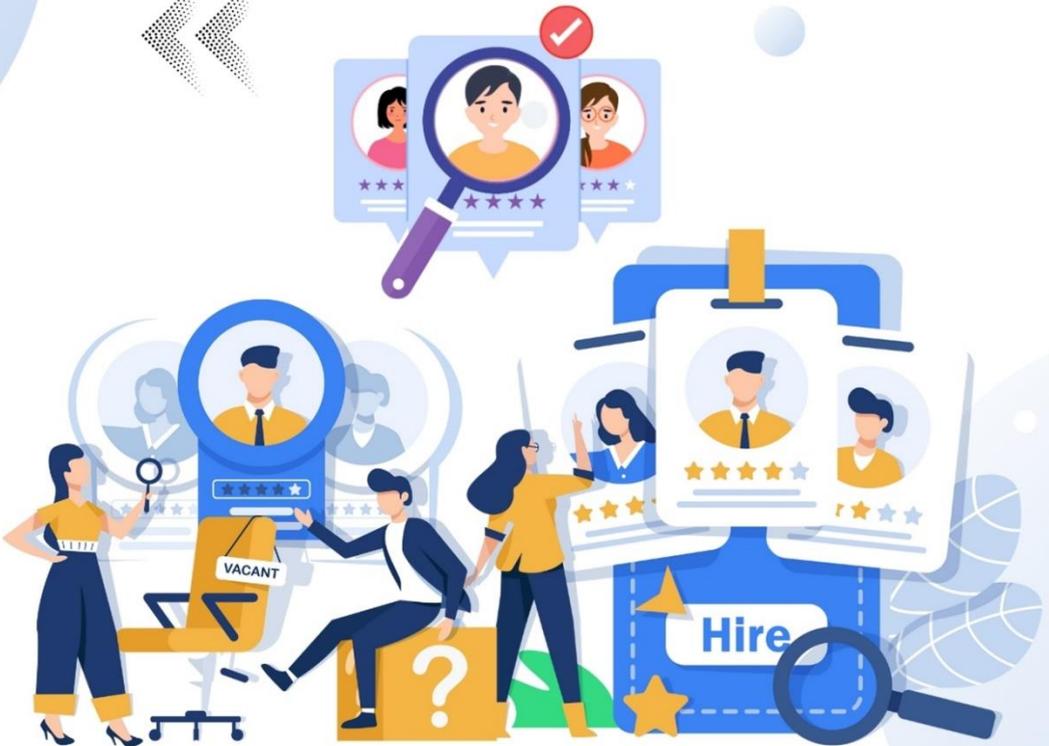


# MSDM (KONSEP DAN TEORI)

Editor: Hartini



Ni Nyoman Sawitri | Siti Annisa Wahdiniawati  
Hendy Tannady | Muhammad Fidiandri Putra | Fitri Novilia  
Endi Rochaendi | Tri Widyastuti | Lily Yuntina  
Rahmat Laan | Riske Faldesiani | Primadi Candra Susanto  
Sonya Sidjabat | Supardi | Ryan Firdiansyah Suryawan

BUNGA RAMPAI

**MSDM**  
**(KONSEP DAN TEORI)**

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

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

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

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

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

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

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

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

**MSDM**  
**(KONSEP DAN TEORI)**

Ni Nyoman Sawitri | Siti Annisa Wahdiniawati  
Hendy Tannady | Muhammad Fidiandri Putra  
Fitri Novilia | Endi Rochaendi | Tri Widyastuti  
Lily Yuntina | Rahmat Laan | Riske Faldesiani  
Primadi Candra Susanto | Sonya Sidjabat  
Supardi | Ryan Firdiansyah Suryawan

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

**MSDM  
(KONSEP DAN TEORI)**

Ni Nyoman Sawitri | Siti Annisa Wahdiniawati  
Hendy Tannady | Muhammad Fidiandri Putra  
Fitri Novilia | Endi Rochaendi | Tri Widyastuti  
Lily Yuntina | Rahmat Laan | Riske Faldesiani  
Primadi Candra Susanto | Sonya Sidjabat | Supardi  
Ryan Firdiansyah Suryawan

Editor:  
**Hartini**

Tata Letak:  
**Dina Verawati**

Desain Cover:  
**Manda Aprikasari**

Ukuran:  
**A5 Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman:  
**vi, 262**

ISBN:  
**978-623-195-922-5**

Terbit Pada:  
**April 2024**

Hak Cipta 2024 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

**PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA**

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

## **KATA PENGANTAR**

Rasa syukur kepada Yang Kuasa, dan rasa bangga bagi kami, karena buku ini telah terbit sesuai rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia, baik dari segi konsep maupun teori. Manajemen sumber daya manusia sangat penting kedudukannya di dalam sebuah organisasi, karena berkaitan dengan sumber daya manusia sebagai aset utama yang dimiliki.

Sistematika penyusunan buku ini, terdiri dari empat belas bab, dengan judul *MSDM (Konsep dan Teori)*. Setiap bab dibahas secara terperinci dengan subbab: Konsep MSDM dalam Mengelola Pegawai; Analisis Jabatan dan Uraian Tugas; Promosi Jabatan; Konsep Mentoring; Manajemen Talenta; Disiplin Pegawai; Kepemimpinan Paternalistik; Efikasi diri (*Self-Efficacy*); Iklim Kerja; Keterikatan Karyawan; Pelatihan dan Pengembangan Karyawan; Resiliensi Pegawai; Proses PHK; dan Penilaian Prestasi Kerja.

Dalam penyusunan sampai penerbitan buku ini, tidak terlepas dari dukungan dari banyak pihak yang telah memberikan kontribusinya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, kami menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada seluruh pihak. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, Maret 2024

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 KONSEP MSDM DALAM MENGELOLA PEGAWAI ...	1
Pengantar Konsep Sumber Daya Manusia .....	1
Proses perencanaan SDM .....	6
Rekrutmen dan Seleksi Pegawai.....	10
Pemutusan Hubungan Kerja.....	15
2 ANALISIS JABATAN DAN URAIAN TUGAS .....	21
Pengertian Dasar Analisis Jabatan .....	21
Pengertian Dasar Uraian Tugas Jabatan.....	22
Manfaat Analisis Jabatan .....	24
Jenis-Jenis Analisis Jabatan .....	27
Prosedur Analisis Jabatan .....	28
3 PROMOSI JABATAN.....	41
Pendahuluan .....	41
Faktor Pertimbangan Promosi Jabatan .....	44
Syarat Promosi Jabatan.....	45
Jenis Promosi .....	50
Tujuan Promosi Jabatan.....	51
4 KONSEP MENTORING .....	57
Pengertian Mentoring.....	57
Perbedaan Mentor dan <i>Mentee</i> .....	61
Manfaat Penting Mentoring bagi Organisasi.....	62
Jenis Mentoring.....	63
Tipe Mentoring.....	65

	Perbedaan Mentoring dengan <i>Coaching</i> .....	67
	Tahapan Mentoring.....	68
	Contoh Kegiatan Monitoring .....	69
5	MANAJEMEN TALENTA .....	73
	Pengertian Manajemen Talenta .....	73
	Tujuan Implementasi Manajemen Talenta .....	76
	Manfaat Manajemen Talenta bagi Perusahaan .....	77
	Proses Manajemen Talenta .....	79
	<i>Talent Pool</i> (Kolam Bakat).....	81
	Elemen-Elemen Manajemen Talenta .....	83
	Model Manajemen Talenta .....	85
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Manajemen Talenta .....	86
	Tantangan Manajemen Talenta pada Era Digital...	88
6	DISIPLIN PEGAWAI.....	93
	Pendahuluan .....	93
	Hakikat Dasar dan Rasionalisasi Konsep Disiplin Pegawai .....	97
	Kesimpulan.....	108
7	KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK .....	113
	Kepemimpinan.....	113
	Kepemimpinan Paternalistik .....	115
	Teori-Teori dalam Kepemimpinan Paternalistik...	118
	Kelebihan dan Kelemahan Kepemimpinan Paternalistik .....	122
	Implementasi Kepemimpinan Paternalistik .....	125
8	EFIKASI DIRI ( <i>SELF-EFFICACY</i> ) .....	133
	Pendahuluan .....	133

	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efikasi Diri ....	137
	Fungsi Efikasi Diri .....	143
	Efikasi Diri Memengaruhi Perilaku dan Kognisi .....	145
	Kesimpulan.....	147
9	IKLIM KERJA.....	151
	Pendahuluan .....	151
	Pengertian Iklim Kerja .....	152
	Dimensi Iklim Kerja .....	155
	Faktor yang Membentuk Iklim Kerja .....	157
	Pendekatan dalam Iklim Kerja .....	161
	Menciptakan Iklim Kerja yang Lebih Baik .....	162
10	KETERIKATAN KARYAWAN.....	169
	Konsep dan Teori Keterikatan Karyawan.....	169
	Definisi Keterikatan Karyawan.....	172
	Dimensi Keterikatan Karyawan.....	175
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Karyawan.....	178
	Cara Meningkatkan Keterikatan Karyawan .....	183
11	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN .....	189
	Peran MSDM dalam Mengembangkan Karyawan .....	189
	Jenis-Jenis Pelatihan Karyawan .....	193
	Cara Mengukur Keberhasilan Pengembangan Karyawan .....	195
	Tantangan dalam Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan .....	197

	Cara Membuat Training Need Analisis (TNA).....	199
12	RESILIENSI PEGAWAI .....	207
	Cara Meningkatkan Resiliensi Karyawan .....	209
	Kinerja Karyawan .....	214
	Kepuasan Hidup .....	215
13	PROSES PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA .....	227
	Pendahuluan .....	227
	Pengertian Hubungan Kerja.....	229
	Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja .....	231
	Proses Terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja ..	232
	Alasan Terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja ..	233
	Hal-Hal yang tidak Boleh Dilakukan PHK .....	235
	Hak Karyawan Akibat Pemutusan Hubungan Kerja.....	236
	Dampak Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan .....	237
	Penutup.....	239
14	PENILAIAN PRESTASI KERJA .....	243
	Pengantar Penilaian Prestasi Kerja.....	243
	Teori-Teori Penilaian Prestasi Kerja.....	245
	Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja .....	247
	Pengukuran Kinerja Individual .....	250
	Pengukuran Kinerja Tim .....	255



# KONSEP MSDM DALAM MENGELOLA PEGAWAI

**Prof. Dr. Ni Nyoman Sawitri., S.S., MBA**  
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

## **Pengantar Konsep Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen vital dalam setiap organisasi yang berperan penting dalam mencapai tujuan dan keberlanjutan. Definisi SDM telah berkembang seiring dengan evolusi pandangan tentang peran manusia dalam konteks kerja dan organisasi. Secara umum, SDM merujuk pada seluruh individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi, termasuk karyawan, manajer, dan pimpinan.

Definisi SDM tidak hanya mencakup aspek individu secara fisik, tetapi juga intelektual, emosional, dan sosial mereka yang memengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Yusuf *et al.*, 2023). Sumber Daya Manusia (SDM) juga melibatkan pengakuan terhadap nilai manusia sebagai aset yang unik dan tak tergantikan dalam organisasi. SDM tidak hanya dilihat sebagai biaya operasional, tetapi sebagai investasi yang berpotensi memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Yulistiyono *et al.*, 2021).

Ada beberapa dimensi dalam Sumber Daya Manusia (SDM) antara lain (Asmara Indahingwati, Nugroho and SE, 2020) sebagai berikut.

1. SDM mengakui keberagaman individu dalam organisasi, termasuk kebutuhan, motivasi, dan kemampuan yang berbeda-beda. Hal ini menekankan pentingnya pendekatan yang personal dan berorientasi pada pengembangan individu.
2. SDM juga melibatkan pengelolaan hubungan antara individu dan organisasi. Hal ini mencakup pembentukan budaya organisasi yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.
3. SDM dipandang sebagai faktor strategis yang dapat memengaruhi kinerja dan kesuksesan jangka panjang organisasi. Ini termasuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi bakat, dan mengembangkan strategi untuk mengelola dan memotivasi karyawan.
4. SDM memperhatikan tanggung jawab sosial organisasi terhadap karyawan dan masyarakat. Hal ini termasuk memastikan keadilan, keberlanjutan, dan keberagaman dalam praktik-praktik SDM.

Organisasi dapat mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dan berkelanjutan, dalam pengelolaan sumber daya manusia mereka. Ini tidak hanya tentang mengelola karyawan sebagai aset, tetapi juga tentang membentuk hubungan yang saling menguntungkan antara individu dan organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang terlibat. Peran SDM dalam organisasi sangat beragam dan multidimensional. Salah satu peran utamanya adalah menyediakan, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas. SDM

bertanggung jawab untuk merancang strategi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, termasuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan retensi pegawai (Suryani and FoEh, 2018).

Selain itu, SDM juga bertugas dalam memastikan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif, serta menangani konflik dan masalah yang muncul di tempat kerja (Febrian *et al.*, 2022). SDM tidak hanya bertanggung jawab untuk menyediakan tenaga kerja, tetapi juga memainkan peran strategis dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Beberapa peran utama SDM dalam konteks organisasi (Amelia, Manurung and Purnomo, 2022) berikut ini.

1. Salah satu peran utama SDM adalah manajemen tenaga kerja. Ini melibatkan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. SDM bertanggung jawab untuk menemukan individu yang berkualitas, sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan oleh posisi tertentu dalam organisasi.
2. SDM berperan dalam pengembangan karyawan, termasuk pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karir. Ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan sehingga mereka dapat berkembang secara profesional dan memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi.
3. SDM bertanggung jawab untuk memastikan kinerja karyawan mencapai tingkat yang diharapkan. Ini melibatkan penetapan tujuan kinerja, evaluasi kinerja secara berkala, dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. SDM juga terlibat dalam identifikasi dan pengelolaan kinerja yang kurang memuaskan.

4. SDM mengelola sistem kompensasi dan manfaat karyawan. Ini mencakup penetapan gaji dan insentif, serta memberikan manfaat seperti asuransi kesehatan, cuti, dan program kesejahteraan lainnya. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.
5. SDM bertanggung jawab untuk menangani konflik antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen. Ini melibatkan mediasi, penyelesaian sengketa, dan penegakan aturan dan prosedur organisasi. SDM juga terlibat dalam menjaga disiplin di tempat kerja dan mengelola pelanggaran disiplin.
6. Ketika diperlukan, SDM juga terlibat dalam proses pemutusan hubungan kerja. Ini termasuk mengelola pemecatan karyawan yang tidak memenuhi standar kinerja atau yang melanggar kebijakan organisasi. SDM bertanggung jawab untuk menangani proses pemutusan dengan hormat dan adil kepada karyawan yang terlibat.

