

Editor:

Suwandi, S.E., M.Ak., C.Gl., C.PI., CNFW., C.FTax., CPABC, CFR,  
C.AFE., CBPA., C.AP., C.CSR., CRM., CQMS, CBSP., CFAP,  
CIP., CPPSP.



# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

## *Strategi Dan Implementasi*

Hermin Nainggolan | Rahmisyari | Elpisah | Kosasih | Apud Abdul Aziz |  
Anna Marganingsih | Widya Winarni | Sri Suyarti | Madya Ahdiyat | A. Besse Dahliana |  
Susi Adiawaty | Riyan Sisiawan Putra | Lenny Hasan | Abdurohim | Rahmiwati Habibu

# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

## Strategi Dan Implementasi

Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses peramalan dan pengembangan yang sistematis yang menghubungkan kebutuhan SDM sebuah perusahaan dengan rencana strategisnya untuk memastikan bahwa tenaga kerjanya memadai, kompeten, berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Bab yang dibahas dalam buku ini, meliputi:

Bab 1 Gambaran Umum Manajemen SDM

Bab 2 Strategi dan Perencanaan SDM

Bab 3 Pengembangan Keterampilan SDM

Bab 4 Pengorganisasian SDM

Bab 5 Perkembangan Lingkungan Strategis SDM

Bab 6 Pembaruan Desain dan Sistem Kerja

Bab 7 Hubungan Industrial dan Retensi Karyawan

Bab 8 Pengelolaan Tenaga Kerja

Bab 9 Manajemen Kinerja Karyawan

Bab 10 Kebijakan Manajemen SDM

Bab 11 Kebutuhan Pelatihan SDM

Bab 12 Pengembangan Pelatihan SDM

Bab 13 Pengembangan Kompetensi SDM

Bab 14 Evaluasi Program Pengembangan SDM

Bab 15 Pengembangan SDM Global



Pondok Berkarya Indonesia

☎ 0852 4179 6879

📍 BTN Puri Indah Permai Blok K No. 21, Kab. Bone, Sul-Sel



eureka  
media aksara

Anggota IKAPI  
No. 225/JTE/2021

☎ 0858 5343 1992

✉ eurekamediaaksara@gmail.com

📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10

Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-487-709-0



9 786234 877090

# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA Strategi dan Implementasi

Hermin Nainggolan | Rahmisyari | Elpisah | Kosasih |  
Apud Abdul Aziz | Anna Marganingsih | Widya Winarni |  
Sri Suyarti | Madya Ahdiyati | A. Besse Dahliana |  
Susi Adiawaty | Riyan Sisiawan Putra |  
Lenny Hasan | Abdurohim |  
Rahmiwati Habibu



PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA  
Strategi dan Implementasi**

**Penulis** : Hermin Nainggolan, Rahmisyari, Elpisah,  
Kosasih, Apud Abdul Aziz, Anna Marganingsih,  
Widya Winarni, Sri Suyarti, Madya Ahdiyat,  
A. Besse Dahliana, Susi Adiaty, Riyan  
Sisiawan Putra, Lenny Hasan, Abdurohim,  
Rahmiwati Habibu

**Editor** : Suwandi, S.E., M.Ak., C.GL., C.PI., CNFW.,  
C.FTax., CPABC., C.FR., C.AFE., CBPA., C.AP.,  
C.CSR., C.RM., CQMS., CBSP., CFAP.

**Desain Sampul:** Ardyan Arya Hayuwaskita

**Tata Letak** : Rizki Rose Mardiana

**ISBN** : 978-623-487-709-0

Diterbitkan oleh: **EUREKA MEDIA AKSARA, DESEMBER 2022**  
**ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH**  
**NO. 225/JTE/2021**

**Redaksi:**

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

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2022

**All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

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

## KATA PENGANTAR EDITOR

### **Bismillahir Rahmanir Rahim**

Sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, tugas Editor adalah membantu dalam memperbaiki format dan sistematika penyusunan buku sehingga lebih menarik, terarah, dan mudah dipahami oleh semua kalangan pembaca. Editor tidak menekankan pada perbaikan-perbaikan yang sifatnya substansial kepada Tim Penulis, akan tetapi hanya memberikan masukan yang bertujuan agar tulisan lebih berbobot.

Editor mengucapkan terima kasih kepada penerbit Eureka Media Aksara yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah memberikan kepercayaan penuh kepada Editor untuk mengedit buku ini. Editor mengakui bahwa buku ini masih terdapat kekurangan. Untuk itu, sudilah kiranya para pembaca memberikan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi perbaikan buku ini pada edisi-edisi berikutnya. Kepada Tim Penulis, Editor menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya atas jerih payah untuk menuangkan hasil pemikirannya ke dalam sebuah tulisan ini; kedepannya diharapkan tetap produktif menulis dan menghasilkan karya-karya terbaik. Akhir kata, semoga buku ini memberikan manfaat bagi semua kalangan.

Bone, Desember 2022  
Editor,

**Suwandi**

## **PRAKATA**

### **Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Allah Yang Maha Kuasa, atas rahmat dan karunia-Nya maka penulisan buku "Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia" dapat diselesaikan dengan baik sesuai waktu yang telah direncanakan.

Buku ini diterbitkan guna dijadikan sebagai bahan referensi bagi para pembaca dan siapa saja yang membutuhkan, khususnya bagi mahasiswa yang mengambil mata kuliah Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan sesuai dengan bidang studi yang ditekuni.

Dalam buku ini terdapat beberapa subjudul yang membahas aspek-aspek yang berbeda, namun secara umum berfokus pada hal yang sama, yaitu membahas Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Memunculkan beberapa subbahasan yang berbeda ini, agar memberikan warna yang tersendiri bagi pembaca dalam memahami dan menambah wawasan isi buku ini dalam berbagai kepentingan, Namun hal ini perlu dipahami bahwa faktor keberhasilan dan kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh keberhasilan SDM dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Semoga Allah Swt. melimpahkan taufik dan hidayah-Nya, memberi kekuatan lahir dan batin kepada kita semua, dan semoga buku ini bermanfaat serta bernilai ibadah di sisi Allah Swt. Aamiin Ya Rabbal 'Alaamiin.

Gorontalo, November 2022

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR EDITOR</b> .....	<b>iii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB 1</b>	<b>GAMBARAN UMUM MANAJEMEN SDM ..... 1</b>
	A. Konsep Manajemen SDM ..... 1
	B. Fungsi Manajemen SDM..... 3
	C. SDM sebagai Investasi Organisasi ..... 5
	Referensi ..... 6
<b>BAB 2</b>	<b>STRATEGI DAN PERENCANAAN SDM ..... 7</b>
	A. Strategi dan Peran SDM..... 7
	B. Proses Perencanaan SDM ..... 11
	C. Tantangan Perencanaan SDM ..... 14
	Referensi ..... 16
<b>BAB 3</b>	<b>PENGEMBANGAN KETERAMPILAN SDM ..... 17</b>
	A. Metode Pengembangan Keterampilan SDM..... 17
	B. Peran Manajerial dalam Pengembangan SDM ..... 21
	C. Peluang dan Hambatan Pengembangan SDM..... 24
	Referensi ..... 25
<b>BAB 4</b>	<b>PENGORGANISASIAN SDM..... 27</b>
	A. Model Pengorganisasian SDM ..... 27
	B. Tujuan Pengorganisasian SDM ..... 30
	C. Implementasi Pengorganisasian SDM..... 30
	Referensi ..... 33
<b>BAB 5</b>	<b>PERKEMBANGAN LINGKUNGAN STRATEGIS SDM ..... 35</b>
	A. Konsep Lingkungan Strategik Pengembangan SDM..... 35
	B. Isu Strategik Pengembangan SDM..... 39
	C. Teknik Analisis dan Identifikasi SDM..... 42
	Referensi ..... 44
<b>BAB 6</b>	<b>PEMBARUAN DESAIN DAN SISTEM KERJA..... 45</b>
	A. Desain Sistem Kerja..... 45
	B. Redesain Sistem Kerja ..... 50

	C. Faktor Penyebab Redesain Sistem Kerja.....	53
	Referensi .....	54
<b>BAB 7</b>	<b>HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN RETENSI KARYAWAN.....</b>	<b>56</b>
	A. Hubungan Industrial dan Serikat Kerja .....	56
	B. Strategi Retensi Karyawan.....	59
	C. Pemutusan Hubungan Kerja .....	61
	Referensi .....	65
<b>BAB 8</b>	<b>PENGELOLAAN TENAGA KERJA.....</b>	<b>66</b>
	A. Rekrutmen.....	66
	B. Seleksi dan Penempatan Karyawan.....	69
	C. Motivasi Kerja.....	71
	Referensi .....	73
<b>BAB 9</b>	<b>MANAJEMEN KINERJA KARYAWAN .....</b>	<b>74</b>
	A. Sistem Evaluasi Kinerja Karyawan .....	74
	B. Pengukuran Kinerja Karyawan.....	76
	C. Strategi Manajemen Kinerja Karyawan.....	81
	Referensi .....	84
<b>BAB 10</b>	<b>KEBIJAKAN MANAJEMEN SDM.....</b>	<b>85</b>
	A. Pengembangan Kualitas SDM.....	85
	B. Sistem Manajemen Pembinaan SDM.....	86
	C. Pengembangan Karir SDM.....	87
	Referensi .....	92
<b>BAB 11</b>	<b>KEBUTUHAN PELATIHAN SDM.....</b>	<b>94</b>
	A. Konsep Pelatihan SDM .....	94
	B. Tahapan Analisis Kebutuhan Diklat.....	96
	C. Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat .....	99
	Referensi .....	103
<b>BAB 12</b>	<b>PENGEMBANGAN PELATIHAN SDM.....</b>	<b>105</b>
	A. Perencanaan Pelatihan SDM.....	105
	B. Perancangan Program Pelatihan SDM .....	107
	C. Pendekatan Pelatihan Pengembangan SDM.....	111
	Referensi .....	114
<b>BAB 13</b>	<b>PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM.....</b>	<b>116</b>
	A. Konsep Kompetensi SDM.....	116
	B. Strategi Pengembangan Kompetensi SDM .....	121
	C. Kebijakan Pengembangan Kompetensi SDM .....	124

	Referensi .....	127
<b>BAB 14</b>	<b>EVALUASI PROGRAM</b>	
	<b>PENGEMBANGAN SDM .....</b>	<b>128</b>
	A. Konsep Evaluasi Program Pengembangan SDM .....	128
	B. Penyusunan Instrumen Program Pengembangan SDM.....	130
	C. Implementasi Evaluasi Pengembangan SDM.....	133
	Referensi .....	136
<b>BAB 15</b>	<b>PENGEMBANGAN SDM GLOBAL.....</b>	<b>139</b>
	A. Kebijakan Tenaga Kerja Asing .....	139
	B. Strategi Pengembangan SDM Global .....	140
	C. SDM Kelas Dunia .....	142
	Referensi .....	144
	<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>145</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	The Changing Organization.....	49
Tabel 2	Contoh Kompetensi Inti ( <i>Core Competency</i> ) .....	99
Tabel 3	Contoh Kompetensi Peran ( <i>Role Competency</i> ) .....	100
Tabel 4	Contoh Kompetensi Perilaku ( <i>Behaviour Competency</i> ) .....	100
Tabel 5	Contoh Kompetensi Fungsional ( <i>Functional Competency</i> ).....	101
Tabel 6	Matrik Kompetensi .....	101

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	<i>Job Redesign</i> dengan <i>Kelly's Twin-Track Model</i> .....	53
Gambar 2	Siklus Penilaian Kinerja atau Pengukuran Kinerja .....	79
Gambar 3	Model Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	95
Gambar 4	Optimalisasi Kinerja melalui Penataan SDM.....	129
Gambar 5	Sistem Manajemen SDM Terpadu .....	131
Gambar 6	Efektivitas SDM Perusahaan .....	134
Gambar 7	Proses Manajemen Strategis SDM.....	135



**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA  
Strategi dan Implementasi**

Hermin Nainggolan | Rahmisyari | Elpisah | Kosasih |  
Apud Abdul Aziz | Anna Marganingsih | Widya Winarni |  
Sri Suyarti | Madya Ahdiyat | A. Besse Dahliana |  
Susi Adiawaty | Riyan Sisiawan Putra |  
Lenny Hasan | Abdurohim |  
Rahmiwati Habibu



# BAB

# 1

## GAMBARAN UMUM MANAJEMEN SDM

**Hermin Nainggolan, S.E., M.M.**  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan

### **A. Konsep Manajemen SDM**

Karyawan sebagai sumber daya utama perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan memberikan kinerja yang optimal sehingga konsumen merasa terlayani dengan baik dan merasa puas. Karena jika konsumen merasa tidak puas dapat melakukan komplain yang dapat merusak citra perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Sumber daya manusia mempunyai fungsi mengelola input yang dimiliki perusahaan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dalam keadaan yang tenang dan nyaman, tanpa ada ketegangan dan kecemasan yang dirasakan. Kondisi ini bukan hanya menyangkut keadaan fisik saja, melainkan juga berhubungan dengan hubungan sosial dengan orang lain dan suasana psikologis di tempat kerja. Dengan suasana kerja atau lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan bekerja secara optimal.

Karyawan sebagai sumber daya utama perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan memberikan kinerja yang optimal sehingga konsumen merasa terlayani dengan baik dan merasa puas. Karena jika konsumen merasa tidak puas dapat melakukan

komplain yang dapat merusak citra perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

Sumber daya manusia mempunyai fungsi mengelola input yang dimiliki perusahaan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dalam keadaan yang tenang dan nyaman, tanpa ada ketegangan dan kecemasan yang dirasakan. Kondisi ini bukan hanya menyangkut keadaan fisik saja, melainkan juga berhubungan dengan hubungan sosial dengan orang lain dan suasana psikologis di tempat kerja. Dengan suasana kerja atau lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan bekerja secara optimal.

Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Tujuan utama msdm adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada orang-orang yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Manajemen sumber daya manusia ialah ilmu yang mempelajari berbagai cara agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif. Manajemen SDM ialah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2006). Lebih lanjut, manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat (Anthony et al., 2002).

## **B. Fungsi Manajemen SDM**

Tantangan manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Terdapat beberapa fungsi MSDM (Gaol, 2014) diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial, yang meliputi:
  - a. Perencanaan perencanaan berarti menentukan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.
  - b. Pengorganisasian proses pengorganisasian adalah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.
  - c. Pengarahan Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak karyawan agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.
  - d. Pengendalian Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan individu.
2. Fungsi teknis, yang meliputi:
  - a. Pengadaan pengadaan merupakan fungsi operasional yang mengatur tentang bagaimana memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi.
  - b. Pengembangan pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

- c. Kompensasi fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian pengintegrasian merupakan sebuah proses penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat.
- e. Pemeliharaan pemeliharaan berarti bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang telah ada agar aktivitas dari organisasi terus berlangsung.
- f. Pensiun fungsi ini berkaitan dengan karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi. fungsi ini merupakan pemutusan hubungan dan bagaimana mengembalikan individu tersebut kembali ke masyarakat.

Dalam lingkup suatu organisasi atau perusahaan, lebih lanjut fungsi manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia (Mathis & Jackson, 2006), meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja fungsi pengadaan tenaga kerja, meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai, dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.
2. Pengembangan tenaga kerja fungsi pengembangan tenaga kerja, meliputi kegiatan pendidikan dan latihan bagi para pekerja agar mereka dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Tujuan dari pengembangan tenaga kerja ini adalah peningkatan mutu atau keterampilan dan pengetahuan pekerja agar selalu mampu mengikuti perkembangan yang ada dalam organisasi.
3. Pemberian kompensasi fungsi pemberian kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem

kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

4. Integritas fungsi integritas, merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan-tujuan ini sudah sinkron, maka akan tergalang kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja para individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan.
5. Pemeliharaan tenaga kerja fungsi pemeliharaan tenaga kerja, mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

### **C. SDM sebagai Investasi Organisasi**

Suatu organisasi memerlukan sebuah tenaga kerja yang mempunyai kompetensi dan berkinerja tinggi dalam usaha mewujudkan eksistensinya yang terarah untuk mencapai tujuannya. Tenaga kerja atau yang lebih dikenal dengan istilah pegawai berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan yang menjadi tugas pokok pada organisasi tersebut. Kompetensi dan berkinerja tinggi telah diidentifikasi sebagai suatu proses yang memungkinkan pegawai untuk melakukan peran mereka dengan kemampuan terbaik mereka dengan tujuan mencapai atau melampaui target dan standar yang ditetapkan yang secara langsung terkait dengan tujuan organisasi.

Pengembangan kompetensi dan berkinerja tinggi dapat memberikan jalan untuk menetapkan target bagi pegawai, memberikan umpan balik yang konstan dan terbaru tentang kemajuan menuju pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi, dan menghubungkan hasil dengan kompensasi. Mengelola kinerja staf internasional di perusahaan

multinasional lebih kompleks daripada mengelola staf domestik, karena melintasi batas budaya. Maka diperlukan perencanaan SDM mempertimbangkan masa depan dengan cara yang terstruktur, dengan maksud untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang ditetapkan sebagai hasil analisis mereka terhadap keseimbangan organisasi.

## **Referensi**

- Anthony, W. P., Kackmar, K. M., & Perrewe, P. L. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. Fourth Edition. Ohio: SouthWestern Thomson Learning.
- Gaol, J. L. (2014). *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

# BAB

# 2

## STRATEGI DAN PERENCANAAN SDM

Dr. Rahmisyari, S.T., S.E., M.M.  
Universitas Ichsan Gorontalo

### A. Strategi dan Peran SDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut. Manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dengan pengidentifikasian persoalan-persoalan, ancaman ancaman, dan peluang-peluang dalam organisasi dan lingkungan organisasi.

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi tanpa didukung oleh pegawai atau karyawan yang sesuai baik dari segi kualitatif, kuantitatif strategi dan operasionalnya, maka organisasi atau perusahaan itu tidak akan mampu bertahan keberadaannya, mengembangkan serta memajukan di masa yang akan datang (Sikula, 2011). Oleh karena itu, di sini diperlukan adanya

langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi dan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Pengertian perencanaan sumber daya manusia pengertian perencanaan sumber daya manusia atau *Human Resource Planning* (HRP) merupakan proses peramalan yang sistematis yang menghubungkan kebutuhan sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan rencana strategisnya untuk memastikan bahwa tenaga kerjanya memadai, kompeten, berkualitas untuk mencapai tujuan organisasinya. Perencanaan SDM adalah perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan (Mathis & Jacson, 2001). Perencanaan SDM adalah perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi (Sikula, 2011). Lebih lanjut, perencanaan SDM adalah adalah proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan keterampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan. (Mondy, 2010). Lebih jauh lagi, perencanaan SDM adalah perencanaan yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya sehingga departemen SDM (HRD = *Human Resource Department*), dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas lainnya dengan baik (Werther & Davis, 1996).

Sumber daya manusia merupakan aspek yang paling penting dalam suatu perusahaan dan tidak boleh dianggap remeh dalam menjalankan suatu organisasi bisnis. apabila perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia (SDM) yang memadai, maka secara otomatis perusahaan akan dianggap gagal dalam meraih tujuan yang ingin dicapainya. Selain itu,

kehadiran SDM juga menjadi faktor penting dalam menentukan kesuksesan dan keberhasilan dalam suatu organisasi ataupun perusahaan.

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

Peran tim MSDM untuk tim secara keseluruhan adalah menyarankan bagaimana cara mengelola pekerja termasuk mengelola perekrutan dan mempekerjakan karyawan, mengkoordinasikan tunjangan, pelatihan dan strategi pengembangan karyawan. Peran dan fungsi MSDM sangat penting, yakni menentukan faktor produksi, membangun dan mengembangkan perusahaan atau organisasi. Jika tidak ada SDM yang memadai, secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, keberadaan dari SDM ini juga merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pada sebuah perusahaan atau organisasi.

Peran tim manajemen SDM untuk tim manajemen secara keseluruhan adalah menyarankan bagaimana cara mengelola pekerja secara strategis sebagai sumber daya bisnis. Termasuk mengelola perekrutan dan mempekerjakan karyawan, mengkoordinasikan tunjangan, pelatihan dan strategi pengembangan karyawan. Dengan cara ini, bagian SDM bertindak sebagai konsultan, bukan pekerja dalam fungsi bisnis yang terpisah. Mereka memberi saran kepada para manajer unit/department mengenai banyak hal yang berkaitan dengan karyawan, serta bagaimana mereka membantu organisasi mencapai tujuannya (Bianca, 2018).

Beberapa peran manajemen SDM (Bianca, 2018) diuraikan berikut ini.

### 1. Kerja Sama

Pada sebuah organisasi, bagian manajer dan SDM bekerja sama untuk mengembangkan keterampilan karyawan. Contohnya, bagian SDM memberi saran kepada manajer dan lainnya tentang bagaimana menempatkan karyawan ke peran atau tempat yang berbeda dalam suatu organisasi, sehingga dengan itu dapat membantu para karyawan dalam beradaptasi di lingkungan perusahaan. Dalam organisasi yang lebih fleksibel, karyawan dapat dialihkan ke fungsi bisnis yang berbeda berdasarkan prioritas bisnis dan preferensi karyawan.

### 2. Mengatur Keanggotaan

Peran MSDM ini adalah untuk menentukan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Keanggotaan dalam fungsi ini memiliki tiga kegiatan, yaitu perencanaan, penarikan, dan proses seleksi.

### 3. Membangun Kapasitas Perusahaan

MSDM membantu bisnis mengembangkan keunggulan kompetitif, yang melibatkan pengembangan kapasitas perusahaan sehingga para karyawan dapat menawarkan dan memberikan layanan yang unik kepada pelanggannya. Untuk membangun SDM yang efektif, perusahaan khususnya perusahaan swasta bersaing satu sama lain. Ini berkaitan dengan mempertahankan dan membantu karyawan agar tetap berkomitmen terhadap perusahaan dalam jangka panjang.

Manajemen sdm tidak terbatas pada mengatasi kebutuhan pimpinan yang berubah, namun juga mengatasi pasar yang terus berubah. Karena itu, manajemen sdm membutuhkan suatu perencanaan strategis. Paket tunjangan karyawan harus terus dinilai terkait dengan biaya perusahaan. Hal lainnya tentang karyawan dapat juga

dilakukan seperti memberikan kesempatan untuk meningkatkan retensi karyawan melalui penambahan hari libur, pengaturan kerja yang fleksibel atau peningkatan rencana pensiun. Sebagai contoh, dalam beberapa tahun terakhir banyak bagian sdm yang telah mengamati penambahan komponen kesehatan preventif untuk rencana kesehatan tradisional baik untuk perekrutan tenaga kerja dan upaya retensi.

Oleh sebab itu manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi pemerintahan, industri, pendidikan, dan sebagainya. Manajemen sumber daya manusia sangat berperan terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Secara garis besar, manajemen sumber daya manusia memberikan berbagai manfaat yang sangat besar bagi organisasi.

## **B. Proses Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi atau perusahaan tersebut dapat mencapai tujuannya. Strategi sumber daya manusia adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan sdm. Strategi sdm ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan sdm akan dikembangkan dan dikelola

Pengembangan rencana sdm merupakan rencana jangka panjang. Seperti perencanaan sdm suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. Hal ini memerlukan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi dikemudian hari seperti perluasan, pengurangan pengoperasia, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan secara sistematis guna memaksimalkan aset perusahaan yaitu sumber daya manusia. Proses perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan memastikan pekerja dan tenaga kerja berjalan dengan baik. Secara umum, proses perencanaan sumber daya manusia diuraikan berikut ini.

#### 1. Kondisi Tenaga Kerja Saat Ini

Proses perencanaan sumber daya manusia yang pertama adalah mengumpulkan data tentang kondisi tenaga kerja saat ini. Penilaiannya dapat melihat dari berbagai aspek, seperti usia, jabatan, kemampuan, bakat, kinerja, kompetensi, kualifikasi, pengalaman, dan lainnya.

#### 2. Mencocokkan Hasil Penilaian

Proses perencanaan sumber daya manusia selanjutnya setelah melakukan penilaian adalah melakukan wawancara. Setiap karyawan dapat melakukan wawancara dengan manajer tim. Manager tim nantinya akan memahami mengenai tantangan dari sisi karyawan dan kualifikasi apa yang perlu dimiliki oleh karyawan.

#### 3. Kebutuhan di Masa Depan

Proses perencanaan sumber daya manusia yang ketiga adalah memahami bagaimana kebutuhan sumber daya manusia di masa depan. Proses ini menganalisa kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang. Beberapa variabel yang perlu diperhatikan dalam perencanaan ini adalah pengurangan atau penambahan karyawan, kenaikan dan promosi jabatan, mutasi karyawan, lowongan yang akan dibuka, divisi yang ditambahkan atau justru dihilangkan, dan lain sebagainya.

#### 4. Memperkirakan Kebutuhan

Proses perencanaan sumber daya manusia yang keempat adalah mencocokkan karyawan yang ada sekarang dengan perkiraan pekerjaan di masa mendatang. Disini

diperlukan strategi yang objektif dalam memperkirakan kebutuhan perusahaan.

## 5. Implementasi Perencanaan SDM

Strategi dan implementasi proses perencanaan sumber daya manusia yang kelima adalah strategi dan implementasi berdasarkan perkiraan permintaan sumber daya manusia yang dibuat. Strategi harus memberikan solusi untuk masalah kekurangan sumber daya manusia di perusahaan. Tim hr dapat melakukan rekrutmen atau melalui outsourcing, dan bisa menentukan kebijakan yang tepat.

Langkah selanjutnya dalam proses pengelolaan perencanaan sumber daya manusia adalah melakukan pengembangan tenaga kerja. Tahap ini dimulai dari perekrutan, hingga yang terakhir hubungan baik dengan tenaga kerja.

### 1. Perekrutan

Tahap ini adalah tahap di mana dilakukannya pencarian pada tenaga kerja atau SDM potensial yang bisa memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari perusahaan.

### 2. Seleksi

Setelah mendapatkan dan melakukan kontak dengan para calon pekerja yang memenuhi kualifikasi dasar, saatnya untuk melakukan seleksi. Tahap ini termasuk proses wawancara dan evaluasi terhadap kemampuan yang dimiliki calon tenaga kerja dan apakah kapasitas calon tersebut sesuai dengan apa yang tengah dibutuhkan. Jika telah diperkirakan dan dipetakan dengan baik, proses seleksi ini akan memiliki standar yang jelas antara mana yang sesuai dan tidak.

### 3. Memilih dan mempekerjakan

Memutuskan calon final untuk posisi yang dibutuhkan serta memberikan penawaran kerja lebih detail

sehingga terdapat terbangun kesepahaman antara perusahaan dengan calon pekerja.

#### 4. Pelatihan dan pengembangan

Setelah mendapat tenaga kerja yang cocok, kemudian akan dilakukan pelatihan serta pengembangan kemampuan agar tenaga kerja yang baru bisa menyesuaikan diri dengan iklim dan tempo kerja perusahaan. Selain itu juga guna agar tenaga kerja baru bisa bekerja efektif secepat mungkin.

### **C. Tantangan Perencanaan SDM**

Perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan akan dirasakan efektif atau tidak sangat tergantung pada kualitas dan jumlah informasi yang relevan dan tersedia bagi pengambil keputusan. Dalam praktek pelaksanaan perencanaan SDM yang efektif, pada era global seperti sekarang ini akan menghadapi tantangan yang tidak ringan. Salah satu tantangan yang harus dihadapi (Simamora, 1997) diuraikan berikut ini.

#### 1. Mempertahankan Keunggulan Kompetitif

Dalam persaingan bisnis yang keras, keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi bisnis. Keunggulan kompetitif yang diraih dan dinikmati oleh organisasi hanya bersifat jangka pendek karena organisasi/perusahaan lain juga melakukan usaha untuk mencari dan meraih keunggulan kompetitif dengan strategi yang sama dengan yang kita lakukan. Sehingga tantangan dari perspektif sdm adalah membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan.

#### 2. Mendukung Keseluruhan Strategi Bisnis

Penyusunan strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis merupakan tantangan karena beberapa sebab: (a) manajemen puncak tidak selalu mampu mengucapkan secara jernih apa strategi bisnis perusahaan, (b) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau

ketidaksetujuan mengenai strategi-strategi sdm yang harus digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis, dan (c) perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki unit-unit bisnis yang berbeda.

3. Menghindari Konsentrasi Berlebihan pada Masalah-masalah Harian

Kebanyakan para manajer lebih banyak mencurahkan hal-hal yang bersifat rutinitas dan berperspektif jangka pendek. Dalam konteks ini perencanaan SDM memiliki tantangan untuk masa datang dalam melahirkan orang-orang visioner yang mampu melihat gambaran masa depan secara integral melebihi orang lain di sekitarnya.

4. Menyusun Strategi-Strategi SDM yang Sesuai dengan Karakteristik-Karakteristik Unik Organisasi

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

5. Menanggulangi Perubahan Lingkungan

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

6. Menyita Komitmen Manajemen

Perencanaan sumber daya manusia di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen atau manajer sumber daya manusia seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal.

Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

7. Menerjemahkan Rencana Strategis Kedalam Tindakan

Tantangan lain dalam pelaksanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan dikaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

8. Mengakomodasikan Perubahan-perubahan

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

## Referensi

- Bianca, A. (2018). *The Role of Human Resource Management in Organizations*.
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku kedua.
- Mondy, R. W. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid pertama. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Sikula, A. E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YPKN.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personal Management*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.

# BAB 3

## PENGEMBANGAN KETERAMPILAN SDM

Dr. Elpisah, S.E., M.Pd.  
Universitas Patomo Makassar

### A. Metode Pengembangan Keterampilan SDM

Semua perusahaan dan organisasi bercita-cita untuk membangun keterampilan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, tetapi untuk melakukannya diperlukan berbagai metode pengembangan keterampilan untuk mendapatkan hasil terbaik. Perusahaan dan organisasi perlu memikirkan dan membangun berbagai cara untuk meningkatkan keterampilan sumber daya manusia, diuraikan berikut ini.

#### 1. Metode Pendidikan (*Education*)

Kualitas paling penting yang harus dimiliki seseorang yang bekerja untuk perusahaan atau organisasi adalah pendidikan, karena pendidikan akan meningkatkan keahliannya dan membekalinya dengan alat yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah apa pun yang mungkin timbul. Pendidikan adalah latihan untuk memperbaiki latihan seorang karyawan tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dan keterampilan mengambil keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi di perusahaan (Sumarni & Soeprihanto, 2000).

Untuk mencegah karyawan bertindak dengan cara yang menghalangi perusahaan atau organisasi mencapai tujuannya, pendidikan karyawan harus ditetapkan dan ditingkatkan. Keberhasilan pencapaian tujuan tidak dapat dijamin oleh pendidikan dan bakat saja. Aspek penting lain dari keberhasilan adalah bagaimana pendekatan personal dalam melaksanakan tugasnya (Sedarmayanti, 2017). Tujuan dilaksanakannya pengembangan keterampilan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan etos kerja karyawan agar lebih mau bekerja secara produktif dan dengan etos kerja yang kuat sesuai dengan harapan bisnis. Oleh karena itu, diperlukan pendidikan karyawan yang tinggi, yang mau tidak mau akan berdampak pada kinerja organisasi atau perusahaan (Wicaksono, 2016).

## 2. Metode Pelatihan (*Training*)

Setiap perusahaan atau organisasi berusaha untuk meningkatkan pengetahuan karyawannya tentang berbagai kemampuan, kompetensi, dan metodologi pelaksanaan kerja yang efektif dengan harapan mencapai keberhasilan yang terperinci. Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah, guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Sulistiyani & Rosidah, 2003).

Orientasi, yang merupakan prosedur di mana karyawan diberikan informasi dan pengetahuan tentang kebijakan personel, organisasi, dan harapan untuk kinerja tertentu, biasanya menandai awal pelatihan. Dalam latihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari keahlian, perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam meningkatkan tenaga kerja kinerja karyawan pada jabatan yang didudukinya sekarang (Mangkunegara, 2005). Lebih lanjut dijelaskan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana karyawan non-

manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

### 3. Metode Pengembangan (*Development*)

Setiap perusahaan atau organisasi pasti memiliki tujuan untuk mencapainya dengan sukses dan efektif, yang menekankan pada nilai pengembangan sumber daya manusia bagi para anggota organisasi atau perusahaan tersebut. Ini menyiratkan bahwa setiap individu anggota perusahaan atau organisasi harus menerima pelatihan dan pendidikan berkualitas tinggi.

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan atribut kepribadian. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seseorang karyawan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses posisi yang ditemui selama kariernya (Handoko, 2011). Program pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kebahagiaan pekerja sekaligus meningkatkan produktivitas dan menurunkan *turnover*. Pengembangan sumber daya manusia dapat dibagi menjadi tiga jenis utama.

#### a. Pembekalan (*coaching*)

Coaching adalah bentuk pengembangan yang dilakukan di suatu perusahaan oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah.

#### b. Rotasi jabatan (*job rotation*)

Job rotation adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi.

c. Magang (*apprenticeship*)

Apprenticeship adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek dilapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa ke praktek ke lapangan.

4. Metode Motivasi

Motivasi adalah kualitas utama yang harus dimiliki seseorang untuk memenuhi kewajibannya, oleh karena itu sangat penting untuk menumbuhkan motivasi dalam diri individu untuk memastikan bahwa setiap kegiatan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahannya tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku (Kaswan, 2016). Motivasi merupakan suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Perbedaan pengertian keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) adalah keinginan (*want*) dari setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang, dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan (*needs*) semua orang adalah sama. Semisalnya kasus ini, semua orang butuh makan (*needs*), tetapi jenis makanan yang diinginkan (*want*) tidak selalu sama tergantung pada selera masing-masing individu. Hal inilah yang menyulitkan manajer untuk memberikan alat motivasi yang tepat bagi setiap individu bawahannya.

Pada dasarnya seorang manajer dalam memotivasi karyawannya dapat dilakukan dengan dua metode motivasi berikut ini.

a. Motivasi langsung (*direct motivation*)

Motivasi langsung mengacu pada bentuk insentif material dan nonmaterial yang diberikan kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka dan

memberikan kepuasan bagi mereka. Akibatnya, itu unik, termasuk pujian, hadiah, insentif, dan bintang layanan.

b. Motivasi tak langsung (indirect motivation)

Yang dimaksud dengan motivasi tidak langsung adalah motivasi yang secara sederhana diberikan dalam bentuk fasilitas yang mendukung dan memudahkan semangat atau kelancaran tugas sehingga pekerja merasa nyaman dan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya. Misalnya, ruang kerja yang nyaman, mesin yang bagus, dan kursi yang empuk. lingkungan kerja yang menguntungkan dan lokasi yang ideal. Semangat kerja karyawan sangat didorong oleh motivasi tidak langsung, yang membuat mereka lebih produktif.

## **B. Peran Manajerial dalam Pengembangan SDM**

Peran manajemen dalam pengembangan sumber daya bukanlah hal baru dalam suatu perusahaan atau lembaga organisasi, dimana tingkat keahlian setiap anggota di dalam suatu perusahaan atau organisasi didasarkan pada tingkat kualitas manajerial.

Peran manajer sumber daya manusia sangat penting dalam menjaga keharmonisan hubungan industrial di dalam perusahaan (Adrian, 2017). Tak sampai di situ, dalam mencapai keharmonisan hubungan industrial, diperlukan beberapa kompetensi dari manajerial yaitu perencanaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja (K-3), hubungan industrial dan pemahaman terhadap undang-undang ketenagakerjaan.

Peran manajerial dalam pengembangan sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam mengarahkan dan mengawasi jalannya suatu operasional perusahaan ataupun organisasi. Peran manajerial yang berbeda dan saling berkaitan erat yang terbagi menjadi tiga kategori, yaitu kategori informasi (peran monitor, peran penyebar luas, peran juru bicara), kategori interpersonal (peran tampilan

pemimpin, pemimpin, penghubung) dan kategori keputusan (peran pengusaha, peran penanganan gangguan, peran pengalokasi sumber daya dan peran negosiator).

Peran manajerial sumber daya manusia yang paling berhubungan dan sangat penting dalam memelihara hubungan industrial, yaitu:

1. Peran sebagai penanganan gangguan yaitu melakukan tindakan korektif ketika timbul perselisihan, memecahkan konflik antar bawahan dan beradaptasi terhadap krisis lingkungan.
2. Peran sebagai negosiator yaitu mewakili departemen ketika menegosiasikan kontrak serikat pekerjaan, penjualan, pembelian, anggaran, dan mewakili kepentingan apartemen.

Peran manajerial sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang berasal dari proses kegiatan yang paling sentral, karena sebagai suatu kunci dalam mencapai tujuan perusahaan ataupun organisasi. oleh karena itu untuk mencapai apa yang diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan peran manajerial yang baik (Bukit et al., 2017).

Definisi peran manajerial sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan. Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengeranganisasian. Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan dan pengadaan. Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan,

orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian, merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan, merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi, merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. Pengintegrasian, merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. Pemeliharaan, merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
9. Kedisiplinan, merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.
10. Pemberhentian, merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Agar perusahaan atau organisasi berfungsi secara efisien dan mencapai tujuan yang disepakati bersama, adalah tanggung jawab administratif sumber daya manusia untuk mengidentifikasi dan mengelola sumber daya manusia secara memadai dan akurat. Selain peran manajerial sumber daya manusia ada pula tugas manajerial dalam pengembangan sumber daya manusia, yang perlu diketahui agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilakukan dengan efektif dan efisien sebagai berikut:

1. Menempatkan karyawan yang tepat pada pekerjaan yang tepat.
2. Orientasi karyawan baru dalam organisasi.

3. Memberikan pelatihan untuk karyawan baru.
4. Meningkatkan kinerja setiap karyawan.
5. Meningkatkan hubungan antar sesama karyawan dan mendapatkan kerjasama kreatif.
6. Menjelaskan kebijakan dan prosedur perusahaan.
7. Mengendalikan biaya tenaga kerja.
8. Mengembangkan kemampuan setiap karyawan.
9. Menciptakan dan memelihara departemen.
- 10 Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan.

### **C. Peluang dan Hambatan Pengembangan SDM**

Setiap perusahaan atau organisasi mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan sumber daya manusia anggotanya, misalnya untuk memanfaatkan peluang yang mungkin muncul dari pertumbuhan tersebut. Pembinaan kualitas sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan pembangunan dan kemajuan suatu bangsa. Sebaliknya, sumber daya manusia yang berkualitas akan memiliki peluang yang sangat besar untuk mengisi lapangan pekerjaan yang semakin terbuka (Muliawaty, 2019).

Peluang atau keberhasilan yang dimiliki seseorang dalam pengembangan keterampilan sumber daya manusia (Wiliandari, 2018) diuraikan berikut ini.

#### **1. Perubahan kinerja**

Perubahan dari hasil pekerjaan merupakan salah satu petunjuk dari efektivitas program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan. Hal ini semua dapat diketahui dari prestasi kerja karyawan, prakarsa karyawan, dan sebagainya.

#### **2. Perubahan kepribadian dan tingkah laku**

Tolak ukur lainnya adalah perubahan-perubahan dalam tingkah laku dari para karyawannya secara berkala akan membentuk pemimpin dalam membandingkan kepribadian dan perilaku karyawan.

### 3. Ujian

Dengan cara ini suatu pengukuran dilakukan mengenai tingkat sampai dimana pengetahuan yang telah diperoleh karyawan.

Dari hasil pengembangan sumber daya manusia, peluang yang diperoleh dari pengembangan sumber daya manusia di era revolusi industri 4.0 adalah mengisi dunia kerja dengan memasarkan diri sesuai kompetensi yang dibutuhkan dengan memanfaatkan pasar kerja di pasar virtual (Wardhana, 2021).

Pengembangan sumber daya manusia meskipun ada peluang tetapi ada juga hambatan. Salah satunya adalah hambatan pengembangan sumber daya manusia, yang mencakup faktor-faktor seperti meningkatnya pengangguran, persaingan antara manusia dan robot, dan meningkatnya harapan akan kemampuan sumber daya manusia. di mana masalah utamanya adalah perpindahan pekerjaan oleh teknologi (Wardhana, 2021).

Hambatan pengembangan sumber daya manusia secara lebih rinci Individu, komunitas, perusahaan, dan masyarakat semuanya terkena dampak sumber daya manusia. Kekuatan ini menunjukkan bahwa perusahaan harus mengambil sejumlah langkah untuk menghadapi ambiguitas dan ketidakstabilan di lingkungan (Kaswan, 2016). Lebih jelasnya, tantangan yang akan dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia di masa depan pasti tidak akan sama dengan keadaan di masa lalu. Tantangannya adalah bagaimana membangun organisasi yang membutuhkan manajemen yang lebih efektif, efisien, dan produktif sekaligus semakin beragam.

## Referensi

- Adrian, R. (2017). Peran Manajer Sumber Daya Manusia Dalam Menjaga Keharmonisan Hubungan Industrial. *Jurnal : Manajemen*, 2(2), 1576–1580.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber*

*Daya Manusia*. In Zahir Publishing.

- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Kaswan. (2016). *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Muliawaty, L. (2019). Peluang Dan Tantangan Sumber Daya Manusia Di Era Disrupsi. *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 1.
- Sumarni, M., & Soeprihanto, J. (2000). *Pengantar Bisnis*, Yogyakarta: Liberty.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan SUMBER DAYA MANUSIA Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja Dan Produktivitas Kerja* (Anna (ed.)). PT. Refika Aditama.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wardhana, A. (2021). Peluang Dan Tantangan SDM pada Era Revolusi Industri 4.0. Retrieved November 25, 2022, from [https://www.researchgate.net/publication/355192040\\_Peluang\\_Dan\\_Tantangan\\_Sdm\\_Pada\\_Era\\_Revolusi\\_Industri\\_40](https://www.researchgate.net/publication/355192040_Peluang_Dan_Tantangan_Sdm_Pada_Era_Revolusi_Industri_40).
- Wicaksono, Y. S. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di SKM Unit V PT. Gudang Garam,Tbk Kediri) Yosep Satrio Wicaksono. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 31-39.
- Wiliandari, Y. (2018). Rancangan Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Yang Efektif. *Jurnal : Jurusan Pendidikan IPS Ekonomi (Society)*, 5(2), 93-110.

# BAB

# 4

## PENGGORGANISASIAN SDM

Dr. Drs. Kosasih, M.M.  
Universitas Sangga Buana

### A. Model Pengorganisasian SDM

Pengorganisasian dalam ilmu manajemen merupakan fungsi kedua setelah fungsi perencanaan (Terry & Leslie, 1999). Fungsi pengorganisasian (*organizing*) dalam manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap individu yang berkaitan dengan organisasi/perusahaan. Pengorganisasian merupakan aktivitas dalam mengorganisasikan semua pegawai/karyawan dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan dengan menetapkan pembagian tugas pekerjaan, hubungan kerja, delegasi wewenang dan tanggung jawab serta koordinasi seluruh kegiatan organisasi (Sukarna, 2011; Terry & Leslie, 1999; Torang, 2013).

Manfaat fungsi pengorganisasian dalam manajemen fungsi pengorganisasian (*organizing*) ini wajib dilakukan karena memiliki banyak manfaat terutama bagi organisasi/perusahaan. Berikut ini manfaat fungsi pengorganisasian:

1. membantu mempermudah koordinasi antar pihak di dalam suatu kelompok;
2. membantu membagi tugas sesuai dengan kondisi yang terjadi di perusahaan;
3. membuat setiap bagian perusahaan mengetahui apa yang akan dilakukan dan tugas-tugasnya;

4. mempermudah pengawasan terhadap perusahaan;
5. memaksimalkan manfaat spesialisasi yang ada di perusahaan;
6. mengefisienkan biaya atau anggaran perusahaan;
7. membantu mewujudkan hubungan yang rukun antar individu.

Model pengorganisasian sumber daya manusia merupakan mekanisme formal dalam pengelolaan suatu organisasi yang menunjukkan susunan perwujudan pola hubungan sumber daya manusia diantara fungsi-fungsi, unit-unit, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi (Panjaitan, 2017).

Di Dalam model pengorganisasian sumber daya manusia mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran satuan kerja. Model pengorganisasian dikaitkan dengan pengambilan keputusan manajerial yang menentukan struktur dan proses yang mengkoordinasikan dan mengendalikan pekerjaan organisasi.

Keputusan model pengorganisasian adalah suatu sistem pekerjaan dan pengelompokkan kerja termasuk proses yang melingkarinya. Proses yang berhubungan ini termasuk hubungan wewenang dan jaringan komunikasi dalam kaitannya pada perencanaan spesifik dan teknik pengendalian. Sebab akibat model organisasi akan berpengaruh pada pembentukan suatu struktur didalam kerja dari organisasi.

Model organisasi telah menjadi inti kerja manajerial karena usaha-usaha sebelumnya untuk mengembangkan teori manajemen. Kepentingan keputusan model telah menstimulasi minat yang besar atas topik bahasan. Manager dan pakar teori perilaku organisasi dan peneliti telah berkontribusi terhadap apa yang disebut dalam badan bacaan yang dapat dipertimbangkan. Manajer yang menghadapi perlunya

mendesain struktur organisasi adalah pada posisi tidak kehilangan ide. Sangat berbeda, bahan model organisasi telah mempunyai sejumlah ide yang menimbulkan konflik yakni bagaimana suatu organisasi di model mengoptimalkan efektivitas.

Cara manajemen memodel organisasi harus mengingat dimensi struktur organisasi tersebut. Bagaimana kombinasinya mempunyai dampak langsung atas efektivitas individu, kelompok, dan organisasi itu sendiri. Manajer harus mempertimbangkan sejumlah faktor ketika memodel organisasi, diantaranya satu yang sangat penting adalah teknologi, sifat kerja itu sendiri, karakteristik orang yang melakukan kerja. Tuntutan lingkungan organisasi, keperluan untuk menerima serta memproses informasi dari lingkungan tersebut, dan keseluruhan strategi yang dipilih organisasi untuk berhubungan dengan lingkungan (Panjaitan, 2017).

Terdapat dua model ekstrem dari desain organisasi, yaitu model mekanistik dan model organik, dan dua model tambahan dari model piramid dan horizontal (Robbin & Timothy, 2013). Keempat model tersebut sebagai berikut:

1. Model mekanistik, yaitu sebuah struktur yang dicirikan oleh departementasi yang luas, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas, dan sentralisasi.
2. Model organik, yaitu sebuah struktur yang rata, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi, memiliki formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi yang komprehensif, dan mengandalkan pengambilan keputusan secara partisipatif.
3. Model piramid, yaitu model ini dibuat persis sebuah piramida, dari atas adalah pimpinan sampai kebawah.
4. Model horizontal, yaitu model ini dibuat dengan menarik garis lurus secara horizontal dengan pembagian fungsional masing-masing bersama tugasnya masing-masing.

Model organisasi yang efektif tidak dapat berpedoman pada teori sebagai satu cara terbaik melainkan manajer harus

menerima sudut pandang model mekanistik atau model organik lebih efektif bagi organisasi atau sub-sub unit didalamnya. Model struktur sub unit didesain sesuai dengan kontinum mekanistik organik dengan cara yang konsisten dengan keadaan kondisi lingkungan, khususnya laju perubahan yang lebih lambat, ketidakpastian yang lebih besar dan rentang waktu balikan yang lebih singkat sesuai dengan model mekanistik.

## **B. Tujuan Pengorganisasian SDM**

Tujuan yang ingin dicapai oleh pengorganisasian adalah membagi suatu tugas yang besar menjadi kegiatan yang lebih kecil dan terbagi habis. Melalui pengorganisasian seorang manajer dapat mengawasi dan mengontrol staf dibawahnya agar dapat melaksanakan tugasnya dengan tepat.

Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa saja yang harus dikerjakan. Kemudian siapa saja yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dapat dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, apa kewenangan dalam jabatannya, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil. Dengan kata lain, tujuan pengorganisasian merupakan salah satu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi tercapai secara efisien.

## **C. Implementasi Pengorganisasian SDM**

Sebagai contoh, penulis mengambil contoh implementasi pengorganisasian SDM pada koperasi. Struktur organisasi koperasi dibentuk sedemikian rupa sesuai dengan ideologi dan strategi pengembangan untuk memperoleh keunggulan dalam menghadapi persaingan di antara koperasi yang sejenis dengan menggunakan keunggulan bersaing (*strategy competitiveness*), sehingga setiap koperasi mempunyai bentuk yang berbeda

secara fungsional karena menyesuaikan dengan strategi yang dikembangkannya.

Pengorganisasian koperasi paling tidak, dikenal 3 tiga perangkat yang harus ada didalam organisasi koperasi, yaitu: Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Tujuan dari pengorganisasian koperasi adalah untuk mengelompokkan kegiatan, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya yang dimiliki koperasi agar pelaksanaan dari suatu rencana dapat dicapai secara efektif dan ekonomis. Sehingga langkah pertama dalam pengorganisasian umumnya adalah proses mendesain organisasi yaitu penentuan struktur organisasi yang paling memadai untuk strategi, orang, teknologi, dan tugas organisasi (Asisten Deputi Tata Laksana KUKM, 2016).

Dalam koperasi, yang bertanggung jawab terhadap fungsi pengorganisasian atau pembagian tugas adalah pengurus yang dipilih berdasarkan persetujuan dalam Rapat Anggota. Ketua pengurus harus orang yang benar-benar mampu memimpin organisasi koperasi. Ia harus mengetahui proses pemasaran, produksi, seluk beluk usaha, semangat berkoperasi, dan cara untuk mengembangkan koperasi (Asisten Deputi Tata Laksana KUKM, 2016).

Koperasi merupakan suatu sistem sosial ekonomi yang terbuka dan berorientasi pada tujuan yang ingin dicapai oleh para anggotanya. Pengorganisasian dalam koperasi merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien. Pelaksanaan proses pengorganisasian akan mencerminkan struktur organisasi yang mencakup beberapa aspek penting seperti: (1) pembagian pekerjaan; (2) departementasi; (3) bagan organisasi; (4) rantai perintah dan kesatuan perintah; dan (5) tingkat hirarki manajemen dan satuan komunikasi dan sebagainya.

Pengorganisasian dalam koperasi merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan

dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para pengurus, pengawas, pengelola dan anggota koperasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien, kemudian dikukuhkan menjadi uraian tugas (*job description*) atau tugas pokok dan fungsi (tupoksi) unit kerja.

Tugas, wewenang dan tanggung jawab pengurus koperasi (Undang-undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992), diuraikan sebagai berikut:

1. Pengurus bertugas:
  - a. mengelola koperasi dan usahanya;
  - b. mengajukan rancangan rencana kerja serta rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi;
  - c. menyelenggarakan rapat anggota;
  - d. mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
  - e. menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib;
  - f. memelihara daftar buku anggota dan pengurus.
2. Pengurus berwenang:
  - a. mewakili koperasi didalam dan diluar pengadilan;
  - b. memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar;
  - c. melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan rapat anggota.

Pengurus bertanggung jawab mengenai segala kegiatan pengelolaan koperasi dan usahanya kepada rapat anggota atau rapat anggota luar biasa.

Sebagai pengelola koperasi, pengurus dalam menghadapi berbagai macam masalah yang harus diselesaikan. Masalah yang paling sulit adalah masalah yang timbul dari dalam dirinya sendiri, yaitu berupa keterbatasan. Keterbatasan dalam hal pengetahuan paling sering terjadi, sebab seorang pengurus harus diangkat oleh, dan dari anggota, sehingga

belum tentu dia merupakan orang yang profesional di bidang perusahaan.

Dengan kemampuannya yang terbatas, serta tingkat pendidikan yang terbatas pula, pengurus perlu mengangkat karyawan yang bertugas membantunya dalam mengelola koperasi agar pekerjaan koperasi dapat diselesaikan dengan baik. Dengan masuknya berbagai pihak yang ikut membantu pengurus mengelola usaha koperasi, semakin kompleks pula struktur organisasi koperasi tersebut. Pemilihan bentuk struktur organisasi koperasi harus disesuaikan dengan macam usaha, volume usaha, maupun luas pasar dari produk yang dihasilkan. Pada prinsipnya semua organisasi baik, walaupun masing-masing mempunyai kelemahan.

Tugas, wewenang dan tanggung jawab pengawas koperasi (Undang-undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992), dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengawas Bertugas :
  - a. melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi;
  - b. membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya.
2. Pengawas Berwenang :
  - a. meneliti catatan yang ada pada koperasi;
  - b. mendapatkan segala keterangan yang diperlukan.
3. Pengawas Harus Merahasiakan Hasil Pengawasannya terhadap Pihak Ketiga.

## Referensi

- Asisten Deputi Tata Laksana KUKM. (2016). *Pedoman Penerapan Tatakelola Koperasi yang baik (Good Cooperative Governance)*. Bandung: Dinas Koperasi UMKM Kota Bandung.
- Panjaitan, B. (2017). *Perilaku Keorganisasian (Organizational Behavior)*. Bandung: Lekkas.
- Robbin, S., & Timothy, J. (2013). *Organizational Behavior. Fifteenth Edition*. USA, Pearson International Edition.

- Sukarna. (2011). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Terry, G. R., & Leslie, W. R. (1999). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Torang, S. (2013). *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 *tentang Perkoperasian*.

# BAB 5

## PERKEMBANGAN LINGKUNGAN STRATEGIS SDM

Apud Abdul Aziz, S.AB., M.M., PMTQ., CNHRP., CPI., CPS.,  
CGL., CSTMI., CMPI., CJKB., CCW., CELC., CPDM., CFGIB.,  
CEMM., CSMC., CHTeach., CMPyD., CNeo Mg., CM., CNLPLC.,  
CHTh., CHCM.

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

### A. Konsep Lingkungan Stratejik Pengembangan SDM

Analisis lingkungan stratejik merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan suatu proses untuk selalu menempatkan perusahaan dalam posisi yang strategis, sehingga dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Ruang lingkup analisis lingkungan strategis meliputi analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal (Buit et al., 2017).

#### 1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal yang didalamnya mencakup adanya pelaku organisasi (Sumber Daya Manusia), dalam kaitannya dengan proses bisnis dalam adanya fasilitas dan infrastruktur, pembiayaan, bertujuan untuk efektivitas dan efisiensi dan lain-lain. Di dalamnya tentunya memiliki pengaruh pada pengambilan kebijakan/keputusan pengelola perusahaan. Dalam analisis lingkungan stratejik internal terdapat dua unsur yang mesti digali yakni adanya unsur kekuatan dan kelemahan;

Kekuatan lingkungan internal, faktor secara internal yang biasanya dimiliki oleh perusahaan dan berwujud berupa sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut.

Faktor kekuatan dari dalam lingkungan stratejik perusahaan seperti; para tenaga kerja yang kompeten, modal, permesinan, goodwill, dan lain sebagainya.

Adapun kelemahan lingkungan internal, hal ini dapat berupa variabel yang sama dengan kekuatan perusahaan dan dapat menghambat kinerja organisasi perusahaan. Seperti; menyangkut isu SDM misalnya kurangnya kerja sama antar pekerja, kurangnya kepedulian terhadap perusahaan. Isu lainnya, misalnya kurangnya modal, permesinan yang sudah menua dan lain sebagainya.

## 2. Analisis Lingkungan Eksternal

Mengidentifikasi dan menganalisis dari pengaruh luar organisasi perusahaan. Seperti; pengaruh kebijakan pemerintah dengan terbitnya regulasi baru, pengaruh sosial, politik, ekonomi, ekologi, perkembangan dan kemajuan teknologi baru. Dari pengaruh lingkungan eksternal ini akan berpotensi kepada dua aspek, yakni apakah akan menjadi ancaman bagi kelangsungan bisnis perusahaan atau boleh jadi sebagai peluang bagi inovasi atau kemajuan perusahaan itu sendiri. Hal ini tentunya tergantung bagaimana pengelola organisasi di dalamnya dalam menyikapi dan beradaptasi dengan segala perubahan yang ada.

Faktor pendorong keberhasilan sebuah organisasi yaitu dengan didukung oleh sumber daya manusia yang cakap dan mampu memahami kondisi organisasinya sendiri (Kunto, 2018). Dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) idealnya mesti berbasis kompetensi, hal ini supaya dapat memberikan hasil dan tujuan sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Kompetensi yang terbentuk mesit selaras dengan peran-peran dari setiap pelaku organisasi di dalamnya seperti, kompetensi apa yang diperlukan oleh seorang *finance and administration staff*, kompetensi apa yang mesti diperlukan oleh manajer operation. Hal ini untuk mendukung peran kinerjanya sebagai peran posisi dari pekerjaannya masing-masing agar produktivitas dapat tercapai secara optimal.

Pada umumnya dalam pengembangan SDM, yaitu pengembangan terkait aktivitas berikut ini.

#### 1. Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan latihan diperlukan agar membekali mereka dengan *new knowledge insight* guna bekal yang diperoleh dengan harapan dapat diterapkan di lingkungan kerjanya.

#### 2. Kesehatan dan Gizi

Terkait kesehatan dan gizi, juga diperlukan untuk memenuhi kebutuhan hidup pekerja. Contohnya jika pekerja belum makan, maka akan lesu sehingga kinerjanya agar berkurang, dengan berkurangnya kinerja maka produktivitas organisasi akan terhambat.

#### 3. Kesempatan dan Pengembangan Karir di Tempat Kerja

Kesempatan karir diperlukan guna mengelola SDM-SDM yang berkompeten dan bertalenta. Karena pada hakikatnya bahwa tidak semua karyawan merupakan aset, hanya bertalenta saja yang dianggap sebagai aset perusahaan. Talenta sendiri didukung oleh pengetahuan yang baik, kecakapan secara *skill* dan *soft skill* serta terpenting adalah memiliki sikap kerja yang baik berakhlak budi pekerti. Sehingga *talent-talent* seperti inilah yang dapat dianggap sebagai *role model*-nya organisasi yang dapat memberikan contoh yang baik bagi rekan kerja yang lain.

