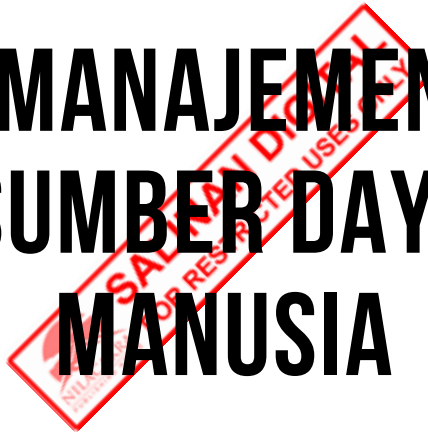


MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA





**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf I untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

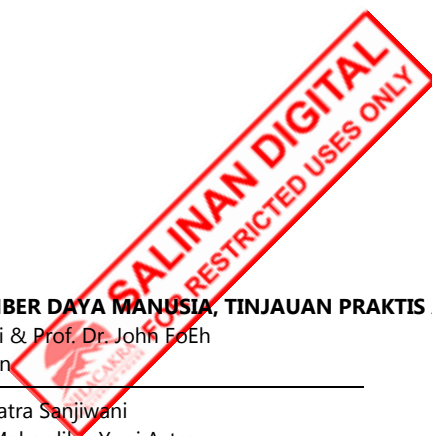
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

TINJAUAN PRAKTIS APLIKATIF

Dr. Ni Kadek Suryani
Prof. Dr. John FoEh



2019



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, TINJAUAN PRAKTIS APLIKATIF

Dr. Ni Kadek Suryani & Prof. Dr. John FoEh

Kategori: manajemen

Desain cover | Haricatra Sanjiwani

Tata letak isi | Hari Mahardika, Yogi Astra

Versi digital | Nindy Widiastuti

UNESCO 23 X 15 cm

Cetakan Pertama: November 2019

Tersedia di *Google Play Books* mulai November 2019

ISBN 978-623-7352-09-9 (versi cetak)

Hak cipta ©2019 pada penulis.

Dilarang menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Diterbitkan oleh



NILACAKRA™

(Anggota IKAPI nomor 023/BAI/2019)

Jl. Raya Darmasaba-Lukluk,

Badung, Bali 80352. Telp: (0361) 424612


Website: www.penerbitbali.com;

E-mail: nilacakrapublisher@gmail.com

Instagram: [@penerbit_nilacakra](https://www.instagram.com/penerbit_nilacakra)

// Manajemen adalah tentang membujuk orang untuk melakukan hal yang tidak mereka inginkan, sementara kepemimpinan adalah menyangkut menginspirasi orang untuk melakukan sesuatu yang mereka pikir mustahil.”

–Steve Jobs.



// Pembangunan infrastruktur harus diimbangi dengan pengembangan kualitas SDM agar ekonomi tumbuh lebih cepat.”

–Hary Tanoesoedibjo

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa atas perkenan Beliau sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan.

Dengan semakin pesatnya perkembangan sebuah usaha dipastikan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional, yang cakap dan kompeten pada bidang pekerjaannya. Dengan demikian dibutuhkan sebuah program pengelolaan sumber daya manusia agar dapat memenuhi tuntutan kebutuhan organisasi.

Buku ini disusun untuk membantu para praktisi dalam membuat program pengelolaan sumber daya manusia dan mempersiapkan mereka untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi. Buku ini juga merupakan himpunan dari beberapa materi perkuliahan khususnya pada mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang tidak hanya menyajikan teori-teori tapi juga disampaikan hasil-hasil penelitian yang bersumber dari jurnal-jurnal penelitian. Bahasan jurnal penelitian berasal dari dalam maupun luar negeri yang sekaligus merupakan pembeda buku ini dengan buku-buku dengan topik yang sama.

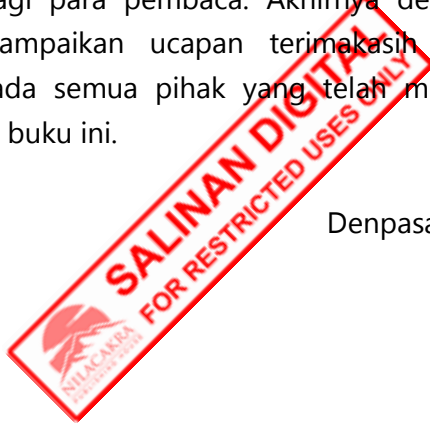
Buku ini diharapkan dapat bermanfaat tidak hanya bagi para mahasiswa dan dosen, namun juga untuk para praktisi di

berbagai bidang yang berkaitan dengan MSDM. Bagi para mahasiswa dan dosen dapat berguna sebagai bahan referensi dan bagi para praktisi dapat dijadikan panduan pada proses pengambilan keputusan organisasi

Penulis menyadari keterbatasan buku ini yang masih jauh dari sempurna namun besar harapan semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca. Akhirnya dengan tulus hati penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan buku ini.

Denpasar, Oktober 2019

Penulis.



Daftar isi

PENDAHULUAN | 1

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	4
Mengapa Manajemen Sumber Daya Manusia Penting?.....	13

TUJUAN, PERAN DAN TANTANGAN | 15

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	15
Peran Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia	25

PRAKTIK MANAJEMEN SDM | 31

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA | 39

Pengertian perencanaan sumber daya manusia.....	39
Pentingnya penerapan perencanaan SDM.....	41
Manfaat dan tujuan perencanaan SDM	43
Tahapan perencanaan.....	47

ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN | 51

Pengertian analisis dan desain pekerjaan.....	51
Pentingnya analisis dan desain pekerjaan.....	53
Tujuan analisis dan desain pekerjaan.....	54

REKRUTMEN DAN SELEKSI | 57

Pengertian rekrutmen dan seleksi.....	57
Tujuan rekrutmen dan seleksi.....	60
Sumber-sumber tenaga kerja.....	62
Tahapan Rekrutmen dan Seleksi.....	67

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA | 71

Pengertian pelatihan dan pengembangan.....	71
Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.....	74
Manfaat, tujuan pelatihan dan pengembangan.....	76
Metode pelatihan.....	79
Evaluasi program pelatihan.....	83

MANAJEMEN KINERJA | 87

Pengertian manajemen kinerja.....	87
Manfaat manajemen kinerja.....	89
Pengukuran kinerja.....	92
Tujuan manajemen kinerja.....	94

KOMPENSASI | 97

Pengertian dan jenis kompensasi.....	97
Tujuan program kompensasi.....	100
Tahapan penyusunan kompensasi.....	103
Faktor yang mempengaruhi kompensasi.....	104

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA | 107

Pengertian program keselamatan dan kesehatan kerja.....	107
Tujuan program keselamatan dan kesehatan kerja.....	108
Langkah penanganan keselamatan dan kesehatan kerja.....	109

HUBUNGAN INDUSTRIAL | 107

Pentingnya hubungan industrial dalam organisasi.....	107
Tujuan hubungan industrial dalam organisasi.....	109

MANAJEMEN SDM ELEKTRONIK (E-MSDM) | 111

Pentingnya E-msdm.....	111
E-MSDM dan media sosial	113
Rekrutmen dan seleksi elektronik (e-recruitment and selection).....	116
Pembelajaran elektronik (e-learning).....	118
Kompensasi Elektronik (e-compensation).....	119
Penilaian Kinerja Elektronik (e-performance management)	120

HASIL-HASIL RISET MANAJEMEN SDM | 123

Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.....	123
Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan	126
Saran penelitian selanjutnya.....	130

PENUTUP | 131

Tentang Penulis | 145



BAGIAN 1

PENDAHULUAN

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap jalannya organisasi selalu terdapat orang-orang yang beraktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Orang-orang tersebut adalah karyawan yang ada di dalamnya yang memiliki peranan penting pada kemajuan perusahaan. Dengan kata lain, betapapun besarnya organisasi dan kuatnya modal dana yang dimiliki, tidak akan ada “nilai tumbuh” apabila tidak digunakan oleh manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh konsumen. Tegasnya betapapun besarnya modal yang ditanamkan tetap merupakan “benda tak bernilai” jika tidak dikelola dan diolah secara profesional. Untuk itu, disadari bahwa modal hanya akan ada artinya apabila perhatian yang lebih besar diberikan kepada sumber daya manusia yang mengelola modal tersebut¹. Kondisi ini dengan nyata memperlihatkan sumber daya manusia kini semakin berperan besar bagi kesuksesan jalannya sebuah organisasi.

Bagi suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia menyangkut keseluruhan urusan manusia dalam organisasi

¹ Sondang P. Siagian, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Jakarta, Bumi Aksara*, hal : 6

untuk ikut berperan aktif dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berhubungan dengan implementasi fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan hingga pengawasan yang berperan penting secara efektif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan individu, maupun organisasi. Oleh karenanya, apabila sumber daya manusia dalam organisasi dikelola dan dimanfaatkan dengan baik, maka organisasi tersebut akan mampu menjalankan roda usahanya secara optimal. Proses pengelolaan manusia dalam organisasi ditangani oleh bagian manajemen sumber daya manusia yang memiliki fungsi strategis dan berperan dalam meningkatkan keefektifitasan dan efisiensi sebuah organisasi dalam mengelola manusia yang ada di dalamnya.

Pengertian manajemen sumber daya manusia banyak diberikan oleh para ahli. Mondy dan Martocchio (2016)² menyebutkan manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada di dalamnya. Individu atau karyawan yang dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaanya.

Manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai pendekatan strategis untuk pengelolaan *asset* yang paling berharga di dalam organisasi yaitu orang yang bekerja di sana, yang secara individu atau kolektif (tim kerja) berkontribusi terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan³. Di sini ditekankan pada pengelolaan manusia tidak saja menjadi tugas

² R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, Human Resource Management - Fourteenth Edition - Global Edition, *England, Pearson Education Limited*, hal : 24

³ Armstrong, Michael, 2008, Strategic human resource management: a guide to action -- 4th editions, *London, Kogan Page limited*, hal : 1

para manajer dalam menetapkan tujuan strategis tetapi juga diharapkan peran serta dari karyawan untuk ikut termotivasi meningkatkan diri demi pencapaian tujuan bersama.

Manajemen sumber daya manusia diartikan pula sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat⁴. Atau dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan di mana yang satu dan lainnya saling berhubungan mulai dari perencanaan, pengelolaan hingga pengawasan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Untuk itu manajemen sumber daya manusia harus dipandang tidak hanya sebagai proses pengelolaan manusia secara tradisional namun harus dilakukan proses pengelolaan secara strategik dan memandangnya sebagai *asset* berharga yang perlu dikembangkan.

Dari beberapa pengertian yang diberikan oleh para ahli umumnya menyoroti tentang tujuan dan sistem dari perencanaan hingga pengawasan. Sistem dan proses yang terstruktur sangat penting yang harus dilaksanakan oleh manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan yang disusun baik jangka pendek, menengah atau jangka panjang oleh manajemen sumber daya manusia haruslah berorientasi atau sesuai dengan tujuan organisasi. Jangan sampai tujuan dibuat berlawanan atau tidak sesuai, yang pada gilirannya mengakibatkan kegagalan dalam pelaksanaannya.

⁴ T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, hal : 6

Pengertian para ahli tersebut juga menekankan luasnya ruang lingkup dari kegiatan manajemen sumber daya manusia berupa pengelolaan manusia dari pengadaan hingga pelepasan, dimana di dalamnya termasuk kegiatan pengembangan dan pemeliharaan manusia agar dapat dipertahankan dan berproduktifitas. Pengelolaan ini menuntut aktifitas optimal dalam meningkatkan kompetensi dan keahlian untuk mendukung tugas dan tanggung jawab mereka.

Kegiatan manajemen sumber daya manusia dipandang memiliki sifat proaktif dan strategis meliputi sistem yang lebih luas, yang memperlakukan tenaga kerja sebagai *asset* bukan sebagai biaya, lebih berorientasi pada tujuan pada hasil serta berfokus pada komitmen kerja mereka⁵. Semua hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia lebih menekankan strategi dan perencanaan dari pada kegiatan administratif dan operasional saja. Manajemen sumber daya manusia mempunyai fokus strategis dan besinergi dengan semua kebijakan bisnis organisasi serta menjadi *partner* usaha yang memberikan solusi pada setiap masalah yang dihadapi organisasi.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Apa pun bentuk dan kegiatan sebuah organisasi, faktor sumber daya manusia adalah sentral dan strategis dalam kelancaran jalannya usaha. Peran penting sumber daya manusia terwujud dalam pelaksanaan kegiatan pembuatan strategi organisasi, perencanaan kegiatan, pelaksanaan kerja dan monitoring jalannya usaha untuk mencapai sasaran organisasi. Sumber daya manusia menjadi kunci kesuksesan organisasi,

⁵ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal:3

kunci yang dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi organisasi, merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial serta menentukan seluruh tujuan dan strategis perusahaan⁶. Alasan lainnya adalah bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat terlepas dari lingkungan internal maupun eksternal, yang pada suatu saat akan dapat mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut.

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi penting bagi organisasi, tidak saja pada level manajerial tetapi juga pada tingkat operasional. Danang Sunyoto (2012)⁷ menyebutkan bahwa kedua fungsi tersebut memiliki landasan kuat untuk bahan pijakan pada penerapan atau praktik yang diterapkan dalam organisasi. Fungsi-fungsi dimaksud diuraikan sebagai berikut:

- a. **Fungsi manajerial**, dibagi menjadi empat yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
 - ✓ *Perencanaan*, meliputi penentuan program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan organisasi. Fungsi ini merupakan fungsi yang paling esensial karena menyangkut rencana dari awal pengelolaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang berkaitan erat

⁶ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal:1

⁷ Danang Sunyoto, 2012, Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian), Yogyakarta, CAPS (Centre for Academic Publishing Services), hal : 4 – 8

dengan operasional organisasi dan kelancaran kerja didalamnya.

- ✓ Pengorganisasian; adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antar jabatan, jalannya pekerjaan, aktivitas personalia dan faktor lainnya.
- ✓ Pengarahan; adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah, motivasi dan aturan yang mengikat.
- ✓ Pengendalian; adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan jalannya operasional kerja dan membandingkan dengan rencana, serta mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

b. **Fungsi operasional**, dibagi menjadi enam aktivitas yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja

- ✓ Fungsi pengadaan meliputi aktivitas perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara. Fungsi ini berguna untuk memperoleh jenis, komposisi dan jumlah sumber daya manusia tepat, yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.
- ✓ Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap atau perilaku kerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer dalam program pengembangan karyawan. Fungsi ini berkaitan dengan peningkatan keterampilan dan kemampuan yang diupayakan melalui jalur pelatihan maupun pendidikan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki, juga berbagai bentuk pengembangan diri untuk para karyawan yang berprestasi.

- ✓ Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.
- ✓ Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Usaha itu perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.
- ✓ Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan karena berhenti tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut. Fungsi ini berkaitan dengan upaya mempertahankan kemauan dan kemampuan kerja karyawan melalui penerapan beberapa program yang dapat meningkatkan loyalitas dan kebanggaan kerja.
- ✓ Pemutusan hubungan kerja yaitu memutuskan hubungan kerja dengan karyawan dan mengembalikannya kepada masyarakat. Proses

pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian, pengunduran diri dan pemecatan.

Dari fungsi-fungsi tersebut, tampak adanya keterkaitan antara satu fungsi dengan lainnya dan aktivitas yang dijalankan dalam manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Seluruh fungsi tersebut saling terkait yang memiliki fungsi sama-sama bertujuan untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

Menurut Werner dan De Simone (2012)⁸, fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi ke dalam dua bagian penting yaitu fungsi utama dan fungsi pendukung. Fungsi utama berhubungan langsung dengan pengadaan karyawan, memelihara dan mengembangkannya. Sementara itu fungsi pendukung berhubungan langsung dengan dukungan (*support*) yang diberikan pada aktivitas manajemen termasuk di dalamnya menentukan perubahan struktur organisasi saat dibutuhkan.

Lebih lanjut dijelaskan aktivitas masing-masing fungsi utama dan fungsi pendukung tersebut sebagai berikut:

Fungsi utama

- a. Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*), merupakan aktivitas memprediksi kebutuhan sumber daya manusia dalam mendukung kegiatan usaha organisasi. Aktivitas ini harus menyesuaikan dengan arah tujuan dan sasaran pasar serta diikuti dengan rencana program pengembangan mereka.

⁸ Jon M. Werner dan Randy L. DeSimone, 2012, Human Resource Development, Sixth Edition, Mason USA, South-Western, Cengage Learning, hal : 11 – 12

- b. Kesempatan dalam kesetaraan (*equal employment opportunity*), aktivitas ini memastikan adanya kenyamanan antara tanggungjawab moral dan hukum dalam organisasi melalui tindakan mengantisipasi terjadinya diskriminasi dalam peraturan, prosedur maupun praktiknya. Di sini termasuk keputusan dalam aktivitas perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja dan pemberian kompensasi.
- c. Pengadaan karyawan, rekrutmen dan seleksi (*staffing, recruitment and selection*), yakni proses menyangkut desain aktivitas untuk mengidentifikasi pelamar potensial termasuk memberikan penilaian lamaran, menyeleksi mereka sebelum pengambilan keputusan untuk penempatan.
- d. Kompensasi dan manfaat (*compensation and benefits*) adalah kegiatan bertanggungjawab untuk pengadaan dan pemeliharaan kesetaraan balas jasa dalam struktur, pemberian paket manfaat yang bersaing, juga insentif untuk kinerja yang terbaik.
- e. Hubungan kekaryawan (*employee / labor relations*) adalah aktivitas yang menyangkut penciptaan komunikasi di antara para karyawan agar dapat menyelesaikan permasalahan ataupun keluh kesah di antara mereka. Peran serikat pekerja juga dibutuhkan guna menjaga hubungan untuk membangun komunikasi di antara para karyawan.
- f. Kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja (*employee health, safety and security*) adalah aktivitas yang berkaitan dengan memastikan lingkungan kerja dalam keadaan layak, untuk mendukungnya berbagai kegiatan disiapkan seperti pelatihan tentang keselamatan kerja, program hidup sehat dan program pendampingan karyawan.

- g. Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) adalah kegiatan yang memastikan organisasi menyediakan program pengembangan karyawan untuk memenuhi kebutuhan keahlian dan kompetensi pada pekerjaan mereka saat ini dan untuk di masa depan.

Fungsi pendukung

- a. Desain pekerjaan (*job design*), aktivitas ini berfokus pada desain pekerjaan untuk seluruh departemen yang ada dalam organisasi, termasuk mendesain jenis pekerjaan dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.
- b. Sistem penilaian kinerja manajemen dan karyawan (*performance management and performance appraisal systems*), aktivitas ini digunakan untuk penilaian hasil kerja baik untuk kinerja karyawan maupun organisasi.
- c. Penelitian dan sistem informasi (*research and information system*), kegiatan ini menyangkut sistem informasi manajemen sumber daya manusia untuk mendukung pengambilan keputusan dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut tampak bahwa fungsi penting manajemen sumber daya manusia dalam organisasi memiliki fokus inti terkait dengan pelaksanaan di lapangan. Artinya antara fungsi utama dan fungsi pendukung berhubungan satu sama lainnya. Fungsi pendukung sebagai pelengkap dari fungsi utama yang memastikan penerapan manajemen sumber daya manusia berjalan lancar dalam tingkat operasional di dalam organisasi. Di samping itu, setiap kegiatan yang dilakukan berguna untuk menciptakan nama baik dan kredibilitas organisasi di masyarakat.

Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses pengelolaan manusia yang paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen yang ada. Menurut Sedarmayanti (2009)⁹, fungsi manajemen dimaksud adalah fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*), pengadaan (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), pengintegrasian (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), kedisiplinan (*discipline*) dan pemberhentian (*separation*).

- Perencanaan (*planning*) adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
- Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan memberi petunjuk dari atasan kepada karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisiensi dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Kegiatan ini meliputi kehadiran,

⁹ Sedarmayanti, 2009, Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja, Bandung, Penerbit Mandar Maju, hal : 8

kedisiplinan, perilaku kerjasama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.

- Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan saat ini dan masa akan datang.
- Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi dengan prinsip adil dan yang sesuai dengan prestasi kerja dan memenuhi kebutuhan primer mereka sesuai upah minimum pemerintah.
- Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- Kedisiplinan (*discipline*) merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma-norma sosial.
- Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian dilakukan karena keinginan karyawan atau keinginan organisasi melalui berakhirnya kontrak kerja, pensiun, kematian dan sebab lainnya.

Mengapa Manajemen Sumber Daya Manusia Penting?

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatian pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam organisasi. Bidang ini memiliki peranan penting untuk keberhasilan organisasi mengingat di dalamnya ada modal manusia yang perlu diperhatikan dengan kualitas berharga yang dimilikinya.

Dalam hal strategi, organisasi dapat berhasil apabila memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan jenis sumber daya yang akan memberi mereka keuntungan tersebut. Keunggulan sumber daya manusia memiliki kualitas yang diperlukan organisasi karena sumber daya manusia memiliki keunggulan lebih dibandingkan sumber daya lainnya. Keunggulan yang dimiliki sumber daya manusia meliputi berharga, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (Noe, 2016)¹⁰.

Sumber daya manusia berharga (*human resources are valuable*). Karyawan berkualitas tinggi akan menyediakan layanan yang maksimal, layanan yang diberikan akan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan mendatangkan pelanggan baru, sehingga karyawan yang berkualitas sangat berharga bagi keberlanjutan dan perkembangan organisasi.

Sumber daya manusia tidak dapat ditiru (*human resources are rare*). Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompeten dan keahlian tinggi sulit untuk ditiru

¹⁰ Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2016, *Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition*, New York McGraw-Hill Education, hal : 5

oleh pesaing. Untuk itu proses rekrutmen dan seleksi membawa peranan dalam mendapatkan karyawan yang memiliki kemampuan khusus tersebut.

Sumber daya manusia tidak dapat digantikan (*human resources have no substitutes*). Ketika orang-orang mendapatkan pelatihan yang baik, memiliki motivasi tinggi, mau belajar, mengembangkan kemampuan, dan memberi layanan maksimal kepada pelanggan maka karyawan tersebut perlu dipertahankan. Karyawan yang berkomitmen dan berbakat tidak akan bisa digantikan, setiap orang memiliki keunikan dan tidak dapat disamai dengan sesamanya.

Kualitas-kualitas ini menyiratkan bahwa sumber daya manusia memiliki potensi yang sangat besar. Organisasi yang menyadari potensi tersebut hendaknya memiliki cara-cara pengelolaan mereka. Pengelolaan sumber daya manusia sangat potensial jika dilakukan melalui praktik manajemen yang profesional dan sesuai kebutuhan.



BAGIAN 2

TUJUAN, PERAN DAN
TANTANGAN

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam organisasi, manajemen sumber daya manusia bermanfaat untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang tinggi, hubungan kerja yang serasi di antara para karyawan dan penyatu-paduan secara efektif dan efisien sehingga produktivitas mereka akan meningkat¹. Dari sini dapat digambarkan manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui manusia, serta untuk meningkatkan efektifitas, kapabilitas dan kapasitas organisasi dalam mencapai tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya terbaik yang dimiliki. Untuk itu, seluruh komponen atau unsur yang ada di dalamnya termasuk para pengelola (*stakeholder*) harus ikut serta terlibat dan memfokuskan pada perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, yang menyangkut penyusunan staff, penetapan program pengembangan dan lain sebagainya.

¹ Danang Sunyoto, 2012, Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian), Yogyakarta, CAPS (Centre for Academic Publishing Services), hal : 6

Hal ini perlu dilakukan untuk mengantisipasi perkembangan jangka pendek dan jangka panjang dari organisasi tersebut, khususnya tentang kesiapan sumber daya manusianya. Dengan demikian dapat disebutkan pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui manusia yang dimiliki, untuk meningkatkan efektivitas dan kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya dan memberikan perhatian terhadap hak dan kebutuhan orang-orang yang ada dalam organisasi melalui pelaksanaan tanggung jawab sosial.

Armstrong (2008)² menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memiliki tujuan umum yaitu untuk memastikan organisasi memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, berkomitmen dan bermotivasi tinggi yang dibutuhkannya. Ini berarti manajemen harus terlibat dalam mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan masa depan orang-orang dan meningkatkan serta mengembangkan kapasitas yang melekat pada diri mereka melalui pemberian pembelajaran dan peluang pengembangan yang berkesinambungan.

Dari paparan tersebut dapat dikatakan bahwa pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi adalah untuk memastikan kinerja organisasi tercapai sesuai rencana melalui manusia yang ada di dalamnya. Memastikan bahwa manusia yang dimiliki adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif, termotivasi dengan baik serta dapat memastikan keberlangsungan hidup jangka panjang organisasi.

² Armstrong, Michael, 2008, *Strategic human resource management: a guide to action* -- 4th editions, London, Kogan Page limited, hal : 11

Pengimplementasian manajemen sumber daya manusia akan memberikan berbagai manfaat bagi organisasi di antaranya³ :

- ✓ Organisasi akan memiliki sitem informasi sumber daya manusia yang akurat
- ✓ Organisasi akan memiliki hasil analisis pekerjaan atau jabatan berupa deskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan atau jabatan terbaru
- ✓ Organisasi memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis
- ✓ Organisasi akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas rekrutmen dan seleksi karyawan
- ✓ Organisasi dapat melakukan kegiatan orientasi sosialisasi secara terarah dan dapat melaksanakan pelatihan secara efisien dan efektif serta dapat melaksanakan penilaian kinerja karyawan
- ✓ Organisasi dapat melaksanakan program pembinaan dan pengembangan karir karyawan serta dapat melakukan penelitian di bidangnya
- ✓ Organisasi dapat menyusun skala upah atau gaji dan mewujudkan sistem balas jasa bagi para karyawan.

Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai suatu proses atau aktivitas jalannya usaha untuk pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan dan penggunaan sumber daya manusia. Dengan pengimplementasiannya di lapangan, tujuan yang

³ Meilan Sugiarto, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan pertama, Yogyakarta Ardana Media, dicitasi oleh Danang Sunyoto, 2012, Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian), Yogyakarta, CAPS (Centre for Academic Publishing Services), hal : 8

diharapkan akan dapat dicapai maksimal melalui kualitas para anggotanya.

Menurut Mahapatro (2010)⁴ manajemen sumber daya manusia memiliki dua tujuan penting yaitu tujuan utama dan tujuan khusus. Tujuan utama memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten untuk mendukung jalannya usaha organisasi. Tujuan khusus terdiri atas empat hal meliputi tujuan sosial atau kemasyarakatan (*societal objective*), tujuan organisasi (*organizational objective*), tujuan fungsional (*functional objective*) dan tujuan pribadi (*personal objective*).

Berdasarkan tujuan-tujuan yang telah disebutkan terlihat bahwa peran penting manajemen sumber daya manusia adalah pada pengimplementasian fungsinya melalui kegiatan pendukung yang dilakukan pada level operasional. Tujuan dan kegiatan pendukung dimaksud diuraikan seperti tercantum pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1 | Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan (<i>objectives</i>)	Fungsi Pendukung (<i>supporting functions</i>)
1. Tujuan sosial (<i>societal objective</i>)	1. Pemenuhan peraturan hukum 2. Benefit ke masyarakat. 3. Hubungan manajemen dan Masyarakat.
2. Tujuan organisasi (<i>organizational objective</i>)	1. Perencanaan sumber daya manusia. 2. Hubungan kekaryawanan 3. Seleksi 4. Pelatihan dan pengembangan

⁴ Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 23 – 24

	5. Penilaian kinerja
	6. Penempatan
3. Tujuan fungsional (functional objective)	1. Penilaian kinerja 2. Penempatan
4. Tujuan pribadi (personal objective)	1. Pelatihan dan penembangan 2. Penilaian kinerja 3. Penempatan

Sumber : Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal. 24

Berdasarkan tujuan sebagaimana tercantum dalam Tabel 1, lebih lanjut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. **Tujuan sosial (societal objectives)** menyangkut tanggung jawab sosial dan masyarakat yang mana organisasi harus meminimalkan dampak negatif dari aktivitas yang dilakukannya yang menyangkut diskriminasi, keamanan atau bidang lain yang menjadi perhatian masyarakat.
- b. **Tujuan organisasi (organizational objectives)**. Banyak organisasi telah mengakui peran manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan efektifitas organisasi mereka dimana manajemen sumber daya manusia telah membantu organisasi dalam mencapai tujuannya melalui kegiatan atau aktivitas yang di lakukannya.
- c. **Tujuan fungsional (functional objectives)** berfungsi untuk memelihara kontribusi seluruh level yang ada dalam organisasi termasuk peran bagian sumber daya manusia. Seluruh divisi haruslah sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan.
- d. **Tujuan pribadi (personal objectives)**. Tujuan ini membantu seluruh karyawan mencapai tujuan mereka

secara pribadi seperti jenjang karir dan promosi melalui peran serta mereka untuk organisasi.

Tujuan dan fungsi penerapan manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan manusia membutuhkan peran serta karyawan dan tim kerja dalam organisasi. Dukungan mereka harus sesuai dengan tujuan organisasi, melalui motivasi dan pemeliharaan karyawan, tujuan ini akan dapat berjalan dengan diikuti oleh menurunnya tingkat *turn over* dan meningkatnya kinerja atau kepuasan kerja mereka. Di samping itu, dukungan dan peran serta tersebut juga dapat menjaga nama baik perusahaan, peningkatan efektifitas organisasi dan jalannya usaha pada tingkat fungsional serta tingkat individu karyawan.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bagi organisasi diyakini memiliki peran penting untuk kesuksesan kompetitif organisasi. Peran ini sangat dipengaruhi oleh peran serta karyawan di dalamnya yang perlu dikelola secara maksimal. Di samping itu manajemen sumber daya manusia dipercaya dapat meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasinya dalam rangka mencapai produktifitas yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi bersangkutan. Untuk itu, sumber daya manusia harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi termpatnya bekerja⁵. Oleh karenanya, peran penting manajemen sumber daya manusia perlu diketahui oleh

⁵ Sedarmayanti, 2009, Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja, Bandung, Penerbit Mandar Maju, hal : 6

para *stakeholder* agar pengelolaan dimaksud dapat di lakukan dengan maksimal melalui kebijakan yang di keluarkan.

Menurut Mathis & Jackson (2010)⁶ peran penting manajemen sumber daya disini dapat dilihat dari tiga sisi penting yaitu berperan administratif, peran operasional dan peran strategis. Kegiatan dari masing-masing peran tersebut memiliki jenis aktivitas yang berbeda dengan tujuan berbeda. Ketiga peran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Peran administratif; berfokus pada administrasi pencatatan dan pembukuan, termasuk dokumen penting dan implementasi kebijakan. Peran ini bertujuan untuk melengkapi kebutuhan administrasi guna mendukung kegiatan operasional dan strategis yang ditetapkan.
- Peran operasional; berfokus pada pengelolaan sebagian besar aktivitas sumber daya manusia agar sejalan dengan strategi dan operasi yang telah ditetapkan oleh manajemen. Peran ini memiliki tujuan untuk memastikan jalannya operasional lapangan sesuai dengan tujuan strategi organisasi.
- Peran strategis; berfokus membantu mendefinisikan strategi organisasi terhadap sumber daya manusia dan kontribusinya pada hasil dari tujuan organisasi. Peran ini bertujuan untuk melakukan pendampingan dalam penerapan rencana strategis ke dalam aktivitas pelaksanaannya di tingkat operasional.

Lebih jelas Ike Kusdyah Rachmawati (2008)⁷ menguraikan ketiga peran tersebut ke dalam tabel 2 berikut:

⁶ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2010, Human Resource Management, 13th Edition, *South-Western, Cengage Learning*, hal : 25

⁷ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Yogyakarta, Andi Offset*, hal: 6 – 8

Tabel 2 | Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran	Administrasi	Operasional	Strategis
Fokus	Proses pencatatan administrasi dan penyimpanan data	Pendukung kegiatan	Organisasi global
Waktu	Jangka pendek (< 1 tahun)	Jangka menengah (1 – 2 tahun)	Jangka panjang (2 – 5 tahun)
Jenis Kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengadmini strasi manfaat tenaga kerja - Menjalankan orientasi tenaga kerja baru, - Membuat kebijakan dan prosedur kerja. - Menyiapkan laporan pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengelola program kompensasi, - Merekrut dan menyeleksi jabatan yang kosong. - Menjalanka n pelatihan, - Mengatasi keluhan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Menilai kecenderunga n masalah tenaga kerja. - Melakukan rencana pengembanga n dan komunikasi. - Restrukturisasi dan perampingan - Merencanakan strategi organisasi

Sumber : Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset, hal : 6

- a. **Peran administrasi** difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data ke karyawan yang meliputi penyimpanan *database* dan arsip karyawan, proses klaim asuransi, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan

dokumen, program pelatihan, kompensasi dan sebagainya. Namun hal ini menimbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebagai alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika hanya peran administrasi seperti ini maka sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hirarki bawah pada organisasi. Saat ini peran administrasi pada beberapa organisasi telah diserahkan dan dilakukan oleh pihak ketiga di luar organisasi (*outsourcing*) dari pada dilakukan sendiri secara internal. Bahkan teknologi semakin berperan besar dan dilibatkan dalam mengoptimalkan pekerjaan yang bersifat administratif.

- b. **Peran operasional** lebih bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan, peluang bekerja dengan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan dan sistem kompensasi. Banyak aktivitas operasional yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan *supervisor* di semua jenjang organisasi.
- c. **Peran strategis**. Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan mempengaruhi organisasi dan cara apa yang akan digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Uraian tentang peran penting manajemen sumber daya manusia tersebut sangat tergantung dari sifat dan tingkat peran yang di inginkan oleh organisasi. Setiap organisasi menerapkan peran yang berbeda-beda tergantung dari keputusan manajemen puncak untuk diterapkan oleh departemen sumber daya manusia. Pilihan peran yang dilaksanakan oleh manajemen sumber daya manusia akan mempengaruhi keputusan yang diambil untuk keberlanjutan jalannya organisasi sehingga perlu pertimbangan matang atas pilihan tersebut.

Di samping peran penting yang dimiliki, manajemen sumber daya manusia juga perlu mengetahui poin penting dari tanggung jawab yang harus dilaksanakannya. Menurut Noe, *et al.*, (2016)⁸, ada tiga poin penting yang menjadi tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam mendukung usaha organisasi yang harus dipahami yaitu pelayanan administrasi (*administrative services*), sebagai mitra bisnis (*business partner*) dan sebagai mitra strategis (*strategic partner*).

- ✓ Sebagai pelayan administrasi (*administrative services*), manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam menangani tugas-tugas administratif misalnya, merekrut karyawan dan mengadakan wawancara dengan efisien dan berkomitmen terhadap kualitas hasil kerja melalui dukungan bukti-bukti administrasi di atas kertas.
- ✓ Sebagai mitra bisnis (*business partner*), manajemen sumber daya manusia bertugas dalam mengembangkan metode atau sistem sumber daya manusia yang efektif yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, mempertahankan-

⁸ Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2016, *Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition*, New York McGraw-Hill Education, hal : 6

kan dan mengembangkan orang-orang yang ada di dalamnya memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkannya. Agar sistem menjadi efektif, sumber daya manusia yang ada harus mengerti tentang jalannya usaha sehingga dapat memahami apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan usaha tersebut.

- ✓ Sebagai mitra strategis (*strategic partner*), pada tanggung jawab ini, manajemen sumber daya manusia berkontribusi pada strategi perusahaan melalui pemahaman akan sumber daya manusia yang dimiliki dan sesuai yang dibutuhkan serta pelaksanaan kerja mereka guna dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Agar ide strategis menjadi efektif maka sumber daya manusia seluruhnya harus memahami bisnis, jalannya usaha, tujuan atau rencana ke depan dan para pesaingnya.

Dari jabaran tersebut memberi gambaran bahwa fungsi penting penerapan sumber daya manusia adalah sebagai penunjang administrasi dalam organisasi, sebagai penunjang pelaksanaan operasional, sebagai peran strategis menjadi *partner* bisnis dan *partner* strategis dalam organisasi. Peran-peran penting tersebut harus dimengerti dan diterapkan oleh departemen sumber daya manusia dalam usahanya mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi titik krusial dalam pelaksanaannya di lapangan dan dukungannya dalam mempersiapkan sumber daya manusia sesuai tuntutan operasional usaha.

Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Persaingan global telah memaksa organisasi besar ataupun kecil untuk lebih sadar akan tuntutan yang diterima dari

berbagai pihak baik internal maupun eksternal organisasi. Peraturan yang semakin ketat, keinginan konsumen yang semakin beragam, peningkatan biaya operasional dan produktivitas karyawan, serta perubahan di segala bidang perlu mendapatkan perhatian dari manajemen tingkat atas dan *stakeholder* di dalamnya. Perubahan-perubahan tersebut nyata terjadi dari kondisi yang di timbulkan pada bidang ekonomi, sosial budaya, hukum, politik dan teknologi yang keseluruhan tersebut perlu di ikuti oleh perubahan di dalam internal organisasi melalui kebijakannya. Tidak terlepas pada bidang pengelolaan sumber daya manusia, perubahan yang terjadi juga menuntut organisasi untuk mengadakan perubahan pada peraturan atau prosedur bidang manajemen sumber daya manusia. Namun menghadapi hal tersebut manajemen sumber daya manusia akan berhadapan dengan banyak kendala berupa tantangan eksternal maupun internal dalam mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi.

Tantangan eksternal menurut Sondang P. Siagian (2011)⁹ adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Hal ini dapat berpengaruh baik positif maupun negatif terhadap jalannya organisasi. Tantangan tersebut dapat berupa tantangan bidang ekonomi, sosial, politik, perundangan, teknologi dan pesaing.

- ✓ Tantangan bidang ekonomi; meliputi inflasi, resesi, tingkat pengangguran, tingkat suku bunga dan sebagainya merupakan aspek perekonomian yang harus selalu di perhitungkan oleh organisasi dalam pengambilan keputusan strategiknya.

⁹ Sondang P Siagian, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Jakarta, Bumi Aksara*, hal : 49 – 62

- ✓ Tantangan bidang sosial; seperti pergeseran peranan wanita dalam rumah tangga yang tidak saja sebagai ibu rumah tangga tetapi sudah menjadi pencari nafkah, mendapatkan kesempatan menempuh pendidikan tinggi dan berkarir tinggi. Hal ini dapat berakibat pada manajemen sumber daya manusia dalam menentukan struktur atau posisi jabatan atau komposisi *gender* pada perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi yang perlu mendapat pertimbangan.
- ✓ Tantangan bidang politik; seperti perubahan pemimpin daerah, perubahan struktur dalam pemegang kendali kekuasaan pemerintahan negara dan partai politiknya, terjadinya revolusi dan lainnya. Peristiwa-peristiwa tersebut mengakibatkan terjadinya perubahan yang dampaknya akan dirasakan oleh warga negara dimana peristiwa tersebut terjadi yang tentunya terimplikasi pada ketenaga kerjaan yang perlu mendapat perhitungan matang dalam organisasi.
- ✓ Tantangan bidang perundang-undangan; seperti perubahan tentang perlindungan tenaga kerja, ketentuan upah minimum, hubungan industrial, keharusan mempekerjakan orang cacat, keharusan mempekerjakan wanita dan lainnya. Kesemuanya itu perlu diperhatikan oleh organisasi, diperhitungkan dan ditaati yang dicerminkan dalam perencanaan sumber daya manusia dan aplikasinya di lapangan.
- ✓ Tantangan bidang teknologi; disadari belakangan ini kemajuan yang sangat pesat di bidang piranti komputer telah melahirkan aneka ragam kegiatan yang menyangkut pengembangan bidang informasi teknologi yang lebih luas yang harus di ikuti oleh organisasi jika tidak ingin telindas

oleh pesatnya kemajuan yang terjadi. Termasuk dalam persiapan sarana dan prasarana serta kemampuan para pelakunya.

- ✓ Tantangan dari pesaing; persaingan yang terjadi di dunia usaha sudah seharusnya terjadi, yang paling penting adalah bagaimana organisasi menghadapi pesaingnya tersebut. Kesuksesan atas persaingan akan didapat tatkala organisasi dapat menjunjung tinggi etika bisnis yang disepakati bersama, peningkatan mutu produk, kesadaran akan tanggung jawab sosial serta kepatuhan kepada berbagai peraturan perundang-undangan. Termasuk juga di dalamnya, perbaikan internal, inovasi dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki.

Di samping itu, tantangan internal juga harus diperhatikan yang merupakan tantangan berbagai hal yang berasal dari dalam organisasi yang mempengaruhi perkembangan dan jalannya usaha. Beberapa faktor yang merupakan tantangan internal dimaksud meliputi:

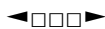
- a. **Rencana strategik** merupakan perencanaan kerja yang ingin diraih oleh organisasi dalam jangka panjang seperti menentukan arah yang hendak diraih dikaitkan dengan tingkat pertumbuhan yang ingin dicapai, barang atau jasa yang ingin dihasilkan, pangsa pasar yang hendak dikuasai. Hal-hal tersebut turut menentukan jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan di masa yang akan datang.
- b. **Anggaran** merupakan program kerja suatu organisasi untuk kurun waktu tertentu yang tercermin dari komitmen manajemen terhadap usaha pencapaian sasaran yang telah ditentukan. Pertumbuhan anggaran akan mempengaruhi

pengadaan dan pemanfaatan sumber daya manusia oleh karena itu bidang sumber daya manusia harus menyesuaikan tingkat anggaran terhadap pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia melalui perencanaan yang dibuat.

- c. **Estimasi produksi dan penjualan.** Penentuan rencana produksi dan penjualan haruslah memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti selera konsumen, situasi persaingan, kondisi perekonomian dan tingkat kejenuhan pasar. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap perencanaan di bidang pemenuhan kebutuhan akan sumber daya manusia, agar pemenuhan estimasi produksi maupun penjualan barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi dapat terpenuhi.
- d. **Rancang bangun organisasi dan tugas pekerjaan,** seperti restrukturisasi organisasi yang menyangkut perubahan tipe organisasi, perubahan jenjang jabatan, perubahan susunan tenaga kerja, yang kesemuanya itu akan berakibat pada perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di dalamnya.
- e. **Usaha baru,** seperti perubahan jenis usaha, penggabungan usaha, pembentukan cabang baru, pergantian pemilik yang seluruhnya dapat mempengaruhi pemenuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan lebih lanjut.

Di samping tantangan yang telah diuraikan tersebut, masalah signifikan yang mempengaruhi sumber daya manusia berhubungan dengan angkatan kerja yang tersedia. Angkatan kerja merupakan kelompok individu dari luar yang menjadi pekerja dalam organisasi. Kemampuan mereka menjadi penentu seberapa besar organisasi dapat meraih misinya. Selain itu faktor demografi juga sangat berperan penting dalam

menggambarkan ketersediaan tenaga kerja dengan tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, populasi, karakteristik dan sebagainya. Faktor ini dapat mendorong organisasi dalam perekrutan mereka, seperti contoh kebutuhan akan tenaga ahli yang sesuai dengan ketersediaan mereka di pasar kerja. Budaya organisasi dalam hal ini dipandang penting pula dalam pembentukan pola perilaku kerja mereka. Penerapan budaya organisasi termasuk penerapan norma perilaku, nilai-nilai, filosofi, ritual adat dan simbol yang dapat menciptakan peluang dan rencana strategis dalam pembentukan sikap dan kepribadian dari anggota-anggotanya¹⁰. Pernyataan ini menggambarkan tantangan yang dihadapi dalam penentuan kebutuhan sumber daya manusia dapat menjadi pertimbangan manajemen mengingat berbagai hal itu sangat mempengaruhinya untuk pengambilan keputusan strategis. Tantangan tersebut akan dapat di atasi apabila organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten, mahir melaksanakan tugas dan menjunjung nilai-nilai sosial kemasyarakatan. Oleh karenanya harus segera dilakukan usaha mengatasi tuntutan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi melalui peningkatan kualitas mereka dan memenuhi kuantitas sesuai perencanaan.



¹⁰ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset, hal: 18 – 28.

BAGIAN 3

PRAKTIK MANAJEMEN SDM

Pengelolaan sumber daya manusia yang strategik dapat meningkatkan kompetensi sumber daya manusia itu sendiri. Untuk itu manajemen sumber daya manusia harus dapat memandang manusia sebagai *asset* yang harus dikelola dan ditingkatkan kompetensinya. Dengan kata lain, sumber daya manusia tidak dipandang dari apa yang manusia lakukan melainkan dari apa yang mereka hasilkan. Menjadi tugas penting manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan serta pengembangan organisasi melalui orang-orang yang ada di dalamnya.

Pada proses aktivitas manajemen sumber daya manusia, orang-orang yang terlibat di dalamnya harus dikelola melalui berbagai kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia. Kegiatan tersebut merupakan implementasi dari manajemen sumber daya manusia di lapangan. Dalam pelaksanaan praktik dimaksud diperlukan beberapa aktivitas di dalamnya yang sering disebut sebagai fungsi atau praktik-praktik manajemen sumber daya manusia (*human resources management practice* atau *human resources management function*) yang terdiri dari berbagai proses kegiatan di dalamnya.

Kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia adalah proses persiapan dan penarikan karyawan, seleksi dan pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki yang merupakan satu kesatuan pada proses pengelolaan manusia di dalam suatu organisasi¹. Tan dan Nasurdin (2011) menyebutkan praktik manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kegiatan yang spesifik dan kebijakan yang dirancang untuk mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan, serta memastikan mereka berfungsi efektif untuk keberlangsungan hidup organisasi². Kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia terdiri dari seluruh kegiatan yang dimulai dari perencanaan hingga pemberhentian karyawan. Proses ini disebutkan pada pelaksanaan yang lebih lebar yaitu dari awal mendapatkan karyawan, pemeliharaan karyawan hingga pemutusan hubungan kerja. Hal yang hampir sama disampaikan oleh Quansah (2013)³ yang menguraikan ada tujuh kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan dalam organisasi yaitu rekrutmen dan seleksi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, keamanan karyawan (*employment security*), penilaian kinerja, partisi-

¹ Wright P, Gardner T, Moynihan L dan Allen M, 2005, The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology* 58 (2), hal: 409 – 446.

² Tan, C, L dan Nasurdin, A, M, 2001, Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue* , hal: 155 – 167.

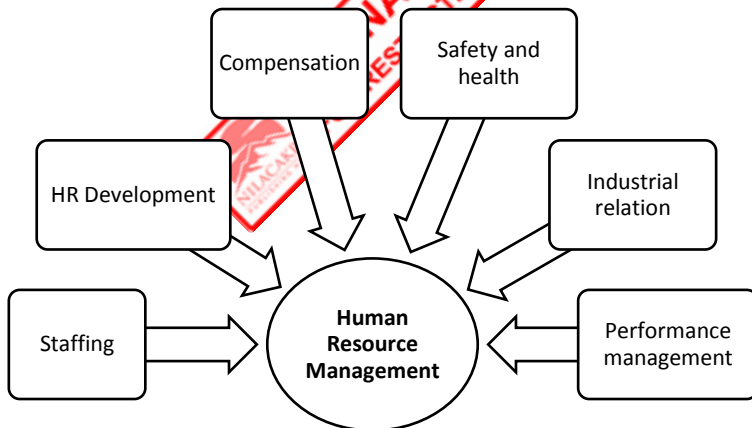
³ Quansah, Nancy, 2013, The impact of HRM Practice on Organizational Performance: the case study of some selected rural banks, Master Thesis, College of art and social science School of Business.

pasi karyawan dan perencanaan karir. Seluruh aktivitas ini dilakukan baik oleh perusahaan besar maupun kecil.

Noe, *et al.*, (2016)⁴ menyebutkan bahwa banyak organisasi melibatkan orang-orang mereka pada kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia dan menekankan pentingnya pelaksanaan praktik tersebut yang harus dilakukan untuk mendorong kemajuan organisasi. Beberapa kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah : analisa dan desain pekerjaan (*job analyzing and job design*), rekrutmen dan seleksi (*recruiting and selection*) untuk mendapatkan calon karyawan yang potensial dan memilih karyawan yang memenuhi kriteria, pelatihan dan pengembangan (*training and development*) untuk memberikan pelatihan tentang pelaksanaan pekerjaan dan mempersiapkan mereka untuk jenjang karir berikutnya, penilaian kinerja (*performance management*), melakukan penilaian atas kinerja baik individu maupun organisasi, kompensasi (*compensation*) memberikan dan mendesain balas jasa untuk karyawan sesuai dengan kinerja mereka serta hubungan ke karyawan (*employee relation*) menjaga hubungan antar karyawan dan menciptakan suasana kerja yang positif. Disebutkan bahwa dengan melaksanakan praktik manajemen sumber daya manusia tersebut, organisasi akan dapat berjalan sesuai rencana, efektifitas sumber daya manusia juga dapat dicapai. Disamping itu kepuasan kerja karyawan serta kepuasan pelanggan dapat di tingkatkan, organisasi akan lebih produktif dan inovatif yang akan berdampak pada kredibilitas organisasi semakin meningkat di kalangan masyarakat.

⁴ Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2016, *Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition*, New York McGraw-Hill Education, hal : 3.

Mondy & Martocchio (2016)⁵ menguraikan ada enam bidang fungsional dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif yaitu: kepegawaian (*staffing*), pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*), manajemen kinerja (*performance management*), kompensasi (*compensation*), keselamatan dan kesehatan (*safety and health*), hubungan kekeluargaan (*employee and labour relations*). Secara skematis hubungan enam bidang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia disajikan pada gambar 1 berikut.



Gambar 1 | Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (sumber : R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, Human Resource Management (Fourteenth Edition) Global Edition, England, Pearson Education Limited, hal. 25).

Secara umum kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia disebut sebagai tindakan yang diambil untuk membentuk satuan kerja yang efektif dalam suatu

⁵ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, Human Resource Management - Fourteenth Edition - Global Edition, England, Pearson Education Limited, hal : 25 – 26.

organisasi. Aktivitas tersebut antara lain persiapan dan penarikan karyawan, seleksi, pengembangan dan pemeliharaan. Selanjutnya diuraikan seperti berikut⁶:

- a. **Persiapan dan penarikan**; kegiatan ini menyangkut beberapa hal di antaranya analisis pekerjaan dan jabatan yang berfungsi untuk mengetahui tugas pekerjaan dan jabatan yang ada dalam organisasi serta persyaratan yang harus dimiliki oleh karyawan yang akan menjalankan posisi tersebut. Selanjutnya menentukan perencanaan sumber daya manusia yang bertujuan memprediksi dan menentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja pada saat ini dan masa yang akan datang.
- b. **Seleksi**; aktivitas ini berfungsi untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas dan menyaringnya sesuai kebutuhan organisasi melalui kegiatan tes, wawancara, referensi dan evaluasi kesehatan.
- c. **Pengembangan**; program ini mengajarkan berbagai keterampilan baru kepada para karyawan agar mereka tidak menjadi usang dan untuk perkembangan karir mereka selanjutnya.
- d. **Pemeliharaan**; kegiatan ini dilakukan dengan melihat prestasi kerja karyawan dan memberikan mereka imbalan berupa kompensasi yang sesuai sehingga hubungan industrial di antara karyawan dan organisasi terjalin harmonis.