Dengan melaksanakan tugas-tugas ini dengan baik, SDM bisa menjadi kontributor yang berharga dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan mereka secara lebih efisien. Perannya tidak terbatas pada administrasi terkait karyawan, tetapi juga melibatkan penciptaan suasana kerja yang produktif, memberikan motivasi kepada karyawan, dan menjamin kelangsungan serta keberhasilan jangka panjang dari keseluruhan organisasi (Romy, Se and Ardansyah, 2022).

Pada awalnya, manajemen SDM lebih berfokus pada tugas-tugas administratif, seperti penggajian, manajemen data karyawan, dan pemenuhan persyaratan hukum. Pendekatan ini mencerminkan pandangan tradisional tentang karyawan sebagai sumber daya yang harus

dikelola dengan cara yang efisien dan terstruktur. Namun, seiring dengan perkembangan teori organisasi, pemahaman tentang peran manusia dalam konteks organisasi mulai berkembang (Suprihanto and Putri, 2021).

Evolusi manajemen SDM juga dipengaruhi oleh perkembangan dalam psikologi industri dan sosiologi organisasi. Teori-teori ini menyoroti pentingnya memahami motivasi, kebutuhan, dan dinamika individu dalam lingkungan kerja. Pergeseran ini mendorong organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang lebih berorientasi pada manusia, yang mengakui nilai unik dan kontribusi yang dibawa oleh setiap anggota tim.

Salah satu tonggak penting dalam evolusi manajemen SDM adalah munculnya pendekatan sistemik dan holistik terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan ini menekankan pentingnya memandang organisasi sebagai sistem kompleks yang terdiri dari berbagai komponen yang saling terkait, termasuk manusia, struktur, dan budaya. Manajemen SDM tidak hanya melihat pada aspek individu, tetapi juga mempertimbangkan hubungan antara individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan (Meithiana and Ansory, 2019).

Selain itu, teknologi informasi juga memainkan peran penting dalam evolusi manajemen SDM. Penggunaan sistem informasi dan analisis data telah mengubah cara organisasi merekrut, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja mereka. Teknologi ini memungkinkan organisasi untuk lebih efektif dalam mengidentifikasi bakat, merencanakan kebutuhan tenaga kerja, dan mengukur kinerja karyawan. Perubahan dalam tuntutan pasar dan lingkungan bisnis global juga telah mendorong evolusi manajemen SDM (Tahir *et al.*, 2023). Organisasi dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks,

seperti persaingan yang ketat, perubahan teknologi, dan dinamika pasar yang cepat. Dalam menghadapi tantangan ini, manajemen SDM harus menjadi lebih responsif, inovatif, dan berorientasi pada masa depan.

### **Proses perencanaan SDM**

Proses perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tahap kritis dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan ketersediaan dan pengelolaan sumber daya manusia. Proses ini melibatkan serangkaian langkah strategis yang dirancang untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan tujuan dan visi mereka. Ada beberapa gambaran lebih rinci tentang proses perencanaan SDM (Widianti, 2022).

1. Langkah pertama dalam proses perencanaan SDM adalah menganalisis kebutuhan tenaga kerja organisasi. Ini melibatkan evaluasi *gap* antara kebutuhan karyawan saat ini dan kebutuhan masa depan organisasi. Analisis ini dapat mencakup aspek seperti jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan, keterampilan dan kompetensi yang diperlukan, serta tren industri dan pasar tenaga kerja.
2. Setelah analisis kebutuhan dilakukan, langkah selanjutnya adalah merencanakan kebutuhan karyawan yang dibutuhkan untuk memenuhi *gap* tersebut. Ini melibatkan identifikasi posisi dan peran yang harus diisi, serta penentuan jumlah karyawan yang diperlukan untuk setiap posisi. Perencanaan ini juga mempertimbangkan faktor-faktor seperti pertumbuhan organisasi, perubahan teknologi, dan strategi bisnis yang akan datang.

3. Proses peramalan tenaga kerja adalah langkah penting dalam perencanaan SDM yang melibatkan prediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan tren historis, proyeksi pertumbuhan bisnis, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi permintaan tenaga kerja. Peramalan ini, membantu organisasi dalam menyesuaikan strategi rekrutmen, pengembangan karyawan, dan retensi pegawai.
4. Mengembangkan strategi SDM yang sesuai. Ini melibatkan pemilihan metode rekrutmen dan seleksi yang tepat, pengembangan program pengembangan karyawan, dan perancangan kebijakan kompensasi dan manfaat yang kompetitif. Strategi ini juga harus mempertimbangkan aspek-aspek seperti keberlanjutan lingkungan, keadilan, dan keberagaman.
5. Dalam proses perencanaan SDM adalah implementasi strategi yang telah dikembangkan dan evaluasi hasilnya. Implementasi melibatkan penerapan rencana tindakan yang telah disusun, termasuk pelaksanaan kegiatan rekrutmen, pengembangan karyawan, dan manajemen kinerja. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi efektivitas strategi SDM dan membuat perubahan yang diperlukan sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi dan kondisi eksternal.

Dengan menjalankan proses perencanaan SDM dengan cermat dan terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka, serta mampu menghadapi tantangan dan peluang pada masa depan. Proses ini membantu organisasi untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia mereka dan mencapai tujuan bisnis yang lebih besar. Setelah proses perencanaan SDM maka

analisis kebutuhan pegawai untuk memenuhi dan menyiapkan regenerasi dalam organisasi.

Analisis kebutuhan pegawai adalah langkah kritis dalam proses perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan untuk memahami kebutuhan organisasi dalam hal tenaga kerja. Analisis ini melibatkan peninjauan menyeluruh terhadap kebutuhan saat ini dan masa depan organisasi serta identifikasi keterampilan, kompetensi, dan peran yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. analisis kebutuhan pegawai terkait erat dengan perencanaan suksesi, yang merupakan strategi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan individu yang memiliki potensi untuk mengisi peran kunci dalam organisasi di masa depan.

Langkah pertama dalam analisis kebutuhan pegawai adalah memahami tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan. Ini melibatkan berbagai pihak, termasuk manajemen senior, departemen fungsional, dan tim SDM, untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang arah organisasi dan tuntutan bisnisnya. Setelah itu, tim SDM melakukan audit kebutuhan pegawai dengan mengevaluasi komposisi karyawan saat ini, keterampilan yang dimiliki, dan peran yang sedang diisi. Ini juga melibatkan identifikasi gap dalam keahlian dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan.

Selain itu, analisis kebutuhan pegawai juga mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti perubahan teknologi, perubahan industri, dan tren pasar tenaga kerja yang dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja organisasi. Ini memungkinkan organisasi untuk mempersiapkan diri untuk perubahan dan tantangan yang mungkin terjadi di masa depan. Perencanaan suksesi adalah strategi jangka panjang untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempromosikan

individu yang memiliki potensi untuk mengisi peran kunci dalam organisasi. Ini melibatkan peninjauan mendalam terhadap talenta internal, serta upaya untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat baru dari luar organisasi.

Langkah awal dalam perencanaan suksesi adalah mengidentifikasi peran-peran kunci dalam organisasi dan menilai risiko apa pun yang terkait dengan kekosongan posisi tersebut. Ini memungkinkan organisasi untuk fokus pada pengembangan individu yang sesuai dengan kebutuhan dan prioritas organisasi. Setelah itu, organisasi mengidentifikasi bakat internal yang memiliki potensi untuk mengisi peran kunci di masa depan. Ini melibatkan peninjauan kinerja, keterampilan, dan potensi pengembangan dari karyawan yang ada, serta pengembangan rencana pengembangan individu yang disesuaikan.

Integrasi analisis kebutuhan pegawai dan perencanaan suksesi memungkinkan organisasi, untuk memiliki gambaran yang komprehensif tentang kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan mereka. Ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi bakat yang tepat, mengembangkan strategi pengembangan yang efektif, dan memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan mereka di masa depan.

Dengan melakukan analisis kebutuhan pegawai dan perencanaan suksesi secara terintegrasi, organisasi dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia mereka, mengurangi risiko kekosongan posisi kunci, dan memastikan kesinambungan bisnis jangka panjang. Ini memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dan adaptif dalam menghadapi tantangan dan peluang yang ada di lingkungan bisnis yang selalu berubah. Selain itu, organisasi juga dapat melakukan pencarian bakat

eksternal untuk mengisi gap dalam keterampilan atau kompetensi yang tidak ada di dalam organisasi. Ini memastikan bahwa organisasi memiliki akses ke bakat yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis mereka (Suryani, Se and Ir John EHJ FoEh, 2019).

## **Rekrutmen dan Seleksi Pegawai**

Strategi rekrutmen adalah pendekatan yang dirancang untuk menarik, mengidentifikasi, dan merekrut karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Strategi ini merupakan bagian integral dari manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki akses ke bakat yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Beberapa strategi rekrutmen yang umum digunakan.

1. Sebelum memulai proses rekrutmen, penting bagi organisasi untuk memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan mereka. Ini meliputi pemahaman terhadap posisi yang sedang diisi, keterampilan dan kompetensi yang diperlukan, serta budaya dan nilai-nilai organisasi yang harus diperhatikan dalam proses seleksi.
2. Strategi rekrutmen yang efektif melibatkan penargetan pasar tenaga kerja yang sesuai dengan profil karyawan yang dibutuhkan. Ini bisa meliputi penggunaan situs web rekrutmen, media sosial, *job fair*, dan agen penempatan kerja untuk mencapai audiens yang tepat.
3. *Branding* perusahaan yang kuat dapat menjadi alat yang efektif dalam menarik bakat terbaik. Ini melibatkan membangun citra perusahaan yang menarik dan menonjol, serta menyampaikan nilai-nilai dan budaya perusahaan kepada calon karyawan melalui berbagai saluran komunikasi.

4. Kerja sama dengan institusi pendidikan lokal atau program magang dapat menjadi sumber potensial untuk bakat masa depan. Organisasi dapat menjalin kemitraan dengan universitas, sekolah tinggi, atau lembaga pelatihan untuk menyediakan kesempatan bagi siswa atau lulusan untuk belajar dan berkembang di dalam perusahaan.
5. *Referral* karyawan adalah strategi rekrutmen di mana organisasi meminta karyawan yang ada untuk merekomendasikan calon potensial untuk posisi tertentu. Karyawan yang ada biasanya memiliki jaringan yang luas dan memahami budaya perusahaan, sehingga rekomendasi mereka dapat menjadi sumber bakat yang berharga.
6. Teknologi dapat menjadi alat yang berguna dalam proses rekrutmen. Organisasi dapat menggunakan perangkat lunak manajemen rekrutmen (ATS) untuk mengotomatisasi dan mengelola proses rekrutmen, serta platform daring dan media sosial untuk mencapai audiens yang lebih luas.
7. Selama proses rekrutmen, penting bagi organisasi untuk melakukan evaluasi dan penilaian yang cermat terhadap kandidat yang mendaftar. Ini bisa meliputi wawancara, tes keterampilan, dan asesmen kepribadian untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dengan menerapkan strategi rekrutmen yang tepat, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menarik bakat terbaik, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi (Fadli *et al.*, 2024). Proses seleksi pegawai merupakan tahap penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan untuk memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi.

Metode seleksi pegawai melibatkan berbagai teknik dan prosedur untuk mengevaluasi kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan kepribadian calon karyawan. Berikut adalah beberapa metode seleksi pegawai yang umum digunakan.

1. Wawancara adalah salah satu metode seleksi pegawai yang paling umum digunakan. Wawancara dapat dilakukan secara langsung atau melalui telepon atau video. Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan pemahaman lebih lanjut tentang latar belakang, keterampilan, motivasi, dan kepribadian calon karyawan.
2. Tes pengetahuan dan keterampilan, digunakan untuk mengevaluasi pengetahuan teknis dan keterampilan yang diperlukan untuk posisi yang sedang diisi. Ini bisa berupa tes tertulis, tes praktis, atau tes keterampilan teknis yang relevan dengan posisi yang ditawarkan.
3. Asesmen kepribadian, digunakan untuk mengevaluasi sifat, sikap, dan karakteristik kepribadian calon karyawan. Ini dapat membantu organisasi memahami bagaimana calon karyawan akan berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan potensial.
4. Referensi dan verifikasi adalah metode untuk memeriksa keaslian informasi yang disediakan oleh calon karyawan, seperti riwayat kerja, pendidikan, dan referensi profesional. Ini melibatkan kontak langsung dengan mantan atasan, kolega, atau rekan kerja untuk mendapatkan informasi yang valid tentang kinerja dan reputasi calon karyawan.
5. Tes psikometrik, digunakan untuk mengukur berbagai aspek psikologis calon karyawan, seperti kemampuan kognitif, kepribadian, dan preferensi

kerja. Tes ini dapat membantu organisasi memahami potensi dan kecocokan kandidat dengan posisi yang ditawarkan.

6. Latihan kasus dan simulasi, melibatkan memberikan tugas atau skenario yang mirip dengan tugas atau situasi yang akan dihadapi calon karyawan dalam posisi yang ditawarkan. Ini dapat memberikan wawasan yang berharga tentang kemampuan calon karyawan untuk menyelesaikan tugas dan mengatasi tantangan dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya.
7. Pengujian narkoba dan pemeriksaan latar belakang adalah langkah penting dalam proses seleksi pegawai untuk memastikan bahwa calon karyawan bebas dari penyalahgunaan narkoba dan memiliki latar belakang yang bersih.

Dengan menerapkan beragam metode seleksi karyawan atau pegawai ini, perusahaan dapat menjamin pemilihan kandidat terbaik, yang sesuai dengan kebutuhan, prinsip, dan identitas perusahaan. Proses seleksi yang menyeluruh ini, dapat mengurangi risiko merekrut karyawan yang tidak sesuai dan memperbaiki pencapaian jangka panjang organisasi (Hertyana, 2019).

Proses penilaian kandidat adalah langkah penting dalam seleksi pegawai yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang tepat, dalam memilih karyawan yang paling cocok untuk posisi yang ditawarkan. Penilaian ini melibatkan evaluasi lebih lanjut terhadap kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan kepribadian calon karyawan, serta membandingkannya dengan kebutuhan dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tahapan dan strategi dalam penilaian kandidat sebagai berikut (Tsani *et al.*, 2023).