#### 4. Lingkungan Kerja yang Sehat

Dengan lingkungan kerja yang sehat dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang nyaman. Kenyamanan dapat terciptanya kesehatan mental pekerja. Dengan mental yang sehat maka dapat bekerja dengan lebih fokus, karena tidak adanya beban pikiran yang dihadapi. Beda halnya dengan kondisi pekerjaan yang dihadapi, maka mesti dijadikan sebagai gairah untuk berkarya.

Dengan pengembangan SDM, maka akan bermanfaat salah satunya untuk produktivitas organisasi itu sendiri, maka dengan manfaat antara lain:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi; kecermatan melaksanakan tugas sehingga tidak terjadinya pemborosan, kerja sama yang lebih solid antar pekerja satu sama lain, dapat meningkatkan tekad dalam mencapai sasaran yang ditetapkan untuk mendukung kelancaran dalam berkoordinasi sehingga organisasi dapat bergerak sebagai suatu kesatuan yang utuh karena antar pekerja saling bersinergi untuk mewujudkannya.
2. Proses keputusan akan lebih cepat dan tepat hal ini didukung karena kecakapan para pekerja di dalamnya terutama para atasan juga yang perlu dikembangkan keterampilan, pengetahuan dan leadershipnya. Jika berbicara leadership, tidak hanya mampu bertindak seolah-olah sebagai atasan yang baik. Tetapi juga mampu mengelola waktu, mengelola pekerjaannya dengan mendelegasikan kepada membejanya dengan baik (tidak bekerja sendiri), komitmen terhadap segala ucapan dan tindakan terlebih komitmen terhadap kerja sama dengan departemen lain mesti saling bersinergi (tidak hanya ucapan belaka). Dan juga seorang *Leader*/atasan mampu mengelola seluk beluk terkait pekerjaannya dan tidak bersikap konsisten (tidak mencari aman untuk dirinya sendiri). Jika keputusan sudah diambil A, maka ia mampu mempertanggungjawabkannya dengan dasar argumen yang kuat. Bukan berarti menghindar dari masalah atau terkesan seolah-olah tidak mengetahuinya (terkesan pura-pura bodoh). Di sinilah pentingnya peran atasan yang tepat yang memiliki jiwa *leadership* yang baik.
3. Terciptanya hubungan yang serasi dan seimbang antara bawahan dan atasan. Hal ini karena adanya pendelegasian wewenang terkait pembagian pekerjaan. Seperti adanya proyek pekerjaan, berhubung membejanya sudah diberikan pelatihan sehingga ia memiliki bekal, maka akan mampu

mengemban amanah dari pendelegasian pekerja tersebut. Oleh karenanya agar pelatihan berjalan efektif diperlukannya evaluasi dan keefektifan dari pelaksanaan pelatihan tersebut.

4. Meningkatkan semangat kerja karena pekerja merasa dibekali dengan pengetahuan terutama pelatihan yang lebih kepada *base practice*.
5. Mendorong sikap keterbukaan.
6. Meningkatkan/memperlancar komunikasi yang efektif.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional.
8. Dampak tumbuhnya rasa semangat kekeluargaan dan persatuan antar unit kerja.
9. Meningkatkan kemampuan para pekerja.
10. Meningkatkan rasa kepuasan kerja, karena merasa diperhatikan oleh atasan, manajemen.
11. Dapat mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas pekerjaan.

## **B. Isu Strategik Pengembangan SDM**

Isu strategik pengembangan SDM dalam hal ini akan penulis bagi ke beberapa isu berikut ini.

1. Isu tidak Sejalannya dengan Nilai-Nilai Inti Perusahaan (Core Values), Visi dan Misi Organisasi Perusahaan.

Tak heran jika ada beberapa dari rekan kerja kita yang mungkin saja kurang atau bahkan tidak sejalan dengan nilai-nilai inti dari organisasi perusahaan. Entah karena ketidapkahaman, ketidaktahuan, kurang peduli terhadap nilai-nilai inti organisasi (*core values*). Setiap individu memiliki nilai-nilai pembawaannya masing-masing seperti nilai kejujuran, tentunya tergantung dari filosofi individu itu sendiri menganggap dirinya seperti apa. Nilai-nilai inti perusahaan dibentuk dan terjadi sesuai dengan bentukan pendirian perusahaan. Oleh karenanya jika kita sebagai pekerja yang masuk ke lingkungan kerja yang baru, sudah seajutnya menjunjung tinggi nilai-nilai inti organisasi/

perusahaan itu sendiri. Jika tidak sejalan dengan pembawaan nilai-nilai inti kita, maka sebaiknya tinggalkan perusahaan tersebut dan mencari tempat kerja yang menurut anda sejalan.

## 2. Isu Kepemimpinan (Leadership Issue)

Kepemimpinan merupakan isu yang stratejik, karena hal ini akan memalukan dan dirasa konyol jika seorang atasan/pemimpin tidak mampu/tidak cakap mencerminkan kepemimpinannya sebagai seorang pemimpin. Terlebih jika seorang yang notabennya selevel managerial, tidak mampu mencerminkan nilai-nilai manajerialnya sebagai seorang manajer. Contohnya, barangkali Anda menemui seorang manajer atau syukur-syukur anda belum menemuinya. Baik penulis berikan contoh; misalnya ada seorang manajer yang tidak dapat mengelola pekerjaannya dengan baik yang tidak mampu mendelegasikannya kepada membrnya, yang padahal notabennya membrnya dapat dilatih olehnya untuk melakukan tugas pekerjaan darinya. Jadi seorang *leader* yang baik juga mesti mengembangkan membrnya dengan dilatih perlahan-lahan terkait pelaksanaan tugas. Contoh lain, ada seorang manajer yang hanya mementingkan diri sendiri dan hanya cari aman sendiri. Misalnya ketika ada permasalahan di departemennya ia putuskan bersama tim membrnya katakanlah dengan keputusan B. Kemudian, di kemudian hari, muncul pertanyaan dari pimpinannya, kenapa terjadi seperti ini yang mempertanyakan kepada manajer tersebut. Alhasil manajer tersebut tidak berani/tidak mampu memberikan penjelasan sesuai argumen yang tepat atas pertanggungjawaban keputusannya sebelumnya bersama membrnya. Atau bahkan lebih parahnya lagi malah menyalahkan membrnya sedangkan ia sendiri pura-pura tidak tahu menahu. Atau misalnya pimpinan dia menanyakan kepada membrnya kenapa terjadi seperti ini. Alhasil seorang manajer tersebut seolah-olah tidak mengerti permasalahan yang terjadi, sehingga ia lepas tangan begitu

saja tidak membantu membeberkannya, yang notabennya sebelumnya sudah diputuskan olehnya bersama membeberkannya. Artinya *leader-leader* seperti ini tidak memiliki leadership yang baik, hanya memiliki leadership secara cover atau casing saja. Sejatinya ia bukan/tidak mencerminkan sebagai seorang *leader*, sungguh ironi sekali hanya bermain aman saja yang sejatinya padahal ia mengetahui kondisi permasalahan yang terjadi.

### 3. External Customer Issue

Isu ini merupakan isu stratejik, karena bagian dari isu yang sensitif dalam penanganannya mesti penuh kehati-hatian tidak boleh gegabah dalam ambil keputusan. Contoh dari isu ini, penanganan komplain dari pelanggan, handling customer complaint. Contohnya; ada pelanggan besar yang komplain atas produk anda. Maka anda tidak boleh mengedepankan rasa ego dengan mempertahankan keunggulan produk anda yang sudah jelas-jelas ada temuan dari pelanggan. Hal yang perlu anda lakukan adalah dengan cara menerimanya saja, jika memang itu kesalahan dari pelaku organisasi anda. Dengan cara memperbaikinya, ingat mempertahankan pelanggan lebih sulit dibandingkan merusaknya. Oleh karenanya yang mesti diperhatikan adalah ibarat pantulan sebuah benda yaitu bola, dengan memantulkan bola yang anda pantulkan maka akan mencerminkan efek persepsi dari eksternal pelanggan. Tetapi jika anda merusaknya dengan mementingkan rasa ego, dan tidak arif dan bijak dalam menyikapinya, maka pelanggan anda akan bercerita kepada pelanggan anda yang lainnya bahwa service/pelayanan anda/perusahaan anda tidak baik. Sehingga akan mencerminkan pantulan persepsi tidak sehat buat perusahaan anda. Dan lambat laut tidak menutup kemungkinan customer/pelanggan anda akan lari ke perusahaan lain. Jika pelanggan lari, maka uang juga akan lari, jika uang lari maka pemasukan/profit perusahaan akan seperti apa jadinya.

### **C. Teknik Analisis dan Identifikasi SDM**

Terkait dengan teknik analisis dan identifikasi SDM dalam kaitannya dengan perencanaan dan pengembangan SDM. Terlebih dahulu penulis akan membaginya:

1. Jika bicara perencanaan SDM, maka teknik analisisnya dengan membuat Man Power Planning (MPP). Sebelum terbentuknya MPP, maka mesti digali route kebutuhan SDMnya yaitu dengan adanya Work Load Analysis (WLA), dengan analisis beban pekerjaan akan diketahui berapa kebutuhan personil SDM/pekerja yang diperlukan dalam satu departemen. Termasuk komposisi perencanaan talent-talent yang akan mendapatkan promosi atau karyawan-karyawan yang akan selesai kerjanya. Maka dari analisis alokasi kebutuhan SDM tersebut, lahirnya apa yang namanya MPP (Man Power Planning). Sehingga kebutuhan-kebutuhan SDM baik pekerja baru maupun pengurangan pekerja, sudah teridentifikasi sebelumnya. Inilah yang dinamakan salah satunya teknik analisis dan identifikasi SDM dilihat dari segi perencanaan SDM. Dalam pembuatan manpower planning idealnya dibuat oleh kepala departemen masing-masing yang kemudian dilaporkan ke bagian SDM (Human Resources). Jadi bagian SDM mengumpulkan data MPP dari setiap kepala departemen yang kemudian sama-sama mengawasi implementasi MPP tersebut.
2. Jika bicara pengembangan SDM, di dalamnya ada yang namanya pelatihan (training). Dalam pelatihan dapat dilakukan dengan teknik analisisnya dengan cara Training Need Analysis (TNA). Dengan dibuatnya TNA maka identifikasi kebutuhan pelatihan akan terencana. Dari perencanaanlah maka diperlukannya penganggaran (budgeting) untuk tahun esok, baik itu penganggaran untuk MPP maupun penganggaran untuk pelatihan. Dalam pembuatan Training Need Analysis (TNA) idealnya dibuat oleh Kepala Departemen masing-masing yang kemudian dilaporkan ke bagian SDM (Human Resources). Jadi bagian

SDM mengumpulkan data TNA dari setiap kepala departemen, dan kemudian sama-sama mengawasi atas implementasi dari TNA tersebut. Dalam TNA aktualnya tidak mesti harus terpenuhi, karena bicara TNA adalah terkait dengan baru sebatas perencanaan.

3. Dalam pengembangan SDM ada juga yang namanya Performance Management. Teknik analisis dan identifikasinya yaitu dengan dibuatkannya KPI Performance Appraisal (Key Performance Indicator) tools. Langkah ini diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh dari kinerja masing-masing individu/pekerja. Sehingga rumusannya dari target perusahaan (corporate target) mengerucut menjadi target divisi, target divisi akan mengerucut lagi menjadi target departemen, dari target departemen menjadi target kepala departemen yang kemudian mengerucut menjadi target setiap membrnya dan jadilah target individu. Inilah proses dari KPI performance appraisal untuk mengukur kinerja individu, dengan terukurnya kinerja/performance-nya, maka setiap SDM akan teridentifikasi.
4. Terkait dengan pengembangan SDM di dalamnya ada yang namanya ilmu talent management. Teknik analisis dan identifikasi SDM dapat dengan tools Nine Box. Di dalamnya analisis identifikasi dalam pembagian SDM seperti:
  - a. Low performer (kinerja yang rendah).
  - b. Solid professional (profesional yang solid).
  - c. Recognized professional (profesional yang diakui).
  - d. Inconsistent performer (kinerja/pemain yang tidak konsisten)
  - e. Solid performer (kinerja/pemain yang solid).
  - f. High performer (berkinerja tinggi).
  - g. Emerging talent (bakat/talenta yang muncul).
  - h. Future top talent (talenta terbaik masa depan).
  - i. Top talent (talenta terbaik).
5. *“Masih ingat ulasan sebelumnya, bahwa tidak semua pekerja/karyawan adalah aset bagi perusahaan, yang dianggap*

*sebagai aset perusahaan adalah hanyalah talent (yang bertalenta)". Oleh karena itu, Anda sebagai seorang atasan mesti mengidentifikasi SDM/pekerja dan menjaga talent-talent anda agar tetap follow terhadap organisasi (employee engagement). Maka anda dapat melakukan teknik identifikasi SDMnya dengan pemetaan menggunakan "Nine Box Tools" tersebut, dari identifikasi ini maka diperlukannya pengembangan SDM lebih lanjut.*

## **Referensi**

- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Kunto, A. et al. (2018). Analisis Lingkungan Strategis Untuk Meningkatkan Kompetitifitas. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*.

# BAB

# 6

## PEMBARUAN DESAIN DAN SISTEM KERJA

*Anna Marganingsih, S.E., M.Pd.*  
STKIP Persada Khatulistiwa

### **A. Desain Sistem Kerja**

Desain pekerjaan berkaitan erat dengan pengidentifikasian kemampuan karyawan sehingga karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kecakapan bakat, spesialisasi dan interest yang dimilikinya. Peran pemutusan dalam aktivitas kerja baik individu maupun kelompok dari karyawan organisasional merupakan definisi dari desain kerja (Subekti & Juhar, 2012). Desain pekerjaan adalah metode menentukan tupoksi yang akan dilakukan, cara-cara bagaimana mengerjakan tugas, dan pengorganisasian pekerjaan (Rachmawati, 2008). Tujuan dari desain kerja adalah mengontrol pengendalian kerja untuk mencapai keperluan organisasi, peraturan atau kebijakan perusahaan dan teknologi. Desain pekerjaan adalah proses perencanaan untuk menentukan tupoksi yang akan dilakukan, metode-metode apa saja yang dipergunakan dalam melakukan tupoksinya dan perancangan satu pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan lain di dalam divisinya (Noor & Sahedhy, 2013).

Berdasarkan beberapa pernyataan para ahli di atas mengenai desain kerja maka disimpulkan bahwa desain kerja adalah suatu proses penetapan kegiatan-kegiatan serta penentuan tugas berguna sebagai pengawasan pengendalian pekerjaan.

Desain kerja yang baik (Heizer & Render 2009), meliputi berikut ini:

1. Keragaman keahlian berupa penggunaan dalam ketentuan bakat dan potensi untuk menuntaskan pekerjaan oleh karyawan.
2. Identitas pekerjaan yaitu memperhatikan pekerjaannya sebagai satuan sebagai titik mula sampai akhir pekerjaannya.
3. Makna pekerjaan yakni menjelaskan bahwa profesi karir berpengaruh baik untuk institusi maupun publik.
4. Otonomi yaitu memberikan independensi dan hak mengambil keputusan.
5. Umpan balik yaitu menawarkan dan menjelaskan mengenai keterangan kinerja.

Desain kerja merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuan desain kerja adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi, dan berperilaku. Jika desain kerja diberikan kurang jelas maka akan mengakibatkan karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggung jawab dan tentu saja akan mempengaruhi gairah karyawan dalam bekerja, hal ini berdampak pada hasil kerja tidak tercapai dengan baik. Desain kerja mutlak diperlukan oleh setiap organisasi karena dalam desain kerja terangkai sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan agar pekerjaan yang dilakukan menjadi terarah, jelas, dan pekerjaan dapat dilakukan secara efisien dan efektif. Desain kerja yang dibuat dengan signifikansi tugas yang jelas, melingkupi keberagaman tugas yang dikerjakan dan dapat mengembangkan kemampuan pegawainya akan senantiasa mempengaruhi seluruh kondisi dasar perilaku seluruh individu dalam organisasi dengan mendorong terciptanya motivasi pada setiap individu. Hal ini sesuai yang dikemukakan bahwa *'good job design helps avoid these problems, improves productivity, and enhances employee well-being'* (Nelson

& Quick, 2011), yang artinya desain kerja yang baik membantu menghindari masalah, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Desain kerja (*job design*) merupakan alat untuk memotivasi dan memberi tantangan kepada para pegawai. Organisasi perlu memiliki suatu desain kerja yang dapat menunjang tujuan organisasi secara efektif dan efisien sehingga dapat merangsang pegawai untuk bekerja secara produktif, mengurangi rasa bosan dan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Desain kerja merupakan salah satu faktor yang mendorong keberhasilan produktivitas organisasi. Pengelompokan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi dapat mempengaruhi produktivitas dan biaya. Harvey dalam bukunya *the challenge of supervisory management* mendefinisikan desain kerja sebagai berikut: '*job design is thus compromise between the organisation's needs for productivity efficiency, and quality, and the needs of the individual for interesting and challenging work*' (Harvey, 1997). Artinya desain kerja merupakan kompromi antara kebutuhan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas, serta kebutuhan individu untuk pekerjaan yang menarik dan menantang.

Selanjutnya, '*design work is how organizations define and develop jobs*' (Moorhead & Griffin, 2006). Artinya desain kerja adalah bagaimana organisasi mendefinisikan dan menyusun pekerjaan-pekerjaan). Lebih lanjut, '*job design-refers to organizing tasks, duties, responsibilities, and other elements into a productive unit of work*' (Robert & Jackson, 2008). Artinya desain kerja mengacu pada pengorganisasian tugas-tugas, tanggung jawab, dan elemen lainnya agar pekerjaan menjadi produktif. Lebih jauh, desain kerja merupakan cara penugasan dan penggabungan kerja agar pekerjaan dapat selesai (Robbins & Coulter, 2007). Pekerjaan yang dilakukan karyawan dalam organisasi tidak berkembang secara kebetulan. Manajer harus sengaja merancang pekerjaan dan memikirkan pekerjaan sesuai dengan keterampilan, kemampuan, dan keinginan karyawan.

Pendapat lain dalam buku *organizational behavior*, mendefinisikan desain kerja sebagai berikut: *'job design may be defined as the methods that management uses to develop the content of a job, including all relevant task, as well as the processes by which jobs are constructed and revised'* (Luthans, 2008). Artinya desain kerja dapat didefinisikan sebagai metode yang digunakan untuk mengembangkan manajemen isi pekerjaan, termasuk semua tugas yang relevan, serta proses pekerjaan yang dibangun dan direvisi. Selanjutnya, desain kerja bertujuan untuk meningkatkan mutu pekerjaan dan produktivitas karyawan. *'job design also referred to as job redesign refers to any set of activities that involve the alteration of specific jobs or interdependent system of jobs, with the intent of improving the quality of employee job experience and their on the job productivity'* (Kreitner & Kinicki, 2007). Desain kerja adalah proses dimana manajer menentukan tugas-tugas individual dan wewenangnya. Ini berarti manajemen telah memutuskan bahwa lebih bermanfaat untuk mempertimbangkan kembali apa yang diharapkan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Inti dalam menyusun desain kerja adalah bagaimana cara membuat semua pekerjaan yang ada disusun secara sistematis. Desain kerja membantu dalam menjelaskan pekerjaan apa yang harus dikerjakan, bagaimana menyelesaikan pekerjaan tersebut, berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan bagaimana ketentuan yang harus dijalankan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa desain kerja adalah penetapan set pekerjaan seseorang atau sekelompok karyawan secara organisasional dengan tujuan untuk mengatur penugasan para karyawan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Desain Kerja ini dilakukan dengan mengidentifikasi seluruh pekerjaan, tugas-tugas, dan tanggung jawab yang ada dalam organisasi, mengalokasikan pekerjaan kepada karyawan berdasarkan kriteria (kompetensi) tertentu dan mengorganisasikannya dalam suatu susunan yang dapat merangkai keseluruhan alur

pekerjaan menjadi suatu sistem dalam pencapaian kinerja organisasi secara optimum.

Perkembangan teori organisasi mengindikasikan organisasi yang pada awalnya merupakan organisasi yang mekanistik, saat ini telah berubah menjadi organisasi yang pembelajar (*learning organization*) dimana organisasi selalu berupaya menyesuaikan diri dengan perubahan situasi dan kondisi yang terjadi. Salah satu perubahan yang dimaksud adalah perkembangan anggapan terhadap nilai kemanusiaan pekerja perusahaan dimana pekerja sebagai manusia yang merupakan makhluk rasional menjadi manusia makhluk psiko-sosial. Konsep membagi tugas kepada pekerja dalam organisasi juga berubah seiring dengan perubahan anggapan tersebut.

Tabel 1 *The Changing Organization*

<i>Traditional Organization</i>	<i>New Organisation</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Stable</i></li> <li>● <i>Inflexible</i></li> <li>● <i>Job-Focused</i></li> <li>● <i>Work is defined by job positions</i></li> <li>● <i>Individual oriented</i></li> <li>● <i>Permanent jobs</i></li> <li>● <i>Command Oriented</i></li> <li>● <i>Managers always make decisions</i></li> <li>● <i>Rule oriented</i></li> <li>● <i>Relatively Homogeneous workforce</i></li> <li>● <i>Workday defined as 9 to 5</i></li> <li>● <i>Hierarchical relationship</i></li> <li>● <i>Work at organizational facility during specific hours</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Dynamic</i></li> <li>● <i>Flexible</i></li> <li>● <i>Skills-Focused</i></li> <li>● <i>Work is defined by task to be done</i></li> <li>● <i>Team Oriented</i></li> <li>● <i>Temporary jobs</i></li> <li>● <i>Involvement – oriented</i></li> <li>● <i>Employees participate in decision making</i></li> <li>● <i>Customer oriented</i></li> <li>● <i>Diverse workforce</i></li> <li>● <i>Workdays have no time boundaries</i></li> <li>● <i>Lateral and networked relationships</i></li> <li>● <i>Work anywhere</i></li> </ul>

Sumber: Robbins & Coulter (2005)

Tabel di atas mengilustrasikan perubahan secara fundamental karakteristik bentuk organisasi dari bentuk tradisional menjadi bentuk organisasi yang lebih modern. Perubahan ini mengharuskan organisasi baru menjadi lebih dinamis, berorientasi pada konsumen, serta mengharapkan partisipasi dari semua pihak sebagai tim yang kuat.

Perancangan sistem kerja merupakan suatu ilmu yang mencakup teknik dan prinsip-prinsip rekayasa untuk mencapai rancangan terbaik dari sistem kerja yang bersangkutan. Teknik dan prinsip ini digunakan untuk menyesuaikan komponen sistem kerja termasuk orang dan kemampuannya, peralatan kerja, material dan lingkungan kerja untuk mencapai tingkat efisiensi, dan kinerja tinggi agar perusahaan dapat menjamin kesehatan, keselamatan dan kenyamanan pekerja. Tujuan perancangan sistem kerja dikenal dengan istilah (Efektif, Aman, Sehat, Nyaman, dan Efisien) disingkat EASNE (Wignjosoebroto 1992). Perhitungan yang melibatkan biaya biasanya dibuat untuk ini. Profesi lain di sekitarnya. Artinya komponen-komponen tersebut mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja. Motto Sistem Kerja “Tidak ada yang terbaik, namun selalu ada yang lebih baik”.

Ruang lingkup perancangan sistem kerja meliputi penataan sistem kerja dan pengukuran sistem kerja. Penataan sistem kerja berisi prinsip-prinsip yang mengatur komponen-komponen sistem kerja (manusia, alat, bahan, dan lingkungan) untuk menghasilkan alternatif-alternatif sistem kerja terbaik. Karena begitu banyaknya alternatif sistem yang akan ditemui, maka disinilah penataan sistem kerja akan berperan. Prinsip-prinsip penataan sistem kerja mengarahkan kita untuk memusatkan perhatian hanya kepada beberapa alternatif terbaik sehingga usaha mencari satu sistem terbaik dapat lebih mudah dan lebih cepat diselesaikan.

## **B. Redesain Sistem Kerja**

Beberapa dekade terakhir usaha peningkatan produktivitas lebih banyak dilakukan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan, padahal peningkatan pengetahuan dan keterampilan tersebut perlu dilakukan melalui pelatihan atau *training* yang memerlukan alokasi biaya dan waktu yang tidak sedikit. Perlu adanya peningkatan produktivitas melalui pembaruan desain dan sistem kerja.

Desain ulang pekerjaan (*job redesign*) merupakan salah satu strategi untuk mengembangkan kehidupan dinamis dan produktif baru dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

Di dalam meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan, bagian *Human Resource (HR)* dari suatu perusahaan dapat melakukan desain ulang pekerjaan sebagai salah satu strategi. Strategi mendesain ulang pekerjaan digunakan bagian *Human Resource (HR)* untuk mengembangkan kehidupan dinamis dan lebih produktif dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat (Siengthai & Pila-Ngarm, 2015).

Desain ulang pekerjaan mengandung arti penetapan tugas, metode pekerjaan sedemikian rupa agar pekerjaan dapat dijalankan dengan efisien dan efektif. Desain ulang pekerjaan (*job redesign*) lebih mudah dilakukan jika organisasi mempunyai peta (*map*) yang menggambarkan seluruh pekerjaan yang ada. Peta pekerjaan (*job mapping*) ini menggambarkan pembagian tugas dan kontribusi pada setiap individu yang terlihat secara jelas. Alat ini akan memudahkan organisasi untuk melihat pekerjaan yang terlalu berlebih, kurang, tumpang tindih, atau kondisi lainnya dari seluruh pekerjaan yang ada. Peta pekerjaan (*job mapping*) secara keseluruhan memperlihatkan integrasi satu tugas dengan tugas lainnya terhadap suatu fungsi pekerjaan. Dengan adanya peta pekerjaan (*job mapping*) ini organisasi dapat dengan mudah melakukan desain ulang pekerjaan, baik untuk melakukan penyederhanaan pekerjaan maupun untuk melakukan perluasan pekerjaan. Cara ini membuat desain ulang pekerjaan (*job redesign*) lebih terukur dan terintegrasi. Pada akhirnya diharapkan desain ulang pekerjaan (*job redesign*) dengan pemetaan pekerjaan (*job mapping*) dapat memberikan kepuasan kerja bagi setiap karyawan dan memberikan prestasi yang terbaik.

Desain ulang pekerjaan (*job redesign*) berbantuan pemetaan pekerjaan (*Job Mapping*) dapat dilakukan dengan pemetaan pekerjaan untuk menunjukkan dan melakukan penyederhanaan pekerjaan, atau dengan membagi pekerjaan

pada pemegang jabatan yang masih mempunyai toleransi waktu kerja. Pemegang jabatan yang masih memiliki toleransi waktu masih dapat dilakukan proses perluasan pekerjaan atau pekerjaan yang diperkaya. Dengan demikian tercipta keseimbangan yang ideal antara seluruh pekerjaan yang ada sehingga mendorong kepuasan bekerja bagi setiap individu dan peningkatan kinerja.

Proses desain ulang pekerjaan (*job redesign*) sebagai perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan langkah-langkah (Rothwell & Kazanas, 2005), sebagai berikut:

1. Tentukan sebuah tujuan atau maksud dari usaha melakukan desain ulang pekerjaan.
2. Buat suatu model kinerja.
3. Analisis pekerjaan yang ada sekarang.
4. Lakukan perubahan terhadap satu atau beberapa pekerjaan, atau sebuah grup kerja.
5. Implementasikan perubahan tersebut.
6. Lakukan monitoring terhadap hasil dari perubahan tersebut.

Mengingat desain pekerjaan (*job design*) berarti cara-cara dimana pengambil keputusan memilih untuk mengorganisasikan tanggung-jawab, kewajiban, aktivitas, dan tugas-tugas dari suatu pekerjaan, maka desain ulang pekerjaan (*job redesign*) berarti melakukan perubahan terhadap hal-hal tersebut. Desain ulang pekerjaan (*job redesign*) dengan menggunakan pendekatan pemetaan pekerjaan (*Job Mapping*), dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

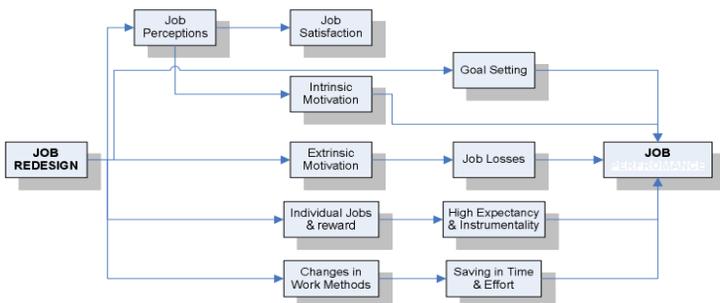
1. Tentukan suatu area dalam organisasi.
2. Identifikasi data *existing job desc*.
3. Lakukan pengumpulan data waktu kerja dan validasi pekerjaan.
4. Lakukan pemetaan pekerjaan dari data *existing job desc*.
5. Lakukan perbaikan (*improvement*) pada kondisi yang tidak sesuai untuk mendapatkan deskripsi pekerjaan yang lebih baik bagi setiap pemegang jabatan.

Dengan adanya langkah-langkah perbaikan tersebut diharapkan pemegang jabatan bisa bekerja dan memberikan pencapaian prestasi kerja yang lebih baik.

