya*, 1(3), 153-155. <https://doi.org/10.54371/jms.v1i2.208>

Profil Penulis



Yayah Sutisnawati, S.E., MM.

Sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting dibandingkan dengan alat produksi lainnya seperti sarana kerja, mesin;mesin, bahan baku perangkat lunak dll.. Jika tidak ada perhatian yang serius hal tersebut bisa menjadi bom waktu karena dapat menurunkan performa perusahaan, untuk mengatasi terjadinya hal tersebut maka pemeliharaan karyawan dalam suatu organisasi sangatlah penting. Penulis tertarik menulis book chapter Pemeliharaan Sumber Daya Manusia untuk berbagi pegetahuan bagaimana pemeliharaan karyawan dalam suatu organisasi untuk menunjang tercaainya tujuan Perusahaan. Penulis menyelesaikan studi strata S2 pada Program Magister Manajemen (MM) Universitas Komputer Indonesia tahun 2018. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Keuangan Perbankan Universitas Komputer Indonesia sejak tahun 2018. Selain itu penulis menduduki jabatan sebagai Direktur Logistik di Universitas Komuter Indonesia. Penulis juga sebagai Pengurus Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Pusat Cabang Bandung Jawa Barat. Penulis melakukan pengabdian kepada masyarakat. Berbagai penghargaan yang di raih diantaranya Teladan dan Pengabdian Tingkat Universitas tahun 2022, penghargaan satya lencana pengabdian 10 tahun di Universitas Komuter Indonesia tahun 2011.

Email Penulis: yayah@unikom.ac.id

INTERAKSI PERUSAHAAN DAN KARYAWAN

Mari Maryati

Univesitas Komputer Indonesia

Pendahuluan

Sebuah industri bergerak tidak terlepas dari tiga elemen yakni pengusaha, pekerja/buruh, serta pemerintah dalam memproduksi sebuah barang/jasa. Setiap elemen tersebut memiliki peranan masing-masing yang memiliki keterkaitan dan membentuk sebuah hubungan yang sangat erat dan tidak dapat dipisahkan. Selama bertahun-tahun hubungan antara pengusaha dan pekerja/buruh sulit sekali mencari titik temu dalam pemenuhan kepentingan sehingga timbul konflik. Konflik tersebut pernah mencapai puncaknya pada tanggal 1 Mei 1886 yang dimana terjadi lamanya jam kerja, upah yang dibayarkan rendah serta pembatasan hak-hak para buruh yang membuat buruh dalam kondisi yang terburuk. Hingga pada tahun 1889 Kongres Buruh Internasional yang berada di Paris memutuskan untuk memperingati peristiwa Haymarket dan solidaritas bagi para pekerja dan menetapkan tanggal 1 Mei sebagai Hari Solidaritas Internasional Buruh. Disini terlihat bahwa kekuasaan yang berlebih dapat terjadi konflik kepentingan yang sangat tinggi, oleh karena itu pentingnya peranan pemerintah dalam mengurangi konflik tersebut.

Konflik yang terjadi antar pengusaha dan buruh/pekerja sangat berdampak bagi perekonomian negara khususnya di Indonesia. Menurut Wihastuti (2018) menjelaskan bahwa suatu negara dari segi perekonomiannya bergantung satu sama lainnya, tidak hanya itu beberapa kasus yang timbul dari tuntutan pekerja yang ingin menaikkan upah minimum sesuai dengan keinginan mereka. Seperti yang diketahui bersama bahwa terdapat perusahaan-perusahaan asing yang sempat berproduksi di Indonesia akhirnya menutup pabrik mereka. Secara garis besar hal ini terjadi karena adanya tuntutan dari serikat pekerja kepada para pengusaha terkait pembayaran upah. Menurut Dewi (2019) permasalahan yang selalu diperdebatkan adalah terkait upah yang dibayarkan oleh pengusaha, yang diterima oleh pekerja atau buruh maupun regulasi yang dibuat oleh pemerintah. Rendahnya upah atau besarnya suatu upah jadi salah satu penyebab konflik yang akan terjadi, baik dari segi pekerja/buruh maupun pemberi kerja.