1. Dalam penilaian kandidat adalah menganalisis semua data dan informasi yang dikumpulkan selama proses seleksi, termasuk hasil wawancara, tes, asesmen, dan referensi. Hal ini memungkinkan evaluasi yang komprehensif terhadap setiap kandidat dan memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang kecocokan mereka dengan posisi yang ditawarkan.
2. Matriks penilaian dapat digunakan untuk menggambarkan kriteria penilaian yang telah ditetapkan untuk posisi tertentu dan memberikan skor terhadap setiap kriteria untuk setiap kandidat. Ini membantu memvisualisasikan perbandingan antara kandidat dan memudahkan proses pengambilan keputusan.
3. Kandidat dievaluasi berdasarkan keterampilan, kualifikasi, dan pengalaman yang relevan dengan posisi yang ditawarkan. Ini melibatkan penilaian terhadap pengetahuan teknis, keterampilan praktis, serta pengalaman kerja yang relevan yang dimiliki oleh kandidat.
4. Asesmen kepribadian dan budaya digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian kandidat dengan budaya organisasi dan karakteristik kepribadian yang diinginkan untuk posisi tersebut. Ini memastikan bahwa kandidat tidak hanya memiliki keterampilan dan kualifikasi yang diperlukan, tetapi juga dapat berintegrasi dengan baik dalam lingkungan kerja yang ada.
5. Referensi dan rekomendasi dari pihak ketiga, seperti mantan atasan atau kolega, dapat memberikan wawasan yang berharga tentang kinerja, karakter, dan kecocokan kandidat dengan posisi yang ditawarkan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memvalidasi informasi yang diberikan oleh kandidat.

dan mendapatkan sudut pandang tambahan tentang kualifikasi mereka.

6. Diskusi tim seleksi adalah tahap penting dalam proses penilaian kandidat di mana anggota tim berbagi dan membandingkan pengamatan mereka tentang setiap kandidat. Diskusi ini memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kekuatan dan kelemahan masing-masing kandidat serta membantu dalam membuat keputusan yang akurat.
7. Langkah terakhir dalam proses penilaian kandidat adalah pengambilan keputusan. Organisasi harus mempertimbangkan semua faktor yang relevan dan memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan dan prioritas organisasi.

Dengan menggunakan pendekatan penilaian kandidat yang menyeluruh dan sistematis, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka membuat keputusan rekrutmen yang sesuai dan mengurangi kemungkinan kesalahan dalam memilih karyawan. Pendekatan ini juga membantu perusahaan dalam membentuk tim yang solid dan efisien yang akan berperan penting dalam pencapaian tujuan jangka panjang mereka.

### **Pemutusan Hubungan Kerja**

Proses pemutusan hubungan kerja, atau yang sering disebut sebagai proses pemecatan, adalah langkah yang sulit dan sensitif dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Ini melibatkan pengakhiran hubungan kerja antara karyawan dan organisasi, yang bisa disebabkan oleh berbagai alasan, termasuk kinerja yang tidak memuaskan, pelanggaran kebijakan, restrukturisasi organisasi, atau alasan ekonomi. Proses ini harus dijalankan dengan penuh kehati-hatian, keadilan, dan

kepatuhan terhadap hukum yang berlaku. Beberapa tahapan dalam proses pemutusan hubungan kerja.

1. Dalam proses pemutusan hubungan kerja adalah persiapan dan evaluasi yang cermat. Manajer atau tim SDM harus melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan, meninjau riwayat kerja, dan memastikan bahwa alasan untuk pemutusan hubungan kerja sudah didukung oleh bukti yang jelas dan dokumentasi yang sesuai.
2. Setelah evaluasi dilakukan, manajer atau perwakilan SDM harus mengadakan pertemuan pribadi dengan karyawan yang akan diputus hubungannya.
3. Setelah pengumuman pemutusan hubungan kerja, perusahaan harus menyelesaikan berbagai hal administratif, termasuk pembayaran kompensasi yang sesuai, pemulangan aset perusahaan, dan pemutusan layanan.
4. Pemutusan hubungan kerja bisa menjadi pengalaman yang sulit bagi karyawan yang terlibat. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan dukungan emosional dan praktis kepada karyawan yang diputus hubungannya.
5. Setelah pemutusan hubungan kerja dilakukan, penting bagi organisasi untuk melakukan komunikasi internal yang tepat kepada karyawan yang tersisa, tim, dan *stakeholders* terkait.
6. Setelah proses pemutusan hubungan kerja selesai, organisasi harus melakukan evaluasi terhadap proses tersebut untuk mengevaluasi efektivitasnya dan mengidentifikasi area di mana perbaikan dapat dilakukan.

7. Organisasi harus memastikan bahwa proses pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan kepatuhan terhadap semua peraturan dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku.

## Daftar Pustaka

- Amelia, A., Manurung, K.A. and Purnomo, D.B. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam*, 21(2), 128–138.
- Asmara Indahingwati, S.E., Nugroho, N.E. and SE, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Fadli, Z. et al. (2024). *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Padang: CV Gita Lentera.
- Febrian, W.D. et al. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Hertyana, H. (2019). Seleksi penerimaan karyawan baru menggunakan metode topsis. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer)*, 4(2), 143–148.
- Meithiana, I. and Ansory, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indonesia Pustaka.
- Purnomo, S.H. (2019).Pekerja Tetap Menghadapi Pemutusan Hubungan Kerja’, *Jurnal Hukum Bisnis Bonum Commune*, 137–150.
- ROMY, E., Se, B.A. and ARDANSYAH, M. (2022). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Sumatera Utara: Umsu Press.
- Suprihanto, J. and Putri, L.P. (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UGM Press.
- Suryani, N.K. and FoEh, J.E.H.J. (2018) *Kinerja organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Suryani, N.K., Se, M.M. and Ir John EHJ FoEh, I.P.U. (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif*. Bali: Nilacakra.
- Tahir, R. et al. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Konsep dan Implementasi terhadap kesuksesan Organisasi*. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Tsani, M.F. et al. (2023). Strategi Rekrutmen Dan Seleksi di Era VUCA. *Jurnal Riset Manajemen*, 1(4), 1–10.

- Widianti, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM): Sebuah Pengantar untuk Mahasiswa*. Pekalongan: NEM.
- Yulistiyono, A. et al. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Insania.
- Yusuf, M. et al. (2023). *Manajemen (Teori & Aplikasi)*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.

## Profil Penulis



### **Prof. Dr. Ni Nyoman Sawitri., S.S., MBA**

Memiliki pengalaman sebagai profesional di industri kerja dan dunia pendidikan, mengawali karirnya pada tahun 1997 menjadi seorang vice president sebuah company di Australia, dilanjutkan di industri farmasi dan beberapa perusahaan besar tanah air. memiliki latar belakang Pendidikan Lulusan dari Master Business Administration (MBA) Western Sydney University Australia dan Doktor Business Administration Universitas Padjajaran Bandung. Penulis juga menjadi Guru Besar di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dan Dosen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, pernah mendalami ilmu manajemen sumber daya manusia pada program *training Advance Human Capital Accomplished* dari Universitas Atma Jaya Jakarta dan Diploma Management Strategic dari International Business Management Institute Berlin Germany, Aktif dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, aktif dalam penelitian, menulis artikel ilmiah, beberapa pembicara di konferensi-konferensi nasional maupun internasional dan buku sudah diterbitkan secara nasional berupa book chapter berjudul: Ekonomi Sumber Daya Manusia, Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Stratejik, Pengelolaan Perjalanan Wisata, dan Analisis, Kepemimpinan Teori dan Aplikasi. ID Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=HSPaqIsAAA> AJ. ID Shinta: 6792443

E-mail Penulis: [nyoman.sawitri@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:nyoman.sawitri@dsn.ubharajaya.ac.id)

# ANALISIS JABATAN DAN URAIAN TUGAS

**Siti Annisa Wahdiniawati, S.T., M.Si.**  
Universitas Dian Nusantara Jakarta

## **Pengertian Dasar Analisis Jabatan**

Analisis jabatan terdapat dua kata yaitu analisis dan jabatan. Ditinjau dari dua kata tersebut, yang di mana ada kata analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, unsur, serta kemungkinan keterkaitan dengan fungsinya, sedangkan kata jabatan adalah sekumpulan atau sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang, ataupun telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan hal tersebut, maka analisis jabatan adalah suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik.

Dalam pengertian analisis jabatan, ada sejumlah istilah yang harus dipahami, sebagai berikut.

1. Jabatan atau posisi, merupakan sekelompok tugas dan kewajiban yang dilaksanakan oleh satu orang pegawai. Contoh manajer, sekretaris, direktur, dan sebagainya.

2. Tugas, merupakan unit yang terkecil dari aktivitas pekerjaan yang dianalisis, apa saja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, di mana suatu pekerjaan itu biasanya terdiri dari atas sejumlah tugas.
3. Pekerjaan, merupakan sejumlah posisi yang semuanya dengan tugas dasarnya yang sama dan sejumlah pegawai akan melaksanakannya.
4. Kewajiban (bidang pekerjaan), dalam hal ini bidang pekerjaan dapat didefinisikan secara luas yang berisi sejumlah tugas-tugas yang berbeda dan akan dilakukan atau dilaksanakan oleh seorang pegawai.
5. Uraian jabatan, merupakan rangkaian sistematis dari informasi yang dikumpulkan dari analisis pekerjaan.
6. Okupasi, merupakan sekelompok pekerjaan dengan cakupan isi yang sama, misal teknisi, pembina, penata, juru, dan manajerial.
7. Desain pekerjaan, merupakan isi kualifikasi, imbalan yang terintegrasi untuk setiap pekerjaan yang memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasinya.
8. Persyaratan jabatan, merupakan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

### **Pengertian Dasar Uraian Tugas Jabatan**

Uraian jabatan merupakan hasil analisis jabatan yang akan diungkapkan dalam formulir uraian jabatan, sehingga menjadi sistematis dan terstandarisasi. Formulir Uraian Jabatan tersebut berisi tentang pokok-pokok informasi mengenai atau menggambarkan suatu jabatan secara singkat namun jelas.

Pokok-pokok informasi tersebut, sesuai dengan formulir Uraian Jabatan terdiri dari tiga bagian secara berurutan, sebagai berikut.

1. Nomenklatur Jabatan
  - 1.1. Nama Jabatan
2. Deskripsi Jabatan
  - 2.1. Kode Jabatan
  - 2.2. Unit Kerja Jabatan
  - 2.3. Letak dalam Struktur
  - 2.4. Ikhtisar Jabatan
  - 2.5. Uraian Tugas
  - 2.6. Bahan Kerja
  - 2.7. Alat Kerja
  - 2.8. Hasil Kerja
  - 2.9. Tanggung Jawab
  - 2.10. Wewenang
  - 2.11. Korelasi Jabatan
  - 2.12. Kondisi Lingkungan Kerja
  - 2.13. Keadaan/Risiko Bahaya
3. Syarat Jabatan
  - 3.1. Pangkat dan Golongan Ruang
  - 3.2. Pendidikan
  - 3.3. Kursus/Pelatihan
  - 3.4. Pengalaman Kerja
  - 3.5. Pengetahuan Kerja
  - 3.6. Keterampilan Kerja

- 3.7. Bakat Kerja
- 3.8. Temperamen Kerja
- 3.9. Minat Kerja
- 3.10. Upaya Fisik
- 3.11. Kondisi Fisik
- 3.12. Fungsi Pekerja
- 3.13. Prestasi Kerja yang Diinginkan
- 3.14. Butir Informasi Lain

Uraian tugas merupakan suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja, menjadi hasil kerja dalam kondisi tertentu, ditulis dengan singkat dan jelas, serta disusun secara berurutan dari yang paling berat sampai dengan yang paling ringan. Penyusunan uraian tugas tersebut harus memenuhi tiga kriteria:

1. apa yang dikerjakan dan disebutkan pula objek yang mau dikerjakan;
2. bagaimana cara mengerjakan; dan
3. mengapa tugas itu harus dikerjakan.

### **Manfaat Analisis Jabatan**

Dalam uraian jabatan dan persyaratan jabatan adalah *output* dari analisis jabatan, yang dapat digunakan oleh organisasi untuk berbagai macam tujuan dan aktivitas organisasi. Analisis jabatan penting dilakukan sebelum diadakan perekrutan tenaga kerja. Adapun manfaat dalam uraian jabatan dan persyaratan jabatan sebagai berikut.

1. Mendapatkan pegawai yang tepat baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya, hal ini diperlukan untuk mencapai tujuan organisasinya. Maka dari itu, untuk persyaratan jabatan merupakan standar untuk mengukur pelamar pegawai. Dalam isi persyaratan jabatan memberikan dasar untuk melakukan seleksi pegawai.
2. Pelatihan, dalam hal pelatihan, uraian kewajiban dan alat yang akan digunakan merupakan modal penting untuk mengembangkan program pelatihan sumber daya manusia.
3. Evaluasi jabatan, uraian jabatan dan persyaratan jabatan dilakukan mengevaluasi berdasarkan nilainya dalam suatu organisasi. Tujuan akhirnya dalam mengevaluasi jabatan ini adalah menentukan nilai rupiah.
4. Penilaian pelaksanaan jabatan, dalam hal ini, penilaian pelaksanaan jabatan dilakukan berdasarkan pada sasaran jabatan yang telah ditentukan. Untuk uraian jabatannya, sangat berguna dalam merumuskan bidang yang menjadi sasaran jabatan, sehingga dalam proses penilaian tersebut dapat dilaksanakan dan dilakukan lebih dipercaya dan tepat.
5. Promosi dan mutase, penggunaan informasi jabatan dapat membantu dalam proses perencanaan promosi dan untuk menunjukkan batasan proses mutasi.
6. Organisasi, dalam proses analisisnya merupakan sebuah jenis pemeriksaan organisasi. Informasi jabatan yang diperoleh melalui analisis jabatan, sering mengungkapkan hal-hal yang tidak baik dipandang dari faktor-faktor yang memengaruhi pola jabatan.

7. Perkenalan, bagi seorang peserta pelatihan yang baru, uraian jabatan adalah paling bermanfaat untuk tujuan perkenalan. Uraian jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan, sangat membantu untuk memperjelas pengertian tentang jabatan dan organisasi.
8. Penyuluhan, berbagai informasi jabatan sangat banyak nilainya dalam penyuluhan jabatan. Dalam penyuluhan jabatan juga diadakan, apabila ada pegawai yang tampaknya tidak sesuai dengan posisi yang sekarang.
9. Hubungan ketenagakerjaan, uraian jabatan merupakan standar fungsi. Apabila seorang pegawai berusaha menambah atau mengurangi kewajiban-kewajiban yang terdapat di dalamnya, berarti tidak mentaati standar yang ditetapkan.
10. Perencanaan kembali jabatan, dalam analisis jabatan memberikan informasi yang memudahkan perubahan jabatan-jabatan untuk memungkinkan jabatan tersebut diisi oleh orang-orang yang mempunyai ciri khusus.

Disebutkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, Nomer 35 Tahun 2012, Tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah pada BAB II Pasal 3, mengatakan bahwa Tujuan analisis jabatan untuk penyusunan kebijakan program-program seperti

1. pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan;
2. perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan; dan

3. evaluasi kebijakan program pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

### **Jenis-Jenis Analisis Jabatan**

Dalam setiap analisis jabatan dapat mengandung sedikit perbedaan, baik dalam metode maupun sudut pandang. Ada empat jenis analisis jabatan sebagai berikut.

1. Analisis jabatan untuk persyaratan pegawai.

Dalam penentuan ciri-ciri utama (baik dari segi rohaniah, badaniah, pendidikan dan lain sebagainya), yang wajib dimiliki oleh seseorang calon pegawai untuk mengisi suatu jabatan tertentu secara memuaskan. Dalam hal ini merupakan bagian dari jenis analisis jabatan, terutama digunakan oleh bagian penempatan tenaga kerja.

2. Analisis jabatan untuk tujuan pelatihan.

Suatu pencatatan yang teratur dari langkah-langkah yang diambil, untuk mengajarkan suatu jabatan kepada seseorang pegawai baru.

3. Analisis jabatan untuk menentukan tarif.

Analisis jabatan ini biasanya disebut dengan evaluasi jabatan. Tujuannya adalah untuk menentukan tarif atau susunan tarif dalam berbagai macam jabatan, dilihat dari sudut syarat-syarat dan permintaan-permintaan masing-masing.

4. Analisis jabatan untuk perbaikan metode.

Jenis analisis jabatan ini merupakan hasil penggunaan beberapa teknik, terutama untuk studi gerak dan waktu, guna menyederhanakan tata ruang kerja, menghapuskan gerak-gerak yang tidak perlu,

dan menjadikan jabatan suatu tugas lebih sederhana dan lebih mudah dilaksanakan.

### **Prosedur Analisis Jabatan**

Dalam proses prosedur analisis jabatan yang akan dilakukan untuk analisis jabatan terdiri dari beberapa tahapan, antara lain:

1. tentukan tujuan analisis jabatan;
2. identifikasi pekerjaan yang akan dianalisis;
3. jelaskan proses kerja yang akan dilakukan oleh para pegawai, dan tentukan batasan keterlibatannya sampai tingkat mana;
4. kumpulkan informasi analisis jabatan;
5. atur informasi analisis jabatan ke dalam bentuk formulir yang berguna buat manajer dan pekerja; dan
6. *review* dan *update* informasi analisis jabatan sesering mungkin.

Pengumpulan informasi jabatan melalui berbagai cara tergantung kepada tujuannya. Dalam pemilihan metode yang digunakan untuk pengumpulan informasi jabatan dapat menggunakan berbagai cara, sebagai berikut:

1. observasi,
1. wawancara,
2. kuesioner,
3. *job performance* (kinerja pegawai),
4. *diary method* (harian pekerja),
5. *technical conference method* (metode konferensi),
6. *competency model technique* (model kompetensi), dan

7. *occupational information network* (jaringan informasi okupasi).

Informasi yang diperoleh tersebut dari analisis jabatan, dan dapat digolongkan dalam beberapa butiran sebagai berikut:

1. nama jabatan, lokasi kerja, *range* upah;
2. hubungan kerja dan posisi dalam organisasi;
3. tugas-tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dibebankan pada pemangku jabatan;
4. peralatan dan bahan yang digunakan;
5. kondisi lingkungan tempat kerja dan risiko kerja; dan
6. persyaratan fisik, mental, pengetahuan, pendidikan dan lain-lain.

Suatu pengetahuan yang eksplisit dan terperinci mengenai setiap jabatan sangatlah diperlukan, antara lain untuk keperluan

1. rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja;
2. menentukan besar upah;
3. merancang jalur karier pegawai;
4. menetapkan beban kerja yang sesuai dan adil; dan
5. merancang program pendidikan dan pelatihan yang efektif.

Selain memberikan manfaat bagi organisasi, analisis jabatan juga bermanfaat bagi pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Dengan ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang ia miliki, berarti para pegawai tersebut telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensinya seoptimal mungkin.

Dalam prosedur analisis jabatan ini diuraikan tentang perencanaan analisis jabatan, pemilihan jabatan-jabatan yang akan dianalisis, apa yang dianalisis, jenis informasi analisis jabatan yang dikumpulkan, sumber informasi jabatan, orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan, metode analisis jabatan, siapa yang bertanggung jawab untuk menganalisis jabatan, siapa yang melaksanakan analisis jabatan. Berikut ini masing-masing penjelasannya.

1. Perencanaan analisis jabatan.

Perencanaan analisis jabatan adalah langkah awal program analisis jabatan. Manajer sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab untuk melakukannya. Tahapan yang dapat dilakukan, antara lain tentukan tujuan dan manfaat analisis jabatan serta disampaikan dahulu kepada pegawainya, jelaskan alasan mengapa mengadakan analisis pegawai. Hal ini untuk menghilangkan kecemasan dan kecurigaan pegawai, sehingga mendapatkan kerja sama pegawai secara tulus dan ikhlas untuk mendukung kegiatan analisis jabatan ini.

2. Pemilihan jabatan-jabatan yang akan dianalisis.

Pemilihan jabatan-jabatan yang akan dianalisis merupakan keputusan pertama yang penting dan harus diambil. Dengan berjalannya waktu, suatu jabatan yang dipilih mengalami perubahan dalam isi dan fungsi kepegawaian. Permintaan untuk analisis jabatan dapat berasal dari pegawai, pengawas atau manajer.

3. Apa yang dianalisis.

Sebelum melakukan analisis jabatan, masalah yang pertama perlu dijelaskan adalah pengertian sesungguhnya dari kata “jabatan”. ada tiga

pendekatan yang biasa dilakukan yaitu pendekatan individual, pendekatan yang menganggap bahwa semua pegawai yang mempunyai nama jabatan yang sama melakukan jabatan yang sama, dan yang terakhir pendekatan yang hanya menganalisis klarifikasi-klarifikasi okupasi yang jelas berbeda. Maka dari itu, makin luas pendekatan yang digunakan untuk menentukan apa yang dianalisis, makin kurang cermat uraian yang dihasilkan. Sebaliknya, apabila tiap pekerjaan individu dianalisis maka uraian jabatan yang dihasilkan akan lebih terperinci dan biaya lebih mahal.

4. Jenis informasi analisis jabatan yang dikumpulkan. Jenis informasi analisis jabatan yang dikumpulkan perlu ditentukan terlebih dahulu sebelum melakukan analisis jabatan. Informasi yang dikumpulkan antara lain:
  - a. nama jabatan;
  - b. banyaknya pegawai dalam jabatan itu dan tempat mereka secara geografis dan organisatoris;
  - c. nama-nama pengawas langsung;
  - d. bahan-bahan, alat-alat, dan perlengkapan-perengkapan yang digunakan;
  - e. pekerjaan diterima dari siapa dan diserahkan kepada siapa;
  - f. jam kerja dan tingkat upah;
  - g. kondisi kerja;
  - h. daftar kewajiban dan perkiraan lamanya waktu yang digunakan untuk tiap kelompok;
  - i. syarat pendidikan dan pengalaman;

- j. kecakapan, bakat, dan kemampuan yang diperlukan;
  - k. jenjang promosi dan mutasi dari dan ke jabatan itu; dan
  - l. berbagai informasi dan komentar.
5. Sumber informasi jabatan.

Sumber informasi jabatan. Informasi tentang jabatan-jabatan dapat diperoleh dari tiga sumber antara lain pegawai yang memegang jabatan, pegawai-pegawai lain termasuk para pengawas, yang mengetahui jabatan-jabatan itu dan pengamat yang mengamati pegawai yang sedang melaksanakan jabatan mereka.

6. Penanggungjawab yang mengumpulkan informasi analisis jabatan.

Orang-orang yang bertanggung jawab untuk pengumpulan informasi analisis jabatan memengaruhi ketelitian, kesempurnaan dan biaya pengumpulan informasi. Oleh karena itu, orang-orang itu harus dipilih secara cermat, diberi pelatihan dalam penggunaan daftar pertanyaan, *checklist*, wawancara atau teknik-teknik pengamatan.

7. Metode analisis jabatan.

Berdasarkan sumber informasi jabatan, digunakan beberapa metode untuk mendapatkan informasi jabatan. Ada empat macam metode analisis jabatan, antara lain:

- a. Daftar Pertanyaan

Dalam daftar pertanyaan ini dilakukan atau dibagikan kepada pegawai-pegawai pelaksana (pemegang jabatan). Metode ini digunakan untuk menguraikan jabatan pegawai-pegawai administrasi.

Tabel 2.1  
Kelebihan dan Kelemahan dengan Metode Daftar  
Pertanyaan

<b>No.</b>	<b>Kelebihan</b>	<b>Kelemahan</b>
1	Penyelidikan semua jabatan lebih cepat ketimbang dengan metode lainnya.	Metode ini hanya dapat digunakan untuk para pegawai yang dapat membaca dan menulis.
2	Biaya lebih relatif murah karena tidak memerlukan banyak orang.	Informasi yang diperoleh sering kurang lengkap, kurang teratur, dan kadang-kadang tidak berurutan.
3	Memberikan kepercayaan kepada pegawai yang melakukan jabatan itu dan kemampuannya untuk menyusun laporan jabatan.	Menyusun daftar pertanyaan tidak mudah.
4	Dapat digunakan untuk memberikan latarbelakang informasi guna menganalisis jabatan yang lebih baik;	Istilah-istilah yang digunakan untuk mengisi dapat digunakan untuk mengisi daftar pertanyaan mungkin bermacam-macam sehingga sulit menganalisisnya.
5	Untuk memusatkan perhatian dari orang yang melakukan jabatan itu pada jabatannya;	Tidak ada kontak langsung antara orang yang mencari informasi dan orang atau orang-orang yang memberikan informasi.

<b>No.</b>	<b>Kelebihan</b>	<b>Kelemahan</b>
6	Metode ini lebih sistematis, karena telah dipersiapkan lebih dahulu secara tertulis apa yang ditanyakan.	Penafsiran yang seragam dalam mengisi daftar pertanyaan itu sulit.
7	Metode ini membantu pencatatan data dengan cara yang distandarisasikan sehingga menyebabkan lebih mudah mengerjakannya dan lebih mudah pula dalam mentafsirkan keterangan-keterangan yang ada.	Bagi beberapa orang mengisi daftar pertanyaan itu sulit.
8	Metode ini mengikutsertakan pegawai-pegawai dalam program analisis jabatan dan memberikan rasa diikutsertakan, sehingga akan diperoleh hasil yang baik.	

b. Wawancara

Wawancara ini digunakan untuk pegawai-pegawai pelaksana atau dengan kepala-kepala mereka, atau dengan keduanya. Metode ini cocok untuk mereka yang tidak biasa menjawab pertanyaan.

Tabel 2.2  
Kelebihan dan Kelemahan dengan Metode Wawancara

<b>No.</b>	<b>Kelebihan</b>	<b>Kelemahan</b>
1.	Dapat diperoleh informasi yang lebih lengkap dan lebih	Metode ini memakan waktu lebih lama dan biaya lebih banyak

	<p>jasas, karena dengan metode ini apabila mendapatkan informasi yang kurang jelas atau belum lengkap dapat segera ditanyakan lagi.</p>	<p>karena metode wawancara ini memerlukan lebih banyak orang untuk mengumpulkan informasi.</p>
2.	<p>Dapat digunakan untuk membetulkan informasi yang kurang lengkap atau kurang jelas yang diperoleh dengan metode lain.</p>	<p>Apabila wawancara dilakukan oleh penganalisis jabatan (<i>job analyst</i>), istilah-istilah yang digunakan sering kurang dimengerti oleh pegawai, karena banyak menggunakan istilah teknis.</p>
3.	<p>Dapat memberikan informasi yang tidak dengan segera dapat di selidiki, misal pada waktu diadakan pengamatan (metode pengamatan), jabatan yang dicari informasinya tidak dilakukan.</p>	<p>Pegawai-pegawai yang di wawancara mungkin merasa pekerjaannya diselidiki, sehingga mereka kurang senang.</p>
4.	<p>Dapat diperoleh informasi dari tangan pertama, sedangkan informasi dari tangan kedua dan seterusnya, informasi yang didapatkan berubah.</p>	
5.	<p>Menghindarkan pegawai dari pekerjaan tambahan di rumah.</p>	
6.	<p>Pegawai tidak perlu menguraikan jabatannya.</p>	
7.	<p>Dapat dihindarkan ada nya salah pengertian. Misalnya, ada kata-kata yang tidak biasa digunakan</p>	

	dapat dijelaskan artinya.	
--	---------------------------	--

c. Buku Catatan Harian

Dalam metode buku catatan harian ini biasanya digunakan untuk mencatat harian apa saja yang dikerjakan, berapa waktu yang digunakan, kapan mulai dan kapan selesai tiap tugas yang diserahkan kepadanya.

Tabel 2.3

Kelebihan dan Kelemahan dengan Metode Buku Catatan Harian

No.	Kelebihan	Kelemahan
1.	Pegawai mungkin akan bekerja lebih baik, karena setiap hasil yang dikerjakan tiap hari nya akan di catat dalam buku harian yang kemudian akan diperiksa oleh Atasannya.	Pada umumnya informasi yang di peroleh tidak lengkap, karena tidak memasukkan data yang diinginkan.
2.	Metode ini dapat mengurangi waktu yang dipergunakan oleh penganalis jabatan dalam mengadakan pengamatan dan wawancara, apabila sebelumnya sudah mempelajari catatan hariannya.	Metode ini memakan waktu lama, karena harus dilakukan minimum dalam waktu 1 bulan.

d. Pengamatan

Metode pengamatan ini dilakukan oleh penganalis jabatan yang telah memperoleh pelatihan secara khusus. Metode ini tidak hanya dilakukan sendiri, melainkan digabung dengan metode wawancara. Penganalis jabatan akan melakukan pengamatan terhadap masing-masing jabatan yang mengadakan wawancara dengan pegawai-pegawai pelaksana dan kepala mereka.