### C. Faktor Penyebab Redesain Sistem Kerja

Pemilihan desain ulang pekerjaan sebagai salah satu strategi SDM bukanlah tanpa alasan. Pemilihan desain ulang pekerjaan ini dilatar belakangi karena karyawan merupakan suatu aset bagi perusahaan yang mana bisa berubah-ubah dan dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Karyawan merupakan aset organisasi yang dapat diperbaharui, mereka menjadi pendorong utama perubahan.

Selama beberapa dekade terakhir, banyak organisasi telah bereksperimen secara luas dengan desain ulang pekerjaan (job redesign) sebagai upaya untuk mendapatkan pemecahan atas masalah birokrasi dalam pekerjaan, improvisasi kepuasan pekerja, peningkatan produktivitas, improvisasi koordinasi dan komunikasi dalam organisasi, iklim kerja, dan alasan lainnya. Untuk menentukan tingkat kepuasan kerja dan kinerja dari suatu pekerjaan dapat melakukan desain ulang pekerjaan (job redesign) menggunakan “twin-track model” (Parker & Wall, 1998), seperti gambar berikut ini:



Gambar 1 Job Redesign dengan Kelly's Twin-Track Model

Gambar di atas menunjukkan *job redesign dengan kelly's twin-track model* dimana desain ulang pekerjaan (*job redesign*) dilakukan melalui empat mekanisme dimana suatu desain

ulang pekerjaan memungkinkan terjadi peningkatan kinerja, yaitu:

1. Pekerja menegosiasikan perubahan dalam isi pekerjaan sebagai pertukaran atas kenaikan pendapatan, menuju suatu persetujuan dimana dapat bekerja dengan suatu pekerjaan yang serupa, tetapi dengan penghasilan individu yang lebih tinggi (menjelaskan arti bekerja keras, bekerja dengan intensif).
2. Perlu dilakukan perbaikan pada kinerja karena pekerja merasa ada hubungan yang dekat antara usaha, kinerja, dan penghargaan yang diterima (dijelaskan dengan teori ekspektasi).
3. Desain ulang pekerjaan meningkatkan penetapan tujuan, dan penetapan tujuan ini adalah untuk memotivasi kinerja yang lebih baik.
4. Desain ulang pekerjaan melakukan perbaikan efisiensi dari metode bekerja, dan hal ini menuju pada perbaikan kinerja, tanpa perubahan apapun dalam motivasi pekerja.

Dengan mempertimbangkan empat faktor dalam model *twin-track* di atas diharapkan peningkatan kinerja dapat diwujudkan dengan langkah nyata demi pencapaian prestasi kerja.

## Referensi

- Harvey, N. (1997). *The Challenge of Supervisory Management*. Ireland: Oak Tree Press.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Operation Management*, 9th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior Book Eleventh Edition*. Singapore: Mc Graw-Hill
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011). *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You*. Seventh Edition. USA: South-Western Cengage Learning.

- Moorhead, G., & Griffin, W. R. (2006). *Organizational Behaviour 2 Managing People and Organization*. India: ATTBS Publisher & Distributor.
- Noor, S., & Sahedhy. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Parker, & Wall. (1998). Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413-440.
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Robbins, S., & Coulter, P. M. (2005). *Manajemen*. Edisi ke 7. Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks.
- Robert, L. M., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resouce Management*. Twelfth Edition. USA: Thomson South-Western.
- Rothwell, & Kazanas. (2005). *Strategic human resource leader*. Jaico Publishing Haouse.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2015). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *School of Management, Asian Institute of Technology, Klong Luang, Thailand*, 4(2), 162-180.
- Subekhi, & Juhar. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Pustaka.
- Wignjosoebroto, S. (1992). *Pengantar Teknik & Manajemen Industri*. Surabaya: Guna Widya.

# BAB

# 7

## HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN RETENSI KARYAWAN

Widya Winarni, S.A.P., M.M.  
Universitas Tomakaka

### A. Hubungan Industrial dan Serikat Kerja

Hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah. Para pelaku yang terlibat masing-masing mempunyai peran dan kepentingan bersama dalam keberhasilan perusahaan.

Pengusaha dan pekerja harus secara bersama-sama memberikan upaya yang optimal melalui pelaksanaan tugas sehari-hari untuk menjaga dan meningkatkan keberhasilan perusahaan. Pekerja dan serikat pekerja harus membuat kesan bahwa perusahaan hanya untuk kepentingan pengusaha. Pengusaha juga harus membuang sikap yang memperlakukan pekerja hanya sebagai faktor produksi. Pemerintah berperan dalam penetapan kebijakan, pemberian pelayanan, melakukan pengawasan dan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan.

Kemampuan untuk mengelola hubungan industrial dapat menciptakan suasana saling percaya, meningkatkan partisipasi dan mendorong konsensus di tingkat perusahaan dalam pengambilan keputusan yang dapat membawa pada peningkatan produktivitas perusahaan dan melindungi para pekerja.

Istilah hubungan industrial berasal dari industrial relation, merupakan perkembangan dari istilah hubungan perburuhan (*labour relations* atau *labour management relations*).

Hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah yang dalam pelaksanaannya berdasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 (Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003).

Hubungan industrial mencakup hal yang dikaitkan dengan interaksi manusia ditempat kerja. Hal tersebut sangat nyata ketika terjadi berbagai gejolak dan permasalahan. Dampaknya adalah akan mengganggu suasana kerja dan berakibat pada penurunan kinerja serta produksi di tempat kerja. Semua ini terkait dengan keberhasilan atau kegagalan mengelola hubungan industrial di dalam perusahaan (Sutedi, 2009).

Hubungan industrial menunjukkan pola hubungan antara pekerja, pengusaha dan pemerintah, serta semua unsur terkait dengan organisasi perusahaan. Pihak yang paling berkepentingan atas keberhasilan perusahaan dan berhubungan langsung sehari-hari adalah pengusaha beserta manajemen dari pekerja. Pada dasarnya hubungan industrial antara pengusaha dengan pekerja tersebut terjadi setelah diadakan perjanjian kerja, dimana pihak pekerja menyatakan kesanggupannya untuk bekerja dengan menerima upah dan pengusaha menyatakan mempekerjakan pekerja dengan membayar upah.

Pekerja sebagai warga negara mempunyai persamaan kedudukan dalam hukum, hak untuk mendapatkan pekerjaan dan penghidupan yang layak, mengeluarkan pendapat, berkumpul dalam suatu organisasi, serta mendirikan dan menjadi bagian anggota serikat pekerja.

Pembahasan hubungan industrial memang tidak akan terlepas dari serikat pekerja yang mewadahi hubungan industrial tersebut. Tujuan pembentukan serikat pekerja adalah memberikan perlindungan, pembelaan hak dan kepentingan, serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.

Serikat pekerja adalah sebuah organisasi yang berunding bagi karyawan tentang upah-upah, jam-jam kerja, dan syarat-syarat dan kondisi-kondisi pekerjaan lainnya (Simamora, 1999). Serikat pekerja bersifat bebas berarti serikat pekerja bebas melaksanakan hak dan kewajibannya tanpa ada pengaruh atau tekanan dari pihak lain. Setiap pekerja berhak membentuk atau menjadi anggota serikat pekerja atas kehendak bebas pekerja sendiri tanpa paksaan atau tekanan pengusaha atau pemerintah atau oleh serikat pekerja sendiri. Serikat pekerja dapat dibentuk oleh sekurang-kurangnya sepuluh orang pekerja.

Serikat pekerja yang telah terbentuk harus mencatatkan ke lembaga yang terkait kemudian lembaga yang terkait tersebut memberikan nomor bukti pencatatan dan kemudian apabila telah mempunyai nomor bukti pencatatan berkewajiban:

1. Melindungi dan membela anggota dari pelanggaran hak-hak dan memperjuangkan kepentingannya.
2. Memperjuangkan peningkatan kesejahteraan anggota dan keluarganya.
3. Mempertanggung jawabkan kegiatan organisasi kepada anggotanya sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

Salah satu fungsi serikat pekerja adalah sebagai sarana menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku (Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2000).

Fungsi utama serikat pekerja (Sastrohadiwiryo, 2003), sebagai berikut:

1. Pihak dalam pembuatan perjanjian kerja bersama dan penyelesaiannya.
2. Wakil pekerja dalam lembaga kerjasama di bidang ketenagakerjaan sesuai dengan tingkatannya.
3. Sarana menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.
4. Sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak dan kepentingan anggotanya.
5. Perencana, pelaksana dan penanggung jawab pemogokan pekerja/buruh sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Wakil pekerja dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan.

## **B. Strategi Retensi Karyawan**

Retensi karyawan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan. Terdapat lima macam strategi retensi karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi. Kompensasi dimasukkan sebagai strategi retensi pertama, karena hal ini sering kali dianggap sebagai pemicu utama ketidakpuasan karyawan yang pada akhirnya menyebabkan ketiadaan loyalitas.
2. Pemenuhan harapan karyawan. Karyawan masuk ke dalam perusahaan dengan sejumlah harapan, antara lain harapan untuk mendapat promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapat imbalan yang sesuai dengan tenaga yang telah dicurahkan. Pemenuhan harapan karyawan sebenarnya termasuk di dalam kontrak psikologis
3. Induksi karyawan. Induksi terkait dengan masa orientasi karyawan baru. Ada sejumlah tujuan induksi, yaitu membantu karyawan baru untuk menyesuaikan emosinya dengan tempat kerja baru, menjadi wadah

untuk menyampaikan informasi dasar tentang organisasi, dan menyampaikan aspek kultural yang dimiliki perusahaan seperti kebiasaan yang ada di perusahaan itu.

4. Perhatian terhadap keluarga karyawan. Praktik sumber daya manusia yang memperhatikan keluarga karyawan. Contoh, bila seorang karyawan yang sudah berkeluarga akan dipindah tugaskan, pihak perusahaan harus mempertimbangkan nasib keluarga inti karyawan tersebut. Satu solusi yang baik adalah saat menugaskan karyawan yang sudah berkeluarga ke luar kota, pihak perusahaan harus memikirkan akomodasi bagi keluarga.
5. Pelatihan dan pengembangan karyawan. Penugasan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang tidak adil pun bisa mengurangi loyalitas karyawan. Perusahaan harus menyampaikan alasan yang masuk akal dan transparan saat akan mengirim karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan sehingga tidak menimbulkan rasa curiga yang dapat menyebabkan adanya konflik, menghasilkan situasi kerja yang tidak sehat, dan pada akhirnya mengurangi loyalitas karyawan.

Cara yang dapat dilakukan suatu perusahaan dalam retensi karyawan, yaitu:

1. Memperlakukan karyawan seperti memperlakukan pelanggan yang paling bernilai.
2. Membuat karyawan jatuh cinta kepada perusahaan.
3. Melakukan program rekrutmen dengan baik.
4. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dan mengenali karyawan yang ada serta memberikan informasi.

Organisasi perusahaan perlu menyadari bahwa perusahaan tidak menjadikan uang sebagai satu-satunya alasan karyawan untuk tetap bertahan. Walaupun uang menjadi faktor penting namun terdapat berbagai cara lain seperti memberikan pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang terbuka dan jujur, waktu kerja yang fleksibel serta penghargaan

diri dan membentuk komite karyawan untuk membantu pengembangan strategi retensi karyawan.

### **C. Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemutusan hubungan kerja atau PHK adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha. Bagi pekerja, PHK berdampak langsung pada pendapatannya, sementara bagi pengusaha, PHK berarti kehilangan pekerja yang telah terlatih dan mengerti prosedur kerja di perusahaannya. Oleh karena itu, pemerintah mengeluarkan peraturan perundang-undangan untuk menjamin PHK dilakukan dengan bertanggung jawab dan tidak merugikan salah satu pihak.

Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha (Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003). Ketentuan pemutusan hubungan kerja dalam undang-undang tersebut meliputi PHK yang terjadi di badan usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan atau milik badan hukum, baik milik swasta ataupun milik negara maupun usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Secara garis besar, PHK dapat digolongkan menjadi:

1. PHK demi hukum: hubungan kerja yang berhenti dengan sendirinya, yaitu jika masa kerja telah habis tanpa ada usaha untuk memperpanjangnya, atau ketika pekerja mengundurkan diri, pensiun, atau meninggal.
2. PHK oleh pekerja: pemutusan hubungan kerja ini dapat dilakukan pekerja kapan saja, misalnya karena pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, dan lain-lain.

3. PHK oleh pengusaha: pemutusan hubungan kerja ini dapat dilakukan pengusaha kapan saja selama sesuai dengan ketentuan yang ada dan tidak melanggar perjanjian.
4. PHK oleh pengadilan: pemutusan hubungan kerja dapat dilakukan berdasarkan penetapan dari pengadilan hubungan industrial atas permohonan pihak terkait dengan alasan yang penting.

Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi karena pekerja atau buruh memasuki usia pensiun dan mengundurkan diri. Selain itu, pengusaha dapat memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja atau buruh dengan alasan yang bersangkutan telah melakukan kesalahan berat, yaitu:

1. melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang atau uang milik perusahaan;
2. memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan;
3. mabuk, minum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja;
4. melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja;
5. menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja;
6. membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan;
7. dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan;
8. dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja;
9. membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara; atau
10. melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana penjara lima tahun atau lebih.

Sementara itu PHK karena kesalahan berat ini harus didukung dengan bukti sebagai berikut:

1. pekerja tertangkap tangan;
2. ada pengakuan dari pekerja yang bersangkutan; atau
3. bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat pihak berwenang di perusahaan yang bersangkutan dan didukung minimal dua saksi.

Lebih lanjut, pengusaha juga dapat melakukan PHK karena alasan:

1. perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan pekerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja;
2. perusahaan tutup karena mengalami kerugian secara terus menerus selama dua tahun, atau keadaan memaksa;
3. perusahaan pailit.

Pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan (Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003), sebagai berikut:

1. Pekerja/buruh berhalangan masuk kerja karena sakit dengan ada keterangan dokter selama tidak lebih dari 12 hari secara terus menerus.
2. Pekerja/buruh berhalangan menjalankan pekerjaan karena memenuhi kewajiban terhadap Negara sesuai undang-undang.
3. Pekerja/buruh menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya.
4. Pekerja/buruh menikah.
5. Pekerja/buruh perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, menyusui bayi.
6. Pekerja/buruh mempunyai pertalian darah atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya di dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.
7. Pekerja/buruh mendirikan, menjadi anggota atau pengurus serikat pekerja, melakukan kegiatan serikat di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau

berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

8. Pekerja/buruh yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan.
9. Pekerja/buruh berbeda paham, agama, aliran politik, suku, dan perbedaan fisik lainnya dengan pengusaha.
10. Pekerja/buruh dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Prosedur pemutusan hubungan kerja (Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003), secara umum diatur sebagai berikut:

1. Pertama-tama pengusaha, pekerja/buruh, serikat pekerja/serikat buruh dan pemerintah harus mengusahakan agar tidak terjadi PHK.
2. Kedua, jika usaha menghindari PHK tersebut harus dirundingkan antara pengusaha dengan pihak pekerja/buruh atau dengan serikat pekerja/serikat buruh jika pekerja/buruh yang bersangkutan menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh.
3. Ketiga, jika benar-benar akan dilakukan PHK maka penetapan PHK tersebut harus diajukan secara tertulis karena lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial dengan disertai alasan-alasan yang melandasinya. Selama lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial belum memberikan penetapan terhadap PHK tersebut, masing-masing pihak harus tetap melaksanakan segala kewajiban masing-masing. Namun demikian, jika dikehendaki pengusaha dapat memberikan skorsing kepada pekerja/buruh dengan tetap wajib membayar upah beserta hak-hak lain yang biasa diterima oleh pekerja/buruh.

Pekerja/buruh dapat melakukan PHK dengan cara pengunduran diri atas kemauan sendiri tanpa paksaan dari pihak manapun (Undang-Undang Republik Indonesia No. 13

Tahun 2003). Untuk dapat melakukan pengunduran diri secara legal, pekerja/buruh harus mengikuti persyaratan dan tata cara sebagai berikut:

1. Pekerja/buruh yang akan melakukan pengunduran diri harus tidak terikat dalam ikatan dinas.
2. Permohonan pengunduran diri harus disampaikan secara tertulis kepada perusahaan tempat bekerja selambat-lambatnya 30 hari sebelum tanggal pengunduran diri.
3. Pekerja/buruh harus tetap melaksanakan kewajiban sampai tanggal mulai pengunduran diri.

## **Referensi**

- Simamora, H. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sastrohadiwiryo, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutedi, A. (2009). *Hukum Perburuhan*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 *tentang Ketenagakerjaan*.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2000 *tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh*.

# BAB 8

## PENGELOLAAN TENAGA KERJA

Sri Suyarti, S.E., M.M.  
STIE Gentiaras

### A. Rekrutmen

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal yang sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam upaya pencapaian tujuan tersebut diperlukan pengelolaan SDM yang optimal. Dalam pengelolaan SDM, setiap pimpinan perusahaan mempunyai harapan kepada para karyawan untuk dapat mencapai kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, dibutuhkan kualitas dari para karyawan dalam upaya pengembangan perusahaan di masa-masa mendatang.

Tahap awal dalam aktivitas pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) pada suatu perusahaan adalah rekrutmen. Rekrutmen berkaitan dengan pencarian calon karyawan melalui pembukaan lowongan kerja. Para calon karyawan yang dibutuhkan tentunya harus memiliki kriteria-kriteria tertentu, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, dan sebagainya. Dalam upaya mendapatkan calon karyawan yang berkualitas, setiap manajer perusahaan harus merencanakan dan melaksanakan perekrutan dengan baik dan optimal (Putra & Sari, 2022). Sehingga demikian, karyawan yang dihasilkan benar-benar tepat pada tempat yang tepat.

Perusahaan membutuhkan sejumlah karyawan atau tenaga kerja untuk menempati kekosongan bagian-bagian dalam perusahaan. Penempatan karyawan ini sebagai bentuk

upaya perusahaan mencapai tujuan (Suwandi et al., 2022). Dalam proses pencarian calon karyawan oleh suatu perusahaan, tidak hanya fokus memperhatikan kriteria-kriteria yang ada, namun juga yang perlu dipertimbangkan adalah kebutuhan calon karyawan terhadap pekerjaan yang ditawarkan. Tujuan perekrutan calon karyawan tidak lain adalah mendapatkan banyak persediaan. Selanjutnya dari banyak calon karyawan tersebut, perusahaan memiliki kesempatan untuk memilih mana yang terbaik dan memenuhi syarat kualifikasi berdasarkan kriteria yang ditetapkan.

Perekrutan karyawan harus berfokus pada kinerja yang diharapkan. Kinerja berkaitan dengan hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Seorang karyawan cenderung akan berkinerja baik ketika mempunyai keahlian tertentu sesuai bidang yang ditetapkan, kesediaan bekerja optimal, upah yang layak diberikan, dan adanya harapan di masa mendatang (Afandi, 2016). Lebih lanjut, karyawan dianggap memiliki kinerja yang optimal dan bisa diwujudkan apabila perusahaan memilih karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi serta kecakapan di bidangnya.

Rekrutmen bertujuan menyediakan tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi. Harapannya dapat melakukan tugas dan tanggung jawab serta pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tersebut secara efisien dan efektif guna pencapaian tujuan organisasi. Secara umum, beberapa tujuan yang diharapkan dapat dicapai dari adanya rekrutmen (Putra, 2022), di antaranya:

1. Mendapatkan tenaga-tenaga kerja potensial yang mampu bekerja optimal.
2. Mendapatkan sejumlah pelamar kerja yang masuk ke dalam kualifikasi yang ditetapkan.
3. Memutuskan kriteria-kriteria minimal calon tenaga kerja.
4. Dasar keperluan dalam tahap penyeleksian karyawan.

Rekrutmen calon pegawai mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber keperluan tenaga kerja. Untuk itu, diperlukan beberapa cara untuk menarik minat calon karyawan

berdasarkan lowongan pekerjaan yang disampaikan. Cara-cara tersebut meliputi:

1. Informasi penyampaian lowongan kerja harus jelas. Bagian ini harus jelas memuat informasi terkait nama perusahaan dan bidangnya, posisi yang dibutuhkan, upah yang diberikan beserta kompensasi lainnya, masa depan karir, serta berbagai fasilitas lainnya.
2. Konstruksi lamaran kerja yang dibuat harus memikat. Pada bagian ini perlu menginformasikan pesan dan kesan bonafiditas perusahaan. Tujuannya untuk memotivasi banyak pelamar kerja mengirimkan surat lamaran kerja.
3. Penggunaan media penyampaian lowongan kerja yang diunggulkan. Pemilihan media dalam menyampaikan lowongan kerja tidak boleh sembarangan, sebab hal ini sangat mempengaruhi calon karyawan dalam memilih lowongan kerja. Banyak di antara pencari kerja hanya memasukkan surat lowongan kerja yang disampaikan oleh media-media yang diunggulkan.
4. Menaruh atau menyampaikan brosur-brosur lowongan kerja pada perguruan tinggi yang bereputasi. Hal ini akan menarik banyak lulusan mahasiswa yang berkualitas sesuai bidang yang ditawarkan.
5. Jangka waktu penyampaian lowongan kerja tidak terlalu singkat. Hal ini dilakukan agar dapat dimaksimalkan perekrutan calon karyawan.

Perekrutan calon karyawan atau tenaga kerja pada dasarnya bertujuan untuk mengisi jabatan-jabatan yang kosong dalam lingkungan perusahaan. Perekrutan dilakukan untuk menjaga produktivitas perusahaan sehingga tidak mengalami gangguan diakibatkan adanya karyawan yang pensiun, karyawan yang berhenti, atau karyawan yang meninggal dunia. Dengan perekrutan ini, operasi perusahaan dapat tetap berjalan sebagaimana yang diharapkan.

## **B. Seleksi dan Penempatan Karyawan**

Organisasi harus memiliki daya saing untuk dapat bertahan dalam dunia industri, serta sebagai kekuatan dalam membangun kesinambungan usaha. Untuk itu, diperlukan tata kelola manusia demi tercapainya tujuan organisasi (Mirza, 2020). Pengelolaan tenaga kerja merupakan bagian dari penanganan Sumber Daya Manusia (SDM) yang diharapkan memberikan kontribusi strategis bagi perusahaan. Dalam menangani SDM tersebut dibutuhkan penyeleksian yang bersifat kehati-hatian.

Setiap perusahaan mengharapkan tenaga kerja yang berkualitas dan produktif. Upaya tersebut dilakukan melalui seleksi karyawan. Seleksi karyawan merupakan tahapan yang dilakukan setelah rekrutmen calon karyawan. Seleksi merupakan aktivitas pengelolaan tenaga kerja setelah terkumpul sejumlah pelamar melalui rekrutmen (Aisyah & Giovanni, 2018). Dalam menyeleksi karyawan yang akan diterima, terlebih dahulu harus dinilai mana yang memenuhi syarat seleksi. Proses penyeleksian ini harus dilakukan secara jujur, objektif, dan cermat, sehingga nantinya didapatkan tenaga kerja yang benar-benar sesuai kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.

Perusahaan dalam memilih karyawan terbaik tentu harus melalui seleksi yang terbaik pula. Hal tersebut dilakukan agar tidak salah dalam memilih karyawan. Sehingga dalam menyeleksi pelamar kerja harus secara sempurna untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas. Oleh karena itu, seluruh pelamar kerja harus diproses secara cerdas agar dapat dipilih karyawan secara selektif.

Seleksi karyawan penting demi keberhasilan perusahaan. Untuk itu, mempertahankan dan mengembangkan sistem seleksi tenaga kerja harus lebih optimal. Sistem seleksi yang dilakukan perusahaan pada dasarnya terdapat tiga sasaran yang diharapkan. Sasaran-sasaran tersebut (Busono, 2016) meliputi:

1. Ketelitian yang berarti kesanggupan perusahaan dalam menyeleksi calon tenaga kerja secara tepat dan akurat sehingga dapat meramalkan kinerja pelamar kerja.
2. Kewajaran yang berarti pemberian jaminan kepada setiap pelamar kerja yang sesuai persyaratan untuk diberikan kesempatan yang wajar atau sama untuk masuk ke dalam proses seleksi.
3. Kepastian yang berarti dalam proses penyeleksian calon karyawan ada harapan yang baik akan diperoleh.

Setiap karyawan yang terpilih dalam proses seleksi akan ditempatkan sesuai kualifikasi yang telah ditetapkan. Penempatan tenaga kerja merupakan pemajuan dari tahapan seleksi. Penempatan tersebut berkaitan dengan proses penugasan karyawan pada jabatan yang diperlukan perusahaan. Dalam penempatan tenaga kerja, seorang manajer perusahaan harus cerdas dan tepat menempatkan karyawan yang sesuai bidangnya. Penempatan kerja harus dinilai berdasarkan disiplin ilmu tenaga pekerja dan persyaratan klasifikasi pekerjaan.

Dalam proses penempatan tenaga kerja, terdapat kriteria-kriteria yang harus dipenuhi (Azhar, 2018), di antaranya:

1. Wawasan berarti pengetahuan seorang karyawan yang mampu mengorganisir pekerjaan berdasarkan prosedur yang ditetapkan perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
2. Kecakapan berarti kemampuan seorang karyawan mengerjakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya untuk diselesaikan.
3. Perangai berarti pernyataan sikap yang menggambarkan seorang karyawan mampu bekerja dan mengevaluasi hasil pekerjaannya.

Proses penempatan karyawan salah satu fungsi penting dalam pengelolaan tenaga kerja. Ketidaktepatan penempatan karyawan pada suatu bidang tertentu akan berakibat fatal sehingga pencapaian tujuan-tujuan perusahaan juga akan ikut

terganggu. Sehingga demikian, seorang manajer perusahaan harus menempatkan karyawan secara tepat agar pekerjaannya dapat berjalan lancar.

Bertolak dari paparan terkait seleksi dan penempatan karyawan di atas, diharapkan sasaran-sasaran perusahaan dapat tercapai. Proses penyeleksian yang baik akan mendapatkan tenaga kerja yang benar-benar sesuai kriteria yang dibutuhkan. Sehingga demikian, seorang karyawan yang terseleksi akan merasakan kepuasan dengan jabatan yang diberikan. Melalui penempatan karyawan yang tepat di bidangnya tentu akan memberikan semangat dalam bekerja. Hasilnya akan memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Oleh karena itu, pelaksanaan proses seleksi diperlukan ketepatan dan secara sendirinya akan menempatkan karyawan sesuai dengan bidangnya.

### **C. Motivasi Kerja**

Karyawan menjadi bagian terpenting bagi perusahaan. Karyawan dengan bakat, tenaga, dan kreativitasnya dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Di sisi lain, karyawan juga mempunyai kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Oleh karena keinginan tersebutlah, karyawan selalu termotivasi untuk bekerja.

Motivasi berkaitan dengan suatu keadaan yang berdampak pada perilaku karyawan untuk bertindak dan berbuat dengan cara-cara tertentu yang mengarahkan pada pencapaian kerja optimal. Motivasi menggerakkan para karyawan bekerja dengan giat untuk suatu pencapaian tujuan perusahaan. Lebih lanjut, motivasi kerja karyawan akan tercipta dengan adanya dorongan dari manajemen perusahaan. Sehingga demikian, keberadaan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) penting dalam pengembangan motivasi kerja karyawan (Riniwati, 2016).

Penciptaan motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja internal. Lingkungan kerja mencerminkan

keadaan wilayah kerja karyawan yang bisa memberikan kesan yang baik. Keadaan lingkungan kerja yang baik memberikan ketentraman dan kenyamanan kepada para karyawan sehingga memotivasi mereka untuk bekerja. Kesan-kesan tersebut tentu akan berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja para karyawan. Dengan demikian, diperlukan pengelolaan motivasi kerja karyawan dengan harapan bisa terus meningkatkan hasil kerjanya.

Pengelolaan motivasi kerja karyawan sangat penting sebagai dasar penggerak setiap individu dalam organisasi untuk bekerja lebih giat lagi. Dengan motivasi yang tinggi, setiap karyawan menaruh harapan yang tinggi untuk mencapai hasil kerja yang baik (Suwandi et al., 2022). Dengan begitu, karyawan yang bekerja di dalam lingkungan kerja yang baik akan selalu termotivasi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik dan cenderung akan menunjukkan kualitas kinerja yang lebih baik pula.

Kebutuhan akan suatu karya dalam sebuah bisnis perusahaan, maka motivasi kerja merupakan aspek mutlak yang harus diperhatikan oleh setiap manajer. Sehingga demikian, seorang manajer perusahaan harus memahami kebutuhan-kebutuhan karyawan dalam memotivasi karyawan tersebut (Bahri & Nisa, 2017).

1. Kebutuhan untuk berprestasi, menunjukkan kebutuhan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin agar memberikan makna bagi dirinya pribadi maupun bagi perusahaan.
2. Kebutuhan berafiliasi, menunjukkan kebutuhan seorang karyawan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan individu atau kelompok tertentu dalam perusahaan. Kebutuhan ini berkaitan dengan tingkah laku karyawan untuk melakukan dan meningkatkan hubungan secara akrab dengan individu atau kelompok lain.
3. Kebutuhan kekuatan, menunjukkan kebutuhan seorang karyawan untuk mendominasi dan menjadi pengontrol bagi individu atau kelompok lain dalam perusahaan.