Hal ini menjadi salah satu perhatian bagi pemerintah Indonesia sebagai elemen ketiga dalam sebuah industri selalu berusaha dalam menjaga hubungan baik antara pengusaha dan pekerja/buruh sehingga terbentuk hubungan industrial yang efektif dan efisien. Hal ini tercermin dalam pembentukan peraturan perundang-undangan yang tidak hanya menguntungkan pihak pengusaha namun juga buruh/pekerja pun diperhatikan agar berimbang. Salah satu usaha yang dilakukan oleh Indonesia yakni melakukan ratifikasi konvensi ILO agar sesuai dengan keadaan dan kondisi yang ada di Indonesia. Pada tanggal 1 Mei 2013, terjadi peristiwa sejarah hari buruh yang penting di Indonesia yakni penetapan hari buruh sebagai hari libur nasional.

Pentingnya menjaga hubungan kerja antara pengusaha dan buruh/pekerja ini sudah menjadi perhatian dalam pengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Menurut Dessler (2020) ⁸⁸ manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan dan masalah keadilan. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien maka akan mewujudkan visi maupun misi dari organisasi itu sendiri. Selain itu juga, dengan menjaga hubungan kerja yang baik akan mengurangi perselisihan hubungan industrial. Dampak yang buruk juga

Hubungan Industrial

Hubungan industrial menjadi hal yang sangat menarik untuk dibahas, karena hal ini sangat berkaitan satu sama lain namun tidak pernah sampai pada titik temu yang optimal. Menurut Bangun (2017) hubungan industrial merupakan hubungan antar pemangku kepentingan terhadap organisasi untuk mencapai tujuan baik secara individual dan kelompok. Hubungan ini menjadi perhatian tidak hanya bagi pengusaha dan buruh/pekerja namun juga bagi pemerintah, khususnya Indonesia. Hubungan industrial ini diatur oleh pemerintah agar dapat meminimalisir konflik. Adapun definisi dari hubungan industrial ini yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yakni berdasarkan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 72 tahun 2019 ¹⁵ disebutkan bahwa hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Tahun 1945.

Dapat disimpulkan bahwa hubungan industrial adalah suatu hubungan yang terbentuk antara pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam menjaga hubungan industrial ini tetap pada jalurnya, pemerintah telah menetapkan batasan-batasan yang mengatur hubungan antara pengusaha dan pekerja/buruh yang diatur dalam UU Nomor 13 tahun 2003 yang dimana harus terdapat unsur pelayanan, waktu serta upah. Menurut Zulkarnaen (2016) untuk menciptakan suatu hubungan industrial yang harmonis yang berdasarkan Pancasila adalah tidak mudah, beberapa faktor penyebabnya yaitu dari pekerja/buruh, pengusaha serta pihak aparat pemerintah.

1. Pekerja/Buruh

Tingkat pendidikan dirasa tidak terlalu penting bagi pekerja/buruh, mereka beranggapan bahwa terdapat beberapa jenis pekerjaan yang dilakukan secara berulang tidak memerlukan tingkat pendidikan yang tinggi. Selain itu juga semangat solidaritas yang tinggi timbul dari setiap pekerja/buruh dengan alasan merasa mempunyai nasib yang sama. Perasaan yang dirasakan adanya kesenjangan sosial ekonomi antara pimpinan dan pekerja/buruh yang tinggi dalam sebuah perusahaan. Peningkatan kebutuhan pekerja/ buruh sebagai akibat kemajuan dan tuntutan konsumsi masyarakat pada umumnya serta semakin tingginya kesadaran pekerja/buruh dalam menuntut hak mereka terutama pada fasilitas kesejahteraan yang sebenarnya belum menjadi hak mereka. Pengaruh internasional pun tidak luput terkait dengan HAM yang menjadi kebebasan berserikat serta demokrasi.

2. Pengusaha

Rata-rata pengusaha yang tidak memahami penerapan peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait perlakuan terhadap buruh, seperti hak normatif pekerja/buruh sehingga memicu ketidakpuasan. Pekerja/buruh diperlakukan hanya sebagai alat produksi semata mengindahkan HAM bahwa mereka sebagai manusia, selain itu juga program kesejahteraan buruh/pekerja dianggap sebagai beban biaya.