Tabel 2.4  
Kelebihan dan Kelemahan Metode Pengamatan yang digabung dengan Metode Wawancara

No.	Kelebihan	Kelemahan
1.	Adanya keseragaman yang baik mengenai informasi yang dikumpulkan maupun mengenai standar yang digunakan untuk menilai kecakapan, pengetahuan, pendidikan, pelatihan, tanggungjawab, kondisi kerja dan sebagainya.	Sebagai metode tunggal dengan artiannya tidak digabung dengan metode wawancara, informasi kurang lengkap.
2.	Informasi yang diperoleh lebih lengkap, lebih teliti, dan lebih dipercaya.	Apabila pengamatan itu dilakukan dalam waktu terbatas.
		Tidak dapat memperoleh informasi mengenai tentang kegiatan-kegiatan rohaniah.

e. Gabungan Metode

Dalam hal ini, biasanya seorang analis tidak hanya menggunakan suatu metode analisis jabatan.

8. Siapa yang bertanggung jawab untuk menganalisis jabatan.

Analisis jabatan digunakan dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi kepegawaian lainnya, maka tanggung jawab sering dibagi, tidak dipusatkan.

9. Siapa yang melaksanakan analisis jabatan.

Pelaksana analisis jabatan berkepentingan untuk mengumpulkan data yang dipergunakan untuk menyelesaikan suatu jabatan tertentu. Pelaksana analisis jabatan paling tidak meliputi pegawai dan pengawas langsung pegawai. Sebelum melaksanakan

analisis jabatan, analisis mempelajari sebanyak-banyaknya jabatan, dengan meninjau kembali bagian-bagian organisasi dan berbicara dengan individu-individu yang mengetahui jabatan-jabatan yang dipelajari. Sebelum memulai, pengawas hendaknya memperkenalkan analisis dengan para pegawai dan menjelaskan maksud/tujuan analisis jabatan.

## Daftar Pustaka

- A.R.Kharie., G.M.Sendow., L.O.H.Dotulong. (2019). Pengaruh Analisis Jabatan, Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ternate. *Jurnal EMBA*, 7(1), 141 – 150.
- Badan Kepegawaian Negara. (2011). Panduan Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan. Jakarta. <https://www.bkn.go.id/unggah/2015/08/PERKA-BKN-NOMOR-12-TAHUN-2011-PEDOMAN-PELAKSANAAN-ANALISIS-JABATAN.pdf>
- KASUBAG Analisis Jabatan Pada Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Butar. (2017). Panduan Praktis Operasional Analisis Jabatan. Butar. <https://organisasi.blitarkab.go.id/wp-content/uploads/2017/06/pedoman-anjab.pdf>
- Politeknik Negeri Lhokseumawe. (2015). Panduan Rancangan dan Analisis Jabatan. Aceh. [http://pnl.ac.id/download/file/Rancangan\\_dan\\_Analisis\\_Jabatan.pdf](http://pnl.ac.id/download/file/Rancangan_dan_Analisis_Jabatan.pdf)
- Tri Istiwahyuningsih. (2019). Analisis Jabatan, Beban Kerja dan Perhitungan Kebutuhan Pegawai di Pusat Data Dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(2), 304-318
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana.

## Profil Penulis



### **Siti Annisa Wahdiniawati, S.T., M.Si.**

Penulis lahir di Bekasi, Tanggal 10 November 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi S-1 Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial (FBIS), Universitas Dian Nusantara Jakarta. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) Teknik Elektro di Institut Sains dan Teknologi Nasional (ISTN) Jakarta pada tahun 2004-2010. Melanjutkan pendidikan Magister (S-2) Ilmu Manajemen pada tahun 2010-2013 di University IPB Bogor. Penulis telah menghasilkan berbagai terbit jurnal nasional terakreditasi, dan jurnal internasional. Selain itu, penulis juga menulis berbagai buku antara lain: Manajemen SDM (Era Transformasi Digital) tahun 2022, Perilaku Organisasional tahun 2021, Studi Kelayakan Bisnis tahun 2022, Pengantar Bisnis tahun 2023, Manajemen Organisasional tahun 2022, dan *Enterprise Information System (EIS)* tahun 2023, dan melakukan penelitian HIBAH DIKTI tahun 2023.

E-mail Penulis: [siti.annisa.wahdiniawati@undira.ac.id](mailto:siti.annisa.wahdiniawati@undira.ac.id)

## PROMOSI JABATAN

**Dr. Ir. Hendy Tannady, S.T., M.T., M.M., MBA., MA.,  
IPM., Asean Eng.**  
Universitas Multimedia Nusantara

### **Pendahuluan**

Setiap organisasi dapat mengoptimalkan performanya, hanya dengan memaksimalkan performa sumber daya manusia pada organisasi tersebut. Ketika karyawan masuk menjadi bagian dari suatu organisasi, tentu ia akan memberikan segala kontribusinya bagi perusahaan di mana ia bekerja. Sejatinya, waktu akan membawa hubungan antara karyawan dan perusahaan menuju pada suatu hubungan, yang saling membutuhkan dan tercipta keterikatan antara perusahaan dan karyawan. Idealisme karyawan akan dibawa dalam setiap aspek pekerjaan (Duru et al., 2023).

Turbulensi, tantangan dan permasalahan dalam pekerjaan, secara langsung dan tidak langsung akan semakin meningkatkan kepercayaan diri dan kematangan sikap serta keterampilan karyawan. Pada momen tertentu, seorang individu di dalam organisasi yang merasa mampu dan memiliki kemampuan yang baik, dalam menyelesaikan setiap pekerjaan akan menilai dirinya layak untuk mendapatkan penghargaan dari manajemen perusahaan (Ligare et al., 2020).

Penghargaan ini ada yang dapat berupa kompensasi langsung, seperti kenaikan nominal pada gaji bulanan, besarnya bonus tahunan atau insentif atas produktivitas kerja. Namun, ada yang berupa kompensasi tidak langsung seperti besarnya otoritas yang diperoleh dan kenaikan jabatan atau promosi jabatan. Pada beberapa penelitian terdahulu, promosi jabatan merupakan instrumen penting dan strategis yang dapat digunakan oleh manajemen perusahaan untuk mempertahankan dan menjaga keberadaan karyawan terbaik (Ross & Kapitan, 2018).

Promosi jabatan tidak hanya memberikan manfaat untuk karyawan, tetapi bermanfaat bagi perusahaan bila proses promosi dikelola dengan benar. Pada suatu proses promosi, tentunya tidak hanya jabatan yang akan mengalami penyesuaian, namun berbagai komponen seperti kompensasi langsung, tunjangan dan fasilitas kerja, tentu akan mengalami penyesuaian, sehingga karyawan yang memiliki kemampuan yang baik akan merasa nyaman. Karyawan pun akan menilai bahwa manajemen perusahaan tidak tidur dalam melakukan pemantauan kinerja karyawan dan memberikan penghargaan, serta apresiasi pada karyawan yang secara objektif dinilai berprestasi (Yasmeen et al., 2013).

Departemen Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Department* (HRD) memiliki peran penting dalam suatu proses promosi jabatan. Merancang dan merumuskan suatu instrumen penilaian kinerja yang baik merupakan syarat mutlak dan adalah tahap pertama bagi HRD dalam memberikan jaminan bahwa karyawan yang memperoleh promosi adalah karyawan yang berprestasi dan memiliki kinerja yang baik. Penilaian kinerja yang tidak adil dan tidak objektif dapat menyebabkan runtuhnya semangat dan mental bekerja karyawan. Sebaliknya, penilaian kinerja yang baik dan disusun dengan sistematis, valid

dan reliabel akan memberikan suatu kepastian bagi karyawan untuk dapat dan terus menghasilkan kinerja terbaik bagi perusahaan (Ratemo et al., 2021).

Dengan instrumen penilaian kinerja yang baik, karyawan akan memiliki target kerja yang jelas dan memiliki rujukan yang tepat, bila kemudian manajemen puncak memutuskan untuk mempromosikan karyawan tertentu. Rancangan penilaian kinerja yang baik juga menjadi acuan bagi HRD untuk dapat menjelaskan dasar yang digunakan dalam memberi rekomendasi pada manajemen puncak terhadap seorang karyawan yang dinilai layak menerima promosi. HRD juga dapat memberikan suatu proposal bagi pengembangan kemampuan karyawan baik yang dipromosikan maupun tidak berdasarkan hasil penilaian kinerja (Yilmaz et al., 2022).

Promosi jabatan tidak hanya proses menggantikan karyawan dengan karyawan lain yang memiliki posisi lebih rendah, atau tidak hanya sebuah proses untuk mempertahankan kandidat terbaik, namun bila dikelola baik dan penuh perencanaan, promosi jabatan dapat menjadi sumber daya saing internal bagi perusahaan. Kepemimpinan di organisasi akan memiliki setiap masanya, proses pergantian kepemimpinan yang tidak terencana dan dipersiapkan dengan baik tentu akan memengaruhi berbagai kebijakan dan program kerja (Liu et al., 2021).

Berbagai hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan masa depan organisasi, sehingga organisasi manapun harus memberikan perhatian besar terhadap proses suksesi kepemimpinan dan promosi jabatan merupakan salah satu tahapan dalam suksesi kepemimpinan (Frenkel & Bednall, 2016).

## **Faktor Pertimbangan Promosi Jabatan**

Berbagai faktor mendasari keputusan dalam mempromosikan seorang karyawan antara lain adalah Kompetensi, Pengalaman dan Kombinasi antara Kompetensi dan Pengalaman. Kompetensi atau kemampuan seorang karyawan yang dinilai lebih unggul dibandingkan karyawan lainnya merupakan nilai tambah, dan menjadi faktor yang memengaruhi kebijakan dari manajemen. Karyawan dengan kemampuan kerja yang baik, dapat dijadikan instrumen untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan atau proyek operasional dan strategis di perusahaan. Kompetensi kerja yang baik, akan berdampak terhadap kinerja dan prestasi yang diperoleh di tempat kerja (Connelly et al., 2010).

Karyawan dengan kompetensi yang handal tidak hanya menjadi tumpuan bagi pimpinan dan rekan kerjanya, tetapi dalam lingkup strategis menjadi tumpuan dan andalan bagi institusi tempat ia bekerja, organisasi kini mulai menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas merupakan aset penting bagi keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Manajemen puncak yang menyadari benar peran penting dari SDM berkualitas ini, kemudian menyusun berbagai kebijakan untuk mempertahankan karyawan, agar tetap merasa nyaman dan terjaga motivasinya dalam bekerja dan tidak berpikir untuk mengundurkan diri, dan kemudian pindah perusahaan. Salah satu cara yang ditempuh adalah dengan program promosi jabatan bagi SDM yang berkualitas (De Cuyper et al., 2010).

Faktor lain yang mendasari kebijakan promosi adalah pengalaman yang mumpuni. Pengalaman dalam bekerja memiliki kontribusi penting bagi sikap dan mentalitas karyawan dalam bekerja. Karyawan dengan pengalaman kerja yang matang, akan memengaruhi kestabilan emosi,

paradigma dalam berpikir dan kebijaksanaan ketika dihadapkan pada pemecahan suatu permasalahan yang kompleks. Pengalaman yang panjang, belum tentu berdampak langsung terhadap kemampuan kerja, namun pengalaman merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan pimpinan perusahaan dalam mempromosikan karyawan.

Kombinasi dari kompetensi dan pengalaman merupakan faktor terbaik dalam mengeksekusi suatu proses promosi jabatan. Karyawan yang memperoleh promosi karena memiliki pengalaman dan kompetensi, akan dapat diterima dengan baik oleh rekan sejawatnya. Namun, minimnya kompetensi dan atau pengalaman akan memunculkan penolakan dan demotivasi dari rekan sejawat, karena sejatinya setiap karyawan di organisasi juga ingin dipromosikan, lepas dari memiliki atau tidak memiliki dua komponen tersebut (kompetensi dan pengalaman) (Fassina et al., 2008).

### **Syarat Promosi Jabatan**

Seorang karyawan yang ingin dipromosikan, tentu harus terlebih dahulu memiliki kriteria yang memenuhi syarat yang ditetapkan perusahaan. Berbagai faktor yang perlu dimiliki oleh karyawan bila ingin dipromosikan adalah kejujuran, kedisiplinan, prestasi kerja, kemampuan bekerja sama, kemampuan kerja, kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi dan latar belakang pendidikan.

Integritas adalah aspek terpenting dan sangat fundamental yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, dalam praktik tugasnya integritas, diperlukan ketika membuat suatu kebijakan dan mengeksekusi program kerja. Pemimpin yang memiliki integritas yang tinggi akan menjunjung kebenaran di atas segalanya, sehingga

produk dan layanan yang diberikan, tentu merupakan produk dan layanan yang prima dan bermanfaat bagi para pihak yang berkepentingan. Indikator dari integritas adalah kejujuran. Karyawan yang dipromosikan, akan memiliki otoritas terhadap pekerjaan dan anggaran yang lebih besar, dibandingkan sebelum proses promosi. Kejujuran akan menjaga mentalitas kerja dan mencegah timbulnya praktik kecurangan dan manipulatif. Kejujuran juga berdampak terhadap kepercayaan, baik dari pimpinan, bawahan, rekan kerja dan juga pihak eksternal (Frenkel et al., 2011).

Kedisiplinan merupakan buah dari etos kerja yang baik. Mudah sekali bagi HRD dan pimpinan perusahaan dalam menilai motivasi dan kinerja dari karyawan. Ciri yang mudah terlihat adalah kedisiplinan. Karyawan dengan kinerja yang mulai memburuk, akan abai terhadap faktor kedisiplinan. Karyawan yang menerima promosi dituntut untuk memberikan teladan dan contoh yang baik, bagi orang-orang yang dipimpin, teladan ini tidak hanya dalam wujud prestasi kerja dan kinerja, tetapi juga hal-hal seperti kedisiplinan.

Karyawan akan mencontoh dan mempraktikkan kedisiplinan yang ditunjukkan oleh pimpinannya. Seorang pemimpin yang menuntut agar karyawannya berlaku disiplin, harus lebih dahulu mencontohkan praktik kedisiplinan dalam kesehariannya di tempat kerja, sehingga kedisiplinan merupakan aspek penting dan fundamental lainnya, yang harus dimiliki agar seorang karyawan dinilai layak oleh pimpinan perusahaan untuk dipromosikan (Katou, 2013).