## Referensi

- Afandi, P. (2016). *Concept & indicator human resources management for management research*. Deepublish.
- Aisyah, N., & Giovanni, A. (2018). Pengaruh Proses Rekrutmen (Porek) dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan PT. BANK MAYA PADA INTERNASIONAL, Tbk. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 1(2), 8-18.
- Azhar, Z. (2018). Sistem Pendukung Keputusan Dalam Menentukan Penempatan Karyawan Baru Di Pdam Kisaran Dengan Metode Smart. *JURTEKSI (Jurnal Teknologi dan Sistem Informasi)*, 4(2), 179-184.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9-15.
- Busono, G. A. (2016). Pengaruh Sistem Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir. *MUQTASHID*, 1(1), 81-114.
- Mirza, M. (2020). Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance dan Bussines Ethic Pada Pt Unilever. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(3), 261-271.
- Putra, S. A., & Sari, V. W. (2022). *Pengadaan SDM Perusahaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.
- Suwandi, S., Ardianingsih, A., Akadiati, V. A. P., Ismail, V., Nuwa, C. A. W., Adam, E., ... & Kusumastuti, R. (2022). Mengukur Kinerja Perusahaan melalui Analisis Laporan Keuangan.
- Suwandi, S., Melinda, M., Rusmardiana, A., Dahliana, A. B., Fiyul, A. Y., Shadiq, T. F., ... & Rehutomo, J. (2022). MENINGKATKAN PENJUALAN DENGAN CUSTOMER ACQUISITION COST. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(02), 455-462.

# BAB 9

# MANAJEMEN KINERJA KARYAWAN

Madya Ahdiyat, S.E., M.M.  
Universitas Halim Sanusi PUI Bandung

## A. Sistem Evaluasi Kinerja Karyawan

Pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan baik internal (perkembangan SDM dan organisasi) maupun eksternal (perubahan sistem dan situasi global). Pengembangan ini sangat erat kaitannya dengan kinerja sumber daya manusia tersebut, baik itu berkaitan dengan pengembangan karir atau pun pengembangan kompetensi SDM tersebut.

Kinerja seseorang akan menunjang tinggi-rendahnya karir seseorang dalam sebuah organisasi. Ketika seseorang dapat menunjukkan kinerja yang tinggi maka SDM tersebut berhak mendapatkan jenjang karir yang lebih baik. Dan sebaliknya ketika seseorang tidak bisa menunjukkan performance-nya dengan baik maka akan dilakukan dua hal, pembinaan atau pengembangan kompetensi (pendidikan dan pelatihan).

Ada pun berkaitan dengan pengembangan kompetensi, seseorang yang sudah berada di boks talenta terbaik (kinerja tinggi-potensi tinggi) maka yang dibutuhkannya adalah penghargaan atas kinerja dan capaian-capaian yang telah dilakukannya. Sementara bagi SDM yang kinerjanya masih dapat ditingkatkan lagi, maka akan diberikan pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan.

Harapannya setelah diberikan pengembangan kompetensi maka potensinya (termasuk kompetensinya) akan meningkat dan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja.

Lantas apa yang dimaksud dengan kinerja? Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2010). Lebih lanjut, definisi kinerja adalah “...*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period,*” (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu) (Gomes, 2003). Hal ini diperjelas lagi bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Gibson et al., 2010). Lebih lanjut, kinerja karyawan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Pengertian kinerja dari beberapa pakar. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 2004). Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Gibson et al., 2010).

Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melaksanakan pengukuran kinerja individu, yakni : (a) tugas individu, (b) perilaku individu, (c) ciri individu (Robbins, 2002).

Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola. Manajemen kinerja berkaitan dengan perumusan tujuan, terciptanya konsensus dan kerjasama, berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan terdapat umpan balik (Wibowo, 2010).

Salah satu fungsi dari manajemen kinerja karyawan adalah evaluasi kinerja di mana akan mengukur proses kinerja yang telah dilaksanakan dan memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan proses (Wibowo, 2010).

Evaluasi kinerja dapat dimanfaatkan untuk kepentingan tujuan organisasi, misalnya bagi manajemen dapat menggunakan evaluasi kinerja sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Evaluasi kinerja juga dapat memberikan input dan masukan untuk keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karir seperti promosi, mutasi dan pemberhentian.

Pendekatan evaluasi kinerja berkaitan dengan sifat, perilaku, hasil dan kontingensi. Atau juga berhubungan dengan evaluasi kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku dan sikap. Sehingga pendekatan evaluasi kinerja terdiri dari: (1) Pendekatan Sikap; (2) Pendekatan Perilaku; (3) Pendekatan Hasil; (4) Pendekatan Kontingensi.

Sebagaimana disampaikan sebelumnya, sasaran evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk berbagai kepentingan seperti untuk pengembangan karir dan pengembangan kompetensi. Tetapi dalam pelaksanaannya juga bisa diterapkan untuk kepentingan yang lebih luas lagi, seperti: (1) evaluasi tujuan dan sasaran; (2) evaluasi rencana; (3) evaluasi lingkungan; (4) evaluasi proses kinerja; (5) evaluasi pengukuran kinerja; dan (6) evaluasi hasil.

## **B. Pengukuran Kinerja Karyawan**

Salah satu cara untuk mengukur perkembangan sebuah organisasi atau perusahaan adalah dengan melihat hasil pengukuran kinerja. Sasaran pengukuran kinerja adalah kecakapan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dilakukan secara objektif dan berkala. Dari hasil

pengukuran kinerja karyawan yang mencerminkan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan diukur akan terlihat kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian begitu pentingnya melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui kinerja perusahaan atau pun untuk menetapkan kebijakan pengembangan SDM di masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja merupakan upaya untuk mengukur sekaligus mengevaluasi perilaku nyata yang ditunjukkan setiap orang sebagai sebuah prestasi kerja yang dihasilkan sesuai peran, fungsi dan tugasnya dan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi serta berupaya untuk mendapatkan umpan balik atas hasil kinerja mereka untuk dijadikan acuan bagi pengembangan SDM di masa yang akan datang.

Dalam pelaksanaannya, penggunaan istilah pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja dapat digunakan bersamaan atau bergantian karena memiliki motif dan tujuan yang sama. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai kinerja seseorang sementara evaluasi dilakukan untuk mengukur hasil pekerjaan seseorang. Pengukuran kinerja ini akan sangat berguna bagi karyawan, manajemen dan organisasi itu sendiri dan banyak dipengaruhi faktor-faktor baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan sistem peninjauan dan penilaian kinerja pekerjaan individu atau tim. Pengukuran kinerja adalah deskripsi sistematis kelebihan atau kekurangan pegawai dalam melakukan pekerjaan (Wirawan, 2009). Selanjutnya, faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi seseorang (Mangkunegara, 2017).

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam sebuah organisasi adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan pengukuran atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan pengukuran kinerja atau pengukuran prestasi kerja.

Pembahasan pengukuran kinerja atau pengukuran prestasi kerja adalah tentang kinerja dan akuntabilitas karyawan pada sebuah organisasi. Di dalam era kompetisi global sekarang ini organisasi berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya yang mau tidak mau berarti membicarakan tentang karyawannya. Di satu sisi organisasi ingin mengetahui sejauh mana karyawan berkontribusi dan berprestasi, di sisi lain karyawan juga ingin mengetahui atau mendapatkan feedback guna pengembangan diri atau karirnya di masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja atau pengukuran prestasi kerja tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan proses kegiatan manajemen sumber daya manusia. Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai proses dimana organisasi menilai kinerja individu karyawan. Pengukuran ini dapat meliputi produktivitas, sikap, disiplin dan sebagainya, untuk menemukan level di mana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya.

Bagi organisasi yang cukup maju hasil pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk promosi, demosi, diklat, kompensasi, pemutusan hubungan kerja, dan sebagainya. Dengan digunakannya pengukuran kinerja ini sebagai bahan pertimbangan hal-hal tersebut akan memotivasi karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya yang pada gilirannya akan mempengaruhi pula kinerja organisasi.

Dengan demikian pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah siklus kegiatan pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan sasaran atau tujuan



dan fungsi, instrumen analisis SWOT, pengembangan karir dan pengembangan kompetensi, dan menyiapkan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi.

Tujuan pengukuran kinerja secara garis besar adalah untuk evaluasi dan untuk pengembangan karyawan. Secara rinci tujuannya adalah:

1. Pengembangan manajemen, menyediakan kerangka untuk pengembangan karyawan dengan mengidentifikasi dan menyiapkan individu untuk meningkatkan tanggung jawabnya.
2. Penghitungan kinerja, memunculkan nilai-nilai dari kontribusi karyawan terhadap organisasi dan membantu mengevaluasi pencapaian individu.
3. Peningkatan kinerja, mendorong kesinambungan kinerja dan mengurangi kelemahan karyawan sehingga karyawan lebih efektif dan produktif.
4. Penggajian, membantu menentukan gaji dan tunjangan yang tepat berdasar pada pencapaian atau hasil.
5. Identifikasi potensi karyawan, baik untuk promosi maupun demosi.
6. Umpan balik, menggariskan apa yang diharapkan dari karyawan dibandingkan dengan tingkat kinerja aktualnya.
7. Perencanaan SDM, membantu unit SDM dalam mengaudit penawaran dalam kaitan dengan penempatan karyawan.
8. Komunikasi, merupakan alat dialog antara pimpinan dengan karyawan dan meningkatkan pengertian terhadap tujuan dan fokus individu.

Adapun manfaat pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi baik itu bagi karyawan, manajemen atau organisasi itu sendiri antara lain:

1. Bagi pegawai/karyawan

Manfaat pengukuran kinerja bagi karyawan diantaranya dapat meningkatkan motivasi kepuasan kerja, adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.

## 2. Bagi manajemen

Manfaat pengukuran kinerja bagi manajemen diantaranya untuk mengetahui kecenderungan kinerja karyawan, mengembangkan sistem pengawasan yang baik, sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship.

## 3. Bagi organisasi

Manfaat pengukuran kinerja bagi perusahaan diantaranya untuk meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan, perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.

Faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja sangat banyak namun untuk pengukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Klasifikasi pengukuran kinerja terdiri dari: (1) produktivitas; (2) kualitas; (3) ketepatan waktu; (4) cycle time; (5) pemanfaatan sumber daya; dan (6) biaya.

## **C. Strategi Manajemen Kinerja Karyawan**

Dalam mengimplementasikan manajemen kinerja karyawan perlu diterapkan strategi manajemen kinerja karyawan. Hal ini perlu dilakukan dalam tahapan perencanaan strategis yaitu dengan menentukan tujuan pengukuran kinerja, sasaran pengukuran kinerja, proses pengukuran kinerja, standar pengukuran kinerja, metode pengukuran kinerja dan model pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja harus dinyatakan secara spesifik (specific), dapat diukur (measurable), dapat dicapai (attainable), berorientasi pada hasil (result) dan dalam batasan waktu tertentu (time-bound) sehingga dapat dilaksanakan secara efektif.

Untuk menghindari bias yang disebabkan standar dan penghitungan kinerja yang tidak terkait pekerjaan maka pengukuran harus bersifat formal meskipun seringkali setiap

unit mempunyai pendekatan yang berbeda dalam pelaksanaannya. Pengukuran juga sebaiknya bersifat praktikal sehingga mudah diterapkan dan dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai. Variabelnya sendiri harus merupakan variabel yang bisa diukur.

Metode pengukuran dapat dibagi ke dalam dua bagian yaitu metode pengukuran di masa lalu dan metode dengan orientasi masa depan (Siagian, 2009). Metode pengukuran kinerja di masa lalu yang sering digunakan adalah:

1. Metode skala peringkat (ranking method): metode checklist (dengan skala; graphic rating scales) dan metode insiden kritis (critical incident).
2. Metode esai: metode distribusi paksaan (forced distribution) dan metode forced choice scale.
3. Metode behaviorally anchored rating scale (BARS): metode behavior observation scale (BOS) dan metode behavior expectation scale (BES).
4. Metode 360 degree performance appraisal: metode perbandingan pasangan (paired comparison) dan metode tes dan observasi.

Sedangkan metode pengukuran kinerja dengan orientasi masa depan:

1. Metode penilaian diri sendiri atau self assessment.
2. Metode manajemen berdasarkan sasaran management by objective (mbo).
3. Metode penilaian psikologikal (psychometrics).
4. Metode penggunaan pusat-pusat penilaian atau assessment center.

Adapun model pengukuran kinerja yang dapat dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi profit maupun non profit antara lain:

Balance Scorecard (BSC) Model dari Harvard Business School oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Model ini menggunakan empat perspektif, dengan titik awal strategi

sebagai dasar perancangannya. Empat perspektif BSC model meliputi (1) financial perspective (keuangan), (2) customer perspective (pelanggan), (3) internal business process perspective (proses bisnis internal), dan (4) learning and growth perspective (pertumbuhan dan perkembangan).

Integrated Performance Measurement System Model (IPMS) dari Center of Strategic Manufacturing, oleh Bititci, et.al. dari University of Strathclyde Glasgow. Pada model ini, pengukuran kinerja di mulai dari titik awal stakeholder sebagai landasan untuk menentukan key performance indicator (KPI). Terdapat empat bisnis perusahaan dalam IPMS model yaitu (1) core business (bisnis inti), (2) business unit (unit bisnis), (3) business process (proses bisnis), dan (4) activity (kegiatan bisnis).

Cambridge model dari cambridge university oleh neely. model ini dititikberatkan dalam penggunaan product group sebagai dasar untuk mengidentifikasi key performance indicator (KPI).

Human Resource Scorecard atau HR Scorecard model dari Bryan dan Dave Ulrich dari Harvard Business School. Model ini merupakan pengembangan dari BSC model dengan memperjelas peran SDM secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap sebagai intangible (tidak berwujud) untuk diukur perannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi. Elemen penting dari HR Scorecard adalah (1) mengidentifikasi HR deliverable, (2) penggunaan high performance work system, (3) penggunaan HR system alignment, serta (4) penggunaan HR efficiency.

Objective Key Results atau OKR merupakan kerangka kerja manajemen tujuan yang membantu perusahaan menerapkan dan melaksanakan strategi. OKR awalnya dilakukan oleh Andi Grove di Intel dan dilanjutkan oleh John Doerr di Google. OKR sebenarnya bukan alat pengukuran kinerja karyawan tetapi alat untuk mengukur sejauh mana

kinerja yang dilakukan sesuai dengan target perusahaan untuk mengevaluasi realisasi target.

## **Referensi**

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr, J. H. (2010). *Organisasi*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Siagian, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

# BAB

# 10

# KEBIJAKAN MANAJEMEN SDM

**Dr. Ir. Hj. A. Besse Dahliana, M.P.**  
Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian YAPI Bone

## **A. Pengembangan Kualitas SDM**

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Kontinuitas pembangunan yang dilakukan sekarang di negara kita, betapa pun hanya dapat dipertahankan bila kualitas SDM yang ada mendapat perhatian serius baik dari pemerintah maupun dari kalangan swasta. Oleh karena itu, perlu pengembangan SDM di negara kita mengingat jumlah penduduk Indonesia yang besar, yang merupakan sumber produktif potensial sehingga dapat diubah menjadi sumber produktif yang nyata. Demikian pula perhatian yang semakin besar di Indonesia, terhadap manajemen oleh lembaga-lembaga swasta diharapkan akan mampu membawa dampak positif terhadap perkembangan ekonomi dan perusahaan pada masa yang akan datang.

Pengelolaan SDM bersifat unik, manusia merupakan sumber utama dalam menjalankan organisasi/perusahaan/bisnis, karena fungsi manusia sebagai pelaku, pengelola dan sebagai pelaksana dalam proses produksi dalam bisnis. Kunci dasar dalam mempertahankan bisnis adalah bagaimana

manusia yang ada dalam organisasi memiliki kemampuan bekerja.

SDM memiliki ciri khas yang berbeda dengan sumberdaya yang lain, memiliki sifat unik yaitu sifat manusia yang berbeda-beda satu dengan yang lain, memiliki pola pikir bukan benda mati. Kekhususan inilah yang menyebabkan perlu adanya perhatian yang spesifik terhadap sumberdaya ini. Mengelola manusia tidak semudah mengelola benda mati yang dapat diletakkan, diatur sedemikian rupa sesuai kehendak manajer.

Manusia perlu diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai cara supaya masing-masing individu tersebut mau dan mampu melaksanakan pekerjaan, aturan dan perintah yang ada dalam organisasi tanpa menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan maupun individu sebagai karyawan dalam perusahaan. Orang yang mengatur disebut manajer personalia/manajer sumber daya manusia.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi.

## **B. Sistem Manajemen Pembinaan SDM**

Pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi unsur manusia sangat penting dalam kelangsungan organisasi tersebut, sumber daya manusia (pegawai) menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan.

Peralatan yang andal atau canggih tanpa peran aktif sumber daya manusia, tidak berarti apa-apa. Oleh karena itu, betapa pentingnya pembinaan dilakukan agar pegawai lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melakukan pekerjaan

yang menjadi beban tugasnya. Pengertian pembinaan menurut kamus besar bahasa indonesia adalah proses, cara, pembaharuan, usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara efisien serta efektif untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

Berdasarkan pada pengertian yang dikemukakan diatas mengandung arti bahwa pembinaan merupakan suatu kerja keras, menanamkan sesuatu sikap yang sama sekali baru bagi seorang pegawai. Sikap itu adalah sikap yang sesuai dengan keinginan organisasi, sikap yang menunjang tercapainya tujuan Organisasi.

Daya yang ada pada manusia meliputi adanya akal dan intelegensi, perasaan dan emosi, kemauan, fantasi, perilaku. Untuk dapat melaksanakan tugas yang berat dan baik maka pemerintah perlu meningkatkan pembinaan aparat dalam arti kualitas maupun kuantitas (Siagian, 2013). Dari pengertian tersebut disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan baik untuk dirinya sendiri maupun untuk organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2000).

Dengan demikian, pembinaan sumber daya manusia berarti kegiatan yang dilakukan terhadap keberadaan sumber daya manusia (pegawai) dalam suatu organisasi, agar mereka lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melakukan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan seefektif mungkin.

### **C. Pengembangan Karir SDM**

Pengertian pengembangan karier adalah sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas (Sinambela, 2016). Karier adalah persepsi sikap pribadi dan

perilaku seseorang yang terkait dengan aktivitas-aktivitas dan pengalaman-pengalaman dalam rentang perjalanan pekerjaan seseorang (Bernardin & Russel, 2013).

Beberapa pendapat tentang pengertian pengembangan karier (Mondy, 2005; Samsudin, 2010), sebagai berikut.

1. Pengembangan karier adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
2. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan semakin matang.
3. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.
4. Pengembangan karier (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier.
6. Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang bernaung di dalam organisasi tersebut.

Tahapan dalam perkembangan karier terbagi ke dalam tiga tahap (Samsudin, 2010).

#### 1. Karier Awal

Meskipun organisasi menyediakan kesempatan internship agar individu dapat mencoba pilihan karier yang

berbeda dan individu dapat pula menguji beragam pilihan jabatan melalui kursus, perhatian utama manajemen sumber daya manusia baru dimulai ketika seorang individu memasuki organisasi. Manajer sumber daya manusia dan juga karyawan harus dapat memastikan bahwa orang-orang bergerak secara efektif di dalam organisasi. Tantangan kerja dan bentuk pengawasan atas pekerjaan berkontribusi signifikan terhadap pengembangan karir individu.

Karier awal (early career) tidak selalu berjalan mulus karena adanya masalah-masalah berikut ini.

- a. Frustrasi dan ketidakpastian disebabkan harapannya tidak sesuai dengan realitas yang ada.
- b. Adanya penyelia yang tidak kompeten.
- c. Insensitivitas terhadap aspek politis organisasi.
- d. Kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal.
- e. Mengabaikan criteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat atau baru memulai berkarir.
- f. Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan, dan minat.
- g. Ketidakpastian mengenai batasan loyalitas yang dituntut organisasi.
- h. Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi.

Organisasi dapat membantu karyawan baru agar terlibat dalam eksplorasi karir menyusun karir mereka selama tahap awal dengan melakukan orientasi dan praktik mentoring yang memberikan tantangan kerja dan tanggung jawab secara efektif dan menawarkan umpan balik kerja yang konstruktif. Selain itu, perusahaan sebaiknya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam pelatihan penilaian mandiri dan membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistis dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir.

## 2. Karier Pertengahan

Setelah menyelesaikan masalah pada karier awal, individu selanjutnya bergerak ke dalam suatu periode stabilisasi ketika ia dianggap produktif, menjadi semakin lebih kelihatan, memikul tanggung jawab yang lebih berat, dan menerapkan sebuah rencana karir yang lebih berjangka panjang. Kemapanan dan promosi sering menandai tahap ini. Tahap karir pertengahan (middle career) kerap kali pula meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan visibilitas untuk jenjang organisasi lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi. Tahap ini juga menandai periode pembentukan sebagai eksekutif dan pengembangan tingkat keahlian yang dapat bernilai bagi organisasi serta memberikan kontribusi bagi nilai orang yang bersangkutan.

Salah satu strategi untuk menyikapi masalah di pertengahan karier adalah dengan melatih karyawan pada karier pertengahan untuk membina karyawan yang lebih junior (misalnya, bertindak sebagai pelatih atau mentor). Karyawan yang berada di karir pertengahan dapat menjaga dirinya tetap segar dan energik, sedangkan karyawan yang lebih muda belajar melihat gambaran besar dan mengambil manfaat dari pengalaman karyawan yang lebih senior. Strategi lain untuk mengatasi masalah karier pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (obsolescence). Untuk menyikapi persoalan ini, beberapa perusahaan mengirimkan karyawan mereka ke seminar, workshop, kursus, dan berbagai bentuk 'melengkapi kembali' (retooling).

## 3. Karier Akhir

Suatu titik balik terhadap produktivitas atau penurunan dan pensiun dini mewarnai krisis pertengahan karir. Individu yang produktif dapat memikul peran staf

senior atau manajemen puncak, atau mungkin tetap sebagai kontributor dalam peran non-kepemimpinan. Dalam tahap ini individu mesti menjernihkan dirinya.

Pada akhirnya, individu mulai melepaskan diri dari belitan tugas-tugasnya dan bersiap-siap untuk pensiun. Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karier akhir (late career) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun. Selama karier akhir, sebagian besar karyawan harus mengatasi keusangan setelah pertengahan karier atau masa stabil serta bias usia negatif di pekerjaan.

Tahapan dalam pengembangan itu terbagi ke dalam empat fase (Sinambela, 2016), yaitu:

1. Fase awal, disebut dengan karier awal adalah fase yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal pekerjaan.
2. Fase lanjutan, yaitu fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan pembebasan.
3. Fase mempertahankan, yaitu fase di mana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa yang lampau.
4. Fase pensiun, yakni individu telah melampaui suatu karir yang diharapkan dan akan berpindah ke karier lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan.

Pengembangan karier dari sudut pandang pekerja memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi dari pekerjaan, dan bagi organisasi pengembangan karier memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan lowong di masa mendatang (Triton, 2010). Secara khusus implementasi pengembangan

karier yang dilakukan organisasi memiliki sejumlah tujuan dengan melayani baik kebutuhan organisasi maupun pegawai (Caruth & Pane, 2009). Pengembangan karier pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi (Samsudin, 2010). Dari segi pengembangan karir, ada tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan, sebagai berikut:

1. Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran sesuai.
2. Organisasi perlu memudahkan pekerja pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami pekerja.
3. Organisasi perlu menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

## Referensi

- Bernadin, & Russel. (2013). *Human Resource Management: Experiential Approach*. Mc Graw-Hill. Singapore.
- Caruth, D. L., & Pane, S. S. (2009). *Staffing the Contemporary Organization: A Guide Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resources Professionals*. Prainger Publisher. USA.
- Handoko, T. H., (2000). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Mondy. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Samsudin. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Siagian, S. P., (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sinambela. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Triton. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Yogyakarta.

# BAB

# 11

# KEBUTUHAN PELATIHAN SDM

Susi Adiauwaty, S.Psi., M.M., Psikolog, ACAC.  
Institut Bisnis Nusantara Jakarta

## A. Konsep Pelatihan SDM

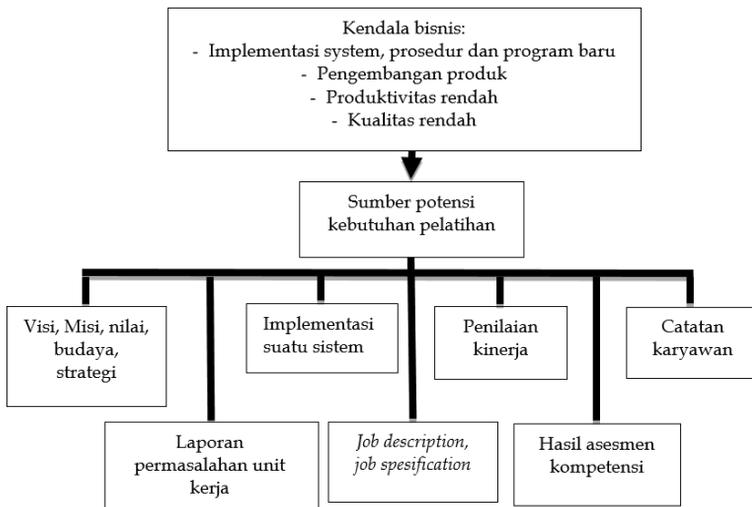
Proses manajemen sumber daya manusia yang dijalankan perusahaan, setelah dilakukan rekrutmen seleksi adalah memberikan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Setelah menjalankan kerja selama periode waktu tertentu, perusahaan memberikan peluang untuk mengembangkan diri bagi karyawan melalui program pelatihan baik untuk membantu karyawan menyelesaikan tugas saat ini agar menjadi lebih efektif dan efisien ataupun untuk tujuan pengembangan karyawan.

Perusahaan berkepentingan memberikan pelatihan sebagai bekal bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas kerja, sebagai sarana untuk mendorong implementasi sistem kerja dan manajemen perusahaan atau untuk tujuan membentuk talent pool (bank talenta) guna melancarkan proses kaderisasi dan regenerasi karyawan.

Fungsi pelatihan pada sdm ini berhubungan dengan fungsi sdm lainnya secara langsung dan sebagai supporting bagi pencapaian sasaran dan misi perusahaan. Program-program yang telah disusun perusahaan dipastikan terlaksana salah satunya dipastikan melalui program pelatihan. Era saat ini berkembangnya tuntutan kompetensi terhadap seorang karyawan. Adanya gap kompetensi seorang karyawan dipenuhi melalui pelatihan.

Untuk saat ini perusahaan tidak bisa lagi mengabaikan program pelatihan. Tingginya biaya pelatihan bukan lagi menjadi alasan bagi perusahaan untuk mengadakan program pelatihan. Risiko dan antisipasi tingginya biaya pelatihan ini dapat dilakukan melalui analisa terhadap kebutuhan pelatihan.

Berdasarkan analisa yang dilakukan perusahaan dapat mengetahui bahwa tidak semua pekerjaan membutuhkan pelatihan. Pekerjaan sederhana dan mudah diselesaikan seyogyanya tidak membutuhkan pelatihan yang sifatnya formal. Untuk pekerjaan-pekerjaan yang sederhana tersebut cukup diberikan pengarahan dan pembekalan pengetahuan kerja serta perilaku aktif atasan dalam melakukan pengawasan langsung. Selama karyawan menyelesaikan pekerjaan sederhana sesuai dengan tuntutan perilaku yang diinginkan perusahaan tidak diperlukan pelatihan khusus yang bersifat formal. Model analisis kebutuhan pelatihan seperti pada gambar 3.



Gambar 3 Model Analisis Kebutuhan Pelatihan

Untuk menetapkan adanya kebutuhan melakukan pelatihan didapatkan melalui analisa terhadap informasi dan data terkait kemampuan yang dimiliki karyawan saat ini. Melalui data dan informasi yang dikumpulkan tersebut dapat

diketahui kebutuhan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja seorang karyawan terhadap jabatan tertentu.

Salah satu informasi dan data yang dikumpulkan perusahaan terkait kompetensi yang dimiliki karyawan. Era saat ini berkembang dengan istilah kompetensi yang harus dipenuhi karyawan dalam menjalankan tugas kerja. Melalui pelatihan seorang karyawan dapat meningkatkan kompetensi diri yang sesuai dengan tuntutan kinerja seorang karyawan.

Pelatihan adalah proses mengajar karyawan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan (Lussier et al., 2020). Sementara Dessler mengartikan pelatihan sebagai mengajarkan keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan (Dessler, 2018).

Dari apa yang disampaikan kedua ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan hal yang penting yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Karena bagaimanapun tingginya potensi yang dimiliki seorang karyawan jika mereka tidak mengetahui bagaimana menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya mereka tidak akan melakukan sesuatu yang berguna untuk perusahaan.