3. Pemerintah

Secara garis besar peran pemerintah dirasakan kurang dalam melakukan tugas secara objektif, bahkan disetiap permasalahan terkadang memihak salah satu elemen. Selain itu juga lemahnya dan tidak konsisten dalam penegakan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perselisihan hubungan industrial dapat terjadi dan telah dibagi berdasarkan Pasal 1³⁴ UU nomor 2 Tahun 2004, yakni perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh. Suatu pertentangan pasti akan terjadi dalam sebuah hubungan industrial, dalam mengantisipasi hal tersebut pemerintah telah membuat peraturan perundang-undangan terkait konflik tersebut. Penjelasan konflik hubungan industrial ini telah di definisikan berdasarkan UU Nomor 13 Tahun 2003 juncto UU Nomor 2 Tahun 2004 dijelaskan⁶³ bahwa pertentangan hubungan industrial merupakan perbedaan pemikiran antar pelaku yang berkonflik, sehingga mengakibatkan pertentangan antara manajemen perusahaan dengan buruh atau serikat pekerja/serikat buruh karena adanya ketidaksesuaian hak, ketidaksesuaian kepentingan, maupun ketidaksesuaian

antar serikat pekerja/serikat buruh dalam suatu perusahaan. Penyelesaian konflik tersebut dapat dilaksanakan dengan berbagai cara, seperti:

1. Bipartit

Bipartit menurut Pasal 1 angka 10 Undang-Undang nomor 2 tahun 2004 penyelesaian dapat dilakukan secara Bipartit. ³² Bipartit adalah perundingan antara pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh dengan pengusaha untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Tata cara bipartit ini diatur oleh pemerintah berdasarkan Pasal 3 sampai Pasal 7 UU Nomor 2 tahun 2004. Untuk Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) menurut Suwadi (2019) perundingan secara bipartit menjadi sangat penting dalam menyelesaikan permasalahan PHK.

2. Tripartit

⁴⁶ Tripartit adalah forum komunikasi, konsultasi, dan musyawarah tentang masalah ketenagakerjaan yang anggotanya terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah. Tugas pokok yang dilakukan dari penyelesaian Tripartit adalah memberikan pertimbangan, saran, dan pendapat kepada pemerintah dan pihak terkait dalam penyusunan kebijakan.

3. Mediasi

Mediasi salah satu ³⁴ cara yang dapat digunakan berdasarkan Pasal 1 UU Nomor 2 Tahun 2004 yang selanjutnya mediasi adalah penyelesaian perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh hanya dalam satu perusahaan melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih mediator netral.

4. Konsultasi

Konsultasi dapat dilakukan melalui ³² seorang atau beberapa orang atau badan yang disebut konsiliator yang wilayah kerjanya meliputi tempat pekerja/buruh kerja, dimana konsiliator tersebut akan menengahi pihak yang berselisih untuk menyelesaikan perselisihannya secara damai.

5. Pengadilan Hubungan Industrial

Pengadilan hubungan industrial berdasarkan Pasal 56 UU nomor 2 ⁵² Tahun 2004 mempunyai kompetensi absolut untuk memeriksa dan memutus seperti:

- a. Ditingkatkan pertama mengenai perselisihan hak
- b. Ditingkat pertama dan terakhir mengenai perselisihan kepentingan
- c. Ditingkat pertama mengenai perselisihan pemutusan hubungan kerja
- d. Ditingkat pertama dan terakhir mengenai perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan.

Optimalisasi peran dari serikat pekerja dapat meningkatkan hubungan antara pengusaha dan pekerja/buruh, menurut Sundari (2019) serikat pekerja berperan optimal dalam mewujudkan kualitas hubungan industrial dengan cara mendorong keterlibatan perusahaan, posisi strategik, komunikasi serta regulasi. Hal ini juga diperkuat oleh Prihadi (2021) menjelaskan bahwa harmonisasi di sebuah perusahaan dapat diwujudkan dengan cara pekerja dan pengusaha harus mentaati serta melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta peningkatan peran dan fungsi lembaga pembinaan dan pengawasan di bidang ketenagakerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa aspek pengusaha dan pekerja ini dapat ditingkatkan hubungannya dengan cara keterlibatan perusahaan serta regulasi yang jelas.