Prestasi kerja merupakan hasil dari kompetensi kerja, dengan adanya prestasi kerja, proses promosi diharapkan akan berjalan dengan lancar tanpa adanya penolakan dari rekan sejawat. Kinerja karyawan yang dilakukan secara terus-menerus dan konsisten akan berdampak terhadap

prestasi kerja. Tidak semua karyawan dapat mencapai prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan pencapaian prestisius atas target kerja yang diberikan. Memenuhi atau melampaui target kerja tentu menjadi persoalan yang tidak mudah, ketika karyawan tidak memiliki kemampuan atau kompetensi dalam bekerja. Proses promosi jabatan dengan mempertimbangkan faktor prestasi kerja adalah proses yang berorientasi objektif pada hal-hal terkait luaran dari pekerjaan, tanpa mempertimbangkan aspek nonpekerjaan seperti sikap dan perilaku di luar kantor (Duru et al., 2023).

Kemampuan bekerja sama harus dimiliki oleh karyawan yang ingin dipromosikan, setelah proses promosi, karyawan tersebut dituntut untuk berkordinasi dengan lebih banyak orang dan departemen, ia juga mengkordinasikan beberapa orang sub ordinatnya demi mencapai tujuan atau target yang diberikan. Sebelum promosi, ia bekerja dengan arahan dari pimpinannya. Namun, setelah promosi bisa jadi ia yang harus memberikan arahan dan instruksi pada orang yang dipimpin. Pada momen ini, kemampuan dalam bekerja sama mutlak diperlukan.

Karyawan yang dinilai egosentris dan sulit bekerja sama, tentu tidak akan masuk dalam bursa promosi, karena dinilai akan sulit merangkul dan mengkordinir menyelesaikan pekerjaan kelak setelah ia dipromosikan. Organisasi berlari begitu cepat, mengikuti dengan lingkungan dan perubahan yang terjadi di luar organisasi, sehingga kecepatan tim internal haruslah sejalan dengan kecepatan lingkungan eksternal. Kecepatan dan kekompakan tim kerja amat dipengaruhi oleh kualitas kerja sama yang dilakukan oleh setiap anggota tim kerja, baik itu pada tingkat divisi atau departemen (Ligare et al., 2020).

Kemampuan kerja dapat dinilai dari hasil kerja dan prestasi kerja, kemampuan kerja yang baik akan memiliki luaran berupa kinerja yang baik. Ketika seorang karyawan dipromosikan dengan pertimbangan memiliki kemampuan kerja yang baik, maka sebenarnya pimpinan berharap ia dapat menularkan kemampuan kerja yang baik tersebut pada tim yang ia pimpin, sehingga secara akumulatif kemampuan bekerja tim juga akan meningkat. Bila setiap anggota tim bekerja dengan baik, maka kualitas kerja dan pencapaian kinerja dari divisi dan departemen, di mana ia bertugas juga akan meningkat. Karyawan yang dinilai tidak cakap dalam bekerja tentu tidak akan masuk dalam kandidat yang akan dipromosikan (Ross & Kapitan, 2018).

Kepemimpinan adalah seni dan ilmu dalam memengaruhi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap orang yang dipimpin. Karyawan yang dipromosikan dituntut memiliki kemampuan memimpin yang baik, ia tidak lagi bekerja sendiri dan hanya menerima perintah, namun dituntut untuk mengarahkan dan melakukan supervisi terhadap orang-orang yang ia pimpin. Bila tim yang dipimpin memiliki pemahaman dan visi bekerja yang sama, tentu pimpinan tidak akan mengeluarkan banyak upaya dalam proses menyamakan visi dan misi. Bila tim yang dipimpin memiliki pemahaman dan visi yang berbeda, di sinilah seorang pimpinan harus mampu memengaruhi tim nya agar mampu berjalan di lintasan yang sama (Yasmeen et al., 2013).

Kepemimpinan juga harus mampu menjadi tegas, berwibawa, berintegritas dan menjunjung tinggi etika. Pemimpin harus tetap percaya diri bahkan ketika tim berada pada kondisi yang tidak favorit. Pemimpin yang memimpin pada organisasi yang belum memiliki kemewahan, akan bertindak melayani atau transformasional. Pemimpin yang berada pada organisasi

dengan kemewahan tertentu seperti kompensasi yang berada di atas rata-rata perusahaan sejenis akan dapat berlaku transaksional dalam setiap proses kerja. Pemimpin yang memimpin pengikut yang sulit diajak berjalan pada lintasan yang sama, akan memilih untuk menjadi diktator atau otoriter. Namun, objektifnya adalah ketercapaian target dari organisasi (Ratemo et al., 2021).

Kemampuan berkomunikasi adalah strategis diperlukan ketika karyawan sudah dipromosikan. Kemampuan dalam membangun koordinasi dengan timnya secara internal, koordinasi lintas departemen, koordinasi dengan pihak luar perusahaan serta koordinasi vertikal mutlak memerlukan keterampilan dalam berkomunikasi. Karyawan yang dipromosikan pada level manajemen menengah atau *middle management* juga merupakan representasi perusahaan ketika ia ditugaskan menjadi perwakilan perusahaan untuk aktivitas dengan mitra di luar perusahaan. Kemampuan komunikasi menjadi amat dibutuhkan.

Berbagai program pelatihan di bidang komunikasi mulai marak ditawarkan dan diikuti banyak korporasi untuk membekali karyawan dengan kemampuan komunikasi yang baik dan berkualitas (Yilmaz et al., 2022). Berbagai permasalahan dalam pekerjaan juga sering muncul akibat buruknya kemampuan dalam berkomunikasi. Berkomunikasi tidak hanya dilakukan secara lisan, tetapi juga dalam wujud surat menyurat baik itu fisik atau digital. Komunikasi organisasi dapat berfungsi sebagai komunikasi regulatif, komunikasi instruksi dan komunikasi integratif.

Komunikasi regulatif adalah komunikasi vertikal yang mengatur batasan dan aturan yang berjalan di perusahaan. Komunikasi instruksi adalah komunikasi yang spesifik menyoal hal-hal terkait pekerjaan. Komunikasi integratif adalah komunikasi lintas hirarki

dan departemen di perusahaan. Dilihat dari strukturnya, komunikasi dilakukan vertikal antara pimpinan dan karyawan dan horisontal sesama karyawan (Ligare et al., 2020).

Latar belakang pendidikan adalah komponen yang paling mudah dalam menilai kualitas intelektual seorang karyawan, sehingga di beberapa perusahaan, latar pendidikan merupakan syarat khusus dalam promosi jabatan. Latar belakang pendidikan seorang pemimpin sedikit tidaknya akan memengaruhi kualitas intelektualitasnya. Ketika pemimpin dihadapkan dengan keadaan yang memaksa ia harus dengan cepat mengambil keputusan, intelektual memainkan peranan penting. Intelektualitas ini juga berperan ketika pemimpin dituntut mampu terus mengkoordinasikan tim di tengah situasi pelik yang mungkin dihadapi perusahaan. Intelektualitas juga menghasilkan keputusan yang cermat dan tepat pada situasi bisnis yang sulit (Liu et al., 2021).

### **Jenis Promosi**

Terdapat berbagai jenis promosi jabatan di dalam organisasi yaitu *temporary promotion*, *permanent promotion*, *small promotion* dan *dry promotion*. *Temporary promotion* atau promosi yang bersifat sementara merupakan promosi di mana terdapat suatu promosi atau tanggung jawab yang sedang kosong dan harus segera diisi untuk menyelamatkan proses bisnis, pada *temporary promotion* HRD juga berupaya secara bersamaan mencari kandidat yang memenuhi kualifikasi untuk menjabat pada posisi tersebut, pada *temporary promotion* karyawan yang dipromosikan bisa memperoleh tambahan kompensasi ataupun tidak. Bila mendapat tambahan kompensasi, kompensasi ini pun akan bersifat sementara. *Permanent promotion* adalah proses kenaikan pangkat

atau jabatan yang diiringi dengan penambahan otoritas, fasilitas dan kompensasi (Ratemo et al., 2021).

Promosi ini tidak bersifat sementara selama karyawan yang dipromosikan dinilai layak dan punya kapabilitas yang baik. *Small promotion* adalah kenaikan pangkat atau jabatan di mana karyawan diberikan penugasan pekerjaan pada tingkat yang lebih sulit. Namun, promosi jenis ini tidak disertai dengan penambahan otoritas dan kompensasi. Faktor loyalitas dari karyawan amat dituntut pada jenis promosi ini, dan bila karyawan mampu membuktikan bahwa ia layak untuk dipromosikan dalam jenis ini, besar kemungkinan jenis promosinya akan beralih menjadi *permanent promotion*.

*Dry promotion* adalah proses promosi di mana karyawan proses kenaikan pangkat dan jabatan diberikan pada karyawan beserta dengan penambahan tugas dan otoritas, namun tidak disertai dengan penambahan kompensasi. Pada jenis promosi ini, bisa saja kompensasi tidak langsung juga disesuaikan, seperti fasilitas kerja, tunjangan kesehatan dan tunjangan lainnya, namun kompensasi langsung seperti gaji bulanan tidak mengalami penyesuaian (Liu et al., 2021).

### **Tujuan Promosi Jabatan**

Menjaga dan meningkatkan kinerja organisasi merupakan keinginan dan cita-cita oleh setiap pimpinan perusahaan. Menjaga, mempertahankan talenta terbaik agar tetap merasa termotivasi dan mengalami kepuasan kerja yang berdampak terhadap meningkatnya kinerja adalah salah satu target dari promosi jabatan. Beberapa tujuan lain dari promosi jabatan adalah dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan merasa dihargai dan mendapatkan pengakuan serta rekognisi dari perusahaan.

Karyawan akan menilai bahwa pimpinan perusahaan tidak tertidur dalam memantau kinerja setiap karyawan yang berprestasi. Promosi jabatan juga memacu karyawan untuk terus memberikan yang terbaik bagi perusahaan, karyawan akan merasa bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan yang mempekerjakannya. Karyawan akan merasa kompetitif dalam hal status sosial, akibat dari peningkatan jabatan yang ia peroleh. Status sosial ini akan memacu kontribusi yang lebih maksimal bagi perusahaan (Frenkel & Bednall, 2016).

Promosi jabatan juga bertujuan sebagai realisasi dari sistem penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang dirancang dengan sistematis dan objektif, akan dipertanyakan objektivitasnya bila hanya merupakan penilaian di atas dokumen, tanpa adanya wujud nyata dari manajemen puncak tentang apresiasi bagi karyawan yang mampu mendapatkan penilaian yang baik atau mampu mencapai dan melampaui target yang diberikan perusahaan (Katou, 2013).

Promosi jabatan adalah bentuk konkret tindakan pimpinan sebagai apresiasi bagi karyawan yang berprestasi, sehingga karyawan akan berlomba-lomba meningkatkan performanya. Dari perspektif pimpinan perusahaan, promosi jabatan bertujuan untuk mengisi posisi tertentu yang kosong sehingga proses bisnis dapat terus berjalan baik. Umumnya juga promosi internal membutuhkan biaya yang lebih efisien, dibandingkan dengan promosi dilakukan melalui rekrutmen eksternal (Fassina et al., 2008).

## Daftar Pustaka

- Duru, I. U., Eze, M. A., Yusuf, A., & Iyaji, D. (2023). Relationship between promotion and employees' performance: Evidence from the university of Abuja. *Asian Themes in Social Sciences Research*, 7(1), 1–9.
- Ligare, B. S., Wanyama, K. W., & Aliata, V. L. (2020). Job promotion and employee performance among the Administration Police in Bungoma County, Kenya. *Cross Current International Journal of Economics, Management and Media Studies*, 2(1), 34–41.
- Ross, M. S., & Kapitan, S. (2018). Balancing self/collective-interest: Equity theory for prosocial consumption. *European Journal of Marketing*, 52(3-4), 528–549.
- Yasmeen, R., Umar, F., & Fahad, A. (2013). Impact of rewards on organizational performance: Empirical evidence from telecom sector of Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 938–946.
- Ratemo, V., Bula, H., & Makhamara, F. (2021). Job promotion and employee performance in Kenya forestry research institute headquarter in Muguga, Kiambu County. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(1), 166–180
- Yilmaz Akgunduz, Ceylan Alkan & Özge Adan Gök. (2022) How are the exchange relationships of front office employees reflected on customers? *The Service Industries Journal* 42(9-10), 798–821.
- Liu, L., Li, M., & Chu, M. (2021). Promotion for Performance? The working incentive of Chinese provincial environmental agency heads in pollution reduction. *Chinese Public Administration Review*, 12(1), 20–34.

- Frenkel, S. J., & Bednall, T. (2016) How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. *Human Performance*, 29(1), 16–32.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2010). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37, 39–67.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., De Witte, H., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2010). Autonomy and workload in relation to temporary and permanent workers' job involvement. A test in Belgium and Finland. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 40–49.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 805–828.
- Frenkel, S., Restubog, S. L., & Bednall, T. (2011). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: Evidence from two organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 4193–4210.
- Katou, A. A. (2013). Justice, trust and employee reactions: An empirical examination of the HRM system. *Management Research Review*, 36, 674–699.

## Profil Penulis



**Dr. Ir. Hendy Tannady, S.T., M.T., M.M., MBA., MA., IPM., Asean Eng.**

dilahirkan di Pontianak pada tanggal 18 Maret 1987. Penulis menamatkan pendidikan S-1 Teknik Industri dari Binus University. Penulis menamatkan pendidikan S-2 Teknik Industri dari Universitas Pelita Harapan, S-2 Manajemen dari Institut Bisnis Nusantara, S-2 Business Administration dari Philippines School Business Administration, S-2 Administrasi Publik dari Institut Ilmu Sosial Dan Manajemen STIAMI, Profesi Insinyur dari Binus University dan S-3 Ilmu Manajemen dari Universitas Persada Indonesia. Penulis memiliki kepakaran ilmu dalam bidang Perilaku Organisasi, Manajemen Operasional dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Beberapa buku dan Bab dalam Buku yang telah ditulis antara lain Pengendalian Kualitas, Manajemen Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri & Organisasi, Manajemen Proyek dan Manajemen Operasional. Saat ini penulis adalah Dosen pada Mata Kuliah Operation Management, Advanced Operation Management dan Research Methodology for Business pada Prodi S-1 Manajemen dan Mata Kuliah Managing Technology Project pada Prodi S-2 Manajemen Teknologi di Universitas Multimedia Nusantara. Penulis juga adalah Fasilitator MBKM Bela Negara dan Asesor Nasional Beban Kerja Dosen (BKD).