Perkembangan sumber daya manusia terakhir ini mengarah pada pemberian pelatihan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki para karyawan. Gap kompetensi dijadikan sebagai dasar dalam menetapkan bentuk pelatihan dan tema pelatihan yang akan dilakukan. Gap kompetensi yang dimiliki dapat berupa: pengetahuan, keterampilan atau keahlian dan sikap kerja seorang karyawan.

## **B. Tahapan Analisis Kebutuhan Diklat**

Dengan berkembangnya tuntutan kemampuan karyawan berupa kompetensi, perusahaan-perusahaan mulai mengarahkan program pelatihannya berbasis kompetensi. Banyak hasil-hasil penelitian yang menunjukkan kompetensi karyawan yang sesuai dengan tuntutan jabatan/pekerjaan akan meningkatkan kinerja karyawan lebih efektif dan efisien.

Program pelatihan berbasis kompetensi ini mulai banyak dilakukan oleh BUMN-BUMN Indonesia dan perusahaan-perusahaan besar swasta lainnya.

Tokoh yang memperkenalkan istilah kompetensi yaitu McClelland pada tahun 1973. Di tahun yang sama spencer & spencer juga mengungkapkan tentang hubungan kompetensi dengan prestasi kerja. Dalam konteks dunia kerja kompetensi diartikan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang. Pengertian ini dikembangkan oleh dave ulrich pada tahun 1995, bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan atau kemampuan yang ditampilkan seseorang.

Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan suatu pekerjaan ataupun jabatan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, ia akan meningkatkan kapasitas diri agar memiliki nilai yang kuat, fleksibel dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan untuk mampu menyelesaikan tugas kerja sesuai sasaran dan tuntutan perusahaan. Kompetensi seorang karyawan pun harus disesuaikan dengan visi, misi dan budaya perusahaan.

Dalam menyelesaikan tugas kerja, seorang karyawan tidak hanya berkaitan dengan teknis pekerjaan tetapi juga berkaitan dengan bagaimana mengelola pekerjaan dan berinteraksi dengan orang lain. Berdasarkan hal tersebut, kompetensi memiliki 2 jenis kompetensi, yaitu:

1. Hard Competency, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian teknis suatu pekerjaan, seperti analisa laporan keuangan dan perakitan mesin mobil.
2. Soft Competency, yaitu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk membangun hubungan dengan orang lain dan mengelola pekerjaan, seperti komunikasi dan kepemimpinan kelompok.

Kompetensi dapat diklasifikasikan ke dalam 4 jenis kompetensi, yaitu:

1. Kompetensi Inti (Core Competency). Kompetensi ini berada pada level organisasi. Contoh kompetensi ini adalah kompetensi adaptability.
2. Kompetensi peran (role competency). Kompetensi yang merujuk pada peran yang harus dijalankan seseorang dalam sebuah tim kerja. Contoh kompetensi ini adalah kompetensi Maintain work activities.
3. Kompetensi perilaku (behaviour competency), merupakan karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini ada pada level karyawan. Contoh kompetensi ini adalah kompetensi Achievement Orientation.
4. Kompetensi fungsional (functional competency). Kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan output seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berkaitan dengan level posisi. Contoh kompetensi ini adalah kompetensi Aligning performance for success

Perusahaan dapat mengembangkan kompetensi karyawan melalui pelatihan namun dalam pengembangan kompetensi perlu juga adanya sikap proaktif dari karyawan itu sendiri untuk mengembangkan dirinya. Artinya dalam mengembangkan sumber daya manusia berbasis kompetensi harus terjadi dua arah, penyediaan peluang pengembangan diri melalui pelatihan oleh perusahaan dan keinginan serta sikap proaktif karyawan untuk meningkatkan kompetensinya.

Pada kenyataannya banyak karyawan yang bersikap pasif untuk mengembangkan kompetensinya. Karyawan hanya ingin belajar jika perusahaan memberikan pelatihan. Perlu kerja sama antara perusahaan dan karyawan sehingga program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dapat dijalankan secara efektif dan efisien. Perusahaan memerlukan karyawan yang mau mengembangkan kompetensi diri secara mandiri.

## C. Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat

Untuk menentukan kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi, organisasi harus menjalankan beberapa langkah.

1. Terlebih dahulu harus menentukan model kompetensi yang akan dijalankan

Model kompetensi dibutuhkan karena: (a) model kompetensi menyediakan sarana untuk menerapkan konsep kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi; (b) melalui model kompetensi memudahkan dalam memahami variable-variabel yang menentukan kinerja dan korelasi diantara variabel tersebut; dan (c) melalui model kompetensi dapat menyebarkan kompetensi secara cepat di sebuah organisasi.

2. Membuat Kamus Kompetensi

Kamus kompetensi merupakan hal utama yang harus dibuat dalam menentukan kompetensi karyawan. Melalui itu, perusahaan dapat memetakan kompetensi yang diperlukan dalam satu pekerjaan atau jabatan. Dalam kamus kompetensi dijabarkan keempat jenis kompetensi, yaitu: kompetensi inti (*core*), kompetensi peran (*role*), kompetensi perilaku (*behaviour*) dan fungsional (*functional*).

Tabel 2 Contoh Kompetensi Inti (*Core Competency*)

<b>Kelompok Kompetensi</b>	<b>Kompetensi inti</b>
<b>Nama Kompetensi</b>	<b><i>Adaptability</i></b>
Definisi Kompetensi	Secara aktif mengelola perubahan lingkungan, mengambil Tindakan segera untuk menjawab tantangan perubahan termasuk tantangan bisnis, teknologi dan lainnya
Key Behaviour	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mencoba memahami perubahan-perubahan</li><li>2. Menyikapi perubahan dengan pikiran positif</li><li>3. Menyesuaikan perilaku</li><li>4. Menyesuaikan interaksi antar pribadi</li><li>5. Bertindak mandiri</li><li>6. Melakukan lebih dari yang diminta</li></ol>

Tabel 3 Contoh Kompetensi Peran (*Role Competency*)

<b>Kelompok Kompetensi</b>	<b>Kompetensi peran</b>
<b>Nama Kompetensi</b>	<b><i>Maintain work activities</i></b>
Definisi kompetensi	Melakukan komunikasi secara aktif dengan anggota tim kerja, rekan kerja internal dan eksternal untuk memperbaiki efisiensi, melakukan monitoring, evaluasi dan mencatat perencanaan sesuai sasaran dan prioritas target kerja
Key Behaviour	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat kesepakatan dengan mitra kerja sebagai dasar pembuatan perencanaan</li> <li>2. Menjelaskan tuntutan pekerjaan dan menginformasikan pemahaman dan komitmen untuk memenuhi tuntutan pekerjaan</li> <li>3. Memonitor aktivitas secara teratur sesuai prosedur</li> <li>4. Memastikan pekerjaan memenuhi tuntutan kerja</li> <li>5. Melakukan Tindakan koreksi</li> <li>6. Memberikan kesempatan bawahan untuk mengajukan usulan perbaikan</li> </ol>

Tabel 4 Contoh Kompetensi Perilaku (*Behaviour Competency*)

<b>Kelompok Kompetensi</b>	<b>Kompetensi perilaku</b>
<b>Nama Kompetensi</b>	<b><i>Achievement Orientation</i></b>
Definisi Kompetensi	Menetapkan standar kinerja yang tinggi untuk diri sendiri dan orang lain, bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelesaian tugas, menerapkan standar yang terbaik untuk diri sendiri bukan karena ditentukan oleh orang lain
Key Behaviour	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menampilkan sikap antusias</li> <li>2. Menetapkan standar untuk mencapai yang terbaik</li> <li>3. Memastikan kualitas yang tinggi</li> <li>4. Bertindak dengan risiko yang terukur</li> <li>5. Mendorong orang lain untuk menerima tanggung jawab</li> <li>6. Berkontribusi untuk mencapai tujuan</li> </ol>

Tabel 5 Contoh Kompetensi Fungsional (*Functional Competency*)

Kelompok Kompetensi	Kompetensi fungsional
Nama Kompetensi	<i>Aligning performance for success</i>
Definisi Kompetensi	Memfokuskan dan mengelola kinerja individu dengan membantu orang lain menentukan tujuannya kemudian memantau hasil dan mengevaluasi efektivitas kinerja
Key Behaviour	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menentukan sasaran kinerja</li> <li>2. Membangun pendekatan</li> <li>3. Melibatkan orang lain</li> <li>4. Menciptakan lingkungan belajar</li> <li>5. Mengevaluasi kinerja</li> <li>6. Membangun hubungan</li> </ol>

### 3. Menetapkan Matrik Kompetensi

Matrik kompetensi dibuat setelah menetapkan kamus kompetensi. Melalui matrik kompetensi ini kita bisa menetapkan level kompetensi yang dimiliki seorang karyawan. Matrik kompetensi disusun berdasarkan jenis kompetensi dan sesuai dengan tingkatan (level) jabatannya/pekerjaannya.

Dalam menentukan level kompetensi pada matrik kompetensi tidak mengartikan bahwa semakin tinggi tingkat jabatan maka akan semakin tinggi pula kompetensi yang dibutuhkan. Penentuan level kompetensi harus disesuaikan dengan tuntutan kemampuan pada masing-masing jabatan atau pekerjaannya, seperti yang ditunjukkan tabel 6 berikut ini.

Tabel 6 Matrik Kompetensi

Kompetensi	Tingkatan			
	General Manager	Manajer senior	Manajer	Supervisor
Kompetensi Inti ( <i>core competency</i> )				
<i>Adaptability</i>	5	4	3	3
Kompetensi Peran ( <i>role competency</i> )				
<i>Maintain work activities</i>	5	4	3	2
Kompetensi Perilaku ( <i>behaviour competency</i> )				

Kompetensi	Tingkatan			
	General Manager	Manajer senior	Manajer	Supervisor
<i>Achievement Orientation</i>	5	5	4	4
Kompetensi Fungsional ( <i>functional competency</i> )				
<i>Aligning performance for success</i>	5	4	3	2

Angka dalam matrik kompetensi menunjukkan level keahlian yang dibutuhkan oleh pemegang suatu jabatan/pekerjaan tertentu.

#### 4. Asesmen

Langkah berikutnya setelah ditetapkan matrik kompetensi adalah melakukan pengukuran terhadap kompetensi karyawan yang disebut dengan asesmen. Asesmen dilakukan oleh seorang asesor yang telah memiliki sertifikasi untuk melakukan asesmen. Pada proses asesmennya meliputi pengumpulan data dan bukti yang ditunjukkan seorang karyawan sehingga dapat ditentukan level kompetensi yang dimiliki.

Dalam proses asesmen ada beberapa unsur yang harus dipenuhi, yaitu:

##### a. Asesor

Asesor adalah seseorang diluar perusahaan atau pihak ketiga yang memiliki keahlian untuk menjalankan proses asesmen yang berkompeten dalam menilai kompetensi seorang karyawan. Keahlian seorang asesor dibuktikan dengan sertifikat asesmen dari hasil pelatihan sebagai asesor yang diikuti pada Lembaga-lembaga penyelenggara yang kompeten sehingga seorang asesor memiliki kualifikasi dalam menjalankan tugasnya sebagai asesor untuk asesmen kompetensi.

Dalam menjalankan tugasnya asesor melakukan tes kasus, interview, dan observasi saat asesni (karyawan yang di ases) melakukan simulasi asesmen. Dalam proses

asesmen dibutuhkan 2 (dua) orang asesor untuk menangani seorang asesi sehingga hasil asesmen tersebut terjaga objektivitasnya.

b. Asesor meeting

Setelah dilakukan pengumpulan data hasil tes pada tahapan asesmen, para asesor akan melakukan rapat (assessor meeting) bersama untuk menentukan bukti (evident) yang ditampilkan oleh asesi dan menetapkan level pemenuhan kompetensinya. Berdasarkan hasil meeting asesor inilah dapat diketahui gap kompetensi yang muncul dari hasil asesmen seorang asesi (karyawan).

c. Rekap hasil asesmen

Rekap adalah hasil keseluruhan dari asesmen yang dilakukan terhadap seluruh tuntutan kompetensi yang ada pada matrik kompetensi. Rekap hasil asesmen akan menunjukkan adanya kompetensi yang terpenuhi dan ada kompetensi yang masih memiliki gap atau belum memenuhi tuntutan kompetensi yang diinginkan perusahaan. Gap kompetensi ini lah yang menunjukkan bahwa seorang karyawan membutuhkan pengembangan diri yang oleh perusahaan dipenuhi melalui pelatihan.

Sehingga pelatihan yang dilakukan perusahaan dapat langsung menasar pada kompetensi yang dibutuhkan untuk bisa menjalankan jabatan/pekerjaan secara efektif dan efisien. Melalui asesmen ini, perusahaan dapat melakukan pelatihan secara tepat sesuai kebutuhan masing-masing karyawan sehingga biaya pelatihan dapat ditekan dan membuat perusahaan efektif dalam mengeluarkan biaya pelatihan.

## Referensi

Dessler, G. (2018). I am sharing “Gary Dessler - Human resource management-Pearson (2020)” with you. In *Human resource management / Gary Dessler, Florida International University*.

Lussier, R. N., College, S., & Hendon, J. R. (2020). Fundamentals of Human Resource Management functions, Applications, Skill Development. *SAGE Publications*, 2(1), 1-23.

# BAB

# 12

## PENGEMBANGAN PELATIHAN SDM

Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.S.M., CPLM., CHRMP.  
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

### A. Perencanaan Pelatihan SDM

Pelatihan merupakan salah satu hal yang penting dalam suatu kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Dengan melalui pelatihan, maka akan mengasah bakat dan keahlian serta dapat menggali potensi-potensi yang ada pada setiap individu (Simamora, 1997). Pelatihan adalah suatu proses yang dapat mengubah perilaku karyawan-karyawan dalam suatu arah dengan maksud untuk meningkatkan tujuan-tujuan operasional. Perubahan perilaku yang dimaksud yaitu berbentuk peningkatan kemampuan dan sasaran atas karyawan yang bersangkutan tersebut.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor terpenting dalam setiap kegiatan dalam suatu perusahaan karena seberapa canggihnya teknologi saat ini yang digunakan, jika tanpa didukung oleh manusia sebagai pelaksana kegiatan operasionalnya tidak akan bisa menghasilkan suatu output dengan tingkat efisiensi yang diharapkan.

Peranan dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi telah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai sebuah tujuan. Dengan bermacam-macam individu yang ada di dalam suatu organisasi perusahaan, pastinya terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, dan lain sebagainya dengan menuntut atasan perusahaan

untuk dapat mengelola dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga tidak akan menghambat mencapai tujuan organisasi perusahaan tersebut.

Perencanaan Pelatihan Sumber Daya Manusia digunakan untuk merencanakan kira-kira pelatihan apa saja yang diperlukan kedepannya, supaya perusahaan bisa tetap bersaing. Sebagai contohnya di zaman digitalisasi seperti sekarang ini, bila sebuah perusahaan tidak menyesuaikan maka akan kalah bersaing dengan perusahaan yang lain yang sudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang ada. Disinilah perencanaan Pelatihan SDM tersebut ada. Bila dirasa dari SDM yang dimiliki belum memiliki kemampuan dalam hal teknologi maka perusahaan harus merencanakan pelatihan tersebut sehingga nantinya SDM yang dimiliki bisa bersaing dengan keadaan yang ada.

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020). Selanjutnya, pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan (Jackson et al., 2018). Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dari tugas terakhir, pelatihan merupakan suatu proses yang sudah terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan ataupun tingkah laku yang menghasilkan keahlian dengan pengalaman agar mencapai kinerja yang efektif, pelatihan bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan individu dan organisasi di masa yang akan datang. Pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas

kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan (Dessler, 2020).

Pelatihan merupakan setiap usaha dalam memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sudah menjadi tanggung jawab perusahaan (Jumawan & Mora, 2018). Sasaran yang ingin dicapai pada Pelatihan adalah peningkatan kinerja pegawai, sedangkan pengembangan cenderung lebih bersifat formal yang mana kemampuan dan keahlian individu harus dipersiapkan bagi kepentingannya dalam memperoleh jabatan yang akan datang.

## **B. Perancangan Program Pelatihan SDM**

Seperti yang dijelaskan diatas bahwa perancangan program pelatihan SDM sangatlah penting oleh sebab itu perlu dilakukan, maka upaya yang dilakukan dalam pelatihan memiliki beberapa prinsip yang dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan pelatihan. Prinsip-prinsip dimaksud antara lain: (1) partisipasi, (2) pendalaman, (3) relevansi, (4) pengalihan, (5) umpan balik, (6) suasana nyaman, dan (7) memiliki kriteria. Sedangkan indikator-indikator pelatihan sumber daya manusia (Hasibuan, 2012), antara lain:

1. Prestasi kerja karyawan, apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pelatihan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti pelatihan yang dilakukan cukup baik, tetapi jika prestasi kerjanya tetap, maka pelatihan yang dilakukan kurang baik dan perlu adanya perbaikan.
2. Kedisiplinan karyawan, jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan semakin baik, maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, akan tetapi jika kedisiplinan tidak meningkat berarti pelatihan yang dilakukan kurang baik.
3. Absensi karyawan, kalau absensi karyawan setelah mengikuti pelatihan meningkat maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya apabila pelatihan yang diterapkan kurang baik.

4. Kalau tingkat kerusakan produksi, alat mesin, setelah karyawan mengikuti pelatihan berkurang maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya jika tetap maka pengembangan dan pelatihan kurang baik.
5. Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pelatihan, jika tidak berkurang berarti pelatihan yang dilakukan perlu disempurnakan lagi.
6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu, berkurang atau efisiensi semakin baik maka pelatihan yang dilakukan sudah baik, sebaliknya jika tetap berarti pelatihan yang dilakukan itu kurang baik.
7. Tingkat kerjasama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti pelatihan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka pelatihan yang dilakukan itu kurang baik.
8. Tingkat upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pelatihan maka pelatihan yang dilakukan itu baik, sebaliknya jika tetap maka pelatihan itu kurang baik.
9. Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pelatihan, jika tidak meningkat atau tetap berarti pelatihan kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.
10. Kepemimpinan atau keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pelatihan harus semakin baik, kerjasama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan berkurang serta kepuasan kerja karyawan meningkat, kalau hal di atas tercapai maka pelatihan yang dilakukan baik, sebaliknya jika hal di atas tidak tercapai berarti pelatihan yang dilakukan kurang baik.

Dari sana kita bisa melihat indikator-indikator itu sendiri, ketika seorang karyawan bila di ikutkan sebuah pelatihan maka harus ada peningkatan dalam kemampuan dan juga kinerja yang lebih baik lagi. Bila tidak ada atau malah mengalami kemunduran maka perlu ada evaluasi atau konsultasi yang lebih intensif kepada karyawan tersebut.

Dalam pelatihan itu sendiri ada teknik-teknik yang mesti diperhatikan. Supaya apa yang disampaikan itu bisa mudah dimengerti dan karyawan cepat memahaminya.

Setiap program pelatihan harus dirancang sedemikian rupa untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan manajemen, yaitu: (1) metode praktis (*on the job training*) dan (2) teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*). Masing-masing kategori memiliki sasaran pengajaran, sikap, konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan yang berbeda antara satu dengan lainnya. Dalam pemilihan teknik yang akan digunakan pada program pelatihan tersedia beberapa *trade offs*. Artinya, tidak satupun teknik yang selalu baik: dan selalu tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut: (1) efektivitas biaya, (2) isi program yang dikehendaki, (3) kelayakan fasilitas-fasilitas, (4) preferensi dan kemampuan peserta, (5) preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih, dan (6) prinsip-prinsip belajar metode latihan yang paling banyak digunakan adalah teknik-teknik *on the job*. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan *supervise* langsung oleh seorang pelatih yang berpengalaman baik karyawan lain maupun karyawan dari dalam sendiri. Dari berbagai macam teknik ini yang dapat digunakan dalam praktek adalah: rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang (*apprenticeships*), *coaching*, dan penugasan sementara. Melalui pendekatan teknik *off the job*, para peserta latihan akan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi yang diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Tujuan utama teknik presentasi (*penyajian*) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah : kuliah, studi kasus, studi sendiri, program komputer, konferensi, dan presentasi implementasi program pelatihan berfungsi sebagai proses transformasi. Para tenaga kerja (karyawan) yang tidak

terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang yang terlatih, berkemampuan, dan berkualitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar.

Tentunya pelatihan itu sendiri memiliki tujuan, sebagai contohnya supaya perusahaan bisa tetap kompetitif. Pelatihan sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam manajemen sebuah organisasi, baik berupa institusi, perusahaan, maupun lembaga atau perguruan (sekolah). Kegiatan pelatihan sumber daya manusia memiliki tujuan yang direalisasikan dalam rangkaian kegiatan terencana, terstruktur dan sistematis. Tujuan serta manfaat pelatihan ini berguna untuk meningkatkan keahlian/skill karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan agar kualitas performa mereka meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan atau institusi. Selain itu juga agar mereka memiliki kompetensi yang memadai dalam menghadapi situasi-situasi tertentu yang bisa terjadi dalam dunia kerja.

Program pelatihan sumber daya manusia termasuk proses pendidikan karyawan dengan prosedur yang terstandarisasi dan sistematis sehingga membawa manfaat dan nilai tambah bagi organisasi/lembaga/perusahaan/ sekolah/ perguruan, disamping karyawan. Bahkan lebih spesifik lagi, program pelatihan sumber daya manusia memiliki tujuan untuk meningkatkan keahlian, keterampilan atau skill untuk jangka panjang pada masa depan. Sebagaimana dikemukakan terdahulu bahwa implementasi program pelatihan berfungsi sebagai proses transformasi. Para tenaga kerja (karyawan) yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan dan berkualitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Oleh karenanya tujuan pelatihan dimaksud dapat dikemukakan, yaitu sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
2. Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
3. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.

4. Untuk membantu masalah operasional.
5. Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya.
6. Meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.
7. Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari "kacamata" orang lain.
8. Meningkatkan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar para karyawan.
9. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.

### **C. Pendekatan Pelatihan Pengembangan SDM**

Pengembangan adalah suatu proses dalam memperoleh keterampilan dan pengetahuan supaya berhasil dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan tugas-tugas di masa sekarang dan yang akan datang. Pengembangan adalah usaha dalam meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2012). Sumber daya manusia mengandung dua pengertian. Pertama, sumber daya manusia mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Di dalam hal lain sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang atau jasa. Pengertian kedua, sumber daya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut (Sumarsono, 2003).

Mampu bekerja berarti bisa melakukan kegiatan yang memiliki kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pengembangan (development) mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan

kapabilitas di luar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini (Mathis & Jackson, 2006). Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja (Rowley & Jackson, 2012). Dalam arti yang lebih luas, pengembangan sumber daya manusia berupaya untuk mengembangkan pengetahuan, pengalaman, keahlian, produktivitas, serta kepuasan karyawan (Werner dan DeSimone, 2011). Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai seperangkat kegiatan yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh suatu organisasi untuk memberikan anggotanya kesempatan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis untuk melakukan investasi dalam sumber daya manusia (Price, 2011). Pengembangan sumber daya manusia menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan diri, program pelatihan dan kemajuan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan dalam organisasi di masa yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi (Bangun, 2012). Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi (Priansa, 2014). Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia, di dalamnya termasuk pelatihan dan pengembangan (training and

development), pengembangan karir (career development), dan program serta proses dari pengembangan organisasi (organization development) (Werner & DeSimone, 2011).

Pelatihan melalui program pengembangan SDM yang baik, organisasi atau perusahaan akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu bersaing secara positif (Sedarmayanti, 2017). Pengembangan merupakan proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas tugas di masa yang akan datang (Kaswan, 2016). Istilah pengembangan lebih sering digunakan untuk pekerjaan pada level manajerial.

Pengetahuan pegawai harus diperbaiki dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat yang merugikan perusahaan atau organisasi dalam pencapaian tujuannya (Sedarmayanti, 2017). Pengetahuan dan keterampilan saja belum cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Pelaksanaan pengembangan SDM dimaksudkan untuk meningkatkan tingkat etos kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan (Wicaksono, 2016). Apabila etos kerja karyawan tinggi, maka dengan sendirinya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan atau organisasi.

Adapun tujuan dari pengembangan SDM (Sedarmayanti, 2017), sebagai berikut:

1. Produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik.
2. Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin.
3. Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil.
4. Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai.

5. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan organisasi karena pemberian pelayanan baik merupakan daya tarik sangat penting.
6. Pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai pekerjaannya.
7. Kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar.
8. Pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan.
9. Kepemimpinan seorang pemimpin akan lebih baik
10. Dengan pengembangan, balas jasa akan lebih diperhatikan.
11. Memberi manfaat baik bagi masyarakat pengguna jasa.

Pengembangan sumber daya manusia dibentuk dari empat dimensi yaitu pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, dan kemampuan teknologi (Nugraha, 2016). Sedangkan indikator untuk pengembangan SDM terdiri dari tiga indikator, yaitu: motivasi, kepribadian, dan keterampilan (Krismiyati, 2017).

## Referensi

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Hasibuan, M. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Jackson, S. E., Sculer, R. S., & Werner, S. (2018). *Managing Human Resources* (12 (ed.)). Oxford University Press.
- Jumawan, J., & Mora, M. T. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 343–352.
- Kaswan. (2016). *Pelatihan Dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.

- Krismiyati, K. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. *Jurnal Office*, 3(1), 43.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training & Development* (8th ed.). Mc Graw Hill Education.
- Nugraha, R. (2016). Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Morowali. *Katalogis*, 4(10).
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Price. (2011). *Human Resource Development*. Fourth Edition. South Western. Nelson Education Ltd.
- Rowley, C., & Jackson, K. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*, Cetakan Kesatu. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SUMBER DAYA MANUSIA Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. PT. Refika Aditama.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN.
- Sumarsono, S. (2003). *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human Resource Development*. Sixth Edition. South Western. Nelson Education Ltd.
- Wicaksono, Y. S. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di SKM Unit V PT. Gudang Garam,Tbk Kediri) Yosep Satrio Wicaksono. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 31- 39.

# BAB

# 13

## PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM

Lenny Hasan, S.E.,M.M.  
Universitas Tamansiswa Padang

### A. Konsep Kompetensi SDM

Pengembangan manusia berbasis kompetensi dilakukan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi mengacu pada kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi atau perusahaan yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan keterampilannya. Kompetensi masing-masing departemen SDM harus dapat mendukung implementasi strategi organisasi atau perusahaan dan mendukung setiap perubahan yang dilakukan oleh manajemen. Seiring dengan tuntutan persaingan perusahaan global, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia, tren saat ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat optimal jika karyawan tersebut memiliki kompetensi yang handal di bidangnya.

Keandalan kompetensi SDM sebenarnya dapat dibentuk, pembentukannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi atau perusahaan untuk membimbing anggotanya dalam diversifikasi kompetensi individu, yaitu melalui kompetensi pencapaian tujuan; keterampilan memecahkan masalah; keterampilan interaksi teman sebaya; dan Kerja tim (Husaini, 1999). Dengan demikian, sinergi kompetensi setiap individu akan sekaligus mengoptimalkan kinerja organisasi

atau perusahaan secara keseluruhan. Pada akhirnya, peran kompetensi SDM menentukan kemajuan organisasi atau perusahaan dalam menghadapi berbagai perubahan.

Kompetensi adalah suatu keahlian atau kapasitas setiap orang untuk mengerjakan tugas-tugas dalam suatu pekerjaan, yang mana kemampuan tersebut didasarkan pada faktor fisik dan faktor intelektual. Kompetensi merupakan sebuah faktor utama yang terdapat pada diri seseorang yang memang mempunyai kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan orang lain dalam hal kemampuan. Lebih lanjut, kompetensi kerja adalah suatu keterampilan kerja yang dimiliki oleh setiap orang yang meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, dan juga sikap kerja yang sesuai dengan standar yang sebelumnya sudah ditetapkan (Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003).

Terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi (Soetjipto, 2002), yaitu:

1. **Motives** adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan "feedback" untuk memperbaiki dirinya.
2. **Traits** adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), stress resistance, atau *hardiness* (ketabahan/daya tahan).
3. **Self-Concept** adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana *value* (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi leader seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

4. Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (knowledge) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
5. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Selain itu kemampuan seseorang programmer komputer untuk mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

Strategi pengembangan SDM dapat berjalan dengan baik apabila disertai dengan program pengembangan SDM yang direncanakan dengan matang. Perencanaan program pengembangan SDM memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Menentukan kualitas karyawan.
2. Menjamin ketersediaan karyawan di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.
3. Meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.
4. Memudahkan proses koordinasi untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.
5. Menghindari terjadinya kelebihan atau kekurangan karyawan.
6. Menjadi sebuah acuan dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan yang menyangkut ketenagakerjaan.
7. Menjadi suatu pedoman dalam menentukan program perekrutan, penyeleksian, dan kedisiplinan karyawan.
8. Menjadi sebuah landasan dalam pelaksanaan penilaian karyawan.