Serikat Pekerja

Pekerja/buruh salah satu unsur yang ada dalam hubungan industrial, berdasarkan penjelasan UU Nomor 14 tahun 1969 pekerja adalah orang yang bekerja pada orang lain dalam bekerja dipimpin oleh orang lain atas pekerjaannya dia menerima upah. Partisipasi pekerja/buruh dalam hubungan industrial ini sangat diperlukan agar mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien, selain itu juga diperlukan wadah untuk menampung aspirasi maupun hak-hak mereka dalam menjaga partisipasi dalam hubungan tersebut. Oleh karena itu para pekerja/buruh ini menciptakan sebuah organisasi yang dapat disebut sebagai serikat pekerja yang terdiri dari sekumpulan pekerja/buruh yang bekerja dalam sebuah organisasi maupun di luar organisasi. Menurut Pasal 1 Ayat 1 UU Nomor 21 tahun 2000 serikat pekerja adalah organisasi yang dibentuk dari oleh dan untuk pekerja, baik di perusahaan maupun diluar perusahaan yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Pembentukan serikat pekerja diatur dalam UU Nomor 21 Pasal 5 tahun 2000 dijelaskan bahwa serikat pekerja dibentuk oleh sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) orang pekerja. Setiap pekerja berhak membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja.

Terbentuknya serikat pekerja ini memiliki fungsi yang penting, menurut Wilson (2017) fungsi dari serikat pekerja adalah untuk membuat perjanjian kerja bersama (PKB), menyelesaikan perselisihan industrial, mewakili

karyawan pada berbagai dewan dan badan terkait dengan urusan perburuhan, dan membela hak dan kepentingan anggotanya. Selain itu juga, berdasarkan Pasal 4 Ayat 2 UU Nomor 21 tahun 2000 fungsi serikat pekerja adalah sebagai wakil pekerja dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan. Peran dari serikat pekerja ini cukup penting bagi pekerja yang tergabung di dalamnya dalam penyelesaian permasalahan yang ada. Peranan serikat pekerja menurut Anggraini (2023) dalam menyampaikan aspirasi, serta upaya memperjuangkan kesejahteraan kesehatan, keselamatan kerja mempunyai makna signifikan. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian Podungge *et.al* (2021) yang dilakukan yang dimana ditemukan bahwa Serikat Pekerja telah melakukan fungsi atau perannya untuk ikut serta dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Penyelesaian melalui upaya preventif dan persuasif sudah dilakukan dengan maksimal untuk menghindari terjadinya PHK, tetapi kondisi yang memaksa seluruh anggota dan pengurus SPIM akhirnya memutuskan untuk menggunakan hak mogok kerja. Disinggung bahwa ada potensi bagi pekerja/buruh untuk menghadapi PHK, menurut Menurut Angelina dan Yurikosari (2020) disebutkan bahwa sebelumnya PHK dapat dilakukan oleh perusahaan hanya dengan alasan pailit, tutup karena merugi, perubahan status perusahaan, pekerja melanggar perjanjian kerja, pekerja melakukan kesalahan berat, pekerja memasuki usia pensiun, pekerja mengundurkan diri, pekerja meninggal dunia serta pekerja mangkir.

Dalam mencapai tujuan serikat pekerja masih terdapat kendala, menurut Ibrahim (2016) kendala umum, antara lain:

1. Sibuk dalam kegiatan atau ikut dalam politik dari partai sehingga sulit dalam memperjuangkan kepentingan anggota

2. Perpecahan akibat dari kepentingan pribadi/golongan pengurus
3. Lemahnya gaya kepemimpinan yang dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas
4. Anggota yang tidak peduli terhadap Serikat Pekerja seperti kewajibannya dalam membayar iuran
5. Visi dan misi tidak berprespektif ke masa depan.

Penutup

Hubungan Industrial tidak dapat dipisahkan antara pengusaha, pekerja/buruh, serta pemerintah peran dari setiap elemen tersebut sangat penting. Hubungan dapat ditingkatkan antara ketiga elemen tersebut dapat ditunjang dengan keterlibatan perusahaan dalam mengelola pekerja/buruh serta regulasi yang dibuat pemerintah agar dibuat sejelas mungkin. Selain itu juga, penyelesaian dari permasalahan yang timbul dari hubungan industrial ini telah diantisipasi oleh pemerintah dengan cara membagi permasalahan yang timbul secara cara menanggulangnya yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pekerja/buruh dalam menyampaikan aspirasi mereka telah dijamin oleh pemerintah, sehingga kekuasaan dari pengusaha tidaklah terlalu besar.

Dalam hal ini, pekerja/buruh telah difasilitasi oleh pemerintah dalam pembentukan serikat pekerja demi memperjuangkan hak-hak yang mereka peroleh dengan dituangkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pembentukan serikat pekerja ini dapat menjadi positif dan negatif tergantung dari pekerja yang tergabung didalamnya, mengingat bahwa kendala yang dihadapi tidak hanya dari pihak pengusaha namun juga dari internal serikat pekerja.