Berdasarkan beberapa pendapat yang diberikan oleh para ahli terkait aktivitas atau praktik manajemen sumber

⁶ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal: 14 – 16.

daya manusia, maka dapat dibuat ringkasan seperti Tabel 3.

Tabel 3 | Praktik manajemen sumber daya manusia menurut para ahli.

No	Sumber	Aktivitas/fungsi/praktik manajemen sumber daya manusia
1	Ike Kusdyah Rachmawati (2008) ⁷	Persiapan dan penarikan karyawan, seleksi, pengembangan dan pemeliharaan.
2	Tan dan Nasurdin (2011) ⁸	Mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan, serta memastikan mereka berfungsi efektif untuk keberlangsungan hidup organisasi
3	Quansah (2013) ⁹	Rekrutmen dan seleksi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, keamanan karyawan (<i>employment security</i>), penilaian kinerja, partisipasi karyawan dan perencanaan karir
4	Noe, <i>et al.</i> , (2016) ¹⁰	Analisa dan desain pekerjaan (<i>job analyzing and job design</i>), rekrutmen dan seleksi (<i>recruiting and selection</i>), pelatihan dan pengembangan (<i>training and development</i>), penilaian kinerja (<i>performance management</i>), kompensasi (<i>compensation</i>), hubungan kepegawaian (<i>employee relation</i>)
5	Mondy dan Martocchio	Kepegawaian (<i>staffing</i>), pengembangan sumber daya manusia (<i>human resources</i>)

⁷ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal: 14 – 16.

⁸ Tan, C, L dan Nasurdin, A, M, 2001, Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness II *The Electronic*.

⁹ Quansah, Nancy, 2013, The impact of HRM Practice on Organizational Performance: the case study of some selected rural banks, Master Thesis, College of art and social science School of Business

¹⁰ Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2016, Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition, New York McGraw-Hill Education, hal : 3.

(2016) ¹¹	<i>development</i>), manajemen kinerja (<i>performance management</i>), kompensasi (<i>compensation</i>), keselamatan dan kesehatan (<i>safety and health</i>), hubungan kearyawanan (<i>employee and labour relations</i>).
----------------------	---

Sumber: kajian penulis, 2018

Berdasarkan kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia yang diuraikan oleh para ahli pada Tabel 3, hampir memiliki kesamaan fungsi, yaitu sama-sama bertujuan mengelola manusia yang ada di dalam organisasi agar mereka dapat produktif untuk mencapai tujuan organisasi sesuai rencana. Aktivitas apapun yang di pilih dan dilakukan oleh organisasi agar lebih efektif hendaknya memperhatikan penerapan fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Fungsi tersebut bermanfaat dilakukan pada setiap aktivitas praktik manajemen sumber daya manusia agar lebih efisien mencapai sasaran yang telah ditetapkan.



¹¹ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, Human Resource Management - Fourteenth Edition - Global Edition, *England, Pearson Education Limited*, hal : 25 - 26



BAGIAN 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengertian perencanaan sumber daya manusia

Dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, sebuah organisasi membutuhkan karyawan yang kompeten dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan mereka. Artinya asset terpenting yang mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi adalah manusia atau karyawan yang ada di dalamnya. Tanpa orang yang tepat, rencana organisasi tidak akan dapat dicapai maksimal. Sebaliknya dapat menimbulkan hasil kerja atau kinerja yang kurang baik. Karyawan yang tepat dengan kompetensi dan keahlian serta perilaku yang baik yang menjadi kebutuhan setiap organisasi. Oleh karenanya diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna menjamin tetap adanya ketersediaan tenaga kerja yang tepat di berbagai tingkat jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan. Untuk itu dibutuhkan suatu perencanaan sumber daya manusia yang baik pula.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan atau tuntutan organisasi di waktu yang akan datang dan untuk

memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut. Dalam arti sempit perencanaan sumber daya manusia diartikan untuk mengestimasi secara sistematis permintaan dan suplai tenaga kerja dari satu organisasi di waktu yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting bukan saja bagi organisasi itu sendiri tetapi juga bagi karyawan yang bersangkutan dan bagi masyarakat¹.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ada empat kegiatan penting dalam proses perencanaan sumber daya manusia yaitu persediaan sumber daya manusia saat ini, perkiraan penawaran dan permintaan sumber daya manusia, perencanaan penambahan sumber daya manusia berkualitas, serta prosedur pengawasan, evaluasi untuk memberikan umpan balik pada sistem yang dibuat.

Perencanaan sumber daya manusia digunakan untuk mendapatkan kesesuaian keahlian, kompetensi dan perilaku dengan kebutuhan organisasi. Proses perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses sistematis untuk menyesuaikan pasokan tenaga kerja internal dan ketersediaan tenaga kerja eksternal dari orang-orang melalui lowongan pekerjaan yang harus diantisipasi dalam organisasi selama periode tertentu.²

Perencanaan sumber daya manusia juga di definisikan sebagai suatu proses yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan sumber daya manusia di masa datang. Melalui program ini dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu

¹ Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, Bandung, Penerbit Mandar Maju, hal : 11 – 12

² R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, *Human Resource Management - Fourteenth Edition - Global Edition*, England, Pearson Education Limited, hal : 25 - 26

sehingga dapat membantu proses rekrutmen, seleksi serta pendidikan dan pelatihan lebih lanjut³. Artinya perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan yang ada sehingga kekosongan-kekosongan posisi dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa datang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pentingnya penerapan perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia juga disebutkan sebagai sebuah aktivitas yang digunakan untuk memprediksi perubahan ke arah manajemen strategik dan pengaruhnya ke depan serta dukungan apa yang dapat diberikan oleh divisi sumber daya manusia. Dalam hal ini aktivitas yang dilakukan haruslah direncanakan untuk menghadapi perubahan eksternal dan keberlanjutan jalannya organisasi termasuk di dalamnya ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten dalam pekerjaannya⁴.

Perencanaan dibuat sebagai upaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan dengan mempersiapkan mereka sejak dini melalui peningkatan keahlian dan kompetensi dari kondisi yang ada saat ini. Tahapan utama dari perencanaan

³ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal:56*

⁴ Jon M. Werner dan Randy L. DeSimone, 2012, *Human Resource Development, Sixth Edition, Mason USA, South-Western, Cengage Learning, hal : 11*

sumber daya manusia dalam organisasi adalah menyiapkannya dalam jumlah yang tepat dan orang yang tepat di posisi yang tepat pada waktu yang tepat serta mengerjakan pekerjaan yang tepat. Dengan perencanaan akan mendorong baik individu maupun organisasi mendapatkan manfaat ataupun benefit dalam jangka waktu lama. Di samping kinerja individu juga kinerja organisasi akan dapat meningkat melalui perencanaan yang tepat.

Berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan saat ini tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Artinya, yang menjadi fokus adalah langkah-langkah yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan yang tepat pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan⁵. Langkah ini tidak lain dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Perencanaan sumber daya manusia juga melihat pada isu-isu yang lebih luas berkaitan dengan cara-cara dimana orang dipekerjakan dan dikembangkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dari uraian tersebut nampak sangat penting dilakukannya perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi karena memiliki tujuan strategik terkait rencana pengelolaannya di masa depan. Beberapa poin penting diterapkannya perencanaan sumber daya manusia yaitu untuk memberdayakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien, mengembangkan peluang karir mereka,

⁵ Sondang P Siagian, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara, hal : 41

mengembangkan kualitas dan kepuasan kerja, memadukan aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi, serta membantu dalam pengadaan karyawan melalui proses rekrutmen dan seleksi, di samping juga untuk membantu mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia yang akurat tentang berbagai kegiatan pada unit-unit organisasi.⁶

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia dapat dimanfaatkan secara maksimal agar efisiensi yang optimal, tujuan, langkah efektif dan produktif dapat dicapai. Melalui perencanaan yang tepat dan matang, manajemen akan dapat menempatkan orang yang tepat untuk posisi tepat pada tempat dan waktu yang tepat atau sering disebut dengan istilah *the right man in the right place on the right time* sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Manfaat dan tujuan perencanaan SDM

Mengingat kondisi lingkungan eksternal dan internal yang selalu berubah dengan cepat, maka proses perencanaan sumber daya manusia harus disiapkan secara berkelanjutan. Perubahan kondisi ini dapat mempengaruhi seluruh organisasi, sehingga membutuhkan akurasi perencanaan yang matang. Agar pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia efektif dan mencapai sasaran, Mahapatro (2010)⁷ menyebutkan terdapat empat tahap proses perencanaan sumber daya manusia yang harus dilakukan yang meliputi:

⁶ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal:59

⁷Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 38

- a. Tahap pertama, pendataan atau inventarisasi jumlah karyawan yang dimiliki dan jumlah kebutuhan karyawan yang akan datang,
- b. Tahap kedua, membuat tujuan dan peraturan terkait target kerja karyawan termasuk desain pekerjaan dan rincian kerja mereka,
- c. Tahap ketiga, mendesain dan menerapkan rencana promosi untuk mencapai tujuan kinerja karyawan yang telah ditetapkan,
- d. Tahap keempat, melakukan kontrol dan penilaian kerja karyawan dan kinerja organisasi.

Keempat proses ini dipandang efektif dilaksanakan sebagai tahapan yang harus dilalui untuk setiap pembuatan perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi. Akurasi data diperlukan dalam mengadakan perkiraan jumlah kebutuhan sumber daya manusia dan pekerjaan yang tersedia. Hal ini berguna untuk efisiensi pencapaian tujuan organisasi dalam merealisasikan rencana kerja.

Disadari atau tidak, penerapan perencanaan sumber daya manusia banyak memiliki manfaat bagi organisasi di antaranya untuk membantu menentukan tujuan organisasi⁸. Melalui program perencanaan akan dapat meminimalkan resiko atas suatu tindakan dengan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan sehingga keberhasilan memiliki kesempatan yang lebih besar.

Di samping memiliki manfaat besar, penerapan perencanaan sumber daya manusia juga memiliki berbagai tujuan

⁸ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal:61*

organisasi. Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia menurut Mahapatro (2010)⁹ di uraikan sebagai berikut:

- a. Perencanaan kebutuhan keuangan sumber daya manusia (*forecasting human resources requirement*); kegiatan ini memerlukan perencanaan kebutuhan keuangan mengingat tidaklah mudah mendapatkan orang yang tepat untuk posisi yang tepat. Kebutuhan keuangan diperlukan khususnya pada tahapan rekrutmen dan program pelatihan.
- b. Manajemen perubahan yang efektif (*effective management of change*); perencanaan yang tepat diperlukan untuk mengatasi perubahan dalam berbagai aspek yang mempengaruhi organisasi. Perubahan ini membutuhkan kelanjutan alokasi dan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dalam organisasi.
- c. Merealisasikan tujuan organisasi (*realizing the organizational goals*); perencanaan sumber daya manusia penting dibuat untuk mencapai tujuan aktivitas organisasi.
- d. Promosi karyawan (*promoting employee*); dalam perencanaan sumber daya manusia juga termasuk didalamnya perencanaan kesempatan promosi bagi karyawan
- e. Pemanfaat yang efektif dari sumber daya manusia (*effective utilization of human resources*); inventarisasi data yang dilakukan dalam perencanaan akan memberikan informasi yang berguna dalam mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan sumber daya manusia yang dimiliki.

Dari uraian tersebut terlihat bahwa tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan kapasitas organisasi dalam mencapai tujuannya dengan mengembangkan strategi yang tepat yang akan

⁹ Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 38

menghasilkan kontribusi maksimal dari sumber daya manusia yang mereka miliki.

Menurut Sondang P. Siagian (2011)¹⁰ terdapat enam manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia yang disusun dengan matang dalam organisasi yaitu:

- ✓ Pertama; organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar bahwa apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkan dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya saat ini.
- ✓ Kedua; melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktifitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.
- ✓ Ketiga; perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan serta menyelektasikan berbagai aktivitas baru.
- ✓ Keempat; penanganan informasi ketenagakerjaan. Artinya informasi komprehensif yang diperlukan oleh seluruh satuan kerja dalam organisasi.
- ✓ Kelima; penelitian. Dari penelitian yang dilakukan akan didapatkan informasi yang akurat terkait permintaan

¹⁰ Sondang P Siagian, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Bumi Aksara, hal : 44 – 46

tenaga kerja dan jumlah pencari kerja. Pemahaman ini penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasar kerja yang ada.

- ✓ Keenam; rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Dari uraian manfaat tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia harus direncanakan sebelumnya dan digunakan sedemikian rupa sehingga daripadanya manfaat yang maksimal dapat dicapai. Melalui perencanaan yang matang akan menuntun arah kerja yang jelas sehingga kaitan yang erat antara peningkatan produktifitas dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dapat diuraikan dan dicapai dengan tepat dan cepat.

Tahapan perencanaan

Sebelum melaksanakan perencanaan sumber daya manusia hendaknya penting diketahui tahapan-tahapan yang perlu dilakukan. Menurut Masram dan Mu'ah (2015)¹¹ kegiatan perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya dilakukan melalui empat tahapan penting yaitu:

- a. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan di mulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif.
- b. Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi

¹¹ Masram dan Mu'ah, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Sidoarjo, Zifatama Publisher, hal : 88 – 89

perusahaan sekarang, tujuan yang hendak di capai, ketersediaan sumber daya saat ini adalah sangat penting diketahui, karena tujuan dan rencana akan dibuat menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik dalam organisasi

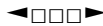
- c. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu di identifikasikan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan internal dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan
- d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara berbagai alternatif yang ada.

Lebih lanjut Priyono dan Marnis (2008)¹² menyebutkan tahapan perencanaan sumber daya manusia dalam mengisi kebutuhan kerja organisasi dapat dilakukan melalui beberapa tahapan antara lain:

¹² Priyono dan Marnis, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Sidoarjo, Sifatama Publisher, hal : 96

- a. Analisis kompetensi, yaitu mengamati kemampuan tenaga kerja yang akan dipersiapkan
- b. Analisis kebutuhan sumber daya manusia, yang meliputi jumlah jabatan, pekerjaan yang akan dikerjakan, dan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan.
- c. Analisis pembinaan sumber daya manusia, yaitu kekurangan kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia perlu ditambah melalui pelatihan.

Berdasarkan tahapan-tahapan tersebut menunjukkan pentingnya sebuah perencanaan awal dilakukan yang berupa penentuan tahapan sebelum rencana di tetapkan. Berbagai faktor perlu menjadi perhatian juga agar rencana yang dibuat nantinya dapat mencapai sasaran dari tujuan organisasi secara keseluruhan.





BAGIAN 5

ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN

Pengertian analisis dan desain pekerjaan

Untuk menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas, perusahaan membutuhkan karyawan yang harus menyelesaikan pekerjaan yang ada. Pekerjaan-pekerjaan akan dikelompokkan ke dalam beberapa bagian untuk membantu organisasi beroperasi secara efisien dan mendapatkan orang-orang dengan kualifikasi yang tepat untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Disini departemen sumber daya manusia harus memahami dan mengkoordinasikan kebutuhan akan sumber daya manusia melalui lowongan yang ada, sehingga dibutuhkan pengetahuan tentang analisis dan desain pekerjaan yang ada.

Secara umum, terdapat jenis pekerjaan yang bervariasi dari pekerjaan yang sederhana hingga pekerjaan kompleks yang membutuhkan keahlian khusus. Untuk itu beberapa organisasi memberikan spesifikasi pekerjaan lebih luas, sehingga penyerahan tanggung jawab diberikan kepada tim kerja dan bukan kepada individu. Kegiatan ini menekankan pada proses menganalisa kemampuan dan keahlian apa yang diperlukan pada setiap posisi yang dibutuhkan serta berapa banyak

karyawan yang harus disediakan. Fungsi pengelompokan pekerjaan ini melibatkan kegiatan analisis dan desain pekerjaan.

Noe (2016)¹ memberikan definisi analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah proses mendapatkan informasi rinci tentang pekerjaan, sedangkan desain pekerjaan (*job design*) adalah proses menentukan cara melakukan pekerjaan yang ada dan rincian kerja yang dibutuhkan. Kedua program ini sama-sama berguna untuk penentuan tugas-tugas, kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku atau kewajiban-kewajiban yang akan dilaksanakan dalam pekerjaan tersebut. Di samping itu, untuk menetapkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*abilities*), kecakapan (*skills*) dan beberapa karakteristik lainnya seperti faktor-faktor kepribadian, sikap, ketangkasan atau karakteristik fisik atau mental yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas yang ada.

Analisis pekerjaan merupakan sebuah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan serta kualifikasi dari orang yang akan memangku jabatan tersebut serta tanggung jawab dan kebutuhan karyawan yang akan menyelesaikannya². Proses penyusunan analisis ini menyangkut informasi pekerjaan tentang waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, cara kerja agar karyawan dapat menyelesaikannya tepat waktu, jenis keterampilan yang dibutuhkan, perilaku kerja karyawan yang cocok ditempatkan pada posisi tersebut dan proses penyelesaian pekerjaan.

¹ Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2016, *Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition*, New York McGraw-Hill Education, hal : 7

² Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset, hal:37

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa perancangan tugas atau pekerjaan atau ada juga yang menyebut perancangan jabatan merupakan proses bagi perusahaan agar dapat menjalankan strategi perusahaan dengan efektif dan efisien. Untuk dapat melakukan perancangan pekerjaan dengan baik, perusahaan perlu memiliki informasi yang rinci mengenai tugas-tugas yang diperlukan perusahaan.

Pentingnya analisis dan desain pekerjaan

Untuk mencapai kinerja berkualitas tinggi, maka organisasi harus dapat memahami dan mencocokkan persyaratan pekerjaan serta orang-orang yang akan menanganinya. Pemahaman ini membutuhkan analisis pekerjaan, proses mendapatkan informasi rinci tentang pekerjaan. Menganalisis dan memahami apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan akan memberikan pengetahuan penting untuk pelatihan staf, penilaian kinerja, dan banyak kegiatan pengelolaan sumber daya manusia lainnya.

Meskipun analisis pekerjaan penting untuk memahami pekerjaan yang ada, organisasi juga harus merencanakan pekerjaan baru dan secara berkala mempertimbangkan apakah mereka harus merevisi pekerjaan yang ada. Ketika sebuah organisasi mencoba untuk meningkatkan kualitas atau efisiensi, tinjauan unit kerja dan proses mungkin memerlukan pandangan baru tentang bagaimana pekerjaan dirancang.

Situasi ini membutuhkan desain pekerjaan, proses menentukan bagaimana pekerjaan akan dilakukan dan tugas apa yang akan diperlukan dalam pekerjaan tertentu, atau perancangan ulang pekerjaan, proses serupa akan melibatkan perubahan desain pekerjaan yang ada. Untuk merancang

pekerjaan secara efektif, seseorang harus benar-benar memahami pekerjaan itu sendiri (melalui analisis pekerjaan) dan tempatnya dalam proses kerja unit kerja yang lebih besar.

Seringkali organisasi berusaha untuk mendesain ulang pekerjaan agar lebih efisien atau meningkatkan kualitas. Desain ulang membutuhkan informasi rinci tentang pekerjaan yang ada. Selain itu, menyiapkan desain ulang mirip dengan menganalisis pekerjaan yang belum ada. Oleh karenanya penerapan analisis dan desain pekerjaan perlu dilakukan dalam sebuah organisasi.

Tujuan analisis dan desain pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan proses sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi. Ini berdampak pada hampir setiap aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk perencanaan, rekrutmen, dan seleksi. Analisis ini bertujuan untuk menghasilkan informasi tentang peran sebuah pekerjaan yang nantinya digunakan sebagai landasan dalam perekrutan, manajemen kinerja, pembelajaran dan evaluasi. Analisis pekerjaan dibuat untuk mendapatkan informasi terkait hal berikut³ :

- a. **Tujuan keseluruhan** – menjelaskan tentang mengapa pekerjaan itu ada dan kontribusi apa yang diharapkan dari pekerjaan tersebut, termasuk di dalamnya tujuan yang harus dicapai oleh pekerjaan tersebut
- b. **Tujuan organisasi** – menjelaskan tentang kepada siapa pemegang kerja tersebut harus melapor dan siapa yang harus melaporkan kepada pemegang pekerjaan tersebut

³ Armstrong Michael, 2006, A handbook of Human Resource Management Practice–10th Editions, London, Kogan Page Limited hal : 188

- c. **Tujuan wilayah kerja dan pertanggungjawaban** – menjelaskan tentang apa yang dibutuhkan oleh pelaksana pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah diberikan
- d. **Tujuan persyaratan kompetensi** – menjelaskan tentang kompetensi apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut, pengetahuan apa yang diharapkan oleh pelaksana pekerjaan tersebut
- e. **Tujuan evaluasi** – pekerjaan tersebut juga akan dianalisis berdasarkan indikator-indikator yang digunakan dalam skema evaluasi pekerjaan.

Informasi-informasi ini dapat dijadikan acuan dalam menganalisis pekerjaan yang disusun agar menghasilkan sebuah pekerjaan yang efektif yang dibutuhkan dalam organisasi. Setelah pekerjaan dianalisis maka dilanjutkan dengan mendesain pekerjaan yang dibutuhkan. Desain pekerjaan disusun sebagai upaya untuk mengintegrasikan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi agar nantinya kedua kebutuhan tersebut dapat berjalan dengan saling mendukung.

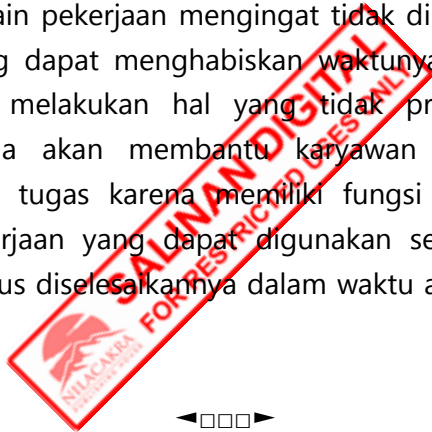
Desain pekerjaan dalam organisasi menurut Armstrong (2006)⁴ memiliki dua tujuan. Pertama, untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional dan kualitas produk atau layanan. Tujuan kedua adalah untuk memenuhi kebutuhan individu berupa minat, tantangan kerja dan target pencapaian. Rachmawati (2008)⁵ menambahkan tujuan lainnya adalah untuk menentukan kualifikasi yang diperlukan oleh pemegang jabatan, untuk melengkapi bimbingan dalam seleksi dan

⁴ Armstrong Michael, 2006, *A handbook of Human Resource Management Practice–10th Editions, London, Kogan Page Limited hal : 331*

⁵ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal:37*

penarikan karyawan, mengevaluasi kebutuhan karyawan, pemindahan, atau promosi, menetapkan kebutuhan akan program pelatihan, menentukan kompensasi serta menilai keluhan-keluhan yang menyoroti masalah keadilan dalam organisasi.

Tujuan-tujuan tersebut akan mendorong adanya komitmen karyawan dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Di sini, terlihat sangat penting dilakukan penyusunan desain pekerjaan mengingat tidak dipungkiri banyak karyawan yang dapat menghabiskan waktunya untuk bekerja dibandingkan melakukan hal yang tidak produktif. Desain pekerjaan juga akan membantu karyawan mempermudah menyelesaikan tugas karena memiliki fungsi tentang uraian kegiatan pekerjaan yang dapat digunakan sebagai panduan kerja yang harus diselesaikannya dalam waktu atau target yang ditentukan.



BAGIAN 6

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Pengertian rekrutmen dan seleksi

Memiliki karyawan berbakat, kompeten, termotivasi, berkomitmen dengan keterampilan yang tepat adalah dambaan setiap organisasi. Untuk mendapatkan mereka tidaklah mudah, banyak tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam menemukan karyawan yang tepat yang memiliki keahlian dan kemampuan di bidang yang diperlukan.

Untuk itu, sebelumnya harus ada kejelasan tentang posisi atau pekerjaan yang tersedia dan keterampilan yang dibutuhkan pada setiap jenis pekerjaan. Proses tersebut harus sesuai dengan rencana strategis perusahaan dan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja terkait.

Sektor-sektor tertentu dalam organisasi tidak hanya mencari kandidat dengan kompetensi teknis dan *skill* potensial, namun juga membutuhkan tenaga kerja muda yang semangat dan enerjik yang akan berkontribusi pada perluasan organisasi nantinya. Melalui optimisme mereka, keterampilan kerja tim dan kemampuan mereka untuk beradaptasi akan merupakan kontribusi yang baik. Oleh karenanya proses tepat pengadaan karyawan menjadi penting dilakukan guna mendapatkan kandidat berkualitas sesuai kebutuhan organisasi.

Proses pengadaan karyawan (*staffing*) merupakan suatu kegiatan dimana divisi sumber daya manusia memastikan bahwa selalu ada ketersediaan jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai dalam pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. Pengadaan karyawan ini dilakukan melalui proses rekrutmen (*recruitment*) dan seleksi (*selection*). Rekrutmen adalah proses menarik individu secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup, dan dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seleksi adalah proses memilih individu yang paling cocok untuk posisi tertentu dalam organisasi dari sekelompok pelamar¹.

Rekrutmen menurut Mahapatro (2010)² merupakan proses untuk mendapatkan kandidat yang memenuhi syarat untuk pekerjaan tertentu. Termasuk di dalamnya serangkaian kegiatan yang di gunakan organisasi untuk menarik kandidat tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keahlian dan sikap positif yang dibutuhkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Dalam manajemen sumber daya manusia, perekrutan terdiri dari praktik atau kegiatan apa pun yang dilakukan yang bertujuan mengidentifikasi dan menarik calon karyawan.