Perusahaan juga harus turut membantu meningkatkan kompetensi kerja karyawannya karena hal tersebut saling mempengaruhi antara karyawan dan perusahaan. Terdapat berbagai macam kegiatan untuk bisa meningkatkan kompetensi karyawan. Namun, kegiatan yang dilakukan tersebut harus dilakukan secara kontinyu, sehingga mampu menjaga kompetensi karyawan didalamnya, mengevaluasi jika ada performa yang masih kurang, atau mengembangkan kualitas performa karyawan agar menjadi lebih baik.

Berikut ini adalah cara terbaik untuk meningkatkan kompetensi kerja karyawan, yaitu:

#### 1. Pelatihan Skill Secara Profesional

Program pelatihan kerja adalah suatu agenda penting yang harus diadakan oleh perusahaan agar bisa meningkatkan kompetensi kerja karyawannya. Program pelatihan kerja juga dilakukan untuk bisa mempertahankan sekaligus meningkatkan produktivitas serta performa perusahaan.

#### 2. Job Enrichment

Job enrichment adalah suatu kegiatan memberikan job desk dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan. Peningkatan jobdesk ini bisa berbentuk kompleksitas sistem atau kuantitas dari jobdesk itu sendiri. Didalamnya, karyawan akan merasa tertantang untuk bisa melakukan berbagai tugas dan tanggung jawab yang baru, sehingga kompetensi mereka pun akan meningkat secara otomatis.

#### 3. Studi Banding

Studi banding adalah aktivitas yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk bisa meningkatkan pengetahuan dalam penerapannya di perusahaan agar penerapan tersebut bisa dilakukan dengan baik dan kompetensi karyawan bisa meningkat. Studi banding ini biasa dilakukan perusahaan yang bergerak dengan bidang industri yang

sejenis ataupun dengan kompetitornya. Studi banding juga akan memotivasi karyawan agar bisa lebih inovatif dan lebih kreatif lagi dalam bekerja. Nantinya, kompetensi karyawan akan berkembang secara otomatis karena adanya motivasi tersebut.

#### 4. Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah pemindahan tugas dari suatu jabatan ke jabatan lain yang tingkatannya lebih tinggi dengan penghasilan, tunjangan, tanggung jawab, job desk, dan potensi yang lebih besar lagi untuk bisa meningkatkan karirnya. Sekumpulan tugas baru yang diberikan oleh karyawan nantinya akan memotivasi mereka untuk bisa bekerja lebih rajin daripada biasanya.

#### 5. Rotasi Kerja

Rutinitas kerja yang itu-itu saja tentunya akan membuat karyawan menjadi cepat bosan dan jenuh, sehingga akan menurunkan produktivitasnya. Hal tersebut pun akan menurunkan kompetensi karyawan. Untuk itu diperlukanlah rotasi kerja. Rotasi kerja adalah pemindahan karyawan dari cabang atau tempat lain sesuai dengan jobdesk dan divisi yang sama dengan yang sebelumnya. Karyawan akan memiliki rutinitas baru yang tentunya tidak membosankan, sehingga akan mendorong mereka untuk bisa bekerja lebih efektif dan lebih efisien lagi.

#### 6. Membangun Team Work

Dalam suatu perusahaan pastinya akan terdiri dari berbagai macam latar belakang individu yang berbeda. Walaupun begitu, membangun team work sangat diperlukan guna memudahkan dan mempercepat perusahaan dalam merealisasikan tujuannya. Kerjasama yang dilakukan oleh masing-masing individu dalam suatu team work yang baik akan menciptakan solusi yang lebih cepat dan juga tepat dalam menghadapi tantangan perusahaan.

## 7. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Menyenangkan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bisa diraih dalam berbagai cara, seperti penataan fasilitas yang cukup yang diperlukan oleh karyawan, atau membangun suasana kerja yang harmonis antar sesama karyawan. Fasilitas yang memudahkan karyawan akan membuat mereka bisa bekerja lebih fokus. Suasana kerja yang harmonis antar tiap karyawan akan membuat karyawan menjadi lebih betah dan akan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan. Gabungan dari cara ini bisa membuat lingkungan kerja yang lebih menyenangkan untuk karyawan.

## 8. Melakukan Kegiatan di Luar Rutinitas

Kegiatan diluar rutinitas kerja ini bisa berbentuk makan bersama atau rekreasi apapun. Walaupun tidak sering dilakukan, namun ini adalah cara yang baik untuk membuat karyawan menjadi betah di lingkungan kerjanya. Saat mereka lebih betah, maka mereka pun akan lebih terdorong untuk meningkatkan kompetensi kerjanya secara otomatis.

## 9. Personal Development (Membangun Kepribadian)

Kepribadian individu adalah suatu hal yang tidak mungkin bisa dipisahkan oleh setiap orang. Untuk itu, tim HRD harus bisa menciptakan suatu kegiatan yang mampu membangun kepribadian personal setiap karyawan dengan baik. Kepribadian yang baik tersebut akan membuat relasi kerja antar setiap karyawan menjadi semakin kompak.

## **B. Strategi Pengembangan Kompetensi SDM**

Strategi pengembangan SDM merupakan suatu perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas SDM mampu berkembang ke arah yang lebih baik dan meningkat kemampuan kerjanya. Serta memiliki loyalitas yang baik terhadap perusahaan. Artinya dengan adanya strategi sumber daya manusia akan membantu seseorang agar berkualitas dan

berdaya saing untuk suatu perusahaan. Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan karena sumber daya manusia (SDM) menentukan maju atau tidaknya suatu perusahaan. Di dalam suatu perusahaan, adanya sistem tata kelola untuk mengatur sumber daya manusia itu sendiri. Sebab SDM merupakan unsur yang paling penting di dalam sebuah perusahaan.

Dalam penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia ini pada dasarnya hanya memberikan sebuah pendidikan dan pengembangan keterampilan. Namun bukan hanya itu saja, divisi SDM juga mengajarkan mengenai loyalitas dalam bekerja. Untuk penjelasan lebih lanjut, bisa simak paparan berikut ini yang membahas mengenai strategi pengembangan SDM.

1. Memberikan Penghargaan Kepada Karyawan

Penghargaan dapat diartikan sebuah perilaku dalam menghargai atas pencapaian atau prestasi yang dimiliki oleh karyawan. Di mana penghargaan ini memiliki banyak jenis seperti memberikan kenaikan gaji, memberikan hadiah seperti mobil, maupun penghargaan lainnya. Tujuan dari pemberian penghargaan ini agar karyawan lain bisa termotivasi. Nantinya diharapkan akan banyak karyawan yang termotivasi menjadi lebih baik dalam memberikan sebuah kontribusi terhadap pengembangan perusahaan.

2. Mengadakan Program Pelatihan

Strategi pengembangan SDM selanjutnya yang bisa dilakukan adalah mengadakan sebuah program pelatihan. Di mana program pelatihan ini nantinya akan diikuti oleh karyawan perusahaan. Dalam program pelatihan ini juga terdiri dari beberapa jenis yang ditawarkan. Seperti skill training, pelatihan ulang, creativity training, cross functional training, serta team training.

Skill training ini dilakukan untuk melatih dalam mengembangkan keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Selain itu, ada juga creativity training yang

bertujuan untuk melatih kreativitas yang dimiliki karyawan perusahaan. Sehingga nantinya kreativitas tersebut bisa dikembangkan agar menjadi lebih baik. Untuk team training ini memberikan pelatihan bagaimana melakukan kerja sama dalam satu tim.

### 3. Memberikan Kesempatan untuk Menuangkan Ide

Strategi dengan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk menyalurkan ide yang dimiliki. Di mana ide yang disalurkan ini seperti bagaimana rancangan produk dalam suatu perusahaan untuk kedepannya. Karena sebuah ide yang dikeluarkan oleh karyawan harus didengar dan dipertimbangkan jika sesuai. Sehingga nantinya jika perusahaan menyetujui ide atau gagasan tersebut bisa membuat produk atau layanan baru yang berbeda dan terlihat menarik.

Disisi perusahaan, produk baru ini akan membuat bisnis yang berpotensi untuk mendapatkan keuntungan lebih banyak. Disisi karyawan yang menuangkan ide, ini akan membuat mereka merasa dihargai. Dan di sisi konsumen, mereka akan lebih banyak mendapatkan pilihan produk atau layanan yang bisa dipilih.

Perencanaan program pengembangan SDM. Strategi pengembangan SDM dapat berjalan dengan baik apabila disertai dengan program pengembangan SDM yang direncanakan dengan matang. Perencanaan program pengembangan SDM memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Menentukan kualitas karyawan.
2. Menjamin ketersediaan karyawan di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.
3. Meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.
4. Memudahkan proses koordinasi untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.
5. Menghindari terjadinya kelebihan atau kekurangan karyawan.

6. Menjadi sebuah acuan dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan yang menyangkut ketenagakerjaan.
7. Menjadi suatu pedoman dalam menentukan program perekrutan, penyeleksian, dan kedisiplinan karyawan.
8. Menjadi sebuah landasan dalam pelaksanaan penilaian karyawan.

### **C. Kebijakan Pengembangan Kompetensi SDM**

Kebijakan untuk mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM pada masa ini dapat dilakukan dengan berbagai cara. Kebijakan pengembangan SDM yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kompetensi SDM, diuraikan berikut ini.

#### **1. Pelatihan atau Training**

Pelatihan atau training biasanya dilakukan agar para karyawan semakin terampil dalam melakukan tugasnya, khususnya jika ada teknologi baru yang harus mereka kuasai. Namun, pelatihan juga bisa diberikan agar para karyawan memiliki wawasan atau kemampuan baru yang dapat menunjang tugasnya di kantor. Pelatihan dapat dilakukan secara internal, maupun eksternal. Pelatihan internal berarti bahwa pelatihan dilakukan di dalam lingkungan perusahaan. Dalam pelaksanaannya, trainer bisa berasal dari perusahaan itu sendiri atau perusahaan bekerja sama dengan perusahaan lain untuk menyelenggarakan pelatihan. Biasanya kerja sama dilakukan dengan perusahaan yang menyediakan jasa pelatihan atau training yang diperlukan. Sedangkan pelatihan eksternal dilakukan dengan mengirimkan karyawan-karyawan ke lembaga atau instansi pelatihan untuk mengikuti pelatihan di sana.

#### **2. Magang**

Magang biasanya diberikan kepada para karyawan baru, karena karyawan baru biasanya belum memiliki keterampilan yang mumpuni, yang dibutuhkan oleh perusahaan. Untuk melatih para karyawan baru ini,

karyawan berpengalaman tersebut diterjunkan. Tujuannya adalah untuk membagikan keterampilan dan wawasannya kepada mereka.

### 3. Pendidikan

Pengembangan SDM dengan memberikan pendidikan formal kepada para karyawan atau memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikannya. Misalnya, karyawan lulusan SLTA diberikan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan di bangku kuliah, baik untuk tingkat D3 atau S1, tergantung kebijakan perusahaan. Dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk melanjutkan pendidikan formalnya, diharapkan agar karyawan tersebut memiliki wawasan yang lebih luas, sehingga dapat lebih kompeten dalam melaksanakan tugasnya.

### 4. Rotasi Kerja

Rotasi kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merasakan variasi pekerjaan. Biasanya, karyawan dari suatu divisi dipindahkan ke divisi lain. Sebelum dipindahkan, para karyawan tersebut mendapatkan bimbingan dan instruksi kerja terlebih dahulu. Ada perusahaan yang memberlakukan sistem magang untuk metode ini. Jadi, karyawan yang dipindahkan ke divisi lain itu akan mendapatkan bimbingan dari karyawan senior yang ada di sana. Selain untuk memberikan kesempatan variasi pekerjaan, sistem rotasi kerja ini juga bermanfaat jika ada karyawan yang harus cuti, izin mendadak, mengundurkan diri, atau bahkan ketika terjadi perampingan. Sistem rotasi kerja juga dapat bermanfaat bagi karyawan untuk menemukan passion kerja yang mungkin lebih sesuai dengan dirinya.

### 5. Studi Banding

Studi banding atau benchmark adalah metode pengembangan SDM dengan cara mengevaluasi atau

membandingkan sistem kerja yang selama ini berjalan di suatu perusahaan dengan sistem kerja standar atau yang berlaku di tempat lain. Evaluasi atau perbandingan ini dilakukan untuk melihat efektivitas dan efisiensi dari suatu sistem kerja terhadap produktivitas yang diperoleh. Misalnya, suatu perusahaan ingin memperbaiki sistem marketingnya. Maka, perusahaan tersebut dapat mengirim karyawannya untuk melakukan studi banding ke perusahaan lain yang memiliki sistem marketing yang berbeda.

#### 6. Uji Kompetensi

Sistem uji kompetensi ini sering juga disebut dengan uji kemampuan. Metode ini dapat dilakukan oleh perusahaan itu sendiri maupun oleh lembaga yang mengeluarkan sertifikat resmi, seperti Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Uji kompetensi dapat dilakukan secara menyeluruh di suatu perusahaan atau hanya di divisi tertentu.

#### 7. Coaching

Coaching dapat disebut sebagai bimbingan, biasanya diberikan kepada karyawan untuk semakin meningkatkan keterampilannya dalam bekerja. Tujuan dari coaching, selain untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, juga sebagai sarana untuk transfer kemampuan dari karyawan atau orang yang sudah jauh berpengalaman di suatu bidang pekerjaan.

#### 8. Outbond

Melakukan outbond sering dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Tujuannya adalah untuk menjaga dan mempererat kekompakan di antara para karyawannya, dari level paling atas sampai paling bawah. Dalam kegiatan outbond, para karyawan biasanya akan dibagi ke dalam kelompok-kelompok, yang anggotanya bisa berasal dari berbagai level dan divisi. Di dalam kelompok-kelompok ini

biasanya mereka akan sering memainkan permainan yang sifatnya dapat melatih pola pikir cepat, kepemimpinan dan kekompakan. Dengan outbond, maka diharapkan agar seluruh karyawan dari berbagai level dan divisi itu dapat semakin kompak dalam bekerja, demi kemajuan perusahaan. Kemajuan sebuah perusahaan tentu dapat menjadi sarana untuk meningkatkan kesejahteraan setiap karyawan.

## **Referensi**

- Huseini, M. (1999). *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based*. FISIP UI, Jakarta.
- Soetjipto, B. W. (2008). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Book.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 *tentang Ketenagakerjaan*.

# BAB

# 14

## EVALUASI PROGRAM PENGEMBANGAN SDM

**Dr. Abdurohim, S.E., M.M.**  
Universitas Jendral Ahmad Yani

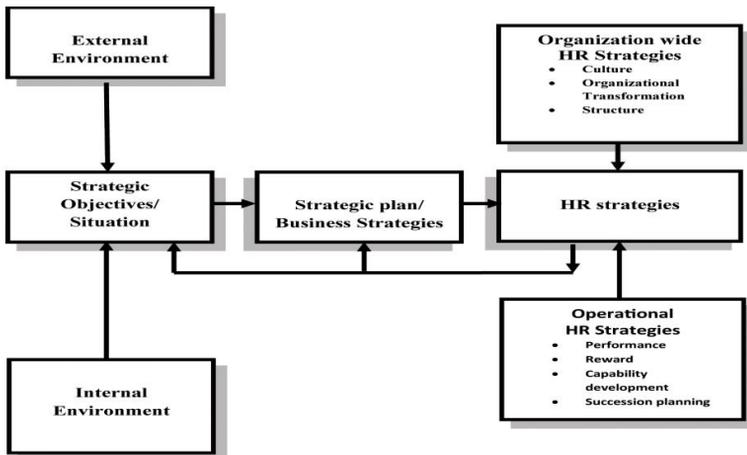
### **A. Konsep Evaluasi Program Pengembangan SDM**

Pencapaian kinerja suatu perusahaan atau instansi setiap tahun selalu dilakukan pengukuran (Afriansyah et al., 2022), dengan melakukan perbandingan antara program yang disusun dengan realisasi capaian yang dihasilkan, bila hasilnya melampaui dari target maka dapat dikatakan perusahaan tersebut telah mampu mengelola dan mengendalikan kegiatan operasional perusahaan/unit tersebut, namun bila realisasi tersebut hasilnya jauh dari target, maka dapat dikatakan perusahaan (Prasetya, 2021) tersebut belum mencapai hasil optimal dari target yang ditetapkan.

Banyak faktor yang mempengaruhi ketidaktercapaian perusahaan/unit dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya, seperti kurangnya modal untuk memenuhi kebutuhan investasi baru maupun mengganti berbagai peralatan yang telah usang dipergunakan, namun tidak jarang yang disebabkan oleh ketidakprofesionalan sumber daya manusia yang melaksanakan aktivitas kegiatan operasional perusahaan kurang memadai dalam bekerja, atau keahliannya masih rendah, disebabkan adanya program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan (van Kruining, 2017).

Berbagai alternatif banyak ditempuh oleh para pemimpin perusahaan dengan menghire sumber daya manusia dari luar perusahaan, sebagai salah satu solusi untuk menjawab

tantangan jangka pendek, namun untuk kinerja perusahaan (Hendrayani et al., 2022) jangka panjang harus dipikirkan langkah-langkah perbaikannya.



Gambar 4 Optimalisasi Kinerja melalui Penataan SDM

Sumber: IGI Global & Information Resources Management Association (2012)

Perusahaan/instansi pemerintahan untuk mengatasi ketidaksesuaian kualitas kerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia (Rukmini et al., 2022), maka membuat konsep pengembangan pendidikan dan pelatihan setiap tahunnya, dengan menitikberatkan pada materi program sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan, sehingga pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Perusahaan/Instansi Pemerintahan selain mampu meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial dari para pegawainya, juga dalam rangka memenuhi persyaratan kompetensi yang wajib dipenuhi pegawai (Dewi Wuryandani, 2015).

Banyak perusahaan yang telah menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan sampai mengirimkan pegawainya kepada berbagai negara, namun dampak perubahannya belum signifikan dengan harapan program pengembangan sumber daya manusia tersebut, mampu berpengaruh terhadap pengembangan pribadi maupun pada kinerja perusahaan/instansi pemerintah. Sehingga biaya yang

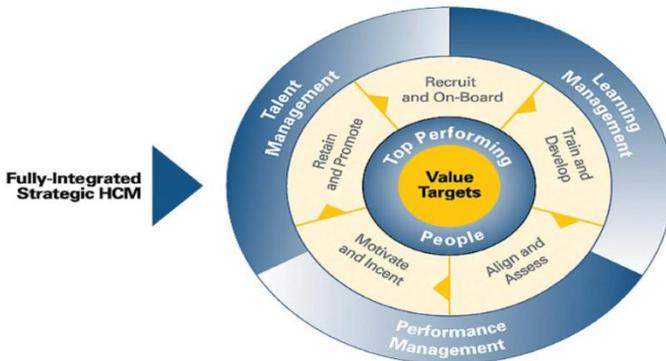
dikeluarkan sia-sia, tidak berpengaruh terhadap aktivitas organisasinya (Afriansyah et al., 2022).

Karena itu, perusahaan harus memiliki konsep pengembangan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia yang jelas mampu menjawab setiap persoalan yang dihadapi perusahaan (Gutierrez-Gutierrez et al., 2018). Hal ini mengingat lingkungan eksternal perusahaan berubah secara cepat serta tidak bisa diprediksi sebelumnya, maka perusahaan harus mempersiapkan perubahan yang terjadi melalui berbagai kebijakan yang strategis (Afriansyah et al., 2022).

## **B. Penyusunan Instrumen Program Pengembangan SDM**

Pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM didasarkan dari hasil penilaian terhadap para pegawainya yang masih memiliki kinerja rendah (Diwyarthi et al., 2022), dituangkan pada program pengembangan SDM yang disusun oleh unit Diklat (Profesi & Resource, 2020), sehingga semua pegawai yang telah mengajukan program pendidikan dan pelatihan melalui penilaian Key Performance Index (KPI) dapat difasilitasi seluruhnya. Program pendidikan dan pelatihan SDM yang dilaksanakan merupakan aktivitas yang strategis untuk menjawab keluhan para pelanggan yang disampaikan setiap hari.

Penyusunan kegiatan jadwal program pengembangan SDM harus dilaksanakan secara komprehensif sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan antara minat, program serta materi sesuai dengan yang dibutuhkan (Kaila et al., 2020) dan kesalahan yang dilakukan oleh pegawai pada pelaksanaan kegiatan. Program yang disampaikan pada pegawai tentunya akan menarik bila diikuti dengan minat dan persoalan yang selalu dihadapi oleh para pegawai, seperti peningkatan pengetahuan dalam perhitungan dan pemungutan perpajakan.



Gambar 5 Sistem Manajemen SDM Terpadu

Sumber: IGI Global & Information Resources Management Association (2012)

Karena itu dalam melaksanakan penyusunan instrumen program pengembangan SDM, maka unit Diklat pada perusahaan/instansi pemerintahan (Abdurohim et al., 2022), harus melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Rencana program yang telah disusun oleh bagian diklat, untuk telah memenuhi semua pegawai perusahaan/instansi pemerintah, atau hanya beberapa pegawai yang terpilih, sehingga diketahui arah dalam program pengembangan SDM yang dibangun dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi perusahaan.
2. Program yang dibuat selama kurun waktu tertentu, didasarkan atas kebutuhan yang sesuai dengan kebutuhan unit, berdasarkan pada penurunan kinerja serta untuk tujuan pengembangan pendidikan mengingat pegawai tersebut akan dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi.

Menyusun konsep penyusunan instrumen program pengembangan ini (Notoatmojo, 2010), dimaksudkan supaya dalam pelaksanaannya tepat, sehingga mampu memecahkan problem yang selama ini terjadi baik pada tataran layanan maupun produksi. Dengan adanya keteraturan program ini memudahkan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM berikutnya (Veld & Alfes, 2017), dan diharapkan dapat

berjalan secara reguler sesuai dengan yang dikehendaki oleh para pemimpin di perusahaan.

Untuk melakukan penyusunan instrumen pengembangan SDM, diperlukan materi yang sesuai dengan persoalan yang ditemukan pada kegiatan operasional, maka unit diklat perusahaan dalam menyusun instrumen pengembangan SDM, terdiri dari:

1. Program pengembangan SDM yang disusun merupakan kebutuhan yang disampaikan oleh unit-unit yang langsung berhadapan dengan layanan dan produksi, sehingga mampu mengurangi gap output yang selama ini terjadi, yaitu berkaitan pengembangan SDM yang akan menduduki jabatan yang lebih tinggi dari saat ini (Paauwe & Boon, 2018). Banyak SDM yang akan dipromosikan namun pendidikan yang menjadi syarat kadang belum dipenuhi, sehingga terjadi gap pengetahuan, meskipun yang bersangkutan telah memiliki pengalaman yang mencukupi.
2. Pelaksanaan program pengembangan yang berkaitan dengan pembekalan pengetahuan dan keterampilan operasional (Afriansyah et al., 2022). Pentingnya pengembangan SDM pada bidang operasional, terutama pada pegawai yang langsung bersentuhan dengan pelanggan maupun SDM yang berada pada pendukung untuk mempercepat pelayanan. Banyak perusahaan/instansi pemerintahan yang mengalami penurunan kepercayaan pelanggan disebabkan kurang terampilnya pegawai untuk memberikan layanan yang dibutuhkan pelanggan.
3. Pelaksanaan program pengembangan SDM yang diselenggarakan oleh unit Diklat, berkaitan dengan pengembangan SDM yang berkaitan dengan kecakapan personal, seperti pegawai yang mengelola layanan customer service (Pavithra, 2021), teller, maupun sekretaris perusahaan pada perusahaan perbankan. Perlu peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perilaku dalam menghadapi pelanggan.

Penyusunan instrumen program pengembangan SDM ini (Wulan et al., 2019) harus jelas dan tidak bias, sekurang-kurangnya harus memiliki tujuan dan sasaran yang akan dituju yaitu meningkatkan kualitas kompetensi dan pemberdayaan terhadap kemampuan sumber daya manusia perusahaan, sehingga dalam pelaksanaan kegiatan operasional tidak mengalami kendala. Dengan rancangan program yang disusun ini, diharapkan perusahaan akan mampu berkembang dan bisa mengalahkan kompetitor pada pasar yang dipergunakan untuk menjual barang dan jasa yang dihasilkan. Pasar merupakan ajang kompetisi yang sangat sempurna, dalam mempengaruhi pelanggan untuk memutuskan pembelian.

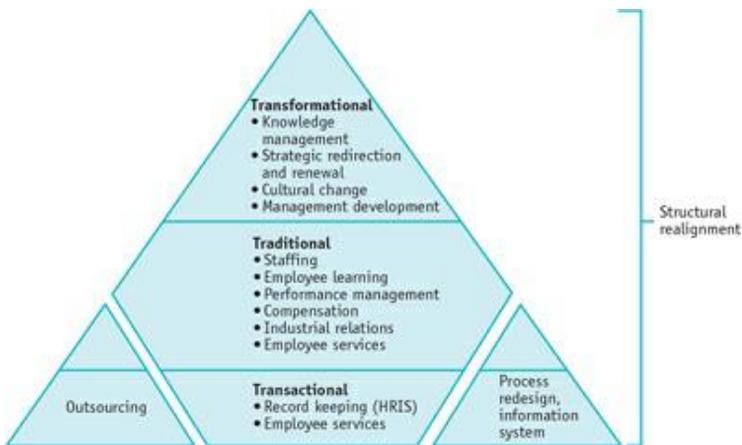
Setiap aktivitas dalam program pengembangan SDM yang dirancang, harus bisa dilaksanakan oleh unit yang akan menyelenggarakannya, sehingga pesan yang ingin disampaikan bahwa program pendidikan merupakan salah satu solusi yang dipergunakan oleh perusahaan untuk menjawab tantangan setiap era yang dihadapi. Untuk kegiatan ini tentunya perlu mendapatkan dukungan penuh terutama dari para jajaran manajemen yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab mengelola perusahaan. Tidak ada satupun perusahaan yang akan mampu berkembang, jika tidak didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang memenuhi persyaratan sesuai dengan uraian pada job description (Merga & Ferguson, 2021).

### **C. Implementasi Evaluasi Pengembangan SDM**

Kegiatan yang diselenggarakan pada program pengembangan SDM, berharap mampu merubah pola pikir, perilaku dan layanan yang diharapkan oleh pemimpin perusahaan, dengan adanya perubahan tersebut, maka para pemimpin perusahaan sangat terbantu dalam setiap aktivitas yang dilakukan, sehingga apapun permasalahan yang dihadapi dapat mempergunakan strategi dan kebijakan yang diterapkan dalam mengelola perusahaan (Luthans, 2012).

Penyelenggaraan program pengembangan SDM haruslah dapat diukur, optimalisasi SDM dalam menerapkan hasil keikutsertaan pada kegiatan operasional perusahaan (Paauwe & Boon, 2018). Diperlukan pengukuran atas penyelenggaraan pengembangan pendidikan SDM, untuk keperluan evaluasi, meliputi:

1. Melakukan evaluasi atas tingkat hasil yang telah mereka tempuh, sehingga dapat diketahui kualitas program pengembangan SDM yang diselenggarakan, sehingga dapat diketahui bobot pengajar, dan kualitas yang mengajar mulai dari pengalaman, pendidikan (Subronto et al., 2021) yang dimiliki untuk mendukung keberhasilan peserta melaksanakan tugas utama ketika melaksanakan kegiatan operasional.



Gambar 6 Efektivitas SDM Perusahaan

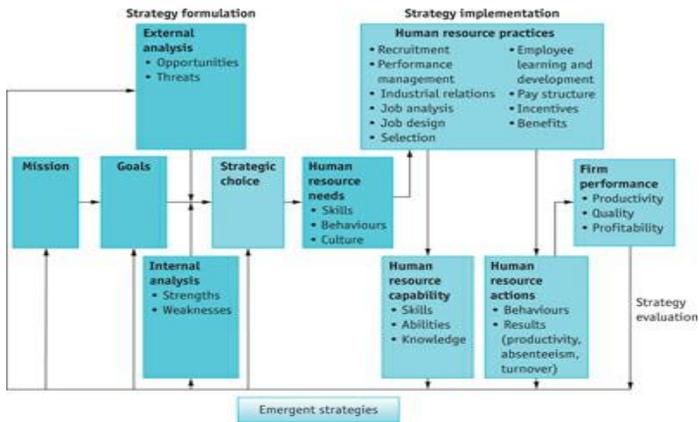
Sumber: Kramar et al. (2014)

2. Melakukan evaluasi secara langsung terhadap para peserta dengan memberikan kuesioner, wawancara, serta hasil yang diperoleh sebelum dan sesudah melaksanakan pelatihan, bila tidak mengalami perubahan maka harus dicari faktor penyebabnya.

Monitoring terhadap implementasi program pengembangan SDM perlu dituangkan dalam penilaian KPI

(Key Performance Indeks) unit tersebut terutama untuk mengukur kecepatan dan kemauan melakukan perubahan. Sehingga monitoring atas target yang ditetapkan, dibandingkan dengan realisasinya dapat terpenuhi. Pemimpin perusahaan perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk mengimplementasikan agar sesuai dengan strategi dan kebijakan perusahaan baik untuk rencana jangka panjang maupun jangka pendek perusahaan.