Semakin peduli internal serikat pekerja dalam memperhatikan hak-hak para anggotanya, maka dapat meningkatkan kesejahteraan mereka begitu juga sebaliknya.

Daftar Pustaka

- Anggraini, Enggartiasti Sherly. (2023). Peran Serikat Pekerja Dalam Hal Perselisihan Hubungan Kerja Yang Berdampak Pada Pemutusan Hubungan Kerja. *Jurnal Syntax Admiration*
- Angelina, Grace dan Yurikosari, Andari. (2020). Perlindungan Hukum terhadap Pekerja Akibat Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Sepihak Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. *Jurnal Hukum Adigama*
- Bangun, Wilson. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Hubungan Industrial*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Dessler, Gary. (2020). *Human Resource Management Sixteenth Edition*. Florida, USA: Pearson
- Dewi, Mentari Berliana Kemala. (2019). Analisis Dampak Permintaan Naiknya Upah Minimum Terhadap Perekonomian, Hukum dan Kesejahteraan Nasional. *Indonesian State Law Review*
- Ibrahim, Zulkarnain. (2016). Eksistensi Serikat Pekerja/Serikat Buruh dalam Upaya Mensejahterahkan Pekerja. *Jurnal Media Hukum*
- Podungge, I.P., David Patiolo, Vrisca Silvy. Isma Hanifa. (2021). Peran Serikat Pekerja/Buruh dalam Penyelesaian Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja Secara Sepihak yang Dilakukan Oleh Perusahaan Terhadap Pekerja/Buruh. *Jurnal Hukum Lex Generalis*
- Prihadi, M. Dana. (2021). Analisis Unsur Yang Mempengaruhi Hubungan Antara Pekerja dan Pengusaha. *Jurnal Ilmiah Manajemen*
- Sundaris, Pipit. (2019). Peran Serikat Pekerja Dalam Mengoptimalkan Kualitas Hubungan Industrial : Studi Kasus di Kabupaten Semarang. *Jurnal Rekomen*
- Suwadji, Yuniarti Tri. (2019). Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Melalui Perundingan Biparti. *Jurnal Ketenagakerjaan*

- Wihastuti, Latri. (2018). Upah Minimum Provinsi dan Penyerapan Tenaga Kerja Dipulau Jawa. *Jurnal Gama Societa*
- Zulkarnaen, Ahmad Hunaeni. (2016). Masalah Rawan Dalam Hubungan Industrial dan Konsep Negara Kesejahteraan Indoensia. *Jurnal Mimbar Justitia*

Profil Penulis



Mari Maryati, S.E., M.M

Hubungan Industrial tidak dapat dipisahkan antara pengusaha, pekerja/buruh, serta pemerintah peran dari setiap elemen tersebut sangat penting. Hubungan dapat ditingkatkan antara ketiga elemen tersebut dapat ditunjang dengan keterlibatan perusahaan dalam mengelola pekerja/buruh serta regulasi yang dibuat pemerintah agar dibuat sejelas mungkin. Selain itu juga, penyelesaian dari permasalahan yang timbul dari hubungan industrial ini telah diantisipasi oleh pemerintah dengan cara membagi permasalahan yang timbul secara cara menanggulangnya yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pekerja/buruh dalam menyampaikan aspirasi mereka telah dijamin oleh pemerintah, sehingga kekuasaan dari pengusaha tidaklah terlalu besar. Penulis menyelesaikan studi Magister Manajemen pada (MM) Universitas Komputer Indonesia tahun 2018. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Keuangan dan Perbankan Universitas Komputer Indonesia sejak tahun 2018.

Email Penulis: mari.maryati@email.unikom.ac.id

- 1 PENGANTAR PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Martin Yehezkiel Sianipar
- 2 MODAL MANUSIA
Haslinah
- 3 PROSES PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA
Neng Nurhemah
- 4 PEMBINAAN POTENSI SUMBER DAYA MANUSIA
Vitri Lestari
- 5 PROSES PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
Hardiansyah
- 6 PEMBERIAN MOTIVASI SUMBER DAYA MANUSIA
Felix Chandra
- 7 PEMAJUAN ASPEK KEPEMIMPINAN
Bambang Supriadi
- 8 MANAJEMEN KINERJA
Febrianty
- 9 PENILAIAN DAN PENINJAUAN PRESTASI SUMBER DAYA MANUSIA
Hadi Purnomo
- 10 AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA
Eka Mariyanti
- 11 PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA
Yayah Sutisnawati
- 12 INTERAKSI PERUSAHAAN DAN KARYAWAN
Mari Maryati