Elearn (2008)³ menyebutkan rekrutmen dan seleksi adalah suatu proses yang sangat penting di lakukan oleh sebuah organisasi untuk menarik orang-orang dengan kemampuan dan

¹ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, Human Resource Management - Fourteenth Edition - Global Edition, England, Pearson Education Limited, hal : 25 - 26

² Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 67 – 68

³ Elearn, 2008, Recruitment and Selection Revised Edition-Pergamon Flexible Learning, Elsevier's Science & Technology Rights Department in Oxford,hal 2-3

potensi maksimal dan menentukan seorang kandidat yang memiliki potensi untuk sebuah posisi yang ditawarkan.

Noe, *et al.*, (2016)⁴ menjelaskan bahwa proses perekrutan terdiri dari praktik atau kegiatan apa pun yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik calon karyawan yang dibutuhkan. Proses ini berharap untuk mendorong orang-orang yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan. Seleksi merupakan proses memutuskan kandidat mana yang akan menjadi terbaik dan paling efektif yang akan dipilih untuk bergabung dengan perusahaan. Dari uraian di atas terlihat bahwa tujuan dilakukannya proses perekrutan adalah untuk mendorong orang yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan sedangkan kegiatan seleksi adalah memutuskan kandidat terbaik untuk dipekerjakan.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh para ahli, dapat disebutkan bahwa inti dari aktivitas rekrutmen dan seleksi adalah proses tentang pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang berkualitas yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, dimana proses ini akan mendorong para manajer untuk mengambil keputusan tentang kandidat yang akan dipilih untuk mengisi posisi yang lowong tersebut. Proses rekrutmen juga merupakan kegiatan menemukan orang-orang yang dibutuhkan organisasi. Seleksi merupakan bagian dari proses rekrutmen yang berkaitan dengan memutuskan pelamar atau kandidat mana yang harus ditunjuk untuk pekerjaan tersebut. Kegiatan tersebut meliputi menilai kecocokan kandidat sejauh mana mereka akan dapat menjalankan perannya untuk kesuksesan organisasi. Ini melibatkan pemilihan yang sesuai

⁴ Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2016, *Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition*, New York McGraw-Hill Education, hal : 146

dengan kompetensi, pengalaman, kualifikasi, pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti.

Tujuan rekrutmen dan seleksi

Penerapan rekrutmen dan seleksi dalam sebuah organisasi memiliki banyak tujuan, Mahapatro (2010)⁵ menyebutkan beberapa tujuan dilakukannya rekrutmen dan seleksi di antaranya:

- Menarik orang yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang sesuai dengan strategi organisasi saat ini dan di masa depan.
- Melantik orang luar dengan perspektif baru sebagai calon pemimpin perusahaan.
- Memberi kesegaran dan semangat baru di semua tingkat organisasi.
- Mengembangkan budaya organisasi yang menarik orang berkompeten kepada perusahaan.
- Mencari orang-orang yang keterampilannya sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.
- Mencari bakat secara global dan bukan hanya di dalam perusahaan.
- Mendesain gaji yang bersaing pada kualitas kerja
- Mengantisipasi dan menemukan orang untuk posisi yang belum ada.

Sebelum pembuatan keputusan kandidat diterima atau tidak, maka langkah terakhir perlu dipertimbangkan adalah memperhatikan beberapa faktor penting. Menurut Dumais

⁵ Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, *Human Resource Management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 64*

(2004)⁶ ada beberapa faktor yang dapat dilihat dari beberapa dimensi yang dapat dilakukan di antaranya yaitu:

- a. Kompetensi; seperti pendidikan akhir, pelatihan yang pernah diikuti, pengetahuan dan pengalaman kerjanya,
- b. Karakteristik pribadi; seperti keterampilan manajemen diri dan manajemen waktu,
- c. Motivasi; seperti sikap, perilaku, reaksi selama wawancara,
- d. Adaptabilitas; seperti persepsi diri dan persepsi orang lain tentang integritasnya ke dalam organisasi dan penilaian kerjasama dengan anggota tim,
- e. Referensi, sebelum membuat keputusan akhir, perlu diperiksa referensi kandidat. Hal ini penting untuk meminta kandidat memberikan kontak mantan majikan sebelumnya. Dari referensi ini akan didapatkan informasi terkait kebenaran data yang diberikan dan kondite kerja kandidat tersebut di tempat kerja sebelumnya.

Seluruh jawaban dari dimensi penting di atas di dapat setelah wawancara (*interview*) dilakukan. Pewawancara dapat membuat laporan atau data ringkas sebelum keputusan penerimaan kandidat dilakukan dengan memasukkan pertimbangan kebaikan dan kekurangan dari para kandidat untuk diseleksi lebih lanjut.

Proses rekrutmen hendaklah didasarkan pada kompetensi yang dimilikinya, dengan fokus pada keahlian, pengalaman dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk pekerjaan, bukan pada ras, warna kulit, jenis kelamin, agama, pendapat politik, kebangsaan atau status sosial pemohon. Kunci untuk memanfaatkan potensi tenaga kerja yang beragam adalah memastikan bahwa semua

⁶ Jean-François Dumais, 2004, Human Resources Management Guide for Information Technology Companies, Canada, *TECHNOCompétences*, hal : 28

pekerja termotivasi dan mampu berkontribusi dari pengalaman unik, keterampilan dan bakat mereka.

Sumber-sumber tenaga kerja

Mencari orang yang tepat untuk posisi yang tepat bukanlah proses yang mudah, diperlukan adanya kejelasan tentang posisi atau jabatan yang tersedia dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Proses yang dijalankan harus sesuai dengan rencana strategis perusahaan dan sesuai dengan kebutuhan lowongan yang dimiliki.

Sebelum proses rekrutmen dilakukan, organisasi hendaknya dapat menjawab pertanyaan penting tentang dimana bisa didapatkan kandidat yang memiliki *skill* sesuai yang dibutuhkan, bagaimana bisa mendapatkan mereka dan berapa biaya yang diperlukan untuk mendapatkannya. Seluruh pertanyaan ini nantinya terkait dengan cara apa yang akan dipakai oleh organisasi tersebut untuk memasarkan lowongan yang dimilikinya.

Tahap penting dari strategi proses rekrutmen adalah keputusan tentang tempat mencari calon karyawan agar mudah mendapatkan informasi terkait lowongan yang disebar. Metode yang dipilih akan menentukan kecepatan, ukuran dan sifat pasar tenaga kerja yang di sasar oleh organisasi. Noe, *et al.*, (2016)⁷ menyebutkan ada dua sumber tenaga kerja yang dapat di gunakan yaitu sumber internal yang di lakukan di dalam organisasi dan sumber eksternal yang didapat melalui beberapa cara dari luar organisasi.

⁷ Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2016, *Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition*, New York McGraw-Hill Education, hal : 148

Pada sumber internal, tentunya dalam mencari tenaga kerja hal pertama yang harus dipertimbangkan adalah kandidat yang sudah bekerja untuk organisasi. Proses ini dapat berbentuk mutasi, transfer posisi ataupun promosi jabatan. Sumber perekrutan internal ini dapat memiliki efek positif pada iklim kerja dan motivasi karyawan. Namun, terlalu banyak melakukan perekrutan kandidat internal juga dapat memiliki kekurangan, di antaranya membatasi ide, semangat, dan perspektif baru yang datang dari luar organisasi. Juga dapat mencegah perusahaan untuk memperoleh manfaat dari kandidat eksternal yang mungkin lebih berpengalaman dan lebih berkualitas. Di samping itu pemikiran sama dari seluruh karyawan akan dapat menghambat inovasi, oleh karenanya sumber perekrutan eksternal perlu dipertimbangkan untuk penyegaran ide yang dibawa ke dalam organisasi.

Sumber perekrutan eksternal umumnya dilakukan saat kompetensi atau keahlian yang dibutuhkan tidak didapat atau tidak tersedia dari karyawan dalam organisasi. Juga perekrutan eksternal dilakukan disaat adanya kebijakan organisasi tentang kebutuhan ide dan semangat baru dari luar organisasi. Sumber berikut dapat menjadi pilihan untuk memperoleh kandidat dari eksternal organisasi, di antaranya dari mantan karyawan, pelamar terdahulu yang sudah pernah mengirim lamaran, iklan pekerjaan, lembaga pendidikan atau kampus, agen tenaga kerja, asosiasi profesional atau *headhunter*, media cetak, majalah, pasar kerja dan pameran, situs kerja, dan lainnya.

Perekrutan *online* saat ini banyak menjadi pilihan karena sebaran informasinya yang cepat sampai ke calon pelamar seperti melalui media sosial. Juga melalui *website*, perusahaan dimungkinkan untuk menjangkau sejumlah besar calon potensial dengan mudah dan cepat, serta menyederhanakan

proses perekrutan⁸. Cara perekrutan *online* melalui media sosial saat ini semakin digemari. Pembukaan lowongan melalui *facebook, instragram, linkedin* ataupun lainnya diyakini juga memberi manfaat besar bagi perusahaan. Cara ini yang paling sesuai digunakan mengingat perkembangan teknologi dan informasi yang sangat pesat. Disamping itu karena alasan rendahnya biaya iklan, cara post iklan yang gampang, mudah dijangkau calon kandidat, menghemat waktu rekrutmen dan cepat sampai pada sasaran kandidat.

Dari setiap pilihan cara mendapatkan tenaga kerja sumber eksternal memiliki kelebihan dan kekurangan yang perlu mendapat pertimbangan sebelum menentukan pilihan. Menurut Elern (2008)⁹ menguraikan kelebihan dan kekurangan sumber eksternal yang diuraikan pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4 | Sumber tenaga kerja eksternal, kelebihan dan kekurangan

Sumber tenaga kerja	Kelebihan	Kekurangan
E-rekrutmen (rekrutmen dengan sarana elektronik)	Jangkauan yang luas, cepat dan mudah dalam pemasangan pesan lowongan, lebih banyak detail pekerjaan yang dapat dimunculkan, CV dapat di <i>upload</i> secara langsung via <i>web</i> atau <i>email</i> . <i>Website</i> perusahaan	tidak dapat ditemukan oleh mereka yang tidak aktif di internet, harga pembuatan <i>website</i> cukup mahal dan membutuhkan biaya untuk mendapatkan <i>traffic</i> , harus rajin <i>update</i> profile sendiri dan

⁸ Jean-François Dumais, 2004, Human Resources Management Guide for Information Technology Companies, Canada, *TECHNO Compétences*, hal.23-24

⁹ Elearn, 2008, *Recruitment and Selection Revised Edition-Pergamon Flexible Learning*, Elsevier's Science & Technology Rights Department in Oxford, hal 25

	dapat berfungsi sebagai promosi, detail lowongan dan CV dapat di <i>manage</i> cepat dan mudah, media sisial sangat diminati saat ini sehingga mempermudah dilihat oleh kandidat	promosi sendiri jika tidak, maka iklan lowongan tidak menyebar dan tidak akan dilihat oleh kandidat
Iklan lowongan	ditemukan oleh mereka yang masih menggunakan cara lama	tidak relevan lagi saat ini
Agen rekrutmen	menghemat waktu, tidak pusing mengurus proses rekrutmen, mendapatkan kandidat yang mapan	kandidat mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan
Job fairs, pameran lowongan pekerjaan	biaya rendah, umumnya mendapatkan banyak pilihan pelamar, cocok untuk mess rekrutmen	kemungkinan acara diadakan saat belum membutuhkan karyawan baru
Konsultan rekrutmen dan headhunter	menyediakan kandidat sesuai yang kita butuhkan dalam waktu singkat karena umumnya mereka sudah memiliki <i>data base</i> yang banyak	biaya mahal
Outsourcing	hemat waktu rekrutmen, departemen sdm	kita kurang kontrol atas kesejahteraan karyawan

	tidak terlibat masalah dalam proses rekrutmen	mengingat karyawan berada dibawah perusahaan <i>outsourcing</i>
Rekrutmen Kampus	mudah mendapatkan calon kandidat yang memiliki <i>talent</i> karena sudah memiliki dasar pendidikan yang sesuai, cocok untuk keperluan kandidat yang <i>fresh</i> , cocok untuk mess rekrutment	jadwal terbatas, hanya pada saat acara kelulusan. Resiko mendapatkan kandidat yang masih kuliah untuk membagi jadwal kuliah dengan pekerjaannya.

Sumber: Elearn (2008, hal: 25)

Apa pun cara yang menjadi pilihan organisasi untuk mendapatkan karyawan, perlu pertimbangan agar lowongan diberikan kepada kandidat internal terlebih dahulu. Melalui promosi, meminta mantan karyawan bergabung kembali ataupun memperoleh rujukan/ referensi dari karyawan yang ada. Jika pendekatan ini tidak berhasil maka dapat dilakukan melalui sumber eksternal.

Merekrut karyawan baru memerlukan biaya yang mahal serta memakan waktu yang tidak singkat terutama untuk daerah-daerah yang kekurangan tenaga kerja. Hal ini bahkan lebih mahal jika mempekerjakan orang yang salah. Oleh karena itu penting untuk melakukan perekrutan dan menyeleksi karyawan baru dengan benar. Pemilihan cara mendapatkan karyawanpun perlu dipertimbangkan agar efektifitas dan efisiensi biaya dan waktu dapat dipenuhi.

Tahapan Rekrutmen dan Seleksi

Pada umumnya, proses rekrutmen memiliki tahap dari penyeleksian lamaran, pemilihan lamaran yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, wawancara kandidat, menelpon referensi, pengecekan latar belakang pengalaman, menyeleksi hasil wawancara dan terakhir memanggil kandidat terbaik untuk ditempatkan.

Lebih detail, Elearn (2008)¹⁰ menjelaskan tentang langkah-langkah dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi. Selain merupakan langkah standar juga diuraikan adanya beberapa kombinasi langkah yang dapat dilakukan :

1. Tentukan apakah perekrutan yang dilakukan sangat diperlukan oleh organisasi. Salah satu cara dapat dilakukan melalui wawancara dengan karyawan yang akan berhenti atau menganalisis kemungkinan posisi lowong tersebut dapat diisi dari dalam organisasi melalui pemindahan karyawan atau penambahan kerja yang fleksibel.
2. Analisis pekerjaan; cara ini akan menyediakan informasi yang diperlukan untuk menentukan pekerjaan dan orang yang paling cocok untuk mengisi lowongan tersebut. Tulis deskripsi pekerjaan atau profil kompetensi, dan spesifikasi orang yang akan menduduki lowongan tersebut. Uraikan tujuan, tanggung jawab dan kondisi pekerjaan dimaksud.
3. Tentukan rincian tugas dan tanggung jawab untuk posisi yang lowong. Sangat penting menentukan kriteria syarat untuk orang yang akan menduduki jabatan tersebut.

¹⁰ Elearn, 2008, *Recruitment and Selection Revised Edition-Pergamon Flexible Learning*, Elsevier's Science & Technology Rights Department in Oxford,hal 3 - 5

4. Tentukan cara atau metode seleksi yang paling tepat. Pemilihan lamaran yang paling kompeten dengan lowongan adalah hal utama, juga perlu memutuskan *test* apa saja yang harus dilalui oleh pelamar.
5. Putuskan cara menarik kandidat. Disini harus membuat keputusan tentang bagaimana cara memasarkan lowongan kerja tersebut. Pastikan cara yang diambil dapat menjangkau calon karyawan potensial yang disasar.
6. Pasarkan pekerjaan melalui lowongan. Begitu keputusan cara penyebaran lowongan sudah dipilih, maka penyebaran dapat dilakukan.
7. Seleksi lamaran. Proses ini untuk mendapatkan lamaran yang paling sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan. Diperlukan ketelitian memilih lamaran dari banyaknya berkas yang diterima. Proses ini menentukan kualitas kandidat yang menjadi pilihan.
8. Wawancara; karyawan yang dipanggil untuk proses wawancara adalah mereka yang sudah lolos seleksi berkas lamaran. Proses ini berguna untuk menggali sebanyak mungkin informasi tentang kualifikasi yang dimiliki pelamar.
9. Memutuskan kandidat; proses wawancara akan dapat memberi gambaran pelamar yang paling berkualitas dan kompeten untuk posisi yang dibutuhkan.
10. Kontak referensi; proses ini dilakukan dengan menghubungi orang yang dijadikan referensi oleh kandidat, umumnya dari atasan tempat bekerja sebelumnya. Manfaat dari proses ini adalah untuk mengetahui latar belakang kerja kandidat serta keabsahan informasi yang diberikan dari wawancara. Dari referensi, kita akan dapat memperoleh informasi tentang kelemahan dan kekuatan

yang dimilikinya juga informasi terkait nama baik selama mereka bekerja di tempat sebelumnya.

11. Mengirim surat penawaran kerja. Surat ini ditujukan untuk kandidat yang sudah lolos seluruh seleksi. Keputusan untuk menerima kandidat tersebut diikuti dengan pemberian surat penawaran kerja yang berisi tentang detail posisi, tugas, tanggung jawab serta benefit yang akan diterimanya.
12. Orientasi. Agar karyawan baru dapat memulai kerja dengan nyaman maka proses ini berguna untuk mereka. Tahapan ini bermanfaat untuk memperkenalkan perusahaan dan team yang ada didalamnya.

Dari uraian tersebut dijelaskan bahwa langkah-langkah proses rekrutmen dan seleksi dimulai dari keperluan pembukaan lowongan pekerjaan, kemudian dilanjutkan dengan menganalisis jabatan tersebut termasuk merinci tugas dan tanggung jawab serta kualifikasi yang dibutuhkan atas jabatan tersebut. Selanjutnya memutuskan kandidat yang akan direkrut dan cara atau metode perekrutan yang akan digunakan, dilanjutkan dengan strategi cara mendapatkan kandidat. Setelah seluruh proses tersebut, diteruskan dengan memasarkan lowongan menggunakan cara yang telah ditetapkan. Menyeleksi berkas lamaran, membuat keputusan kandidat yang diterima dan mengirimkannya surat penawaran kerja adalah tahapan yang dilakukan sebelum menghubungi referensi kandidat tersebut. Memberikan surat penawaran kerja dan orientasi adalah tahap akhir dari proses rekrutmen dan seleksi.





BAGIAN 7

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengertian pelatihan dan pengembangan

Perkembangan teknologi menyebabkan beberapa pengusaha menyadari bahwa kesuksesan menghadapi perkembangan tersebut bergantung pada keterampilan dan kemampuan karyawan mereka, sehingga diperlukan investasi dalam program pengembangan karyawan melalui pelatihan (Sabir *et al*, 2014)¹. Program pelatihan dan pengembangan secara tidak langsung sangat berkontribusi pada keberhasilan perusahaan. Program ini memiliki tujuan untuk memberikan keseragaman pemahaman di antara para karyawan yang memiliki latar belakang berbeda serta membantu mempercepat perkembangan perusahaan dan meningkatkan komitmen kerja.

Moses (2011)² menyebutkan dari banyaknya manfaat program tersebut, salah satunya adalah untuk meningkatkan mutu

¹ Sabir, R.I., Akhtar, N., Azzi, S., Sarwar, B., Zulfigar, S. and Irfan, M., 2014, Impact of Employee Satisfaction: A Study of Lahore Electric Supply Company of Pakistan, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, (4), hal : 229-235

² Moses, Melmambessy 2011, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Penjenjangan terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Jayapura, *Analisis Manajemen Vol. 5 No. 2, Desember 2011; hal : 63-76*

kerja organisasi, dan dengan kinerja yang terus meningkat secara otomatis akan mempengaruhi pula karir karyawan yang bersangkutan yang pada akhirnya akan mendorong percepatan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karenanya program pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat memberikan motivasi bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan keterampilan kinerja karyawan dan selanjutnya meningkatkan karir karyawan yang bersangkutan.

Aktivitas ini juga merupakan cara bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawannya. Dengan memberikan kesempatan pada pelatihan dan pengembangan, perusahaan membantu karyawan untuk mengembangkan keuntungan kompetitifnya dan memastikan keamanan pekerjaan mereka dalam jangka panjang.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka ditunjang oleh kegiatan pendidikan dan pelatihan agar tetap memiliki kemampuan dan keterampilan sesuai dengan bidang tugasnya. Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan adalah salah satu investasi yang teramat penting dibuat suatu organisasi dalam memperlancar jalannya roda kegiatan pembangunan usaha.

Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) adalah fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari program pelatihan dan pengembangan. Pelatihan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *training* atau *education* yang memiliki tujuan merancang dan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang pekerjaan karyawan. Sementara pengembangan berasal dari bahasa Inggris *development* adalah kegiatan yang memiliki fokus pada pekerjaan dalam jangka panjang. Kedua proses ini merupakan kegiatan untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan karya-

wan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang tidak hanya untuk pekerjaan saat ini tapi juga mempersiapkan mereka untuk pekerjaan di masa depan sesuai tuntutan dan perkembangan organisasi.

Dengan demikian, isitilah pelatihan ditujukan pada karyawan pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada karyawan tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan yang strategik. Singkatnya, di akhir program tersebut haruslah menimbulkan perubahan dalam perilaku peserta latihan ke arah peningkatan produktifitas mereka.

Saat ini, pengelolaan sumber daya manusia merupakan tantangan bagi organisasi dan para manajer untuk memenuhi kemajuan teknologi dalam rangka mendapatkan produktivitas maksimum organisasi. Manajer dituntut harus dapat mengeksplorasi kebijakan, prosedur, dan struktur yang digunakan untuk memandu kerja organisasi, bagaimana mengembangkan organisasi yang transparan, mengidentifikasi dan menggambarkan peran yang tepat untuk staf dan karyawannya, efektifitas metode komunikasi yang digunakan serta cara memantau dan menanggapi perubahan. Program pelatihan dan pengembangan menyediakan sarana yang berguna untuk memastikan bahwa karyawan mampu melakukan pekerjaan mereka sesuatu kebutuhan dan tujuan organisasi³. Yang penting menjadi titik fokus dari program ini adalah kebijakan yang ada dalam organisasi bahwa program tersebut merupakan tanggungjawab penting bagi pimpinan atau manajer sebagai bentuk penanaman modal manusia dalam peningkatan kemampuan dan

³ Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, *Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 26*

keterampilan mereka.

Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Sebelum pelatihan dan pengembangan dilaksanakan, tahap awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi kompetensi atau perilaku dan keahlian karyawan yang harus dikembangkan atau dimodifikasi. Kebutuhan pelatihan biasanya diidentifikasi pada awal tahun untuk mengembangkan rencana yang akan berlangsung sepanjang tahun. Salah satu tugas utama bagian pengelola sumber daya manusia adalah mengidentifikasi persyaratan pelatihan dan mengawasi keefektifan pelatihan yang diberikan.

Menurut Dumais (2004)⁴ ada beberapa cara untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dalam organisasi yakni:

- a. Mengamati dan mendengarkan; manajer harus dekat dengan bawahannya, sehingga dapat mengamati dan mendengarkan komentar mereka tentang metode kerja yang dilakukan. Pendekatan ini memungkinkan manajer untuk memperoleh gambaran umum tentang situasi dan untuk mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan.
- b. Wawancara individu; pertemuan ini bermanfaat karena memungkinkan manajer untuk mengetahui kebutuhan spesifik setiap individu dan untuk memperbaiki perilaku kerja dalam organisasi.
- c. Grup diskusi; dalam diskusi ini manajer mendorong setiap anggota untuk memberikan pendapat mereka terkait dengan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Pertemuan ini harus disusun dengan

⁴ Jean-François Dumais, 2004, Human Resources Management Guide for Information Technology Companies, Canada, *TECHNOCompétences*, hal : 86 – 87

agenda yang memadai. Dibutuhkan kehadiran fasilitator yang netral untuk memastikan bahwa setiap orang memiliki kesempatan berbicara yang sama.

- d. Evaluasi kinerja; kegiatan ini digunakan dalam manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan untuk identifikasi persyaratan pelatihan dan pengembangan berdasarkan indikator kinerja dan harapan yang berkaitan dengan posisi masing-masing karyawan.

Pada aktivitas program pendidikan dan pelatihan tidak saja diberikan kepada staff juga perlu difokuskan pada posisi manajerial dengan harapan mereka akan meneruskan kepada karyawan yang dipimpin. Manajer harus dapat menerapkan peraturan, prosedur, struktur yang digunakan sebagai panduan di lapangan, termasuk komunikasi dan memonitor jalannya kegiatan kerja mereka⁵.

Setelah kebutuhan pelatihan di indentifikasi maka langkah selanjutnya adalah membuat rencana program pelatihan dan pengembangan yang sesuai kebutuhan organisasi⁶. Berikut dapat dijadikan pedoman dalam membuat program tersebut yaitu membuat tujuan instruktorsional, metode, media, gambaran, dan ukuran dari isi pelatihan. Untuk itu perlu dibuat sebuah kurikulum dan jadwal serta metode pengukurannya. Pastikan semua bahan seperti naskah, *video*, buku pedoman dan buku peserta ditulis dengan jelas dan cocok dengan sasaran program. Semua program hendaknya ditangani secara profesional. Bahan lain termasuk ruangan dan instruktur adalah

⁵ Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, *Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 26*

⁶ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal: 114*

untuk menjamin kualitas dan efektifitas keberlangsungan program.

Moses (2011)⁷ menyebutkan sebelum dilakukan program pelatihan dan pengembangan, terlebih dahulu dilakukan penyusunan program yang diinginkan. Tahapan penyusunan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan melalui enam langkah yaitu (1) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan (*job study*), ini dapat dilakukan melalui *research* atau *survey* dari karyawan atau masing-masing departemen, (2) menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan/pengembangan, (3) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya dengan memilih metode sesuai yang dapat digunakan (4) menetapkan metode pelatihan/pengembangan dengan menentukan cara atau bagaimana program tersebut akan dilaksanakan (5) mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi (6) mengimplementasikan dan mengevaluasi, ini dilakukan di akhir program untuk melihat apakah program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana awal. Setelah tahapan tersebut dilalui maka pengambilan keputusan atas rencana program pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan.