Evaluasi yang dilakukan bisa diselenggarakan pada semua unit yang telah mengikuti pelatihan dan pendidikan ataupun diambil secara sampling yang mampu mewakili unit unit lain yang memiliki permasalahan sama (Hidayat, 2019), sehingga bisa dipertanggungjawabkan secara logika, bahwa hasil yang diperoleh mampu mencerminkan keterwakilan dari unit lain. sehingga tujuan meningkatkan efektivitas SDM pada kegiatan yang dibutuhkan oleh perusahaan dapat terealisasi (Menteri Kesehatan RI, 2015).



Gambar 7 Proses Manajemen Strategis SDM

Sumber: Kramar et al. (2014)

Banyak yang berpendapat bahwa evaluasi atas implementasi ini, sangat rumit dan mengada-ada, tetapi sekali lagi evaluasi adalah untuk mencari solusi, bukan untuk memperumit masalah menjadi masalah baru. Diperlukan adanya ketajaman melakukan analisa, sehingga memberikan

solusi yang tepat (Silalahi et al., 2022). Kegiatan apapun yang telah dilakukan perlu mendapatkan pengawasan dari pihak yang berkepentingan baik yang dilakukan oleh pemimpin tertinggi maupun oleh pemimpin yang melakukan evaluasi.

## Referensi

- Abdurohim, Santi, N., Yogi, N., I, N. T. S., & Resdiansyah. (2022). Analysis Of The Effect Of Work Discipline And Technical Training On Employee Performance Of The Secretariat Office Of The Financial Transaction Reports And Analysis Center (PPATK). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(5), 1-9.
- Afriansyah, Fauzan, R., Putri, R. D., Syamsuri, Ruswaji, Bahar, R. R., et al. (2022). *Wawasan Bisnis*. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Diwyarthi, N. D. M. S., Putra, R. S. P., Aji, S. P., Sayati, D., Abdurohim, Wulan, S. (2022). *Ekonomi Kesehatan*. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Dewi Wuryandani. (2015). *Peluang Dan Tantangan Sdm Indonesia Menyongsong Era*. Info Singkat: Ekonomi Dan Kebijakan Publik.
- Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(1).
- Hendrayani, E., Romli, N. A., Gheta, A. P. K., Pasha, T. A. P., Silalahi, M., et al. (2022). *Kewirausahaan Digital*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hidayat, A. (2019). Evaluasi Perencanaan Umum Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah pada Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(1).
- IGI Global., & Information Resources Management Association. (2012). *Human resources management: concepts, methodologies, tools, and applications*. IGI Global (701 E. Chocolate Avenue, Hershey, Pennsylvania, 17033, USA).

- Kaila, H., Singhal, S., & Tuteja, D. (2020). Development programs, security, and violence reduction: Evidence from an insurgency in India. *World Development*, 130.
- Kramar, R., Bartram, T., de Cieri, H., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Human Resource Management in Australia-Strategy, People, Performance*.
- Luthans. (2012). *Komitmen Organisasi*. Prilaku Organisasi.
- Menteri Kesehatan RI. (2015). *Pedoman Penyusunan Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Kesehatan*. Ekp, 13(3).
- Merga, M. K., & Ferguson, C. (2021). School librarians supporting students' reading for pleasure: A job description analysis. *Australian Journal of Education*, 65(2).
- Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM. In *Human Resource Management*.
- Pavithra, C. B. (2021). Factors Affecting Customers' perception Towards Digital Banking Services. *Turkish Journal of Computer and Mathematics*.
- Pinem, Y. M. (2020). *Analisis Perencanaan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kantor Bappeda Cabang Binjai)*. Kumpulan Skripsi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi, 2(2).
- Prasetya, W. (2021). Analisis Hubungan Budaya Perusahaan, kualitas Layanan dan Citra Perusahaan. *Jurnal METRIS*, 22(01).
- Profesi, P., & Resource, H. (2020). *Beda Profesi Human Resource dan Human Capital Perbedaan Profesi Human Resource dan Human Capital*. 2020.
- Rukmini, M., Nuwa, C. A. W., Qosim, N., Suhartanta, S., Abdurohim, A., Ristiyana, R., et al. (2022). *Implementasi Pengelolaan Keuangan Daerah (Tata Kelola Menuju Pemerintahan yang Baik)*.
- Silalahi, M., Abdurohim, Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751-763.

- Subronto, S., Ali, H., & Imron Rosadi, K. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, dan Tenaga Pendidikan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(1).
- van Kruining, I. (2017). *The dis-app-earance of HRM: Impact of Digitization on the HRM Profession*. In *Electronic HRM in the Smart Era*.
- Veld, M., & Alfes, K. (2017). HRM, climate and employee well-being: comparing an optimistic and critical perspective. *International Journal of Human Resource Management*.
- Wulan, N. A., Dewi, T., Nandra, G., & Wiguna, H. (2019). Evaluasi Penerapan Performance Based Budgeting pada Pemerintah Provinsi di Indonesia. In *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(2).

# BAB

# 15

## PENGEMBANGAN SDM GLOBAL

**Dr. Rahmiwati Habibu, S.E, M.M.**  
Universitas Muhammadiyah Palu

### **A. Kebijakan Tenaga Kerja Asing**

Tenaga kerja pada hakikatnya merupakan pilar utama dalam pembangunan perekonomian dalam roda pemerintahan. Sebagai bentuk optimalisasi peran tenaga kerja di Indonesia, kemudian pemerintah menghadirkan kebijakan penggunaan tenaga kerja asing dalam rangka menciptakan efektifitas dan efisiensi pembangunan ekonomi nasional. Peran pemerintah dalam rangka pemanfaatan penggunaan tenaga kerja asing untuk pengembangan tenaga kerja lokal dilakukan dengan mekanisme transfer knowledge dan transfer technology. Dengan melihat besarnya potensi tenaga kerja asing di Indonesia kemudian pemerintah mengakomodir dengan menghadirkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Peraturan Presiden No. 20 Tahun 2018 tentang Penggunaan Tenaga Kerja Asing. Namun, walaupun telah terdapat beberapa regulasi, anomali terjadi ketika pesatnya penggunaan TKA tidak diimbangi dengan kontrol dan pengawasan pemerintah yang ketat. Problematika tersebut antara lain tidak sesuainya jabatan yang dibatasi oleh peraturan perundang-undangan, masa kerja yang melebihi batas kontrak dan kurang jelasnya penyusunan hingga pengesahan RPTKA (rencana penggunaan tenaga kerja asing) yang mengakibatkan diskriminasi terhadap tenaga kerja lokal.

Dewasa ini tenaga kerja dunia berbondong-bondong meninggalkan negaranya untuk melakukan pekerjaan di negara lain yang menawarkan upah yang lebih tinggi. Globalisasi tidak hanya menyebabkan perputaran investasi dan informasi secara cepat, juga menyangkut masalah tenaga kerja. Derasnya arus migrasi tenaga kerja pada dasarnya merupakan resultan dari tiga kondisi yang berbeda di masing-masing negara maju, negara industri baru dan negara miskin dan berkembang. Keberhasilan pembangunan ekonomi di negara maju telah mendorong tingkat upah dan kondisi lingkungan kerja ke taraf yang lebih baik lagi.

Sebagai salah satu negara dengan kekuatan perekonomian dan potensi pasar terbesar di dunia, Indonesia berhasil menjadi destinasi menarik bagi investor mancanegara. Hal tersebut tentu menawarkan banyak opsi terkait lapangan pekerjaan bagi penduduk lokal maupun warga negara asing untuk bekerja di Indonesia. Namun, sebelum mempersiapkan kriteria khusus terkait tenaga kerja di Indonesia, perusahaan asing perlu memahami tentang perbedaan tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal terlebih dahulu. Tidak bisa dipungkiri, perusahaan yang melakukan ekspansi di Indonesia dan membutuhkan banyak talenta berkualitas.

Dalam memastikan kualifikasi tenaga kerja, perusahaan memiliki dua opsi terkait kegiatan operasional di Indonesia.

1. Mempekerjakan orang asing dengan keahlian khusus.
2. Merekrut penduduk lokal untuk memenuhi permintaan.

Dua ketentuan tersebut perlu perlu disesuaikan dengan Undang-Undang dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia. Jika tidak mematuhi peraturan yang ada, maka perusahaan dapat terkena sanksi pelanggaran dan berhadapan dengan penegak hukum.

## **B. Strategi Pengembangan SDM Global**

Dalam kondisi persaingan global, pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah sangat penting dan

diperlukan untuk dapat bersaing di arena perdagangan/kompetisi internasional. Realitas globalisasi membawa sejumlah implikasi bagi pengembangan SDM di Indonesia. Problem utama dalam pengembangan SDM Indonesia adalah terjadinya missallocation of human resources. Banyak tenaga kerja dan lulusan terbaik perguruan tinggi yang masuk dalam sektor ekonomi, yang justru menyebabkan terjadinya kesenjangan ekonomi. Hal ini terjadi karena visi SDM terbatas pada struktur pasar yang sudah ada dan belum sanggup menciptakan pasar sendiri, karena kondisi makro ekonomi yang memang belum kondusif untuk itu.

Pengembangan SDM merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan ataupun organisasi. Terkadang, tidak sedikit perusahaan yang menolak calon pegawai karena tidak memenuhi kualifikasi yang dimaksud. Selain itu, banyak perusahaan yang dibangun, namun SDM nya tidak tersedia atau kurang.

Era globalisasi seakan memberikan arus teknologi dan informasi serta mobilitas sumberdaya manusia dari satu tempat ke tempat lain, Beberapa strategi pengembangan SDM yang harus dilakukan jika menuju SDM global adalah berikut ini.

#### 1. Strategi Pengembangan SDM

Strategi pengembangan SDM pada dasarnya tidak hanya melalui pendidikan dan pengembangan keterampilan, namun ada banyak cara untuk mengembangkannya. Strategi pengembangan SDM, antara lain melalui pelatihan (Ruhana, 2012). Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap, sementara Pengembangan SDM melalui pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja, dalam arti pengembangan bersifat formal dan berkaitan dengan karir. Selanjutnya, Pembinaan yang bertujuan untuk mengatur dan membina

manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian, seperti manpower planning, performance appraisal, job analytic, job classification dan lain-lain.

## 2. Strategi Pengembangan SDM pada Perusahaan

Pengembangan SDM tidak hanya dilakukan dikalangan masyarakat saja namun juga dilakukan di perusahaan dengan mengembangkan potensi karyawannya. Strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh perusahaan adalah memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan, memberi penghargaan, dan mengadakan pelatihan.

Demikian beberapa strategi pengembangan SDM untuk membentuk SDM yang berkualitas yang memiliki keterampilan dan meningkatkan kemampuan dalam bekerja.

## C. SDM Kelas Dunia

Keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam menciptakan atau melahirkan SDM yang berbasis kompetensi akan melahirkan SDM yang profesional (Rivai et al., 2014). Untuk menghasilkan SDM profesional yang dapat bersaing dalam SDM kelas dunia banyak hal yang harus dipenuhi, diantaranya menjadikan profesional sebagai budaya, selain itu pemimpin berperan besar dalam membangun budaya organisasi.

Kemudian dalam menetapkan sistem SDM Global, penting untuk menyadari bahwa terdapat perbedaan-perbedaan antar budaya dalam praktik-praktik SDM di seluruh dunia, sehingga timbul pertanyaan apakah realistis bagi sebuah perusahaan untuk mencoba menerapkan sistem SDM yang distandarasi di seluruh dunia. Hal ini tentu saja berkaitan dengan masalah globalisasi. Globalisasi dapat diartikan sebagai proses saling berhubungan yang mendunia antar individu, bangsa dan negara, serta berbagai organisasi kemasyarakatan,

terutama perusahaan (Wahab, 2006). Proses ini dibantu berbagai alat komunikasi yang berteknologi canggih, dibarengi kekuatan-kekuatan politik dan ekonomi serta nilai-nilai sosial budaya yang saling mempengaruhi.

Proses ini pada dasarnya adalah bagian dari globalisasi, dimana pengaruh Asia, terutama Asia timur, selatan, dan tenggara, semakin kuat dan mendunia. Asia akan menjadi pusat perkembangan ekonomi, terutama karena kekayaan SDA dan jumlah SDM-nya serta yang beraneka ragam dan bernilai tinggi. Perubahan mendasar yang dibawa oleh asianisasi ialah rasa percaya diri Asia yang semakin kuat. Bangsa-bangsa Asia tidak banyak lagi bergantung pada bangsa-bangsa barat seperti masa lalu. Diantara bangsa-bangsa Asia, Cina akan memainkan peran yang lebih besar. Kemajuan informasi akan berpengaruh besar pada cara berpikir, berasa serta berkomunikasi dengan bangsa. Kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional sama-sama berkembang. Kecepatan, simplikasi, efisiensi, dan efektivitas merupakan cita-cita utama bangsa yang komunikatif. Penguasaan bangsa, terutama Inggris, Mandarin, Prancis, dan Jepang sangat perlu. Akhirnya kemajuan informasi juga menyebabkan perubahan-perubahan cepat dalam berbagai bidang kehidupan, terutama ilmu dan teknologi.

Perubahan organisasi ekonomi, perubahan ajaran-ajaran ekonomi, dan perubahan struktur masyarakat secara keseluruhan membawa akibat perubahan terhadap gagasan mengenai manusia saja (Buchari, 2015). Perubahan-perubahan konsepsi manusia kerja mengalami beberapa tahap sesuai sikap dan pandangan pihak-pihak tertentu terhadap kedudukan manusia kerja dalam kerangka hubungan kerja. Untuk menyatakan apakah SDM Indonesia siap atau tidak siap dihadapkan kepada tantangan abad 21 yang bisa disebut abad globalisasi atau abad perdagangan bebas.

Untuk memenuhi standar SDM dunia, terdapat tiga hal yang akan menjadi tantangan SDM Global, yaitu:

1. Mudah menempatkan keterampilan yang tepat di tempat yang kita butuhkan, dengan mengabaikan lokasi geografisnya.
2. Diseminasi pengetahuan dan inovasi.
3. Mengenali dan mengembangkan bakat secara global, dapat berfungsi secara efektif dalam sebuah organisasi global dan mengembangkan kemampuannya.

Terdapat empat langkah pendekatan melatih karyawan internasional:

1. Berfokus pada dampak dari perbedaan budaya, dan meningkatkan kesadaran orang yang dilatih terhadap perbedaan budaya dan dampaknya pada hasil bisnis.
2. Bertujuan membuat partisipan memahami sikap terbentuk dan bagaimana hal itu mempengaruhi perilaku.
3. Memberikan pengetahuan faktual tentang negara tujuan.
4. Meningkatkan keterampilan seperti Bahasa, keterampilan penyesuaian dan adaptasi.

## **Referensi**

- Buchari, Z. (2015). *Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia*. Cetakan ketiga. Jakarta.
- Rivai, V., et al. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*. Jakarta.
- Ruhana, I. (2012). Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Vs Daya Saing Global. *Malang: Jurnal Profit*, 6(1).
- Wahab, A. A. (2006). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Kependidikan, telaah Terhadap Organisasi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.

## TENTANG PENULIS



### **Hermin Nainggolan, S.E., M.M.**

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan sejak tahun 2015 Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/ seminar/ lokakarya tertentu.

Email: [herminnainggolan@stiebalikpapan.ac.id](mailto:herminnainggolan@stiebalikpapan.ac.id)



### **Dr. Rahmisyari, S.T., S.E., M.M.**

Sejak tahun 2001 sampai sekarang penulis merupakan dosen pada fakultas ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo dan aktif mengajar pada Program Sarjana dan program Magister Manajemen dengan Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Manusia Lanjutan , Pengembangan Sumber Daya Manusia serta Mata kuliah lainnya, Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional.

Email: [persadalestari01@gmail.com](mailto:persadalestari01@gmail.com)



### **Dr. Elpisah, S.E., M.Pd.**

Penulis dilahirkan di Ujung Pandang 24 Agustus 1977. Putri bungsu dari 5 bersaudara. Penulis menamatkan pendidikan di SDN Irian 1 Makassar, SMPN 5 Makassar dan SMAN 17 Makassar. Pendidikan S1 di STIEM Bongaya Jurusan Manajemen, S2 dan S3 di Universitas Negeri Makassar Jurusan Pendidikan Ekonomi dan sempat mengenyam pendidikan di Northern Illinois University Amerika Serikat Tahun 2014 melalui

Program Peningkatan Kualitas Publikasi Internasional (PKPPI). Karir dosen di STKIP Pembangunan Indonesia Makassar diawali Tahun 2010 sebagai dosen Yayasan (DYT). Selain itu juga pernah aktif di Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) sebagai fasilitator ekonomi dan aktif juga di Aliansi Dosen Perguruan Tinggi Swasta (Adpertisi) Makassar serta Community Advistor (CA) Neighborhood Upgrading and Shelter Project Phase-2 (NUSP-2) di Makassar. Beberapa karya ilmiah dan buku sudah diterbitkan serta pengalaman mengajar sebagai dosen luar biasa di beberapa Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta. Adapun karya yang pernah diterbitkan yaitu buku dengan judul Keluar dari Kemiskinan.

Email: [elpisah77.amir@gmail.com](mailto:elpisah77.amir@gmail.com)



**Dr. Drs. Kosasih, M.M.**

Penulis merupakan Dosen Ilmu Ekonomi Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Sangga Buana. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga merupakan praktisi dalam bidang usaha koperasi dan perangkat telekomunikasi. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, diantaranya Manajemen Strategik, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Teori & Praktik, Teori Manajemen Soal-soal dan Jawaban. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: [kosasih.dr@gmail.com](mailto:kosasih.dr@gmail.com)



**Apud Abdul Aziz, S.AB., M.M., PMTQ., CNHRP., CPI., CPS., CGL., CSTMI., CMPI., CJKB., CCW., CELC., CPDM., CFGIB., CEMM., CSMC., CHTeach., CMPyD., CNeo Mg., CM., CNLPLC., CHTh., CHCM.**

Kelahiran di Bekasi, suka berkacamata hitam ini sedang menempuh Pendidikan Sarjananya, jurusan Ilmu Hukum di Universitas Mpu Tantular, Jakarta. Berdomisili di Kp Ceper, hobinya memasak, ngerujak dan jalan-jalan. Sangat menjunjung

tinggi nilai dedikasi yang sudah beliau tanamkan sejak lama. Bekerja sebagai praktisi di PT SONTON FOOD INDONESIA (SFI), dengan atasannya Bapak Hendrik Taufan dan Bapak Anwar Sadat selaku Direktornya. Sore malamnya kuliah dan mengajar sebagai Dosen Praktisi di perguruan tinggi daerah Cikarang.

Email: [apudazz@yahoo.com](mailto:apudazz@yahoo.com)



**Anna Marganingsih, S.E., M.Pd.**

Penulis merupakan Dosen pada Program Studi Pendidikan Ekonomi STKIP Persada Khatulistiwa Sintang sejak tahun 2007 mengampu mata kuliah Kewirausahaan, Pengantar Akuntansi dan Matematika Ekonomi. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. penulis juga merupakan anggota tim ahli penilai AMDAL di Kabupaten Sintang. Buku yang pernah dihasilkan penulis adalah Pemberdayaan Masyarakat; Konsep dan Strategi, Psikologi Pembelajaran; dan Dasar-dasar Kewirausahaan. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan.

Email: [marganingsihanna111@gmail.com](mailto:marganingsihanna111@gmail.com)



**Widya Winarni, S.A.P., M.M.**

Lahir pada tanggal 14 Maret 1993. Setelah menyelesaikan studi di STIA LAN Makassar program studi Ilmu Administrasi Negara konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, penulis menyelesaikan master/S2 pada tahun 2018 di STIE Amkop Makassar pada bidang ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis merupakan Dosen pada Program Studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Politik dan Ilmu Sosial Universitas Tomakaka sejak tahun 2021. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian.

Email: [widywi14@gmail.com](mailto:widywi14@gmail.com)



**Sri Suyarti, S.E., M.M.**

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gentaras sejak tahun 2010. Pengampu mata kuliah Bank dan Lembaga Keuangan, Kewirausahaan, manajemen sumber daya manusia.

Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi wakil Ketua IWABRI (Ikatan Wanita Bank Rakyat Indonesia), wakil Ketua bidang pelatihan dan pengembangan IWAPI provinsi Lampung.

Email: [srisuyarti65@gmail.com](mailto:srisuyarti65@gmail.com)



**Madya Ahdiyat, S.E., M.M.**

Penulis lahir di Bandung, 42 tahun yang lalu dan diberi nama Madya Ahdiyat. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi dan Magister Manajemen di Kota Bandung dan sekarang adalah kandidat Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Nusantara Bandung. Diangkat menjadi PNS pada tahun 2006 di Pemerintah Kabupaten Bandung dari Formasi Umum dan sekarang sedang meniti karir dalam Jabatan Fungsional (JF) Widyaiswara Ahli Muda pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung Barat sejak tahun 2018. Penulis juga mengabdikan sebagai Dosen dan Wakil Rektor I Bidang Akademik di Universitas Halim Sanusi Persatuan Ummat Islam Bandung. Penulis telah menghasilkan karya tulis lebih dari 50 buku

Email: [madyaabufathi@gmail.com](mailto:madyaabufathi@gmail.com)



**Dr. Ir. Hj. A. Besse Dahliana, M.P.**

lahir pada tanggal 11 April 1962 di Kabupaten Wajo Provinsi Sulawesi Selatan, warga keturunan Bugis (Wajo dan Bone). Menempuh (1) pendidikan dasar: sekolah dasar (SD Kompleks Melayu) 1974, Makassar. Sekolah lanjutan tingkat pertama (SMP Neg. 7) - 1977, Makassar. Sekolah lanjutan tingkat atas (SMA Neg. 1 - IPA) 1980, Makassar. (2) pendidikan sarjana jurusan Agronomi

(Budidaya Pertanian) di Universitas Hasanuddin Makassar (1986). (3) Pendidikan Magister Program Sistem-sistem Pertanian, Konsentrasi dan Minat Kebijakan dan Pembangunan Pertanian (Pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin (2003): (4) Pendidikan Doktor pada Ilmu Pertanian, Konsentrasi Sosial Ekonomi Pertanian pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin (2019). Karya Akademik yang pernah diselesaikan diantaranya: (1) Pengaruh Pemberian Konsentrasi GA3 (Gibbrelin) terhadap Pertumbuhan dan Perkembangan Tanaman. Kol (Brassica oleraceae) di Makassar, 1986 Skripsi Sarjana; (2) Perencanaan produksi dalam Agribisnis, 1988; (3) Pemanfaatan Lahan Sawah Bero di Sulawesi Selatan, 1989; (4) Pengaruh Pemberian Kapur terhadap Tanah dan Pertumbuhan Tanaman, 1990; (5) Peranan Transpirasi dan Respirasi dalam kelangsungan hidup suatu Tanaman, 1992; (6) Analisis Perbandingan Biaya dan Manfaat Tiga Komoditi andalan dengan Tanaman Padi dalam rangka memantapkan Pengwilayahan Komoditi di Sulawesi Selatan, 1997; (7) Persepsi Petani terhadap Sistem Pertanian Organik (Organik Farming System) pada Petani Padi Sawah di Kabupaten Gowa (Studi Kasus Pertanian Organik di Kecamatan Galesong Selatan), 2003; Tesis Magister (8) Persepsi Petani terhadap Pengendalian Hama Penggerek Buah Kakao (Theobroma Cacao) Dengan Sistem Pemangkasan, Pemupukan, dan Penyelubungan Buah Muda (P3BM) (Kasus di Desa Padaelo Kecamatan Mattiro Bulu Kabupaten Pinrang, 2010; (9) Respon Petani Terhadap Penggunaan pupuk Phonska pada Usaha Tani Padi Sawah (Oryza Sativa) di Desa Cempa, Kecamatan Cempa, Kabupaten Pinrang, 2011; (10) pemberdayaan Masyarakat Sebagai Proses Penguatan Kapasitas Petani, 2012. (11) Relasi Kuasa Antara Pemangku Kepentingan dan Adaptasi Masyarakat dalam Pemanfaatan Danau Tempe di Kabupaten Wajo, 2019; Disertasi Doktor. Tahun 1987 terangkat sebagai Dosen Dipekerjakan Kopertis Wil. IX (DPK) pada STIPI-YAPI Pinrang. Jabatan Struktural : Ketua pada Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian (STIPI-YAPI) Pinrang (1990-1995); Ketua pada Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian YAPI Bone (2005-sekarang).

Email:[bess\\_dahlia@gmail.com](mailto:bess_dahlia@gmail.com)



**Susi Adiawaty, S.Psi., M.M., Psikolog, ACAC.**

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Institut Bisnis Nusantara Jakarta sejak tahun 2002. Sebagai seorang dosen yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja sebagai dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Untuk meningkatkan kapabilitasnya sebagai dosen, penulis melanjutkan studinya dan sedang menyelesaikan program doktoralnya dengan pendalaman ilmu sumber Daya Manusia. Selain itu penulis juga merupakan praktisi pada PPM Jakarta dan UPAC PLN sebagai associate assessor. Penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: [adiawatysusi@gmail.com](mailto:adiawatysusi@gmail.com)



**Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.S.M., CPLM., CHRMP.**

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya sejak tahun 2013. Sebagai Dosen, selain menempuh pendidikan formal penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk menambah kemampuan yakni dalam hal praktik lapangan, pengajaran, penelitian dan pengabdian. tidak berhenti disitu penulis juga mengikuti sertifikasi berkelas internasional yang mendukung pengembangan kemampuan. Penulis juga merupakan Konsultan Manajemen yang menangani masalah-masalah yang ada pada perusahaan. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya buku analisa laporan keuangan syariah, cara membidik pasar, dan santripreneur. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: [riyan\\_sisiawan@unusa.ac.id](mailto:riyan_sisiawan@unusa.ac.id)



**Lenny Hasan, S.E., M.M.**

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Tamansiswa Padang sejak tahun 2011. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu. Email: [hasanlenny7@gmail.com](mailto:hasanlenny7@gmail.com)



**Dr. Abdurrohman, S.E., M.M.**

Kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir Vice President pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra) keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis, Pemasaran, Manajemen Human Capital, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan. Pendidikan Doktor (S3) Ilmu Manajemen dari Universitas Cendrawasih (2017). Pendidikan Magister Manajemen (S2) Manajemen Keuangan, dari Universitas Hasanudin (2003), dan Pendidikan Sarjana (S1) Manajemen Keuangan & Perbankan dari STIE YPKP Bandung (1989). Saat ini sebagai tenaga pengajar/dosen Lektor pada Universitas Jenderal Ahmad Yani, Cimahi, Jawa Barat. Dan telah Bersertifikat Dosen Profesional (Serdos) Sudah menulis Book Chapter (BC) sebanyak 38 Buku Ber ISBN & HKI Manajemen Keuangan Dasar, Dasar-Dasar Pemasaran, Bank dan Fintech Ekstensi Bank kini dan esok, HRM 5.0 Digitalisasi Sumber Daya Manusia, Bunga Rampai Kebijakan Perpajakan di Indonesia di masa pandemi Covid-19, Implementasi pengelolaan keuangan daerah tata kelola menuju pemerintahan yang baik, Manajemen pemasaran Implementasi Strategi Pemasaran Di Era Society 5.0, Keuangan syariah Konsep, Prinsip dan Implementasi, Operation Management, Anggaran Operasional, The Art Of Branding, E-Commerce Strategi dan Inovasi Bisnis Berbasis Digital, Analisa Laporan Keuangan, Isu-Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen Sebagai Alat Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan, Tantangan pendidikan

Indonesia di masa depan, Teori dan praktek manajemen Bank Syariah Indonesia, Kesehatan lingkungan suatu pengantar, Etika bisnis suatu pengantar, Bank dan lembaga keuangan lainnya, Knowledge Management, Marketing tourism service, New Normal Era Jilid 2, Menakar ekonomi di era pandemi covid-19 & new normal, Human Resource Management (HRM) In Industry 5.0, Teori pemasaran pendekatan manajemen bisnis, Business and digital economy, Konsep dan implementasi manajemen strategi, Mengukur kinerja perusahaan melalui analisa laporan keuangan, Akuntansi keuangan tingkat menengah, Konsep dan sistem akuntansi biaya, Studi kelayakan rencana bisnis, Perilaku dalam organisasi, Tinjauan Hubungan Manajemen Risiko dan Asuransi, Dasar Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan, Sistem dan Strategi dalam Konteks Pengendalian Manajemen, Pengetahuan Dasar Pasar Modal dan Investasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (Era Transformasi Digital), Manajemen sumber daya manusia era transformasi digital, Akuntansi Manajemen. Telah mengikuti pendidikan/lulus: sekolah pimpinan bank (sespibank), sekolah pemimpin cabang, manajemen risiko level 4, keuangan berkelanjutan (SDGs). Anggota Project Management Office Indonesia (PMOPI)

Email: [Abdurrohimi@mn.Unjani.ac.id](mailto:Abdurrohimi@mn.Unjani.ac.id)



**Dr. Rahmiwati Habibu, S.E, M.M.**

Penulis merupakan Dosen Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Palu. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga merupakan anggota Tim Kajian dalam berbagai penelitian berkolaborasi dengan Pemerintah Daerah setempat. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: [rahmi.habibu@gmail.com](mailto:rahmi.habibu@gmail.com)