E-mail Penulis: [hendytannady@gmail.com](mailto:hendytannady@gmail.com)



## KONSEP MENTORING

**Muhammad Fidiandri Putra, S.ST., M.M.**  
Universitas Indraprasta PGRI

### **Pengertian Mentoring**

Tren aksi pengunduran diri tenaga kerja secara masal tengah terjadi di beberapa negara, bahkan survei yang dirilis perusahaan perekrutan profesional, Robert Walters mencatat 77% tenaga kerja profesional di Indonesia mempertimbangkan untuk mengundurkan diri atau *resign*. Dilihat dari preferensi para tenaga kerja profesional di Indonesia, survei menyebutkan juga menyebutkan 45 % pekerja lainnya mengaku belum akan mengundurkan diri.

Alasan utama yang menahan mereka, tidak lain karena belum menemukan pekerjaan yang cocok (56 % responden), kurangnya peluang pekerjaan di bidang yang mereka tekuni (23 %), hingga kekhawatiran akan keamanan status pekerjaan di perusahaan baru (21 % responden). Selain itu, rekan kerja dan budaya kerja suportif juga dianggap sebagai indikator penting bagi tenaga kerja profesional di perusahaan, menurut satu dari dua responden (45 %). Disusul oleh kompensasi dan tunjangan (44 %), serta peraturan kerja yang fleksibel (34 %).

Dari data tersebut, kita bisa menilai penyebab utama karyawan *resign* adalah rekan kerja dan budaya kerja yang tidak suportif. Artinya, peran mentoring atau pendampingan saat ini menjadi faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi. Divisi *Human Capital* diharapkan mampu menyediakan sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi, tidak hanya sesuai jabatan, tetapi juga mampu dengan cepat menyesuaikan dengan konteks organisasi sebuah organisasi. Dalam praktiknya, masih banyak terjadi GAP atau kesenjangan kompetensi sehingga diperlukan model baru selain pelatihan (*coaching*) yaitu, mentoring atau dikenal saat ini dengan pendampingan.

Istilah mentoring, sebenarnya merupakan istilah yang berasal dari bahasa Inggris yang bisa diartikan sebagai bentuk pendampingan atau pembimbingan. Dalam ruang lingkup yang lebih luas, istilah mentoring ini, dapat diartikan sebagai proses interaksi langsung tatap muka yang didasarkan oleh keyakinan, kepercayaan, *support* dan dorongan yang kuat dari atasan kepada bawahannya. Interaksi ini, dapat direalisasikan untuk mengembangkan talenta atau bakat, untuk memenuhi sasaran mutu kerja kunci atau *Key Performace Indicator* (KPI) pada umumnya.

Kegiatan mentoring merupakan kegiatan yang dibentuk oleh mentor untuk menciptakan kegiatan pendampingan yang lebih terarah kepada karyawan baru, yang disebut sebagai *mentee*. Dengan modal mempunyai banyak pengalaman dan pengetahuan, seorang mentor dalam hal ini pimpinan akan memberikan ilmu yang dimilikinya sesuai praktik kerja di lapangan kepada *mentee* atau bawahannya.

Mentoring berfokus pada pengembangan wawasan atau pola pikir mengenai karier, tugas dan tanggung jawab, sikap kerja, dan kebutuhan fisiologis untuk mencapai target kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Tujuan utama mentoring adalah mendukung seseorang untuk memaksimalkan keahlian, pengembangan karier serta meningkatkan produktivitas kinerja karyawan dengan harapan adalah terjadinya peningkatan, baik itu *soft skill* atau *hard skill* dari pendampingan yang telah dilakukan. Namun, yang perlu di perhatikan, mentoring sendiri jauh berbeda dengan *coaching*.

Beberapa ahli atau pakar di bidang *human capital* juga memberikan pandangannya mengenai kegiatan mentoring ini.

1. McCreath (2000)

Mentoring merupakan sebuah pendekatan yang lebih bersifat persahabatan, di mana dalam proses persahabatan tersebut, ada visi untuk meningkatkan kualitas diri antara sesama baik secara pemikiran maupun emosional.

2. David (2002)

Mentoring merupakan suatu proses yang lebih mengarah kepada keinginan untuk saling berbagi ilmu pengetahuan, khususnya kepada seseorang yang belum memiliki pengalaman, sehingga meningkatkan hubungan kepercayaan di antara sesama.

3. Zachary (2005)

Mentoring merupakan hubungan pembelajaran timbal balik dan kolaborasi antara dua orang atau lebih, yang memiliki tanggung jawab dan tanggung gugat/akuntabilitas yang sama untuk membantu *mentee* bekerja mencapai sasaran pembelajaran yang jelas, dan didefinisikan bersama.

4. Ingrid (2005)

Mentoring merupakan suatu proses yang hanya diberikan untuk proses penjenjangan karier. Namun, seiring berjalannya waktu, mentoring hingga saat ini juga diterapkan dalam dunia pendidikan. Orientasi dari mentoring itu adalah pembentukan karakter dan kepribadian seseorang sebagai *mentee* (peserta mentoring) karena adanya seorang mentor dalam suatu wadah atau organisasi (Abiddin, 2006).

5. Europe Region (2006)

Mentoring merupakan mendukung individu sehingga mereka berkembang lebih efektif. Ini merupakan kemitraan antara mentor (yang memberi bimbingan) dan *mentee* (yang menerima bimbingan) yang dirancang untuk membangun kepercayaan diri *mentee*

6. Santrock (2007)

Mentoring merupakan bimbingan yang diberikan melalui demonstrasi, instruksi, tantangan dan dorongan secara teratur selama periode waktu tertentu.

7. Belle & Rose (2007)

Mentoring merupakan membangun hubungan interpersonal yang berhubungan dengan konteks pekerjaan tertentu. Mentoring biasanya dilakukan oleh individu yang lebih tua, untuk meningkatkan kompetensi serta karakter individu yang lebih muda.

8. Lubis (2010)

Mentoring adalah pendukung dan pendorong orang untuk mengatur metode belajarnya sendiri, agar memaksimalkan potensi, membangun ketrampilan,

mengembangkan performa, dan menjadi sosok yang mereka inginkan

9. Crawford (2010)

Mentoring merupakan hubungan interpersonal dalam bentuk kepedulian dan dukungan antara seseorang yang berpengalaman dan berpengetahuan luas, dengan seseorang yang kurang berpengalaman maupun yang pengetahuannya lebih sedikit.

10. Hidayana (2010)

Mentoring adalah kesadaran seseorang untuk mempelajari dan membimbing orang lain, dengan kemampuannya yang lebih tinggi. Mentoring adalah perilaku-perilaku atau proses yang dipolakan dengan mana seseorang bertindak sebagai penasihat kepada orang lain (Hoy dan Forsyth, 2010).

11. Swanson dan Watt (2011)

Selama proses ini berlangsung, pementor dan *mentee* mengembangkan suatu ikatan komitmen bersama yang melibatkan karakter emosional dan diwarnai oleh sikap hormat serta kesetiaan. Mentoring merupakan salah satu sarana yang di dalamnya terdapat proses belajar. Pada dasarnya, mentoring digambarkan sebagai aktifitas yang dilakukan seseorang (mentor) untuk orang lain (*mentee*) dalam rangka membantu orang tersebut melakukan pekerjaannya lebih efektif dan/atau untuk kemajuan dalam kariernya (Swanson dan Watt, 2011).

### **Perbedaan Mentor dan *Mentee***

Dalam kegiatan mentoring ada mentor dan *mentee*. Mentor adalah seseorang yang membantu individu mengembangkan keterampilan, membuat keputusan ideal, serta mendapatkan perspektif baru tentang

kehidupan dan kariernya. Sementara, *mentee* adalah orang yang menerima pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan bimbingan dari seorang mentor.

Dengan kata lain, jika mentor adalah pembimbing, guru, model, sponsor, konsultan atau pendorong. *Mentee* adalah murid atau siswa yang mendapatkan bimbingan atau tambahan pengetahuan agar kompetensinya dalam karier lebih berkembang.

Biasanya, hubungan antara mentor dan *mentee* sering dijumpai dalam pengembangan karier dan bidang profesional lainnya. Sebagai contoh, karyawan membutuhkan mentoring untuk menjalani pekerjaan baru saat kenaikan jabatan. Dalam beberapa kasus, kegiatan mentoring juga bisa dilakukan dalam hal menjalankan perusahaan, membuka bisnis baru, pengambilan keputusan saham, dan sebagainya.

### **Manfaat Penting Mentoring bagi Organisasi**

Ada berbagai manfaat buat organisasi baik jasa maupun manufaktur yang dihadirkan dari kegiatan mentoring baik untuk mentor maupun *mentee* atau atasan dan bawahan, yaitu:

1. peningkatan retensi karyawan, program mentoring terbukti meningkatkan tingkat retensi karyawan, keterlibatan dalam mentoring menghasilkan tingkat retensi yang 50% lebih tinggi;
2. penghematan biaya operasional, dengan mengurangi *turnover* karyawan, perusahaan dapat menghemat biaya yang signifikan;
3. pengembangan keterampilan pribadi, mentoring membantu dalam mengembangkan keterampilan seperti pembelajaran, resiliensi, dan adaptabilitas;

4. membangun koneksi yang bermakna, melalui mentoring, karyawan dapat membangun hubungan profesional yang kuat, yang penting untuk pertumbuhan karier; dan
5. menciptakan adanya kolaborasi, mentoring memperkuat kemampuan kolaborasi, yang penting dalam lingkungan kerja modern.

## **Jenis Mentoring**

### 1. Mentoring Jarak Jauh

Mentoring jarak jauh adalah jenis kegiatan mentoring yang memanfaatkan teknologi seperti aplikasi room meeting virtual semacam Zoom atau Google Meet. Mentoring jarak jauh menawarkan kemudahan seperti dapat menjangkau tempat-tempat yang sulit dan praktis dari segi waktu. Meskipun begitu, model ini membutuhkan perangkat pendukung seperti ponsel, komputer, laptop dan koneksi internet yang cukup memadai. Selain itu, dibutuhkan keterampilan khusus dalam menggunakan perangkat dan teknologi tersebut. Model ini juga dirasa kurang spontan, sehingga hubungan interpersonal yang dibangun kurang efektif.

### 2. Mentoring Kelompok

Pada kegiatan mentoring jenis kelompok ini, membutuhkan satu orang mentor dan beberapa peserta. Peserta pada jenis mentoring ini bisa dibagi menjadi dua kelompok, yaitu *action learning* dan *focus group discussion*.

#### a. *Action-Learning*

Sebuah kelompok yang dibentuk, dengan tujuan agar mampu mengatasi atau menyelesaikan masalah, dilakukan dengan cara bertemu

bersama untuk membahas kesulitan-kesulitan yang dialami, bereksperimen, dan berefleksi. Action learning dipandu oleh fasilitator yang kompeten untuk membantu memecahkan masalah.

b. *Focus Group Discussion*

Kelompok orang yang ingin mempelajari sesuatu berkolaborasi dengan suatu kelompok, baik secara tatap muka maupun virtual. Orang yang tergabung dalam kelompok ini, memiliki tujuan atau minat yang sama dan belajar satu sama lain dengan berbagi pengalaman dan informasi.

3. Mentoring Antarkaryawan

Jenis mentoring ini, dilakukan oleh para karyawan yang memiliki kemampuan yang setara. Adapun tujuan mentoring antar karyawan adalah agar para karyawan memiliki tingkat yang sama dan juga sebuah efektivitas.

4. Mentoring Organisasi

Mentoring organisasi terjadi antarbisnis dengan bisnis. Kebanyakan jenis mentoring ini, dilakukan pada sebuah studi kasus. Mengambil contoh kasus lingkungan. Mentoring lingkungan jadi pendekatan untuk pengalihan pengetahuan manajemen lingkungan. Mentoring lingkungan berfokus pada penanaman kinerja lingkungan yang semakin baik, melalui interaksi antara sesama pelaku bisnis. Tujuan utama dari mentoring organisasi adalah membantu atau membangun sebuah organisasi baru.

5. Mentoring Lintas Budaya

Adanya kegiatan mentoring antar budaya ini adalah karena perbedaan latar belakang gender, usia, ras/etnik, ataupun kebangsaan. Untuk itu, mentoring

antarbudaya dimaksudkan sebagai kemitraan yang melibatkan perbedaan gender, usia, ras/etnik, ataupun kebangsaan.

Mentoring lintas budaya semakin dibutuhkan mengingat lingkungan kerja makin beragam dalam hal gender, usia, etnik atau kebangsaan. Setiap orang harus dapat bekerja dengan lingkungan yang beda dengannya. Melalui mentoring ini, para peserta diharapkan bisa mempelajari keragaman budaya, gender, suku, ras hingga agama sekaligus suku bangsa.

### **Tipe Mentoring**

#### 1. *One-on-One Mentoring* (1 Mentor 1 Mentee)

Dalam one-on-one mentoring, pendampingan hanya dilakukan antara 1 mentor bersama 1 *mentee* saja, untuk membantu pengembangan karier dan potensinya. Mentor berperan sebagai penasihat sekaligus pemandu dalam bidang karier.

#### 2. *Group Mentoring*

Dilakukan dengan melibatkan satu mentor melakukan pendampingan terhadap beberapa *mentee* sekaligus dalam satu kelompok. Mentor bertindak untuk memimpin sesi diskusi. Tipe yang satu ini dinilai kurang intensif jika dibandingkan dengan metode *one-on-one*. Akan tetapi, *mentee* tetap bisa mendapatkan manfaat belajar dari mentor dan interaksi dengan teman-teman satu kelompok.

#### 3. *Team Mentoring*

Perbedaan team mentoring dan grup mentoring adalah kalau team mentoring melibatkan banyak mentor, bukan hanya satu orang mentor saja. Dengan kata lain, team mentoring adalah sekelompok mentor

dan sekelompok mentee yang melakukan sesi pendampingan sebagai sebuah tim.

4. *Peer Mentoring*

Hampir mirip seperti 1-on-1 mentoring, karena pendampingan ini sama-sama terdiri dari dua orang. Hanya saja bedanya kedua orang tersebut berasal dari level karier atau rentang usia yang sama. Tujuannya untuk saling berbagi pengalaman, keahlian, belajar bersama, dan saling mendukung. Biasanya, pendampingan jenis ini dilakukan antarsesama departemen atau divisi di sebuah perusahaan.