Manfaat, tujuan pelatihan dan pengembangan

Betapa pun majunya teknologi, canggihnya mesin–mesin dan mahirnya metode–metode kerja baru, manusia tetap memiliki kedudukan yang paling penting dalam suatu organisasi. Semua tetap memerlukan keterlibatan manusia dalam pengendaliannya. Apapun tidak akan bermanfaat apabila manusianya tidak mendapat perhatian lebih dari faktor–faktor lainnya. Salah satu faktor yang menentukan dalam menunjang

⁷ Moses, Melmambessy 2011, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Penjenjangan terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Jayapura, *Analisis Manajemen Vol. 5 No. 2, Desember 2011; hal : 63-76*

keberhasilan organisasi adalah program pelatihan dan pengembangan (*training and development*) bagi anggotanya.

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesiapan menyikapi tugas yang diberikan meski sulit dan menantang untuk pencapaian tujuan organisasi.

Apabila sebuah organisasi besar yang memiliki model bisnis besar dan sistem terbaik, tetapi jika orang-orangnya tidak dapat mengoperasikannya maka organisasi tersebut tinggal menunggu kegagalan. Organisasi yang sukses adalah saat mereka memiliki dan menyediakan program pelatihan serta pengembangan untuk karyawannya yang akurat sesuai kebutuhan usaha mereka.

Selain hal tersebut, ada beberapa manfaat yang di dapat dari penerapan pelatihan dan pengembangan menurut Mahapatro (2010)⁸ yaitu:

- a. Pelatihan karyawan dan inisiatif pengembangan dapat mengubah organisasi tidak hanya meningkatkan keselamatan dan produktivitas tetapi mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang memunculkan kinerja perusahaan yang lebih baik.
- b. Pelatihan yang tepat juga mencakup pelatihan situasional yang memberi karyawan serangkaian keahlian yang memungkinkan mereka membuat keputusan yang tepat waktu dan berpengetahuan yang bermanfaat bagi pelanggan dan perusahaan.
- c. Peningkatan kepuasan kerja dan semangat kerja karyawan, meningkatnya motivasi karyawan, pening-

⁸ Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 289

- katan efisiensi untuk menghasilkan keuntungan finansial organisasi, peningkatan kapasitas untuk mengadopsi teknologi dan metode baru, peningkatan inovasi dalam strategi perluasan produk dan jasa
- d. Mengurangi *turnover* karyawan, peningkatan citra perusahaan, misalnya melalui pelatihan etika dan manajemen risiko, termasuk pelatihan tentang pelecehan seksual, keragaman budaya dan sebagainya.

Pelaksanaan kedua program tersebut selain memiliki manfaat yang penting juga memiliki tujuan yang sangat krusial bagi organisasi. Tujuan umum dilakukannya pelatihan adalah untuk mengembangkan keahlian agar pekerjaan dapat di selesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif. Disamping itu, untuk mengembangkan pengetahuan agar pekerjaan dapat di selesaikan secara rasional dan untuk mengembangkan sikap agar menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan⁹.

Selain hal tersebut juga bertujuan untuk memberikan pelajaran kepada para karyawan tentang peningkatan kemampuan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya pada posisi yang diembannya. Dari sisi keselamatan kerja, program pelatihan dapat membantu karyawan mengetahui tentang prosedur keselamatan serta usaha pencegahannya. Karyawan juga akan mengetahui tata cara penanganan keselamatan kerja yang perlu di antisipasi. Dari berbagai tujuan tersebut, inti dari tujuan pengembangan dan latihan tidaklah jauh berbeda, dimana kedua tujuan program tersebut adalah untuk

⁹ Moekijat, 1991, Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Bandung, Penerbit Mandar Maju, hal : 38 – 41

menambah pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap para anggotanya.

Tujuan-tujuan tersebut tidak dapat dicapai jika pimpinan tertinggi perusahaan tidak menyadari akan pentingnya di laksanakan latihan yang sistematis dan karyawan sendiri percaya bahwa mereka akan memperoleh keuntungan dari program yang diikutinya. Apabila program latihan ingin memperoleh hasil yang baik maka karyawan harus belajar dan pengawas harus mengajarkannya secara optimal.

Metode pelatihan

Bagi bagian pengelolaan sumber daya manusia penting mengenal metode yang akan digunakan dalam penyampaian pendidikan dan pelatihan dalam organisasi. Menurut Mahapatro (2010)¹⁰ ada dua jenis pelatihan yang dapat digunakan yaitu : *on-the-job training* dan *off-the-job training*

Pelatihan di tempat kerja atau *on-the-job training* disampaikan kepada karyawan saat mereka melakukan pekerjaan rutin sehari-hari. Dengan cara ini, mereka tidak kehilangan waktu ketika mereka sedang belajar dan bekerja. Pelatihan ini menyangkut apa yang dikerjakan, untuk apa harus diajarkan. Sebuah jadwal harus ditetapkan dengan evaluasi berkala untuk menginformasikan karyawan tentang kemajuan mereka. Tehnik ini termasuk orientasi, pelatihan instruksi kerja, magang dan rotasi pekerjaan. Orientasi di berikan baik lisan ataupun tertulis untuk karyawan baru di hari pertama bekerja. Topik yang diberikan berupa pengenalan tentang perusahaan, visi misi

¹⁰ Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 294

organisasi, anggota organisasi, peraturan dan prosedur kerja dan tanggung jawab sistem pelaporan.

Program *off-the-job training* merupakan kegiatan yang dilakukan di luar kegiatan bekerja karyawan meliputi kuliah atau ceramah, audio-visual, rotasi pekerjaan, magang, seminar, simulasi atau studi khusus, konferensi atau diskusi, studi kasus, permainan, instruksi terprogram dan pelatihan laboratorium. Lebih lanjut dijelaskan beberapa *off-the-job training* yang dapat dilakukan:

- a. Kuliah atau ceramah (*lectures presentation*) menyajikan materi pelatihan secara lisan dan digunakan ketika tujuannya adalah untuk menyajikan banyak materi kepada banyak orang. Cara ini dapat mengefektifkan biaya jika peserta dalam jumlah banyak di bandingkan melatih secara individu. Ceramah adalah komunikasi satu arah dan dengan demikian mungkin bukan cara yang paling efektif untuk melatih. Juga, sulit untuk memastikan bahwa seluruh peserta memahami topik pada tingkat yang sama. Terlepas dari kekurangan tersebut, sistem ini adalah cara yang paling efektif dari segi biaya untuk menjangkau peserta yang besar.
- b. Bermain peran dan simulasi (*role playing and simulation*) adalah teknik pelatihan yang mencoba untuk membawa situasi pada pengambilan keputusan yang realistis kepada peserta pelatihan. Kemungkinan masalah dan solusi alternatif disajikan untuk di diskusikan dan dicontohkan. Karyawan yang berpengalaman dapat membagi pengalaman mereka dan dapat membantu belajar dari mengembangkan solusi dalam bentuk simulasi. Metode ini mengefektifkan biaya dengan

- peserta yang besar dan di gunakan dalam pelatihan pemasaran dan manajemen.
- c. Metode audiovisual (*audiovisual methods*) seperti televisi, kaset *video* dan film adalah cara paling efektif untuk menyediakan kondisi dan situasi ke dalam dunia nyata dalam waktu singkat. Satu keuntungannya adalah presentasi ini dapat berapa kali diputar. Kekurangan metode ini adalah tidak memungkinkan untuk tanya jawab dan interaksi dengan pembicara, juga tidak memungkinkan untuk perubahan dalam presentasi untuk *audiens* yang berbeda.
 - d. Rotasi pekerjaan (*job rotation*) adalah proses memindahkan seorang karyawan melalui serangkaian pekerjaan sehingga dia bisa mendapatkan motivasi untuk pekerjaan yang berbeda.
 - e. *Apprenticeships* merupakan magang untuk mengembangkan karyawan yang dapat melakukan banyak tugas yang berbeda. Program ini biasanya melibatkan beberapa kelompok yang memiliki keterampilan terkait yang memungkinkan peserta magang untuk mempraktikkannya. Program ini berlangsung selama jangka waktu panjang dimana pekerja magang dengan pekerja terampil yang berpengalaman. Program ini sangat cocok untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan produksi.
 - f. Magang dan pendampingan (*internships and assistantships*), program ini berbentuk kombinasi dari kelas dan pelatihan di tempat kerja. Sering digunakan untuk melatih calon manajer atau tenaga pemasaran.
 - g. Pembelajaran terprogram (*programmed learning*), program ini berbasis komputer dan *video* interaktif,

memungkinkan peserta untuk belajar dengan kecepatan dan kemampuan masing-masing.

- h. Pelatihan laboratorium (*laboratory training*) dilakukan di tempat yang khusus atau netral, untuk program teknikal dan biasanya digunakan oleh manajemen tingkat atas dan menengah untuk mengembangkan semangat kerja tim dan peningkatan kemampuan untuk menangani manajemen dan rekan sejawat.

Ruhana (2012)¹¹ menyebutkan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui beberapa jalur yaitu:

- a. Jalur pendidikan formal yang bertujuan untuk membekali seseorang dengan dasar pengetahuan, teori dan logika, pengetahuan umum, kemampuan analisis, serta pengembangan watak dan kepribadian.
- b. Jalur latihan kerja yaitu meningkatkan kemampuan profesional dan mengutamakan praktik dari pada teori.
- c. Jalur pengalaman kerja yaitu seseorang dapat meningkatkan pengetahuan teknis maupun keterampilan kerjanya dengan mengamati orang lain, menirukan dan melakukan sendiri tugas-tugas pekerjaan yang ditekuninya sehingga seseorang akan mahir dalam melakukan pekerjaannya dan dapat menemukan cara-cara yang lebih praktis, efisien dan lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

¹¹ Ruhana I, 2012, Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia vs Daya Saing Global, *J Profit*, 6 (1), hal : 50-56.

Apa pun cara yang dipilih organisasi dalam program pengembangan karyawan, yang terpenting adalah sesuai dengan kondisi usaha dan anggaran (*budget*) serta kebutuhan organisasi. Penting untuk diketahui bahwa pelatihan karyawan dan program pengembangan juga memiliki positif pada kinerja karyawan, semangat kerja dan kepuasan kerja mereka. Pelatihan adalah titik fundamental untuk mendapatkan lebih banyak produktivitas karyawan dan peluang pengembangan akan membantu memastikan bahwa organisasi adalah tempat yang diinginkan untuk bekerja. Oleh karenanya kedua program ini perlu dipertimbangkan penerapannya dalam organisasi secara berkelanjutan.

Evaluasi program pelatihan

Setelah program pelatihan dilakukan dan berakhir pada jadwal yang ditentukan maka manajemen harus memastikan bahwa pelatihan tersebut telah memenuhi tujuan yang ditetapkan. Tujuan penilaian dilakukan adalah untuk mengetahui rencana pelatihan yang sudah didesain. Selain itu telah diidentifikasi pencapaian tujuan pelatihan tersebut. Evaluasi program pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai metode, menggunakan alat ukur yang sesuai dengan program tersebut.

Noe *et al.*, (2016)¹² menyebutkan beberapa pengukuran dapat digunakan yaitu melalui:

- a. Pengukuran tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap program yang diikuti,

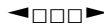
¹² Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2016, *Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition*, New York McGraw-Hill Education, hal : 222

- b. Pengukuran pengetahuan atau kemampuan yang diperoleh guna mengetahui peningkatan pengetahuan dan kemampuan yang diterima oleh peserta pelatihan,
- c. Pengukuran penggunaan keterampilan yang didapat
- d. Perilaku baru pada pekerjaan serta perbaikan dalam kinerja individu, hal ini dapat dilihat dari peningkatan produktifitas dan hasil kerja mereka pada periode tertentu.

Pengukuran yang dilakukan tersebut bermanfaat sebagai timbal balik atas kesuksesan pelaksanaan pelatihan dan untuk mengetahui apakah pelatihan yang dilakukan telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Disamping alat ukur tersebut, evaluasi hasil pelatihan juga dapat dinilai dari poin-poin seperti penguasaan informasi berupa teknik dan prosedur yang dapat diingat peserta setelah pelatihan, peningkatan keterampilan yang dapat ditunjukkan peserta melalui tes tertulis atau praktik pada pekerjaannya, perubahan-perubahan yang dilakukan dalam kaitannya dengan jenis pelatihan (misalnya, perhatian untuk keamanan kerja, kerja sama tim atau toleransi antar karyawan), peningkatan kinerja individu dan kelompok, serta peningkatan kinerja perusahaan yang dapat dilihat dari peningkatan kepuasan pelanggan, penurunan tingkat keluhan, peningkatan kinerja penjualan dan lain-lain.

Dari seluruh metode tersebut, cara paling akurat untuk mengevaluasi program pelatihan adalah dengan mengukur kinerja, pengetahuan, atau sikap karyawan sebelum pelatihan dan membandingkannya dengan setelah mereka melakukan pelatihan. Cara ini dapat dilihat melalui metode pengamatan dan melihat hasil kinerja mereka pada pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing. Cara yang lebih sederhana tetapi kurang

akurat untuk menilai pelatihan adalah dengan melakukan *pretest* dan *posttest* pada semua peserta pelatihan. Sementara pendekatan paling sederhana adalah menggunakan hanya *posttest* saja. Penggunaan *posttest* hanya dapat menunjukkan apakah peserta pelatihan telah mencapai tingkat kompetensi, pengetahuan, atau keterampilan tertentu.





BAGIAN 8

MANAJEMEN KINERJA

Pengertian manajemen kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah proses yang berorientasi pada tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses organisasi dibuat untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan organisasi. Penilaian kinerja adalah sistem formal peninjauan dan evaluasi kerja individu atau tim. Ini akan memberi kesempatan untuk memanfaatkan kekuatan karyawan dan mengatasi kekurangan yang teridentifikasi, sehingga membantu mereka menjadi lebih produktif¹.

Manajemen kinerja merupakan suatu proses untuk mengukur keluaran yang dihasilkan diperbandingkan dengan harapan yang diekspresikan sebagai sasaran yang memfokuskan pada pengukuran atau indikator target, standar dan kinerja². Artinya sebuah proses perbandingan hasil kerja dengan rencana kerja melalui indikator pengukuran yang ditetapkan.

Manajemen kinerja juga disebut sebagai sebuah proses yang berkontribusi pada prestasi kerja individu dan tim untuk

¹ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, *Human Resource Management – Fourteenth Edition - Global Edition, England, Pearson Education Limited, hal : 25 – 26*

² Sunarto, 2005, *MSDM Strategik, Yogyakarta, Asmus, hal : 143*

mencapai *output* organisasi yang tinggi. Dalam kegiatan ini didorong untuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang ingin dicapai dan mengembangkan orang-orang yang menjalankannya. Dengan kata lain manajemen kinerja harus memiliki ciri yang bersifat strategis dan terintegrasi³. Strategis, terkait dengan penanganan rencana kerja yang lebih luas dan tujuan jangka panjang organisasi. Sementara terintegrasi, menyangkut hal yang menghubungkan berbagai aspek bisnis, manajemen individu dan tim. Sifat ini termasuk di dalamnya peningkatan kinerja di seluruh divisi baik untuk individu maupun tim kerja. Efektivitas pengembangan organisasi dilakukan melalui pengembangan individu dan tim yang berkelanjutan, termasuk mengelola perilaku dan memastikan bahwa individu dapat membina hubungan kerja yang lebih baik.

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah proses untuk mendapatkan hasil kerja maksimal karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selanjutnya memastikan proses yang terjadi sesuai dengan rencana yang dibuat, aktivitas karyawan sesuai yang diharapkan, pengelolaan karyawan melalui program pengembangan dan merubah perilaku kerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktifitas.

Jadi manajemen kinerja berfokus pada budaya dimana karyawan dan tim kerja bertanggung jawab terhadap keberlanjutan peningkatan proses dan peningkatan kemampuan serta perilaku kerja dan kontribusinya terhadap organisasi. Di samping itu, juga berfokus terhadap hubungan internal organisasi termasuk hubungan antara manajer dan karyawan,

³ Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, *Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 105*

antara manajer dan tim kerja, antara anggota tim dan sebagainya yang terlibat dalam proses jalannya usaha. Fokus selanjutnya adalah tentang perencanaan kerja, penilaian kinerja. Hal ini berlaku tidak saja untuk manajer tapi juga untuk tim kerja dan individu karyawan⁴. Dengan kata lain manajemen kinerja yang efektif dapat memberi tahu karyawan yang berkinerja terbaik dalam organisasi, mendorong komunikasi antara manajer dan karyawan mereka, menetapkan standar yang konsisten untuk mengevaluasi karyawan, dan membantu organisasi mengidentifikasi karyawan terkuat dan terlemah. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi harus memikirkan manajemen kinerja yang efektif sebagai suatu proses, bukan suatu peristiwa.

Manfaat manajemen kinerja

Pelaksanaan manajemen kinerja dalam organisasi bertujuan untuk memberikan alat atau metode di mana hasil yang lebih baik dapat diperoleh melalui individu dan tim kerja dengan memahami dan mengelola kinerja mereka di dalam suatu tujuan dan kerangka tujuan, standar dan kebutuhan kompetensi yang direncanakan. Manajemen kinerja yang diterapkan dalam organisasi menurut Sunarto (2005)⁵ memiliki beberapa manfaat yaitu:

- ✓ Pertama, untuk melakukan perbaikan kinerja dalam mencapai efektifitas organisasi, tim dan individu karyawan.
- ✓ Kedua, untuk mengembangkan karyawan melalui proses yang efektif dan pengembangan yang berke-

⁴ Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, Human Resource management, *New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers*, hal : 107

⁵ Sunarto, 2005, MSDM Strategik, *Yogyakarta, Asmus*, hal : 139 – 143

lanjutan termasuk menyangkut kompetensi dasar organisasi, kapabilitas individu dan tim.

- ✓ Ketiga, tentang pemuasan kebutuhan dan harapan dari semua *stakeholder* organisasi, pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan dan masyarakat.
- ✓ Keempat, mengenai komunikasi dan keterlibatan seluruh anggota organisasi menyangkut berbagi informasi tentang visi, misi, nilai dan sasaran organisasi. Dengan kata lain melalui pengelolaan kinerja individu dan tim dalam organisasi, pemberlakuan manajemen kinerja tidak hanya bermanfaat bagi internal organisasi tetapi juga bagi eksternal atau seluruh pihak yang terlibat kesuksesan organisasi. Organisasi yang menerapkan manajemen kinerja memiliki orientasi di dalam memperbaiki sistem manajemen yang dirasa kurang baik serta membantu kinerja karyawan dan tim secara maksimal.

Manajemen kinerja yang diimplementasikan melalui proses penilaian kinerja karyawan memiliki banyak manfaat untuk seluruh pihak yaitu untuk yang dinilai (karyawan), untuk penilai (atasan) dan untuk organisasi.⁶ Manfaat untuk karyawan yang dinilai di antaranya meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, adanya kejelasan standar kerja yang diharapkan, umpan balik dari kinerja terdahulu, pengetahuan tentang kelemahan dan kekuatan dan lainnya. Manfaat untuk penilai (atasan) di antaranya kesempatan mengukur kinerja karyawan dan rencana perbaikannya, memberikan peluang untuk mengembangkan

⁶ Veithzal Rivai, Ahmad Fawzi Mohd. Basri, Ella Jauvani Sagala dan Silviani Murni, 2005, *Performance Appraisal, Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta, Rajaragrafindo Persada, hal : 55.

sistem pengawasan, identifikasi gagasan baru, merencanakan kesempatan rotasi dan perubahan kerja staff. Manfaat bagi organisasi di antaranya untuk perbaikan seluruh unit-unit yang ada (melalui komunikasi, kebersamaan, loyalitas dan kemampuan), meningkatkan keharmonisan hubungan antar karyawan dan tim kerja, mengenali permasalahan yang ada dalam organisasi, keamanan budaya perusahaan dan lainnya.

Armstrong (2006)⁷ menyebutkan program manajemen kinerja akan dapat memberikan suatu gambaran tentang basis pada pengembangan diri orang-orang yang ada dalam organisasi, melalui proses yang berkaitan dengan usaha untuk menyediakan dukungan berupa bimbingan dan pendampingan yang diperlukan bagi para karyawan. Hal ini berguna agar dapat membangun serta meningkatkan kapasitas dan kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan akhir organisasi dan kesiapannya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat.

Penerapan program manajemen kinerja yang efektif diharapkan mampu memperbaiki sistem manajemen yang kurang baik dalam organisasi. Selain itu, pengembangan manajemen juga bertujuan untuk membantu memperbaiki kinerja karyawan yang kurang maksimal, memperluas kapasitas karyawan agar dapat memenuhi atau bahkan melampaui harapan dan memunculkan potensi diri secara menyeluruh, sehingga dapat bermanfaat bagi timnya dan organisasi. Hasil penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan organisasi lebih lanjut seperti kelanjutan karir, pemberian penghargaan, promosi, peningkatan jabatan ataupun pemecatan.

⁷ Armstrong, Michael, 2006, Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance-4th editions, India, Replika Press Pvt Ltd, hal:22 – 26

Pengukuran kinerja

Salah satu aktivitas penting dalam organisasi adalah melakukan penilaian kinerja untuk proses rencana pengembangan karyawan. Pengukuran kinerja dalam organisasi merupakan tindakan dalam menilai hasil kerja anggota di dalamnya. Pengukuran yang dilakukan harus mengacu pada kesamaan pemahanan bagaimana suatu kinerja dalam mencapai sasaran melalui standar yang teruji. Oleh karenanya penyusunan indikator penilaian harus disesuaikan dengan arah kerja dan diuji keabsahannya untuk digunakan sebagai standar pengukuran.

Berbagai jenis pengukuran kinerja dalam organisasi dapat disusun dengan mengacu pada beberapa hal seperti produk atau jasa yang dihasilkan (*output*), hasil penjualan, unit proses, produktifitas, waktu penyerahan barang atau memberi layanan, kecepatan waktu proses, ataupun reaksi pelanggan. Sering pula pengukuran kinerja disusun dari dasar biaya (*cost*), kualitas (*quality*) dan ketepatan waktu penyelesaian (*delivery*). Pengukuran ini banyak digunakan pada industri, pabrik otomotif yang menghasilkan barang produksi.

Veithzal Rivai (2005)⁸ menyebutkan pengukuran kinerja dapat pula dilakukan dengan empat jenis pengukuran yang jelas yaitu:

- a. Pengukuran uang; meliputi pemaksimalan pendapatan, penghematan biaya dan peningkatkan tingkat keuntungan.
- b. Pengukuran waktu; menyatakan kinerja terhadap jadwal

⁸ Veithzal Rivai, Ahmad Fawzi Mohd. Basri, Ella Jauvani Sagala dan Silviani Murni, 2005, Performance Appraisal, Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Jakarta, Rajaragrafindo Persada, hal : 93

- pekerjaan, jumlah pekerjaan yang tertunda dan kecepatan kerja atau kecepatan memberi tanggapan.
- c. Pengukuran efek; meliputi kinerja dari suatu standar, perubahan dalam perilaku (para rekan kerja, staf, pelanggan atau klien), penyelesaian fisik menyangkut pekerjaan fisik dan tingkat layanan.
 - d. Reaksi; mengindikasikan bagaimana orang lain memegang jabatan dan karena pengukuran sasaran yang kurang. Reaksi dapat diukur oleh evaluasi acuan, tingkat kinerja oleh pelanggan atau analisis keluhan dan komentar internal atau eksternal.

Apa pun yang dipilih dan digunakan sebagai alat ukur, yang terpenting pengukuran tersebut harus disusun dan memiliki dasar atau pedoman yang disesuaikan dengan tugas serta tanggung jawabnya. Pengukuran yang baik akan memberikan peluang bagi mereka dalam menyampaikan tanggapan untuk perbaikan ke depannya.

Dalam perumusannya harus bertitik tolak pada tujuan yang ingin dicapai, untuk memberi bukti bahwa hasil yang diharapkan telah dicapai, mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan untuk dilakukan pengembangan serta mengetahui kinerja karyawan guna pemberian rekomendasi untuk peningkatan dan perbaikan karir mereka. Oleh karenanya, pelaksanaan kegiatan pengukuran kinerja dapat di hubungkan dengan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya seperti kompensasi, promosi, perencanaan, program pelatihan dan pengembangan, serta program seleksi jabatan, yang kesemuanya dilakukan sesuai dengan hasil pengukuran yang telah dilaksanakan.

Tujuan manajemen kinerja

Sebuah organisasi membentuk sistem manajemen kinerja dengan tujuan yang berbeda-beda. Namun demikian secara umum terdapat tiga tujuan dari diterapkannya sistem manajemen kinerja dalam organisasi yaitu tujuan strategis, tujuan administratif, dan tujuan pengembangan⁹.

Tujuan strategis merupakan tujuan manajemen kinerja yang efektif membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya. Hal ini dilakukan dengan membantu menghubungkan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi. Manajemen kinerja dimulai dengan menentukan perencanaan yang berisi tentang apa yang diharapkan organisasi dari masing-masing karyawan. Setelah itu, mengukur kinerja setiap karyawan untuk mengidentifikasi harapan tersebut terpenuhi atau tidak. Ini memungkinkan organisasi untuk mengambil tindakan korektif seperti pelatihan, insentif, atau disiplin. Manajemen kinerja dapat mencapai tujuan strategisnya hanya ketika pengukuran benar-benar terkait dengan tujuan organisasi dan ketika sasaran dan umpan balik tentang kinerja dikomunikasikan kepada karyawan.