Editor:

Yerisma Welly

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia

Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-697-2 (PDF)



9 786231 956972

● 20% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 17% Internet database
- 6% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 12% Submitted Works database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	lms-paralel.esaunggul.ac.id Internet	1%
2	repository.unima.ac.id:8080 Internet	<1%
3	jurnal.staialhidayahbogor.ac.id Internet	<1%
4	slideshare.net Internet	<1%
5	repository.unibos.ac.id Internet	<1%
6	insanmadanijambi.org Internet	<1%
7	archives.palarch.nl Internet	<1%
8	repository.ubharajaya.ac.id Internet	<1%

9	myedisi.com Internet	<1%
10	ejournal.bsi.ac.id Internet	<1%
11	eprints.undip.ac.id Internet	<1%
12	jogloabang.com Internet	<1%
13	ecampus.iainbatusangkar.ac.id Internet	<1%
14	Universitas Merdeka Malang on 2023-05-20 Submitted works	<1%
15	Universitas Airlangga on 2019-12-02 Submitted works	<1%
16	repo.ppb.ac.id Internet	<1%
17	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet	<1%
18	etd.umy.ac.id Internet	<1%
19	repository.itekes-bali.ac.id Internet	<1%
20	repo.alungcipta.com Internet	<1%

21	openaccess.co.id Internet	<1%
22	repository.poliupg.ac.id Internet	<1%
23	repository.upi-yai.ac.id Internet	<1%
24	researchgate.net Internet	<1%
25	books.google.com Internet	<1%
26	pakarbrandingukm.blogspot.com Internet	<1%
27	shodhganga.inflibnet.ac.in Internet	<1%
28	Ismi Pratiwi Podungge, David Patiolo, Vrisca Silvy, Isma Hanifa. "Pera..." Crossref	<1%
29	ojs.transpublika.com Internet	<1%
30	digilib.stiestekom.ac.id Internet	<1%
31	repository.umsu.ac.id Internet	<1%
32	jurnalsyntaxadmiration.com Internet	<1%

33	teknokratipreneur.com Internet	<1%
34	iGroup on 2018-01-23 Submitted works	<1%
35	Santa Barbara City College on 2022-08-05 Submitted works	<1%
36	ojs.stmikdharmapalariau.ac.id Internet	<1%
37	coursehero.com Internet	<1%
38	European University on 2022-03-18 Submitted works	<1%
39	yeninoviaaddress.blogspot.com Internet	<1%
40	Xia Nie. "Human Capital impact on productivity in Chinese enterprises: ..." Crossref posted content	<1%
41	Politeknik Negeri Bandung on 2017-07-11 Submitted works	<1%
42	Ahmad Hunaeni Zulkarnaen. "SOSIALISASI ASAS TUJUAN LEMBAGA ..." Crossref	<1%
43	repository.penerbitwidina.com Internet	<1%
44	badanpenerbit.org Internet	<1%

45	College of Banking and Financial Studies on 2022-12-09 Submitted works	<1%
46	Universitas Pamulang on 2022-11-08 Submitted works	<1%
47	blog.ub.ac.id Internet	<1%
48	Universitas Negeri Jakarta on 2019-01-24 Submitted works	<1%
49	Sriwijaya University on 2020-11-16 Submitted works	<1%
50	repository.unpas.ac.id Internet	<1%
51	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2021... Submitted works	<1%
52	es.scribd.com Internet	<1%
53	repository.uki.ac.id Internet	<1%
54	UIN Sunan Gunung DJati Bandung on 2021-02-11 Submitted works	<1%
55	Western Governors University on 2015-06-09 Submitted works	<1%
56	journal.ainarapress.org Internet	<1%

57	sar.ac.id Internet	<1%
58	iGroup on 2013-06-17 Submitted works	<1%
59	Massey University on 2011-11-17 Submitted works	<1%
60	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet	<1%
61	anyflip.com Internet	<1%
62	media.neliti.com Internet	<1%
63	profit.ub.ac.id Internet	<1%
64	asyari99.blogspot.com Internet	<1%
65	Dery Jamaludin Basari, Saliha Sebgag, Sayid Muhammad Rifqi Noval, ... Crossref	<1%
66	pt.scribd.com Internet	<1%
67	publish.ojs-indonesia.com Internet	<1%
68	repo.stie-satyadharma.ac.id Internet	<1%