Tujuan administratif dari sistem manajemen kinerja mengacu pada cara-cara di mana organisasi menggunakan sistem untuk memberikan informasi dalam keputusan sehari-hari seperti keputusan tentang gaji, benefit atau *rewards*. Manajemen kinerja administratif juga dapat mendukung pengambilan keputusan terkait dengan retensi karyawan, pemberhentian karyawan yang berperilaku buruk, dan perekrutan.

Akhirnya, manajemen kinerja bertujuan pada pengembangan serta berfungsi sebagai dasar untuk mengembangkan

⁹ Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2016, *Fundamentals of Human Resource Management—Sixth Edition*, New York McGraw-Hill Education, hal : 301

pengetahuan dan keterampilan karyawan. Karyawan yang memenuhi harapan dan berkinerja tinggi dapat menjadi lebih bernilai ketika mereka mendengar dan mendiskusikan umpan balik kinerja mereka. Umpan balik kinerja yang efektif membuat karyawan sadar akan kekuatan dan kelemahan mereka serta mengetahui bidang-bidang yang dapat mereka tingkatkan. Untuk karyawan yang gagal di beberapa bidang akan membutuhkan upaya untuk mengungkap sumber kinerja yang buruk tersebut. Untuk ini, karyawan dimaksud mungkin memerlukan pelatihan tambahan sementara yang lain membutuhkan dorongan atau tujuan yang lebih menantang.

Tujuan manajemen kinerja adalah membantu manajemen dalam membuat keputusan terkait kekaryawanan. Misalnya; hasil penilaian dapat digunakan untuk dasar kenaikan gaji, promosi dan pemberian tugas baru, juga dapat dijadikan sebagai alasan pengambilan keputusan untuk pemutusan hubungan kerja. Di samping itu, manajemen kinerja juga berfungsi sebagai panduan dalam program pengembangan karyawan melalui pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan serta pemberian fokus program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan serta pemberian kesempatan kepada mereka untuk melakukan jenjang karir dalam organisasi.

Intinya manajemen kinerja berguna untuk peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan. Peningkatan kinerja tersebut didapat tatkala karyawan merasa termotivasi dalam bekerja dan memiliki komitmen kerja yang tinggi, sehingga memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu, tim kerja dan organisasi.





BAGIAN 9

KOMPENSASI

Pengertian dan jenis kompensasi

Dari sudut pandang karyawan, pembayaran kompensasi adalah kebutuhan hidup yang merupakan salah satu alasan utama orang mencari pekerjaan. Bagi pemberi kerja, kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting yakni sebagai metode utama yang digunakan untuk menarik karyawan dan memotivasi mereka untuk berkinerja yang lebih efektif. Kompensasi (*compensation*) adalah proses menyediakan imbalan yang memadai untuk karyawan yang setara dengan kontribusi yang diberikan ke mereka untuk memenuhi tujuan organisasi. Kompensasi juga mencakup semua balas jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan pada organisasi yang mencakup semua bentuk imbalan yang timbul dari pekerjaan yang mereka lakukan yang dibayarkan oleh perusahaan dalam waktu tertentu.¹ Kompensasi secara umum disebutkan sebagai pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan.

¹ Gary Dessler, 2013, Human resource management/Gary Dessler. 13th edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. hal : 350

Menurut Mondy dan Martocchio (2016)², jenis kompensasi dapat berupa: keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non-financial*). Kompensasi keuangan dibagi menjadi dua berupa kompensasi keuangan langsung dan tidak langsung. Kompensasi keuangan langsung terdiri dari gaji yang diterima seorang karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi keuangan tidak langsung terdiri dari semua imbalan keuangan yang tidak termasuk dalam kompensasi keuangan langsung seperti cuti sakit, liburan dan asuransi kesehatan. Sementara itu kompensasi *non finansial* dapat berupa pujian, penghargaan, dan pengakuan.

Lebih lanjut Priyono dan Marnis (2008)³ menyebutkan kompensasi di bedakan menjadi dua macam yaitu langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, upah insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung berupa kesejahteraan karyawan. Gaji adalah balas jasa yang di bayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati. Dengan kata lain kompensasi menyangkut dua hal yaitu kompensasi finansial (langsung dan tak langsung) serta kompensasi non finansial.

Menurut Bernadin, (2007)⁴ kompensasi merupakan semua bentuk pemberian keuangan dan manfaat nyata yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Menurutny

² R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, Human Resource Management – Fourteenth Edition - Global Edition, *England, Pearson Education Limited*, hal : 25 – 26

³ Priyono dan Marnis, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Sidoarjo, Sifatama Publisher*, hal : 224

⁴ Bernadin, H.J. (2007). Human resource management: An exponential approach. 4th ed. *New York: McGraw-Hill Irwin*. Hal : 253-277

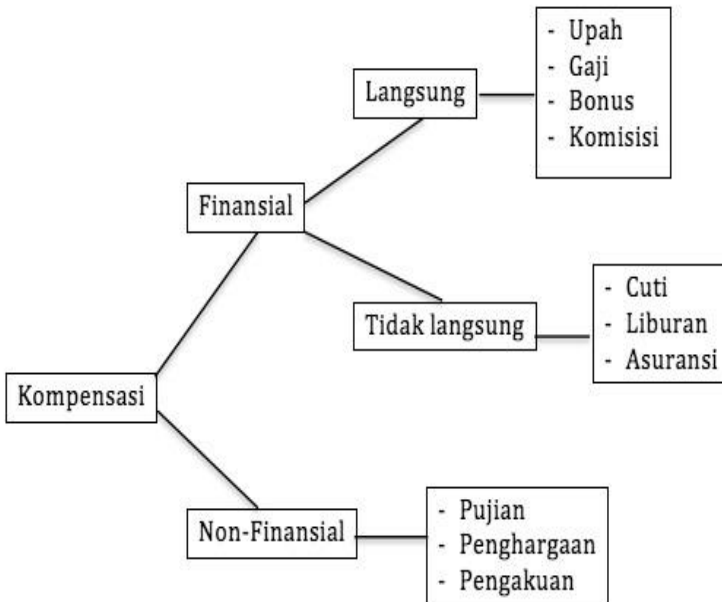
kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung berbentuk uang tunai yang merupakan pembayaran tunai langsung yang disediakan oleh perusahaan untuk pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sementara kompensasi tidak langsung atau benefit adalah berbentuk tunjangan karyawan. Kompensasi tunai berupa gaji cash yang diberikan setiap bulan sementara benefit berupa tunjangan kinerja karyawan seperti upah lembur, upah shift, tunjangan seragam, tunjangan kesehatan, pensiun dan perumahan.

Kompensasi juga disebutkan sebagai keseluruhan bentuk balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai wujud dari pelaksanaan pekerjaan di dalam organisasi dapat berupa gaji, bonus, insentif dan tunjangan seperti tunjangan kesehatan, hari raya, uang makan, cuti dan lain-lain (Rachmawati, 2008)⁵ yang diberikan untuk memotivasi karyawan bekerja lebih maksimal. Jenis-jenis kompensasi disajikan dalam Gambar 2.

Dari pendapat para ahli dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan setiap jenis imbalan atau balas jasa yang diterima oleh karyawan atas kerja yang di berikannya untuk organisasi. Desain kompensasi dibuat dengan tujuan menciptakan sistem penghargaan yang adil sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan. Jenis kompensasi dapat berupa kompensasi *financial* dan *non-financial* dimana tujuannya adalah sebagai alat motivasi kerja karyawan. Oleh karenanya seluruh jenis usaha harus dapat membuat sebuah struktur kompensasi yang kompetitif sebagai kunci untuk mendapatkan karyawan dengan talenta terbaik. Dengan desain

⁵ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal:146

jenjang kompensasi yang jelas diharapkan dapat memperlihatkan kepada karyawan arah dan tujuan karir mereka.



Gambar 2 | Jenis Kompensasi (sumber: R . Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, Human Resource Management – Fourteenth Edition - Global Edition, England, Pearson Education Limited, hal : 25 – 26.

Tujuan program kompensasi

Berkembangnya sebuah organisasi membutuhkan keterlibatan orang-orang berkualitas. Untuk mendapatkan orang-orang tersebut, organisasi hendaknya menyediakan sistem kompensasi menarik agar mereka memilih pekerjaan di perusahaan kita daripada perusahaan pesaing. Hal ini merupakan salah satu tujuan dibuatnya desain kompensasi yang menarik dalam organisasi. Tujuan lainnya adalah untuk menciptakan sistem penghargaan yang setara untuk karyawan dan kinerja yang diberikannya. Hasil yang di inginkan adalah para karyawan akan

meningkatkan produktivitas pekerjaannya dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan maksimal di tempat mereka bekerja.⁶

Di samping itu, pemberian kompensasi juga memiliki tujuan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang sudah ada, menciptakan adanya tingkat keadilan dalam organisasi, adanya perubahan sikap dan perilaku kerja ke arah lebih produktif, adanya efisiensi biaya untuk membantu organisasi mendapatkan keseimbangan antara etos kerja dan hasil yang diberikan, serta untuk memenuhi administrasi legalitas sesuai peraturan yang berlaku.⁷ Oleh karenanya perencanaan yang matang atas desain dan struktur kompensasi dalam organisasi menjadi isu penting yang harus ditetapkan dengan hati-hati oleh manajemen, melalui langkah-langkah dan pertimbangan yang tepat dari berbagai aspek.

Priyono dan Marmis (2008)⁸ menyebutkan tujuan dari pemberian kompensasi umumnya untuk kepentingan perusahaan, karyawan, pemerintah dan masyarakat. Secara lebih rinci diuraikan tujuan program kompensasi meliputi:

- a. Ikatan kerja sama; dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pemilik usaha dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi yang disepakati.
- b. Kepuasan kerja; dengan balas jasa karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga diperoleh kepuasan kerja dari jabatan yang diembannya.

⁶ Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, *Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 328*

⁷ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal: 145*

⁸ Priyono dan Marnis, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Sidoarjo, Sifatama Pubisher, hal : 225 – 226*

- c. Motivasi; jika balas jasa yang diberikan memadai maka manajer akan lebih mudah memotivasi karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan produktifitas.
- b. Stabilitas karyawan; dengan program kompensasi yang berdasarkan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
- c. Peningkatan disiplin; pemberian kompensasi yang sesuai dengan prosedur akan berdampak pada peningkatan disiplin karyawan.

Untuk dapat membuat struktur kompensasi yang bersaing, maka dalam kebijakan kompensasi hendaknya memperhatikan kriteria efektifitas, menurut Ivancevich dan Konopaske (2013)⁹ kriteria tersebut meliputi:

- a. Memadai; tingkat pemerintahan, serikat pekerja, dan manajerial minimal harus dipenuhi.
- b. Setara; setiap orang harus dibayar dengan adil, sejalan dengan usaha, kemampuan, dan latihan.
- c. Seimbang; pembayaran, tunjangan, dan hadiah lainnya harus memberikan paket hadiah total yang masuk akal.
- d. Hemat biaya; pembayaran sesuai dengan apa yang bisa dibayar oleh organisasi.
- e. Aman; pembayaran harus cukup untuk membantu karyawan merasa aman dan membantunya dalam memenuhi kebutuhan dasar.
- f. Pemberian insentif; harus memotivasi kerja yang efektif dan produktif.

⁹ John M. Ivancevich dan Robert Konopaske, 2013, Human resource management – 12th edition, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc., hal : 299

- g. Dapat diterima oleh karyawan; karyawan harus memahami sistem pembayaran dan merasakannya adalah sistem yang masuk akal untuk perusahaan dan dirinya sendiri.

Jadi dengan dibuatkannya desain atau struktur kompensasi yang menarik dan kompetitif akan dapat menjadi daya tarik khusus untuk menarik kandidat berkualitas dan mempertahankannya agar tidak berpindah ke perusahaan pesaing.

Tahapan penyusunan kompensasi

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa pemberian kompensasi berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Perusahaan yang memberikan kompensasi secara memadai dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawannya namun sebaliknya perusahaan yang memberikan kompensasi secara tidak memadai akan sulit untuk mewujudkan kepuasan kerja mereka.

Oleh karenanya arti penting kompensasi dalam organisasi sangatlah fatal, sehingga penyusunannya harus dibuat seakurat mungkin agar tujuan pemberiannya dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan dapat dicapai. Salah satu aspek yang sangat penting dalam hal ini adalah jumlah gaji yang diterima karyawan harus memiliki tujuan pribadi dan tujuan organisasi seperti kebutuhan hidup karyawan dan kemampuan organisasi untuk membayarnya. Oleh karena itu beberapa tahapan penyusunan kompensasi dapat dipertimbangkan seperti yang diuraikan oleh Ike Kusdyah Rachmawati (2008)¹⁰ yang meliputi langkah-langkah menganalisis jabatan, mengevaluasi jabatan, melakukan survei dan menentukan tingkat gaji.

Analisis jabatan memiliki tujuan untuk mencari informasi

¹⁰ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal: 147

tentang beban kerja, tugas dan tanggung jawab setiap jabatan yang ada dalam organisasi. Berdasarkan analisis ini akan dilakukan desain kompensasi yang akan dijadikan landasan selanjutnya untuk pengevaluasian jabatan. Evaluasi jabatan juga berfungsi untuk menentukan nilai dari suatu jabatan dibandingkan jabatan lainnya. Hasil evaluasi yang dilakukan tersebut digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi sesuai standar yang diberlakukan. Survei gaji atau upah merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat kompensasi yang berlaku secara umum dalam organisasi-organisasi lain yang memiliki jabatan sejenis. Survei dilakukan dengan berbagai macam cara seperti mendatangi organisasi lain untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji yang berlaku, membuat kuisioner formal, wawancara bagian sumber daya manusia dan lainnya. Hasil survei ini dapat dijadikan gambaran dalam membuat tingkatan gaji sesuai jabatan yang ada. Untuk menciptakan keadilan internal dalam organisasi penentuan tingkat gaji disusun setelah ketiga proses sebelumnya dilakukan. Tingkat gaji dapat dilakukan dengan berbagai metode yang ada yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kompensasi

Dalam penyusunan program kompensasi, organisasi haruslah melihat beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi ada dua yaitu faktor eksternal dan internal organisasi. Ivancevich dan Konopaske (2013)¹¹ menjelaskan lebih lanjut:

- Faktor eksternal organisasi adalah faktor yang berasal dari

¹¹ John M. Ivancevich dan Robert Konopaske, 2013, Human resource management – 12th edition, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc., hal : 299

luar organisasi seperti pasar tenaga kerja, ekonomi, pemerintah, dan serikat pekerja.

- Faktor internal adalah faktor dari dalam organisasi seperti kinerja, kemampuan usaha, kompetensi dan lainnya.

Bagaimana pun desain kompensasi yang digunakan dalam organisasi yang penting sistem kompensasi yang dirancang haruslah aman, mengacu pada sejauh mana gaji karyawan cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka, seimbang mengacu pada pembayaran yang wajar sesuai kinerja mereka, hemat, mengacu pada efektivitas biaya untuk organisasi dan dapat diterima oleh karyawan.

Ada dua hal yang harus dipertimbangkan agar kompensasi dapat berjalan efektif yaitu sistem kompensasi harus tanggap terhadap situasi yang ada, dan sistem kompensasi harus dapat memotivasi karyawan¹².

Pengaruh situasional seperti situasi ekonomi pada umumnya sangat berpengaruh terhadap penetapan program kompensasi. Demikian halnya dengan pengaruh lingkungan, dalam hal ini manajer sumber daya manusia paling tidak harus mampu menjawab pertanyaan (1) Aspek lingkungan apa saja yang mempengaruhi kompensasi; (2) Apakah perubahan dalam lingkungan harus diikuti dengan perubahan kebijakan kompensasi; (3) Apakah kebijakan kompensasi yang dimiliki perusahaan yang satu dengan yang lain sama; (4) Bagaimana kompensasi harus diubah untuk menanggapi kemungkinan perubahan lingkungan?

Jadi, pada prinsipnya, kompensasi harus dirancang sesuai dengan pekerjaan dan kinerja karyawan, bukan pada pribadi

¹² Priyono dan Marnis, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo, Sifatama Publisher, hal : 22 – 227

orangnya. Hal ini harus diawali oleh manajemen untuk melakukan analisis pekerjaan yang sistematis, mengidentifikasi dan menjelaskan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab pekerjaan, mengidentifikasi keterampilan atau kemampuan yang diperlukan, serta perilaku yang diinginkan agar karyawan berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai yang diharapkan.

Di samping itu manajemen kompensasi juga dimulai dari hasil evaluasi pekerjaan yang telah dilakukan untuk menentukan nilai relatif pekerjaan di dalam organisasi. Berdasarkan hasil dari penilaian pekerjaan dapat dibuatkan jenjang kompensasi yang akan diberikan sesuai hasil akhir kinerja mereka. Sebagian besar organisasi menggunakan komponen-komponen faktor keterampilan, dukungan kerja, tanggung jawab dan kondisi pekerjaan sebagai dasar di dalam mendesain struktur kompensasi.



BAGIAN 10

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Pengertian program keselamatan dan kesehatan kerja

Dalam pencapaian tujuan, sebuah organisasi tidak bisa melepas peran serta orang-orang yang ada di dalamnya. Peran tenaga kerja yang efektif dan produktif, sehat dan berkualitas perlu dijaga melalui manajemen yang baik, khususnya masalah yang berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan kerja. Hal ini terutama dalam mewujudkan kesejahteraan para pekerja demi menjaga hubungan industrial dalam organisasi.

Program keselamatan kerja karyawan (*employee safety*) menyangkut penyediaan perlindungan karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Program kesehatan (*employee health*) mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau emosional yang dapat terjadi karena pekerjaan yang mereka lakukan. Aspek-aspek pekerjaan ini penting mendapat perhatian karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan memiliki kesehatan yang mungkin lebih baik serta menjadi

produktif dan menghasilkan manfaat jangka panjang bagi organisasi¹.

Karyawan didorong untuk bekerja dengan aman dengan mengikuti aturan untuk mencegah kecelakaan dan menghindari hal-hal yang membahayakan keselamatan mereka dan keselamatan orang lain.

Karyawan baru harus diberikan informasi mengenai berbagai penyesuaian yang harus dibuat untuk memastikan bahwa lingkungan kerja mereka disesuaikan dengan karakteristik fisik mereka. Penting mendorong karyawan untuk berhati-hati dan merawat dengan benar material yang digunakan untuk bekerja. Dokumen-dokumen informasi juga harus tersedia dan jelas bagi para karyawan, termasuk rencana evakuasi darurat jika terjadi kecelakaan.

Tujuan program keselamatan dan kesehatan kerja

Program keselamatan dan kesehatan kerja yang dirancang oleh organisasi menyangkut di dalamnya aktivitas untuk meningkatkan keamanan dan kesehatan lingkungan kerja di samping aktivitas pendampingan dan pemberian pelatihan terkait hal tersebut.

Tujuan dilakukannya program keselamatan dan kesehatan kerja menurut Dumais (2004)² adalah untuk:

- a. Menghilangkan semua sumber bahaya terhadap kesehatan, keselamatan baik fisik maupun psikis karyawan.
- b. Menyesuaikan lingkungan kerja karyawan dengan karakteristik fisik mereka.

¹ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, Human Resource Management - Fourteenth Edition - Global Edition, *England, Pearson Education Limited*, hal : 25 - 26

² Jean-François Dumais, 2004, Human Resources Management Guide for Information Technology Companies, *Canada, TECHNOCompétences*, hal : 109

- c. Mendorong karyawan untuk mempertahankan tata letak pekerjaan sesuai dengan pedoman kesehatan dan keselamatan dan untuk memastikan kebersihan lingkungan kerja mereka.
- d. Memberi kesadaran akan bahaya dan cara-cara penanggulangannya.

Tujuan lainnya adalah sebagai alat untuk mencapai derajat kesehatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya dan sebagai upaya pencegahan dan pemberantasan penyakit dan kecelakaan kerja, pemeliharaan dan peningkatan kesehatan dan gizi tenaga kerja, perawatan dan mempertinggi efisiensi dan daya produktifitas tenaga manusia, pemberantasan kelelahan kerja, pelipat ganda kegairahan serta kenikmatan kerja³. Lebih lanjut program ini juga dapat memberikan perlindungan bagi masyarakat sekitar agar terhindar dari bahaya hasil produksi perusahaan.

Dengan demikian, bagian pengelolaan sumber daya manusia dapat berupaya mendukung perusahaan dalam upaya untuk memastikan lingkungan kerja yang sehat tercipta untuk karyawan, memastikan kesehatan dan keselamatan karyawan mereka melalui penerapan langkah-langkah konkrit agar tujuannya dapat dicapai.

Langkah penanganan keselamatan dan kesehatan kerja

Departemen atau unit penanganan keselamatan dan kesehatan kerja dapat mengambil sejumlah pendekatan untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan di antaranya melalui:

³ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset*, hal: 170

tindakan pencegahan, inspeksi dan penelitian serta pelatihan dan motivasi⁴.

- a. Pencegahan (*prevention*); banyak tindakan pencegahan telah dibuat oleh organisasi dalam upaya untuk meningkatkan kesadaran akan keamanan kerja mereka. Salah satunya adalah merancang teknik penanggulangan keselamatan dengan berusaha membuat pekerjaan lebih nyaman, mengurangi kebingungan dan kelelahan kerja agar dapat membuat karyawan lebih waspada terhadap kecelakaan.
- b. Inspeksi dan penelitian (*inspection and research*); kegiatan ini merupakan aktivitas memeriksa tempat kerja dengan tujuan mengurangi kecelakaan dan kemungkinan timbulnya penyakit termasuk mengamati pelaksanaan prosedur kerja, penggunaan alat pelindung kerja, meneliti tempat kerja yang rawan timbulnya kecelakaan dan lainnya. Kegiatan ini harus dilakukan secara reguler untuk dapat mengevaluasi program pelaksanaan penanggulangan kecelakaan dan bahaya kesehatan agar dapat membuat kebijakan lebih lanjut.
- c. Pelatihan dan motivasi (*training and motivation*); pendekatan ketiga yang dilakukan organisasi untuk keselamatan adalah menyediakan program pelatihan keselamatan dan program motivasi. Beberapa metode pelatihan instruksi kerja dan simulasi kecelakaan dapat dilakukan mengingat program tersebut membuat karyawan lebih sadar akan keselamatan mereka dalam bekerja. Di samping itu, program pelatihan kesela-

⁴ John M. Ivancevich dan Robert Konopaske, 2013, Human resource management – 12th edition, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc., hal : 538 – 539

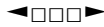
matan yang dikembangkan secara efektif akan dapat membantu menyediakan lingkungan yang lebih aman bagi semua karyawan.

Dalam rangka pencegahan terjadinya kecelakaan kerja dan gangguan kesehatan kerja, beberapa usaha dapat dilakukan agar karyawan tetap produktif bekerja dan mendapatkan jaminan perlindungan dari manajemen. Berikut beberapa langkah dapat dilakukan, antara lain:

- Pemeriksaan kesehatan sebelum bekerja,
- Pemeriksaan kesehatan secara berkala,
- Pendidikan tentang kesehatan dan keselamatan yang dilakukan secara rutin,
- Penerangan dan penjelasan sebelum memulai kerja sehingga karyawan mengetahui dan mentaati peraturan dan lebih berhati-hati.
- Penggunaan pakaian pelindung, masker, kaca mata, sarung tangan, topi, sepatu yang dibutuhkan untuk pekerjaan.
- Isolasi dilakukan saat diperlukan seperti mesin besar yang bersuara tinggi agar tidak mengganggu kerja karyawan.
- Perhatian terhadap ventilasi ruang kerja harus dilakukan
- Melakukan substitusi atau penggantian bahan berbahaya dengan bahan yang ramah lingkungan.

Tindakan-tindakan tersebut merupakan langkah awal pencegahan guna dapat mencapai tujuan penyelamatan kerja selanjutnya. Dalam hal ini bagian pengelolaan sumber daya manusia dapat membuat sebuah prosedur dan mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan agar dipatuhi dan dilak-

sanakan. Termasuk di dalamnya langkah-langkah yang diambil untuk meningkatkan tindakan pencegahan keselamatan, perlindungan kerja, isyarat atau kode memperingatkan area berbahaya yang dilengkapi dengan tata cara dan penanganannya.



BAGIAN 11

HUBUNGAN INDUSTRIAL

Pentingnya hubungan industrial dalam organisasi

Dalam sebuah organisasi setiap hubungan yang terjadi haruslah mendapatkan jaminan dari manajemen akan keberlangsungan dan terjaga serta terjalin dengan baik. Hubungan ke karyawan terdiri dari dua yaitu hubungan internal dan hubungan eksternal. Hubungan internal karyawan (*employee relations*) adalah hubungan yang terjadi dalam lingkungan organisasi seperti dengan atasan, dengan rekan kerja maupun dengan bawahan. Sementara itu, hubungan eksternal organisasi dapat terjadi pada hubungan dengan pelanggan, supplier maupun pemerintah atau pihak ketiga¹. Organisasi harus dapat menjamin keseluruhan hubungan yang terjadi dalam keadaan yang harmonis bebas konflik. Hal ini termasuk hubungan dengan organisasi serikat pekerja sebagai wakil karyawan dalam pemecahan masalah yang terjadi di antara mereka.

Hubungan yang terjadi terkait organisasi tersebut sering juga disebut dengan istilah hubungan industri. Hal ini mengacu

¹ R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, Human Resource Management - Fourteenth Edition - Global Edition, *England, Pearson Education Limited*, hal : 25 - 26

pada semua jenis hubungan antara semua pihak yang berkepentingan dengan industri². Pihak-pihak yang terkait dalam industri termasuk pekerja dan manajemen yang mewakili pemilik.