69	"5G and Beyond Wireless Systems", Springer Science and Business Me... Crossref	<1%
70	instiki.ac.id Internet	<1%
71	nanopdf.com Internet	<1%
72	123dok.com Internet	<1%
73	Adamson University on 2023-03-31 Submitted works	<1%
74	Alnasif, Ali. "The Competitive Advantage in the GCC Countries: An Inve... Publication	<1%
75	Andi Warisno, Mujtahidin Mujtahidin. "Manajemen Kepala Madrasah da... Crossref	<1%
76	Universitas Ibn Khaldun on 2023-04-04 Submitted works	<1%
77	anzdoc.com Internet	<1%
78	digilib.uin-suka.ac.id Internet	<1%
79	journal.idei.or.id Internet	<1%
80	adoc.pub Internet	<1%

81	repository.penerbiteureka.com Internet	<1%
82	repository.uhn.ac.id Internet	<1%
83	Politeknik Negeri Bandung on 2017-07-17 Submitted works	<1%
84	Stuart Kells. "The Seven Deadly Sins of Performance Auditing: Implicat... Crossref	<1%
85	ijisrt.com Internet	<1%
86	kanasecure.com Internet	<1%
87	repo.uinsatu.ac.id Internet	<1%
88	repository.stei.ac.id Internet	<1%
89	Ahmad Hunaeni Zulkarnaen. "MASALAH RAWAN DALAM HUBUNGAN I... Crossref	<1%
90	Meiping Zhong. "Exploring the Structure of Students' Innovative Ability ... Crossref	<1%
91	Triyanto, Agus. "Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMK Muhamma... Publication	<1%
92	id.noordermarketing.com Internet	<1%

93	repository.unmul.ac.id Internet	<1%
94	ilo.ch Internet	<1%
95	Institute of Development Management on 2021-02-26 Submitted works	<1%
96	Jeane Mantiri, Brigita Walangitan, Arnold Bura, E. H. Polii. "Evaluasi Kin..." Crossref	<1%
97	Southern New Hampshire University - Continuing Education on 2020-0... Submitted works	<1%
98	Universitas Dian Nuswantoro on 2021-01-03 Submitted works	<1%
99	Universitas Dian Nuswantoro on 2021-01-04 Submitted works	<1%
100	Universitas Pamulang on 2023-07-24 Submitted works	<1%
101	Wayan Arya Paramarta, I Putu Purnama Astika. "Motivasi Sebagai Med..." Crossref	<1%
102	disnaker.patikab.go.id Internet	<1%
103	elibrary.unikom.ac.id Internet	<1%
104	eprints.walisongo.ac.id Internet	<1%

105	gradworks.umi.com Internet	<1%
106	jkps.uho.ac.id Internet	<1%
107	muthjaes.mu.edu.iq Internet	<1%
108	Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur on 2022-... Submitted works	<1%
109	Rismawi Apriani Sinambela, Susy Alestriani Sibagariang, Debbi Petra ... Crossref	<1%
110	Universitas Muhammadiyah Ponorogo on 2019-07-18 Submitted works	<1%
111	Universitas Pamulang on 2022-11-18 Submitted works	<1%
112	Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai on 2022-10-15 Submitted works	<1%
113	Universitas Putera Batam on 2018-12-05 Submitted works	<1%
114	repository.nobel.ac.id Internet	<1%
115	scribd.com Internet	<1%
116	Universitas Andalas on 2023-09-13 Submitted works	<1%

117	Universitas Dian Nuswantoro on 2021-01-02 Submitted works	<1%
118	Universitas Respati Indonesia on 2021-10-11 Submitted works	<1%
119	digilib.uinkhas.ac.id Internet	<1%
120	ejournal.stiepancasetia.ac.id Internet	<1%
121	journal.unesa.ac.id Internet	<1%
122	repositori.usu.ac.id:8080 Internet	<1%
123	repository.upiypk.ac.id Internet	<1%

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Manually excluded sources
- Small Matches (Less than 20 words)

EXCLUDED SOURCES

repository.usahid.ac.id

Internet

6%

publikasi.ubl.ac.id

Internet

3%