Hubungan industrial juga disebut sebagai suatu sistem hubungan yang terbentuk antar para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan³. Para pelaku di sini, termasuk mereka yang terlibat baik internal maupun eksternal atas proses produksi yang dihasilkan oleh organisasi. Dengan demikian, hubungan industrial berkonotasi pada suatu hubungan yang sangat kompleks antara manajemen dan serikat pekerja, manajemen dan karyawan, antara serikat pekerja dan karyawan, antara karyawan dan akhirnya hubungan di antara karyawan, pengusaha, pemerintah dan *stakeholder* lainnya.

Berdasarkan pengertian tersebut terlihat adanya empat pihak utama yang secara aktif terkait dengan sistem hubungan industrial dalam organisasi yaitu karyawan, manajemen, serikat pekerja dan pemerintah. Pada dasarnya, istilah hubungan industri mengacu pada hubungan terorganisir antara dua pihak yang mewakili pengusaha dan karyawan mereka terkait mengenai hal-hal kepentingan bersama. Ini melibatkan semua jenis hubungan antar kelompok dan intra kelompok dalam industri, baik formal maupun informal yang terdiri dari jaringan hubungan antara pekerja dan manajemen dan antara organisasi industri dan masyarakat.

Dari uraian yang telah dikemukakan terlihat bahwa hubungan dari setiap fungsi dalam organisasi pada bidang fungsional atau operasional sangat terkait satu sama lainnya.

² Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, *Human Resource management, New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers, hal : 372*

³ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Andi Offset, hal:163*

Manajemen harus mengakui bahwa keputusan atas sebuah hubungan dalam satu area akan mempengaruhi area lainnya. Selanjutnya hubungan timbal balik masing-masing fungsi memiliki keterikatan yang kuat yang saling mempengaruhi yang terpenting dapat mendorong produktifitas kerja karyawan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan perubahan sikap anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

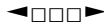
Tujuan hubungan industrial dalam organisasi

Hubungan industrial yang terjadi dalam organisasi penting untuk di jaga mengingat memiliki tujuan untuk mendapatkan tingkat pemahaman bersama dan niat baik di antara beberapa kepentingan yang berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Tujuan utama hubungan industrial bukan hanya 'kedamaian' namun merupakan sebuah seni hidup bersama dalam keharmonisan untuk menunjang dan mencapai tujuan organisasi⁴. Artinya, kerukunan antar seluruh pihak menjadi tujuan dari adanya hubungan industrial dalam organisasi dimana hubungan tersebut diharapkan dapat mendukung jalannya usaha dan tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, jelas terlihat bahwa hubungan yang terjadi dalam organisasi memiliki peran strategis dalam jalannya operasional sebuah usaha. Tidak hanya hubungan antara pengusaha dan karyawan namun juga menyangkut peran serta seluruh *stakeholder* yang terkait dalam kesuksesan organisasi mengingat apabila terjadi hubungan yang tidak selaras akan dapat merugikan seluruh pihak. Oleh karenanya hubungan tersebut harus dijaga agar tetap harmonis dan menguntungkan

⁴ Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, Human Resource management, *New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers*, hal : 375

seluruh pihak. Harmonis di sini dimaksudkan terciptanya hubungan yang kondusif dengan tetap menjaga dan mengacu pada produktifitas dan kinerja serta efisiensi kerja karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.



BAGIAN 12

MANAJEMEN SDM ELEKTRONIK (E-MSDM)

Pentingnya E-msdm

Selama beberapa dekade terakhir, derasnya perkembangan teknologi informasi dan kecepatan internet yang meluas telah menghubungkan orang-orang dan bisnis merata di seluruh belahan dunia. Hal ini memaksa organisasi untuk terus berbenah mengikuti aliran perubahan tersebut. Organisasi dengan seluruh divisinya harus segera melakukan perubahan ke arah elektronik. Diawali penggunaan *website* dan *e-mail* sebagai alat komunikasi, organisasi telah mulai melangkah ke arah perkembangan dimaksud. Di samping itu internet juga banyak digunakan untuk transaksi, untuk membeli dan menjual produk serta untuk promosi.

Tidak ketinggalan di bidang sumber daya manusia, saat ini semakin banyak organisasi yang terlibat dalam penggunaan manajemen sumber daya manusia *online* atau melalui elektronik atau sering disebut e-msdm (elektronik-manajemen sumber daya manusia (*electronic-human resources management / e-hrm*)). E-msdm berusaha menyediakan informasi terkait sumber daya manusia menggunakan perkembangan teknologi. E-msdm ini dirancang melalui elektronik berupa komputer atau melalui

internet seperti akses internet untuk membuka lowongan kerja, lamaran kerja *online*, interview *online*, ruang diskusi antar karyawan, penilaian kinerja *online*, pengumuman kerja *online* dan berbagai kegiatan lainnya yang berbasis internet.

Istilah "e-msdm" menggambarkan transformasi pengiriman layanan sumber daya manusia menggunakan teknologi berbasis internet. Menerapkan e-msdm membutuhkan perubahan mendasar dalam cara para profesional atau manajer memandang peran mereka. Saat ini para profesional bidang sumber daya manusia tidak hanya harus menguasai keterampilan dan pengetahuan terkait pengelolaan karyawan secara tradisional, tetapi juga dituntut memiliki kemampuan untuk menerapkan pengetahuan mereka dengan teknologi.

Tujuan dari penerapan teknologi pada bidang sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2010)¹ adalah sebagai penunjang administrasi ke karyawan dan untuk mengefisienkan operasional dalam pengelolaan karyawan. Contoh utama dalam tujuan ini adalah pada penggunaan *website (web)* atau *web-based information system* yang memberikan kemudahan unit sumber daya manusia dan efisiensi dalam penanganan serta alur komunikasi dengan karyawan, mempermudah akses data yang akan mempercepat pengambilan keputusan lebih akurat. Di samping itu, keuntungan lain yang di dapat yaitu menghemat waktu dalam penyelesaian pekerjaan administrasi dan mengundang para pemakai atau karyawan itu sendiri menjadi aktif dalam peningkatan pengetahuan teknologi. Juga dalam hal penurunan biaya pengelolaan karyawan, mempercepat komunikasi dan mengefektifkan waktu dalam menghubungi karyawan yang akhirnya menguntungkan organisasi.

¹ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2010, Human Resource Management, 13th Edition, *South-Western, Cengage Learning*, hal : 21 dan 431

Bagi diri pribadi karyawan, e-msdm juga memiliki keuntungan, antara lain dapat membantu diri mereka atas informasi yang dibutuhkan. Untuk *update* data keluarga, mengajukan klaim asuransi, atau melakukan survei secara *online*. Disamping itu pelatihan *online*, pembagian tugas atau pemecahan masalah melalui *email* dan sarana *chating room*, pelaporan hasil kerja, pengecekan jadwal kerja, penilaian kinerja serta absensi juga dengan mudah dapat dilakukan

Menciptakan sistem kerja berkinerja tinggi tidaklah mudah. Berbeda dengan praktik manajemen tradisional seperti di masa lalu, keputusan tentang pengembangan sumber daya manusia di kerjakan secara manual namun saat ini melalui pemanfaatan teknologi, pengelolaan sumber daya manusia dapat berkembang menjadi kegiatan berbasis komputer dan internet. Program ini akan membantu organisasi dalam mengurangi kegiatan administrasi. Selanjutnya juga dalam mempercepat hasil kerja, mendapatkan talenta yang menglobal dan mempercepat layanan. Kegiatan ini dapat merubah tren dalam mengelola tenaga kerja secara lebih efektif dan memungkinkan sumber daya manusia untuk berubah sehingga dapat memainkan peran yang lebih strategis dalam organisasi².

E-MSDM dan media sosial

Mengingat saat ini perkembangan internet sudah mengarah ke aplikasi media sosial yang semakin luas seperti *linkedIn*, *twitter*, *instagram*, *facebook*, *youtube* maupun media lainnya, e-msdm juga telah bergerak ke arah yang sama. Secara desain pekerjaan, media sosial dapat bermanfaat menunjang

² Richard D. Johnson dan Hal G. Gueetal, 2011, Transforming HR Through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations, Human Resource Management (SHRM) Report, *Martha and Spencer Love School of BusinessElon University*, hal : 1

aktivitas manajemen sumber daya manusia, memunculkan pikiran kreatif karyawan yang dapat digunakan oleh para profesional sebagai cara untuk membuat karyawan lebih terlibat secara penuh dengan organisasi.

Kinicki dan Fugate (2016)³ menyebutkan, media sosial memiliki tiga keunggulan utama bagi organisasi khususnya dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia yaitu :

- a. Sebagai sarana mendapatkan kandidat yang berbakat dan berkualitas; selain menggunakan web, layanan profesional seperti *LinkedIn* dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi dan melibatkan kandidat pencari kerja yang aktif dan pasif serta memperkenalkan kepada mereka tentang kinerja organisasi serta peluang kerja yang ada. Ini akan memberikan informasi tentang pilihan kandidat yang berkualitas sesuai kebutuhan organisasi.
- b. Berbagi pengetahuan; melalui intranet dan media sosial dapat memfasilitasi pengumpulan, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sebagai sarana komunikasi serta mempercepat hubungan baik di dalam maupun di luar organisasi.
- c. Memperkuat *merk*; media sosial merupakan alat penting untuk memperkenalkan, memperkuat, dan mengelola *merk* organisasi agar lebih dikenal luas oleh semua pemangku kepentingan seperti pelanggan, pemasok, karyawan dan calon karyawan. Melalui pemberian informasi tentang *merk* dan produk pada

³ Angelo Kinicki dan Mel Fugate, 2016, *Organizational behavior : a practical, problem-solving approach— First edition, New York, McGraw-Hill Education, hal 314*

media sosial, masyarakat luas akan dengan mudah mengetahui dan mendapatkan informasi dengan jelas.

Mengingat manfaat yang diberikan, diharap organisasi memberikan perhatian strategis terhadap pemanfaatan media sosial karena interaksi orang-orang baik di dalam maupun di luar organisasi telah memanfaatkan media sosial sebagai kebutuhan mereka sehari-hari. Selain itu media-media tersebut juga dapat dimanfaatkan untuk penyampaian opini positif terkait keunggulan kompetitif perusahaan yang secara tidak langsung dapat mengundang minat calon pelamar berkualitas untuk bergabung ke dalam organisasi. Namun apabila kemudian manfaat penggunaan media sosial dalam organisasi ditemukan tidak cukup dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan atau bahkan berakibat pada penurunan kinerja mereka, maka manajemen dapat membuat sebuah kebijakan atau peraturan terkait penggunaan media sosial tersebut. Kebijakan tersebut harus menguraikan tentang apa yang diharapkan dan apa yang dilarang dalam penggunaan media sosial. Juga memuat tentang siapa, bagaimana, kapan, untuk tujuan apa, dan konsekuensi terhadap penggunaan media sosial dalam organisasi. Kebijakan tersebut bertujuan untuk merubah perilaku pengguna terhadap media sosial yang akan bermanfaat untuk pribadi mereka dan untuk organisasi⁴.

Penggunaan e-msdm saat ini telah banyak dilakukan atau multi fungsi pada berbagai aktivitas praktik pengelolaan sumber daya manusia di lapangan. Kegiatan tersebut meliputi: *e-recruitment and selection, e-training and development, e-performance*

⁴ Angelo Kinicki dan Mel Fugate, 2016, *Organizational behavior : a practical, problem-solving approach— First edition, New York, McGraw-Hill Education, hal 315*

management, e-compensation and benefit, e-reward and recognition, e-employee relation and employee engagement.

Rekrutmen dan seleksi elektronik (*e-recruitment and selection*)

Proses rekrutmen yang dilakukan melalui elektronik / *online (e-recruitment)* dapat membantu organisasi menarik pelamar yang lebih banyak dan lebih beragam. Pilihan untuk pindah ke model *e-recruitment* didorong oleh beberapa tujuan organisasi, termasuk kebutuhan untuk hal-hal sebagai berikut⁵:

- a. Meningkatkan efisiensi perekrutan dan mengurangi biaya
- b. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pelamar, *e-recruiting* yang memungkinkan organisasi dengan mudah menjangkau pelamar di seluruh pelosok negeri bahkan di seluruh dunia.
- c. Membangun, berkomunikasi dan memperluas identitas merek, sebagai sarana promosi usaha yang dapat membuat ketertarikan pelamar untuk bergabung dalam organisasi
- d. Meningkatkan obyektivitas, dan standarisasi pada praktik perekrutan.
- e. Meningkatkan kenyamanan pemohon, pelamar potensial akan memanfaatkan dukungan berbasis *web* untuk siklus perekrutan guna mempelajari dan mengetahui aktivitas perusahaan, budaya dan peluangnya secara *online*.

⁵ Richard D. Johnson dan Hal G. Gueatal, 2011, Transforming HR Through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations, Human Resource Management (SHRM) Report, *Martha and Spencer Love School of Business*Elon University, hal : 8 - 11

E-seleksi atau seleksi menggunakan teknologi bermanfaat untuk membantu organisasi agar lebih efisien dalam mengelola proses mengidentifikasi kandidat terbaik yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tepat untuk setiap pekerjaan yang tersedia. Dihadapkan dengan tekanan untuk terus meningkatkan akurasi metode seleksi, organisasi melihat teknologi sebagai cara untuk mengelola proses seleksi secara lebih aktif dan memberikan lebih banyak bukti efektivitas metode seleksi yang dipilih. Tujuannya adalah mengurangi waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengelola proses seleksi, meningkatkan keakuratan tes seleksi secara *online test*.

Meskipun *e-recruitment* dan *e-selection* memiliki banyak keuntungan dan banyak digunakan serta memiliki nilai tambah untuk meningkatkan kinerja organisasi namun proses ini juga memiliki kekurangan. Menurut Al-Ameri (2017)⁶ beberapa kekurangan dari *e-recruitment* dan *e-selection* di antaranya dalam hal keamanan kontak, kemungkinan terjadinya kecurangan, privasi pengguna dan keamanan data. Namun demikian merekrut dan memilih orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat adalah salah satu peran yang paling menantang dari manajemen sumber daya manusia. Proses secara tradisional terkenal karena dokumen dan birokrasinya sedangkan proses elektronik bertujuan untuk meringankan beban administrasi. Organisasi yang secara cerdas akan mencampur proses konvensional dengan proses elektronik yang efektif lebih mungkin untuk mencapai tingkat keberhasilan yang lebih tinggi.

⁶Bakheet Al-Ameri, 2017, The implications of implementing electronic human resource management in Abu Dhabi department, *Doctoral thesis of Liverpool John Moores University Abu Dhabi*, hal : 103

Pembelajaran elektronik (*e-learning*)

E-learning adalah kegiatan multi-dimensi yang terdiri dari penggunaan internet atau intranet organisasi untuk melakukan pelatihan secara *online*. Pembelajaran dengan sistem elektronik (*e-learning*) saat ini semakin digunakan seiring dengan cepatnya pertumbuhan dan tuntutan organisasi akan peningkatan kompetensi karyawan. Banyak manfaat yang bisa didapat dari pengadaan *e-learning* dalam organisasi seperti mengurangi biaya pelatihan baik di kelas maupun di lapangan, meningkatkan kontrol hasil pembelajaran karena penilaian hasil *e-learning* langsung tanpa intervensi pihak lain, penggunaan waktu yang fleksibel karena karyawan dapat mengendalikan pembelajaran mereka sendiri dan terlibat dalam pelatihan pada waktu dan tempat yang mereka pilih⁷.

Melalui pengadaan *e-learning*, organisasi dapat memberikan pelatihan untuk membantu karyawan belajar mengelola lingkungan *online* dan mengelola diri mereka sendiri. Artinya metode ini membawa karyawan semakin aktif akan teknologi dibandingkan dengan sistem pembelajaran dalam ruang kelas atau metode tradisional.

Meskipun *e-learning* telah banyak digunakan dan perkembangannya yang meningkat dipraktikkan oleh banyak organisasi namun tidak menutup kemungkinan sistem pembelajaran ini juga memiliki kekurangan. Masalah ketersediaan teknologi, sarana dan prasarana merupakan masalah yang sering dihadapi organisasi. Ketersediaan infrastruktur, koneksi internet dan

⁷ Richard D. Johnson dan Hal G. Gueetal, 2011, Transforming HR Through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations, Human Resource Management (SHRM) Report, Martha and Spencer Love School of BusinessElon University, hal : 14

lokasi usaha sering menjadi kendala. Selain itu, tidak ada interaksi tatap muka, tidak adanya komunikasi interpersonal, ekspresi wajah dan kontak mata yang merupakan sistem komunikasi penting dalam mentransfer ide dan memotivasi selama sesi pelatihan⁸. Oleh karenanya penggunaan sistem ini perlu mendapat pertimbangan dari manajemen dan menyesuaikan dengan kesiapan serta kondisi atau kebutuhan dari organisasi itu sendiri.

Kompensasi Elektronik (*e-compensation*)

Setiap organisasi baik yang bersekala kecil, menengah maupun besar pastilah memiliki sebuah sistem dan perencanaan kompensasi untuk para karyawannya. Kompensasi merupakan hal mendasar yang dipakai mengundang para kandidat dan mempertahankan serta memotivasi mereka yang sudah bekerja dengan pemberian gaji tunai, insentif, bonus, *reward* dan lain sebagainya.

Pemanfaatan teknologi dalam mendesain kompensasi telah banyak dipakai yang memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menyimpan, menganalisis, memanfaatkan, dan mendistribusikan data dan informasi terkait kompensasi yang berlaku. Kompensasi berbasis teknologi dapat membantu para manajer dan pengelola sumber daya manusia dalam penetapan anggaran, pembagian, dan pembuatan keputusan yang akurat.

Dengan *e-compensation* dapat membantu pengambil kebijakan untuk memangkas birokrasi administrasi dan mempersingkat waktu distribusi ke karyawan, seperti keterkaitan data dengan absensi, penilaian kinerja, maupun

⁸Bakheet Al-Ameri, 2017, The implications of implementing electronic human resource management in Abu Dhabi department, *Doctoral thesis of Liverpool John Moores University Abu Dhabi*, hal : 112

jadwal pembelajaran. Namun demikian penggunaan *e-compensation* perlu dipertimbangkan mengingat kekurangan yang dimiliki terkait keamanan penyimpanan data karena bersifat sangat rahasia sehingga sistem penyimpanan harus mendapatkan perhatian melalui penetapan prosedur atau peraturan yang mengikat.

Penilaian Kinerja Elektronik (*e-performance management*)

Melalui proses penilaian kinerja akan memberikan informasi kepada para manajer tentang kekuatan dan kelemahan karyawan, tingkat kinerja mereka yang berguna untuk pengambilan keputusan yang tepat tentang karir mereka. Penilaian kinerja melalui elektronik (*e-performance management*) akan memberikan manfaat yang berguna pada kelancaran kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan karyawannya.

E-performance management dapat membantu mempercepat penilaian kinerja yang akan menguraikan tentang bagaimana melakukan penilaian kinerja, menggunakan kriteria dan pengukuran khusus untuk menangkap, menyimpan, menganalisa, menilai dan melaporkan kegiatan pribadi karyawan secara elektronik.

Di samping itu keuntungan lain penerapan (*e-performance management*) adalah dapat membantu pemangku kepentingan (*stakeholder*) dalam membuat keputusan administratif seperti kenaikan gaji dan promosi, memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pekerjaan dan kebutuhan pengembangan

mereka serta kriteria untuk penilaian sistem sumber daya manusia seperti prosedur seleksi atau program pelatihan⁹.

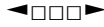
Berdasarkan uraian dimaksud dapat diringkas bahwa penerapan e-msdm pada organisasi telah digunakan dan sudah menjadi tuntutan untuk dilaksanakan dalam pengelolaan sumber daya manusia dewasa ini. Banyak manfaat efisiensi yang diberikan pada aktivitas e-msdm seperti *e-recruitment*, *e-selection*, *e-learning*, *e-performance management* dan lainnya yang sangat berguna bagi solusi bisnis *online* yang lengkap kepada manajemen dalam menjalankan peran mereka agar lebih efektif. Manfaat lainnya yang diberikan di antaranya biaya yang efektif, penyajian data yang akurat, mudah digunakan, dan dapat diakses oleh pengguna yang lebih luas melalui alat berbasis web-teknologi.

Berdasarkan uraian di atas memperlihatkan betapa pentingnya penggunaan e-msdm pada kegiatan usaha saat ini. Singkatnya, e-msdm mendukung beberapa kegiatan kunci manajemen sumber daya manusia khususnya dalam pengambilan kebijakan yang cepat dan akurat.

Namun demikian, untuk mengoptimalkan penggunaan e-msdm dan untuk memastikan keberhasiannya membutuhkan upaya-upaya serius dan kolektif dari internal organisasi, mulai dari persiapan, kesiapan waktu dan peralatan, perencanaan dan dukungan penuh dari manajemen puncak. Komitmen staf sumber daya manusia juga diperlukan selain memiliki pengetahuan lengkap mengenai proses e-msdm, pengetahuan komputer dan sistem informasi manajemen. Hal

⁹Bakheet Al-Ameri, 2017, The implications of implementing electronic human resource management in Abu Dhabi department, *Doctoral thesis of Liverpool John Moores University Abu Dhabi*, hal : 105 – 106

ini dianggap sebagai jawaban atas kesuksesan dan kegagalannya dalam menjalankan e-msdm pada sebuah organisasi.



BAGIAN 13

HASIL-HASIL RISET MANAJEMEN SDM

Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi

Penelitian yang telah dilaksanakan pada industri hotel berbintang di Bali menemukan adanya pengaruh positif antara manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Suryani *et al.*, (2017)¹ menggunakan indikator keuangan dan non-keuangan pada variabel kinerja organisasi hotel yang seluruhnya ditemukan meningkat pada saat dilaksanakannya penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik. Indikator seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan pengembangan karir digunakan pada variabel praktik manajemen sumber daya manusia dalam penelitian tersebut. Praktik manajemen sumber daya manusia ditemukan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Pengaruh tidak langsung dimaksud terjadi melalui

¹ Suryani, Ni Kadek, Wardana Made, Sintaasih Desak Ketut, Surya Ida Bagus Ketut, 2017, Human Resources Management Practice and Organizational Performance (a case study of Line Manager Support in star hotel Bali Indonesai), *International Business Management* 11, hal : 1523 – 1531

tiga variabel mediasi yaitu variabel dukungan manajer lini, keadilan organisasional dan efektifitas organisasi. Praktik manajemen sumber daya manusia yang baik atau kurang baik tidak bisa langsung menjelaskan kinerja organisasi. Akan tetapi kinerja organisasi bisa dijelaskan secara langsung oleh tiga penentu yaitu dukungan manajer lini yang kuat, organisasi yang efektif serta adanya keadilan di dalam organisasi.

Penelitian di sektor hotel juga diteliti oleh Abbas Al-Refaie (2015)² di Jordania pada hotel berbintang empat dan bintang lima. Ditemukan praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja hotel khususnya kinerja finansial dan inovasi. Disini manager sumber daya manusia harus mengimplementasikan praktik manajemen sumber daya manusia khususnya rekrutmen dan seleksi, perencanaan sumber daya, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan yang dominan mempengaruhi kinerja organisasi hotel. Ditemukan juga adanya pengaruh positif antara kualitas layanan, kepuasan kerja, loyalitas karyawan terhadap kinerja hotel tersebut. Hasil penelitian menyarankan agar manajer dalam mencapai kepuasan kerja karyawan harus memperhatikan situasi kerja mereka, menciptakan kerjasama tim, membangun hubungan yang harmonis dengan atasan dan menyediakan penghargaan dan *reward* sistem yang wajar. Kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi rasa memiliki dan menjadi berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Ini akan membuat karyawan memberikan layanan yang berkualitas kepada pelanggan. Pelanggan yang merasa puas akan menjadi loyal kepada organisasi. Dengan kata lain

² Abbas Al-Refaie, 2015, Effects of Human Resource Management on Hotel Performance Using Structural Equation Modeling, *Computers in Human Behavior* 43 (2015), hal : 293–303

partisipasi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi melalui kualitas layanan dapat secara signifikan meningkatkan kinerja hotel secara keseluruhan.

Penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia telah banyak dilakukan khususnya terhadap kinerja organisasi di berbagai bidang usaha. Penelitian yang dilakukan Appelbaum *et al.*, (2000)³ menemukan adanya pengaruh positif penerapan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Indikator yang dipergunakan pada variabel manajemen sumber daya manusia pada penelitian tersebut meliputi pemberian insentif, pelibatan karyawan dan peningkatan keterampilan (*skill*) melalui pelatihan. Peningkatan produktifitas karyawan dan penurunan biaya tenaga kerja adalah indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Ditemukan karyawan yang merasa diberikan insentif dan diberikan pelatihan yang cukup semakin meningkat produktifitas dan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Pada peningkatan produktifitas karyawan dan penurunan biaya tenaga kerja juga didapati dipengaruhi oleh beberapa indikator praktik manajemen sumber daya manusia yang di pergunakan.

Penelitian bidang manajemen sumber daya manusia tidak saja dilakukan pada perusahaan besar tetapi juga pada perusahaan kecil dan menengah seperti yang telah diteliti oleh Maura Sheehan (2014)⁴. Pada penelitiannya di sektor usaha kecil menengah di United Kingdom ditemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara manajemen sumber daya

³ Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. dan Kalleberg, A.L. 2000, *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay off*, *Economic Policy Institute, Washington, DC*.

⁴ Maura Sheehan, 2014, *Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms*, *International Small Business Journal* 2014, Vol. 32(5) hal : 545–570

manusia terhadap kinerja organisasi. Profit dan inovasi serta *turn over* digunakan sebagai indikator penilaian kinerja organisasi. Sementara *turn over* didapati berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Ini berarti semakin kecil *turn over* karyawan semakin meningkat kinerja organisasi mereka. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan *resource-based theory* (RBV Theory) yang digunakan sebagai teori dasar studi, dimana persaingan usaha yang terjadi semakin kompleks dan dinamis sangat membutuhkan dukungan sumber daya yang penting untuk menghadapi persaingan yang kompetitif tersebut.

Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan

Tehmina Sattar *et al.* (2015)⁵ pada penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia mendapati adanya pengaruh positif dan signifikan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja mereka pada sektor perbankan di Pakistan. Pada penelitian tersebut juga ditemukan training dan pengembangan yang digunakan pada variabel praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja dan kepuasan karyawan dibandingkan dengan pemberian *reward* atau insentif. Namun *reward* atau insentif secara signifikan ditemukan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan aktivitas organisasi. *Employee engagement* ditemukan secara *partial* memediasi hubungan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Artinya praktik manajemen sumber

⁵ Tehmina Sattar, Khalil Ahmad dan Syeda Mahnaz Hassan, 2015, Role of Human Resource Practice in Employee Performance and Job Saisfaction with Mediating Effect of Employee Engagement, *Pakistan Economic and Social Review*, Volume 53, No. 1 (Summer 2015), hal : 81 – 96

daya manusia mempengaruhi peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan melalui dukungan dari keterlibatan karyawan.

Rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, *reward* dan remunerasi, keselamatan dan kesehatan kerja digunakan sebagai indikator dari variable manajemen sumber daya manusia pada penelitian yang dilakukan oleh Abubakar Tabiu dan Abubakar Allumi Sura (2013)⁶ di lokasi universitas. Hasil studi analisis tersebut membuktikan empat dari seluruh indikator yang digunakan kecuali *reward* dan remunerasi, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa tidak seluruh indikator yang digunakan berpengaruh dalam penelitian ini. Dalam hubungan kedua variabel tersebut berjalan melalui strategik program dan karyawan ditemukan lebih proproduktif dan efektif dalam pencapaian kinerja mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada situasi global terakhir ini, hampir seluruh perusahaan menghadapi persaingan yang kompetitif. Untuk bisa bertahan dalam situasi tersebut, organisasi dapat melakukan pertahanan melalui penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Jika tidak, maka kontribusi mereka untuk sukses sangat tidak mungkin didapatkan. Efektifitas manajemen sumber daya manusia akan dapat dicapai melalui implementasi dari praktik manajemen sumber daya manusia di lapangan. Praktik tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengaruh ini telah diteliti oleh Momina Akhter *et al.*, (2013)⁷ pada sektor industri semen di

⁶ Abubakar Tabiu dan Abubakar Allumi Nura, 2013, Assessing the Effects of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Performance: a Study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto, *Journal of Business Studies Quarterly* 2013, Volume 5, Number 2, hal : 247 – 259

⁷ Momina Akhter, Nur-E-Alam Siddique, dan Asraful Alam, 2013, HRM

Bangladesh. Hasil penelitian tersebut menunjukkan indikator pelatihan dan pengembangan serta kesempatan mengembangkan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu indikator penilaian kerja, kompensasi dan benefit serta kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Artinya efisiensi penerapan manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui implementasi praktik manajemen sumber daya manusia di tingkat operasional.

Di sektor perbankan juga telah dilakukan penelitian oleh Osibanjo *et al.*, (2012)⁸ di Nigeria. Studi tersebut menemukan bahwa manajemen sumber daya manusia berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian tersebut ditemukan adanya pengaruh kuat dan signifikan dari indikator pelatihan dan pengembangan, kondisi lingkungan kerja dan loyalitas staff yang digunakan pada variabel manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja diuji menggunakan penyelesaian tugas dan penurunan karyawan berhenti (*turn over*). Penelitian ini menyarankan organisasi perbankan mengembangkan dan melakukan investasi di bidang sumber daya manusia mengingat situasi bisnis yang berubah-ubah memerlukan adopsi strategi untuk memotivasi staff mereka dan memastikan loyalitasnya dalam menghadapi situasi yang kompetitif.

Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh, *Global Disclosure of Economics and Business, Volume 2, No 2, hal 125 – 132*

⁸ O. A. Osibanjo, O. J. Kehinde, dan A. J. Abiodun, 2012, Human Resource Management and Employee Job Satisfaction: Evidence from the Nigerian Banking Industry, *Journal of Economics and Business Research, No. 1, 2012, hal : 17 – 32*

Dengan memperhatikan hasil-hasil penelitian tersebut, maka dapat dibuatkan gambar kerangka konseptual penelitian bidang manajemen sumber daya manusia sesuai gambar 3 berikut ini.



Gambar 3:
Kerangka konseptual penelitian
bidang manajemen sumber daya manusia

Berdasarkan Gambar 3, dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Namun kinerja karyawan juga dapat diuji sebagai mediasi hubungan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Artinya manajemen sumber daya manusia mempengaruhi kinerja karyawan terlebih dahulu sebelum ke kinerja organisasi.

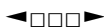
Pada variabel manajemen sumber daya manusia dapat menggunakan praktik-praktiknya sebagai indikator penilaian seperti analisis dan desain jabatan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan penembangan, penilaian kinerja, kompensasi, pengembangan karir dan *em-*

ployee engagement. Kinerja karyawan dapat dinilai melalui produktifitas, kepuasan kerja, loyalitas, keinginan berhenti. Sedangkan kinerja organisasi dapat dilihat dari indikator finansial, non finansial, inovasi dan tingkat *turn over* karyawan.

Saran penelitian selanjutnya

Telah banyak penelitian dilakukan oleh peneliti terkait pengaruh manajemen sumber daya manusia baik terhadap kinerja organisasi maupun kinerja karyawan. Penerapan di berbagai sektor baik organisasi jasa maupun barang, namun banyak penelitian yang dilakukan hanya berfokus pada perusahaan besar yang sudah berkembang, sehingga masih terbatas pada sektor usaha kecil dan usaha sosial. Saran penelitian selanjutnya adalah untuk melakukan pengujian kembali penerapan manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan kecil atau sektor usaha sosial.

Motivasi kerja, semangat kerja, perilaku (*attitude*) kerja karyawan, loyalitas atau keinginan berhentinya merupakan *output* individu yang juga perlu mendapat perhatian pada penelitian kedepan. Saran ini diberikan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi dengan karyawan tersebut setelah dilakukannya implementasi praktik manajemen sumber daya manusia di lapangan. Hal ini juga senada dengan yang disampaikan oleh Guest (2011)⁹.



⁹ Guest, D. E., 2011, Human resource management and performance: still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, 21, hal : 3 – 13.

BAGIAN 14

PENUTUP

Manajemen sumber daya manusia merupakan seni mengembangkan orang dan potensi mereka bagi pertumbuhan organisasi. Ini adalah proses pengintegrasian sumber daya dan organisasi bersama-sama untuk memastikan bahwa tujuan individu dan kolektif adalah selaras. Orang selalu dianggap sebagai faktor penting dalam pengaturan organisasi. Seringkali organisasi tidak hanya peduli tentang produktivitas karyawan tetapi juga tentang komitmen karyawan dan memelihara kemampuan mereka untuk pemanfaatan dan pertumbuhan maksimum. Pentingnya manajemen sumber daya manusia sudah menjadi kebutuhan organisasi, perannya sangat dibutuhkan untuk peningkatan kinerja karyawan. Fungsi penting manajemen sumber daya manusia telah dibahas pada bagian 1 buku ini.

Selanjutnya, sebuah organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mereka miliki. Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada di dalam organisasi mampu menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun dari organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, organisasi dan orang-orangnya dituntut memiliki komitmen saling mendukung tercapainya tujuan organisasi. Untuk mendukung perkembangan karyawannya, mereka perlu diberikan kesempatan untuk mengaktualisasi

diri, memberikan pekerjaan yang menantang, memajukan dan memberdayakan anggota organisasi serta mempromosikannya. Tantangan internal dan eksternal tentu dihadapi dalam proses pengembangan tersebut yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategis. Tujuan dan peran penting serta tantangan penerapan manajemen sumber daya manusia telah dibahas dalam bagian 2 buku ini.

Dalam kaitan dengan itu, semua organisasi, baik sektor barang dan jasa, baik usaha kecil, menengah maupun besar selalu memiliki orang-orang yang menjalankan usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Orang-orang dalam organisasi harus dikelola agar dapat bekerja sesuai harapan organisasi. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk hal tersebut termasuk mengidentifikasi, memilih dan menginduksi orang yang kompeten, melatih mereka, memfasilitasi dan memotivasi untuk melakukan pada tingkat efisiensi yang tinggi dan menyediakan mekanisme untuk memastikan bahwa mereka memiliki produktifitas kerja maksimal. Penerapan manajemen sumber daya manusia melalui kegiatan praktiknya di tingkat operasional juga telah dibahas dalam bagian 3 buku ini.

Berikutnya, sebelum proses pengadaan karyawan, kebutuhan akan tenaga kerja dalam organisasi akan diawali dengan pembuatan perencanaan sumber daya manusia. Seperti yang telah diuraikan pada bagian 4 buku ini, perencanaan sumber daya manusia dilakukan guna menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Perencanaan ini akan memberi gambaran yang jelas tentang masa depan serta untuk mengantisipasi kekurangan tenaga kerja berkualitas yang diperlukan.

Tahapan penting dalam proses pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sebuah organisasi adalah kegiatan menganalisis dan mendesain jabatan atau pekerjaan yang ada. Guna peningkatan produktifitas, motivasi dan kepuasan kerja karyawan maka jabatan atau pekerjaan yang ada harus dianalisis dan didesain sesuai kebutuhan organisasi. Analisis dan desain pekerjaan yang telah dibahas pada bagian 5 buku ini, menguraikan dengan jelas tentang rincian tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan persyaratan atau karakteristik yang dibutuhkan. Persyaratan diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut seperti pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan ciri fisik atau mental yang sesuai. Intinya analisis dan desain pekerjaan adalah penentuan detail pekerjaan, tugas dan wewenang, lingkungan kerja yang mendukung, spesialisasi dari sebuah proses atau organisasi.

Selanjutnya setiap organisasi selalu membutuhkan karyawan yang berkualitas yang memiliki kompetensi dan kemampuan untuk bekerja maksimal sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mendapatkan karyawan tersebut haruslah melewati proses dari tahapan ataupun prosedur penerimaan karyawan melalui kegiatan rekrutmen dan seleksi karyawan. Sesuai yang telah diuraikan bagian 6 buku ini, proses rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mendapatkan dan memikat calon karyawan yang diperlukan organisasi. Sedangkan seleksi merupakan tahap proses penentuan dan pemilihan pelamar yang benar-benar memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia dalam organisasi. Dengan demikian proses rekrutmen merupakan tahapan awal yang dilakukan dalam pencarian tenaga kerja, sedangkan proses seleksi dilakukan setelah ada sejumlah calon karyawan yang mendaftar atau melamar posisi yang tersedia.

Persaingan antar organisasi dewasa ini semakin ketat, persoalan produktifitas menjadi penentu keberlangsungan usaha mereka, dimana untuk dapat mencapai produktifitas maksimal dibutuhkan kemampuan dan keahlian yang memadai. Peningkatan kemampuan, kualitas dan kompetensi karyawan dapat dilakukan melalui program pengembangan karyawan yang berupa pemberian pelatihan dan pengembangan jangka panjang untuk peningkatan kemampuan mereka. Pelatihan merupakan proses yang didesain untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis, ataupun meningkatkan kinerja karyawan sementara pengembangan merupakan proses yang didesain untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas kemampuan komunikasi mereka. Kedua program tersebut sama-sama bertujuan untuk mengembangkan karyawan untuk meningkatkan produktifitas mereka. Proses pengembangan karyawan tersebut telah dibahas pada bagian 7 buku ini termasuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta metode-metode pelatihan yang dapat dipilih oleh organisasi.

Karyawan merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi sehingga perlu dikelola dengan baik agar dapat mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan suatu kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya dan pengawasan terhadap kinerja karyawan, dimana keseluruhan proses tersebut sering disebut dengan istilah manajemen kinerja. Manajemen kinerja (*performance management*) dapat dikatakan sebagai proses penetapan tujuan, pengembangan dan penilaian kinerja dalam pencapaian tujuan bersama dengan memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis organisasi yang telah ditetapkan. Dalam proses ini atasan atau manajer dituntut untuk mengintegrasikan

seluruh aktivitas yang ada dalam organisasi agar berjalan sesuai rencana dan mengadakan evaluasi secara berkala, evaluasi yang berguna untuk pengembangan atau perbaikan kinerja mereka. Manfaat dari manajemen kinerja dan juga tahapan pengukurannya telah dibahas dalam bagian 8 buku ini.

Untuk meningkatkan semangat kerja dan prestasi kerja karyawan, faktor kompensasi dalam organisasi perlu menjadi perhatian manajemen. Kompensasi merupakan balas jasa atau imbalan dari perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang diberikannya. Kompensasi baik langsung atau tidak langsung, berupa keuangan atau non keuangan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karenanya kompensasi harus disusun untuk menjamin rasa keadilan bagi karyawan sehingga dapat mempertahankan mereka khususnya yang memiliki kemampuan atau mengurangi *turnover* dalam perusahaan. Topik kompensasi telah dibahas pada bagian 9 buku ini termasuk di dalamnya tahapan penyusunannya dan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, dapat dijadikan panduan para manajer dalam membuat prosedur atau peraturan tentang skema balas jasa tersebut.

Agar sebuah organisasi dapat berjalan berkesinambungan perlu berinovasi, menjaga kepuasan pelanggan dan juga produktifitas karyawan mereka sendiri. Salah satu faktor untuk meningkatkan produktifitas kerja adalah dengan menyediakan tempat kerja yang nyaman dan sehat. Jika tempat kerja aman dan sehat, setiap karyawan dapat melanjutkan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Sebaliknya, jika tempat kerja tidak teratur dan banyak terdapat bahaya, kerusakan atau kurang layak maka penurunan produktifitas akan ditemui yang juga mengakibatkan penurunan pendapatan organisasi. Akibatnya organisasi perlu memperhatikan program keselamatan dan ke-

sehatan kerja agar kecelakaan kerja atau penyakit yang ditimbulkan oleh pekerjaan dapat diantisipasi. Selain itu, memberi pengetahuan kepada karyawan melalui tindakan preventif dan prosedur menanggulangnya akan dapat membantu penerapannya di lapangan. Keselamatan dan kesehatan kerja ini telah dibahas pada bagian 10 buku ini yang dilengkapi dengan uraian tentang tujuan penting dilaksanakannya program tersebut.

Disadari atau tidak, semakin berkembangnya sebuah organisasi, semakin banyak terdapat orang-orang yang menjalankannya. Dalam jalannya usaha tersebut tidak lepas dari terjadinya hubungan di antara mereka baik di dalam organisasi maupun dengan pihak luar organisasi. Hubungan dengan pihak internal dan eksternal organisasi sering disebut dengan hubungan industrial. Hubungan tersebut haruslah dijaga agar seluruh pihak tetap harmonis dan perselisihan dapat dihindari. Tidak disangkal banyak hal yang selalu menjadi pemicu permasalahan yang dapat terjadi dalam menjalankan hubungan tersebut. Untuk itu, manajemen perlu menjaga hubungan industrial dalam organisasinya. Pentingnya hubungan industrial dalam organisasi dan tujuan hubungan industrial tersebut telah dibahas pada bagian 11 buku ini.

Perkembangan teknologi belakangan ini berdampak pada pembuatan kebijakan organisasi. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi banyak menjadi pilihan untuk meningkatkan pelayanan bidang sumber daya manusia, khususnya dalam proses pengelolaan karyawan mereka. Manajemen sumber daya manusia elektronik (e-msdm) merupakan cara inovatif dalam organisasi yang berfungsi untuk menggantikan sistem tradisional dengan tujuan meningkatkan kinerja sumber daya manusia itu sendiri. E-msdm dalam organisasi bermanfaat dalam menghemat waktu dan biaya dari proses administrasi

disamping juga memaksimalkan potensi dan produktivitas karyawan. Hampir seluruh kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia saat ini telah menggunakan elektronik seperti menggunakan komputerisasi, internet atau sosial media. Bagian 12 buku ini telah membahas e-msdm (*electronic-human resources management/e-hrm*) secara lengkap dengan uraian terkait beberapa praktik manajemen sumber daya manusia yang sudah menggunakan elektronik.

Bagian 13 atau bagian akhir buku ini menguraikan tentang hasil-hasil penelitian yang dilakukan para ahli terkait manajemen sumber daya manusia. Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dan pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan adalah topik yang diuraikan dari beberapa peneliti pada obyek tempat penelitian yang berbeda-beda. Saran penelitian selanjutnya juga diberikan sebagai masukan untuk dilakukannya penelitian ke depan.



PENUTUP



DAFTAR PUSTAKA

- Abbas Al-Refaie, 2015, Effects of Human Resource Management on Hotel Performance Using Structural Equation Modeling, *Computers in Human Behavior* 43 (2015), hal : 293–303
- Abubakar Tabiu dan Abubakar Allumi Nura, 2013, Assessing the Effects of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Performance: a Study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto, *Journal of Business Studies Quarterly* 2013, Volume 5, Number 2, hal : 247 – 259
- Angelo Kinicki dan Mel Fugate, 2016, Organizational behavior : a practical, problem-solving approach— First edition, *New York, McGraw-Hill Education*.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. dan Kalleberg, A.L. 2000, Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay off, *Economic Policy Institute, Washington, DC*.
- Armstrong, Michael, 2006, A handbook of Human Resource Management Practice–10th Editions, *London, Kogan Page Limited*
- _____, 2006, Armstrong’s handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance–4th editions, India, Replika Press Pvt Ltd
- _____, 2008, Strategic human resource management: a guide to action -- 4th editions, *London, Kogan Page limited*

DAFTAR PUSTAKA

- Bakheet Al-Ameri, 2017, The implications of implementing electronic human resource management in Abu Dhabi department, *Doctoral thesis of Liverpool John Moores University Abu Dhabi*
- Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010, Human Resource management, *New Delhi, New Age International (P) Ltd. Publishers*
- Danang Sunyoto, 2012, Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian), *Yogyakarta, CAPS (Centre for Academic Publishing Services)*.
- Gary Dessler, 2013, Human resource management/Gary Dessler. 13th edition, *Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall*.
- Guest, D. E., 2011, Human resource management and performance: still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, 21, hal : 3 – 13.
- I Nengah Suardhika dan Ni Kadek Suryani, 2016, Strategic Role of Entrepreneurial Marketing and Customer Relation Marketing To Improve Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises in Bali Indonesia, *International Journal of Management and Commerce Innovations Vol 4 Issue 1, April – September 2016, pp : 628 – 637*
- Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Yogyakarta, Andi Offset*
- Jean-François Dumais, 2004, Human Resources Management Guide for Information Technology Companies, *Canada, TECHNOCompétences*
- John M. Ivancevich dan Robert Konopaske, 2013, Human resource management – 12th edition, *New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.*

- Jon M. Werner dan Randy L. DeSimone, 2012, Human Resource Development, Sixth Edition, *Mason USA, South-Western, Cengage Learning*
- Ketut Sumantra, Kadek Suryani, I Wayan Widnyana, Carmen C Menes, I.B Putra Sutrisna, Oktarina, Rai Sukmawati Dana, 2019, SWOT Anaysis of Village Owned Enterprises (BUMDES) Trading Business of "Ayu Bagia" Goods in Baha Village – Kecamatan Mengwi, Badung District – Bali, *International Journal of Sustainability, Education and Global Creative Economic, Vol 2 No. 1 March 2019, pp ; 15 – 20,*
- Maura Sheehan, 2014, Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms, *International Small Business Journal 2014, Vol. 32(5) hal : 545–570*
- Masram dan Mu'ah, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Sidoarjo, Zifatama Publisher.*
- Meilan Sugiarto, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan pertama, Yogyakarta Ardana Media, dicitasi oleh Danang Sunyoto, 2012, Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian), *Yogyakarta, CAPS (Centre for Academic Publishing Services), hal : 8*
- Moekijat, 1991, Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, *Bandung, Penerbit Mandar Maju*
- Momena Akhter, Nur-E-Alam Siddique, dan Asraful Alam, 2013, HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh, *Global Disclosure of Economics and Business, Volume 2, No 2, hal 125 – 132*
- Noe, Raymond A. John R., Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2016, Fundamentals of Human Resource

- Management—Sixth Edition, *New York McGraw-Hill Education*
- Ni Kadek Suryani and John E.H.J. Foeh, 2019, Impact of Organizational Justice on Organizational Performance in the Hospitality Industry, *Journal of Engineering and Applied Sciences, Volume:14, Issue:12, pp; 4124-4131*
- Ni Kadek Suryani, Gede Agus Dian Maha Yoga dan Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, 2018, Impact of Human Resources Management Practice on Employee Satisfaction and Customer Satisfaction (case study SMEs in Bali, Indonesia), *International Journal of Sustainability, Education and Global Creative Economic, Vol 1, November 2018, pp;56-62*
- O. A. Osibanjo, O. J. Kehinde, dan A. J. Abiodun, 2012, Human Resource Management and Employee Job Satisfaction: Evidence from the Nigerian Banking Industry, *Journal of Economics and Business Research, No. 1, 2012, hal : 17 – 32*
- Priyono dan Marnis, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Sidoarjo, Sifatama Pubisher*
- Quansah, Nancy, 2013, The impact of HRM Practice on Organizational Performance: the case study of some selected rural banks, *Master Thesis, College of art and social science School of Business*
- R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, *Human Resource Management - Fourteenth Edition - Global Edition, England, Pearson Education Limited.*
- Richard D. Johnson dan Hal G. Gueutal, 2011, Transforming HR Through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations, *Human Resource Management (SHRM) Report, Martha and Spencer Love School of Business Elon University*

- Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2010, Human Resource Management, 13th Edition, *South-Western, Cengage Learning*
- Sedarmayanti, 2009, Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja, Bandung, *Penerbit Mandar Maju*
- Sondang P Siagian, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Jakarta, Bumi Aksara*
- Sunarto, 2005, MSDM Strategik, *Yogyakarta, Asmus.*
- Suryani, Ni Kadek, Wardana Made, Sintaasih Desak Ketut, Surya Ida Bagus Ketut, 2017, Human Resources Management Practice and Organizational Performance (a case study of Line Manager Support in star hotel Bali Indonesai), *International Business Management 11*, hal : 1523 – 1531
- T. Hani Handoko, 1996, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Yogyakarta, BPFE*
- Tan, C, L dan Nasurdin, A, M, 2001, Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness|| *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue* , hal: 155-167
- Tehmina Sattar, Khalil Ahmad dan Syeda Mahnaz Hassan, 2015, Role of Human Resource Practice in Employee Performance and Job Saisfaction with Mediating Effect of Employee Engagement, *Pakistan Economic and Social Review, Volume 53, No. 1 (Summer 2015)*, hal : 81 – 96
- Veithzal Rivai, Ahmad Fawzi Mohd. Basri, Ella Jauvani Sagala dan Silviani Murni, 2005, Performance Appraisal, Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, *Jakarta, Rajaragrafindo Persada.*

DAFTAR PUSTAKA

Wright P, Gardner T, Moynihan L dan Allen M, 2005, The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology* 58 (2), hal: 409–46.



Tentang Penulis



Dr. Ni Kadek Suryani, SE, MM lahir di Denpasar Bali 14 Juni 1972. Memiliki latar belakang seorang praktisi, berpengalaman lebih dari dua puluh tahun bekerja di berbagai bidang usaha perusahaan asing di Bali.

Dia pernah beberapa kali mengikuti manajemen *training* dan *internship* pada bidang manajemen sumber daya manusia di Australia dan Belanda. Menyelesaikan pendidikan S2 dan S3 jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini aktif sebagai Konsultan Manajemen dan pengajar pada program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Mahasaraswati Denpasar Bali, dan juga aktif sebagai peneliti dan penulis buku bidang manajemen.



Prof. Dr. Ir. John E.H.J. FoEh, IPU, guru besar Ekonomi Sumber Daya Alam, saat ini bekerja sebagai dosen PNS dpk di Universitas Gunadarma Jakarta. Gelar doktor dari ENSAIA-INPL France pada 5 April 1990, Prof. John FoEh memulai karirnya sebagai instruktur pada Pusat Pendidikan dan Latihan Kehutanan Makassar dari tahun 1982-1985 dan pada saat yang

sama ia mulai menjadi asisten dosen setelah ia lulus sebagai insinyur manajemen hutan dari Universitas Hasanuddin (1982). Setelah studi di Perancis (1985-1990) ia kembali ke Universitas Hasanuddin dan mulai mengajar kembali di program sarjana dan pascasarjana, serta menjadi Kaprodi S2 Ekonomi Sumberdaya Alam (1992-1995), serta Sekretaris Pusat Perhutanan dan Pengelolaan DAS LPPM UNHAS 1995-1999). Agustus 1999 pindah ke Kopertis III DKI Jakarta dan pernah menjadi Dekan Fakultas Ekonomi, Direktur Program Magister Manajemen, maupun Ketua STIE.

Di samping tugas pokok di kampus, John FoEh juga pernah terlibat dalam berbagai proyek penelitian dan pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh Bank Dunia, CIFOR, FAO, DFID, TNC, dan berbagai instansi pemerintah maupun swasta. Juga aktif terlibat dalam tugas sebagai instruktur dalam berbagai pelatihan keterampilan, kepemimpinan, organisasi dan manajemen. Saat ini duduk sebagai anggota presidium Dewan Kehutanan Nasional 2016-2021 serta Ketua Komisi Revitalisasi Bisnis dan Industri Kehutanan. Sejak 2018 diangkat menjadi Ketua Dewan Pertimbangan Universitas Gunadarma.