5. *Distance* atau *E-Mentoring*

Dengan kemajuan teknologi, tipe pendampingan ini memungkinkan untuk diadakan tanpa harus *face to face*. Mentor bisa berinteraksi dengan *mentee* dari mana saja sekalipun ada perbedaan lokasi yang jauh, bisa antarnegara, antarkota, antarpulau, dan lain-lain. Mentoring tipe ini, dapat ditawarkan kepada karyawan sebagai solusi pengembangan karier.

6. *Reverse Mentoring*

*Reverse* mentoring adalah ketika seseorang junior membimbing orang yang lebih senior dalam sebuah perusahaan. Dalam konteks ini, pendampingan dilakukan untuk membantu senior mengadaptasi teknologi terbaru.

7. *Speed Mentoring*

Mentoring ini merupakan inovasi pendampingan yang cukup unik. Biasanya dilakukan pada acara-acara tertentu. *Mentee* bisa berkonsultasi dengan beberapa mentor secara bergantian. Siapkan pertanyaan sebelumnya supaya bisa melakukan sesi pendampingan dengan cepat.

## 8. *Flash* Mentoring

Seperti namanya, *flash* mentoring adalah sesi pendampingan cepat untuk mempelajari informasi atau keahlian spesifik.

### **Perbedaan Mentoring dengan *Coaching***

Jika mentoring adalah untuk membantu seseorang dengan berbagi pengalaman atau berbagi ilmu, sedangkan *coaching* adalah membantu seseorang mencapai target tertentu. Contohnya adalah sebelum para atlet melakukan sebuah perlombaan biasanya akan dilakukan *coaching*.

Untuk lebih jelasnya, berikut detail perbedaan *coaching* dan *counseling* yang harus Anda ketahui.

Tabel 4.1

Perbedaan antara *Coaching* dan *Counseling*

<b>Aspek</b>	<b><i>Coaching</i></b>	<b><i>Mentoring</i></b>
Jangka Waktu	Jangka waktunya pendek, hanya berkisar antara 6 bulan sampai 1 tahun, tergantung jenis <i>coaching</i> yang ingin dicapai.	Jangka waktunya panjang. Bisa berlangsung satu atau dua tahun, atau bahkan lebih lama lagi.
Fokus	Fokus pada kinerja, karena memang dirancang untuk meningkatkan kinerja profesional seseorang di perusahaan.	Fokus pada pengembangan. Tidak hanya di bidang karier profesional, tetapi juga menggunakan pendekatan menyeluruh untuk meningkatkan karier <i>mentee</i> .
Struktur	dijalankan secara terjadwal dan rutin. Misalnya, mingguan atau bulanan.	Pertemuan bersifat lebih informal, berdasarkan kebutuhan <i>mentee</i>

<b>Aspek</b>	<b>Coaching</b>	<b>Mentoring</b>
Keahlian	<i>Coach</i> direkrut karena keahlian di bidang tertentu sesuai dengan <i>skill</i> yang ingin ditingkatkan. Contoh: <i>skill</i> presentasi, kepemimpinan, komunikasi interpersonal, penjualan.	Mentor lebih senior dan memiliki keahlian yang lebih di suatu bidang tertentu dibanding <i>mentee</i> dan memungkinkan <i>mentee</i> belajar dan terinspirasi dari pengalaman mentor.
Jadwal Acara	Agenda dibuat bersama untuk memenuhi kebutuhan spesifik yang ingin dicapai.	Agenda ditetapkan oleh <i>mentee</i> dan mentor mengikuti agenda tersebut.
Hasil/ Goals	Hasil yang diperoleh bersifat spesifik dan terukur, menunjukkan tanda-tanda perbaikan, atau perubahan positif di bidang kinerja yang diinginkan.	Hasilnya dapat berubah seiring waktu. Tergantung pada minat atau perilaku pada pengembangan keseluruhan dari <i>mentee</i> .

## **Tahapan Mentoring**

Dalam melaksanakan kegiatan mentoring terdiri dari empat tahapan sebagai berikut.

### 1. Tahap Persiapan

Tahap persiapan adalah tahap yang bersifat kritis untuk membangun dan mensukseskan kegiatan mentoring. Fase ini, meliputi situasi awal kerja untuk mencapai hubungan baik antara mentor dan *mentee* dan fokus pada persiapan mentor untuk peran barunya dan persiapan memulai hubungan dengan *mentee*.

## 2. Tahap Negosiasi

Dalam tahap ini terjadi dialog antara mentor dan *mentee* untuk menetapkan agenda atau waktu pelaksanaan mentoring.

## 3. Tahap Kemungkinan

Selama tahap ini mentor harus menjalin hubungan belajar yang aktif dan mendukung, memelihara semangat dalam proses pembelajaran lewat monitoring dan proses evaluasi, mendorong terjadinya perkembangan dan menilai progress atau kemajuan terhadap tujuan pembelajaran.

## 4. Tahap Penutup

Penutup adalah bagian yang tak dapat dilewati dalam setiap kegiatan mentoring karena mentoring adalah sebuah tujuan yang berorientasi pada proses, yang mana didorong oleh pencapaian kompetensi yang profesional.

### **Contoh Kegiatan Monitoring**

Dalam praktik mentoring, berbagai kegiatan dapat dilakukan untuk memperkuat hubungan antara mentor dan *mentee* serta memaksimalkan transfer pengetahuan dan pengalaman. Berikut adalah beberapa contoh kegiatan *mentoring*.

#### 1. Pembelajaran Bersama

Mentor dan *mentee* dapat menghadiri webinar atau workshop bersama-sama. Kegiatan ini, tidak hanya memperkaya pengetahuan kedua belah pihak, tetapi juga memperkuat hubungan mereka melalui pengalaman belajar bersama. Ini juga memberikan kesempatan untuk diskusi dan pertukaran ide setelah sesi.

## 2. Proyek Kolaboratif

Melibatkan mentor dan *mentee* dalam proyek bersama memungkinkan *mentee* untuk menerapkan teori ke praktik, dengan bimbingan langsung dari mentor. Ini juga membantu *mentee* memahami dinamika kerja tim dan manajemen proyek secara praktis.

## 3. Diskusi Kasus

Menganalisis studi kasus bersama-sama memberikan kesempatan untuk *mentee* mempelajari cara mengatasi masalah nyata di tempat kerja. Ini juga membantu dalam mengembangkan kemampuan analitis dan pengambilan Keputusan.

## 4. *Feedback* dan Evaluasi

Sesi reguler untuk memberikan dan menerima umpan balik sangat penting dalam mentoring. Ini membantu *mentee* dalam memahami area yang perlu diperbaiki dan juga mengakui perkembangan yang telah dicapai.

## Daftar Pustaka

- Abiddin, N.Z. (2006). Mentoring and Coaching: The Roles and Practices. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 10(6).
- Belle & Rose. (2007). The Roots and Meaning of Mentoring. *Journal of Mentoring*, 9(7).
- Crawford, Muchael. (2010). *A Fifth Discipline Resource: A Practitioner's Guide Using Team Learning within Mentoring Program*. Cincinnati, Ohio: The Union Institute and University Graduate College.
- David, Darrick. (2007). A Rapid Evidence Assessment of The Impact of Mentoring on Re-Offending: A Summary. United Kingdom: Online Report, Home Office.
- Hoy, W.K & Forsyth, P.B. (2010). *Effective Supervision: Theory into Practice*. England: Random House, Inc.
- Hudayana, Ridho. (2010). Pemaknaan Mentoring Keislaman untuk Internalisasi. Nilai Integritas Pegawai di DJP Kantor Wilayah III Jawa Timur. *IIJS*, 3(8).
- Lubis, Satria Hadi. (2010). *Aspek-Aspek Mentoring*. Jakarta: Rajawali Pers.
- McCreath, Amy. (2000). The Ministry of Mentoring in The 21st Century Church. *Journal of Resourcing Christianity*, 3(1).
- Santrock, J.W. (2007). *Psikologi Pendidikan (Edisi Kedua)*. (Penerj. Tri Wibowo B.S). Jakarta: Kencana.
- Swanson, C.C & Watt, S. (2011). *Good Practice in the Supervision & Mentoring of Postgraduate Students. It Takes an Academy to Raise a Scholar*. Ontario: McMaster University.
- Zachary, Lois J. (2005). *Creating a Mentoring Culture*. USA: Paperback.

## **Profil Penulis**



### **Muhammad Fidiandri Putra, S.ST., M.M.**

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2000 silam terkait Sistem Manajemen Mutu. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Tinggi Manajemen Industri Kementerian Perindustrian dan Perdagangan R.I dengan memilih Jurusan Manajemen Industri dan berhasil lulus pada tahun 2004. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan S-2 Manajemen dengan Konsentrasi SDM di Universitas Krisnadwipayana pada tahun 2015. Penulis memiliki kepakaran di bidang ISO Management System (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 22001:2018 & ISO 21001:2018). Dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kementerian Perindustrian dengan melakukan pendampingan penyusunan dokumen ISO untuk Industri Aspal Buton, Kaca, Keramik dan Amplas di Indonesia. Selain peneliti, penulis juga aktif menjadi Ketua Komunitas ISO Corner yang terdiri dari praktisi ISO, konsultan, akademisi dan mahasiswa. Penulis juga selalu konsisten melakukan publikasi ilmiah dari hasil penelitian dan pengabdian masyarakat yang berkaitan dengan ISO Management System.

E-mail Penulis: [fidiandri.putra@gmail.com](mailto:fidiandri.putra@gmail.com)

## MANAJEMEN TALENTA

**Fitri Novilia, S.Pd., M.M.**  
Universitas Pendidikan Indonesia

### **Pengertian Manajemen Talenta**

Manusia lahir dengan bakat yang bervariasi, yang saling melengkapi satu sama lain. Dalam mengembangkan bakat, individu memerlukan bimbingan untuk memaksimalkan kemampuan yang dimiliki. Hal ini memberikan mereka diferensiasi, nilai tambah, dan rasa percaya diri untuk berhasil di lingkungan sosial maupun organisasi bisnis berkat kemampuan yang dimilikinya. Armstrong (2012) menjelaskan bahwa talenta adalah segala hal yang memungkinkan seseorang untuk bekerja secara efektif dengan menunjukkan keterampilan, kemampuan, dan bakat yang sesuai.

Sementara itu, manajemen talenta menurut Rampersad (dalam Sukoco dan Fadilla, 2016) adalah upaya efektif dalam mengelola, merencanakan suksesi, mengoptimalkan pengembangan diri karyawan, dan memanfaatkan bakat secara optimal dalam sebuah organisasi. Lewis & Heckman (2006) menggambarkan manajemen talenta sebagai proses komprehensif mulai dari rekrutmen, penempatan, hingga pengembangan pegawai menuju peningkatan kinerja.

Tinjauan beberapa ahli tersebut menegaskan pentingnya manajemen talenta sebagai fondasi bagi pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan, di mana peran karyawan berkualitas sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Pella dan Inayati (2011) menyatakan bahwa manajemen talenta juga mencakup proses untuk memastikan perusahaan memiliki pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan.

Yarnall (2011) menambahkan bahwa manajemen talenta melibatkan seleksi dan pengembangan individu yang berbakat di dalam organisasi, membentuk "*talent pool*" yang merupakan investasi berharga bagi perusahaan. Dengan demikian, manajemen talenta dilihat sebagai strategi untuk mengisi posisi dengan orang yang tepat dan memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia berkualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Kesimpulan Armstrong (2012) menekankan bahwa manajemen talenta adalah proses memastikan keberadaan individu berbakat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, menegaskan pentingnya persiapan dan pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai aset yang vital bagi kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Setiap organisasi memiliki sudut pandang yang berbeda terkait dengan talenta atau bakat. Biasanya, organisasi membedakan grup karyawan, tetapi tidak memberikan label yang spesifik kepada grup yang memiliki bakat atau talenta. Lewis dan Heckman (dalam Sonnenberg et al., 2013) menyatakan bahwa perbedaan yang paling umum adalah apakah bakat dilihat dari sudut pandang kelompok karyawan tertentu atau semua karyawan. Perbedaan tersebut, sering kali merujuk pada kelompok-kelompok seperti *high potential* (memiliki potensi tinggi), *high performers* (kinerja tinggi), atau kombinasi keduanya.

*High potential employees* adalah mereka yang memiliki kemampuan, semangat, dan keinginan untuk menjadi pemimpin di masa depan. *High performing employees* adalah mereka yang telah menunjukkan sikap, keterampilan, dan perilaku yang unggul. Namun, perubahan lingkungan dapat mengubah persyaratan untuk menjadi karyawan dengan kriteria *high potential* dan *high performing*, yang dapat menyulitkan manajemen talenta karena proses identifikasi bakat sering berubah lebih lambat daripada lingkungan.

Berbagai alasan yang membuat sulitnya mendefinisikan talenta menurut Sonnenberg et. al. (2013) meliputi kurangnya kejelasan dalam definisi talenta, perubahan lingkungan yang memengaruhi definisi talenta dengan jeda waktu terhadap proses manajemen talenta, ketidakjelasan oleh organisasi tentang siapa yang dianggap memiliki talenta dan mengapa, perspektif yang berbeda dari pihak yang terlibat, dan organisasi yang tidak memenuhi janji kepada karyawan berbakat atau memberikan janji palsu.

Oleh karena itu, penting untuk mengomunikasikan definisi bakat kepada semua karyawan, agar semua memahami bagaimana organisasi memandang dan menjelaskan arti talenta. Definisi bakat akan berubah seiring waktu, untuk mencerminkan perubahan situasi, strategi, proses, dan praktik bakat haruslah fleksibel agar dapat beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang baru. Linda dan Paul (2011) mengemukakan beberapa faktor yang membuat persamaan talenta tidak pasti, meliputi kurangnya keterlibatan kepemimpinan, ketidakjelasan kaitan antara strategi bisnis dan strategi manajemen bakat, budaya organisasi yang tidak mendukung inisiatif bakat, tidak adanya kerangka kerja yang menyeluruh, kurangnya pendekatan terpadu, dan kurangnya

transparansi dan tolok ukur untuk menilai hasil inisiatif manajemen bakat.

### **Tujuan Implementasi Manajemen Talenta**

Implementasi Manajemen Talenta di perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga mereka lebih unggul dan dapat bersaing dengan SDM perusahaan pesaing. Smilansky (2008) mengemukakan beberapa tujuan dari Manajemen Talenta adalah sebagai berikut:

1. mengembangkan tim terbaik dalam lingkungan bisnis yang kompetitif;
2. mencari calon pengganti untuk posisi eksekutif kunci;
3. membuka peluang untuk rotasi posisi eksekutif dari berbagai latar belakang, yang dapat memfasilitasi inovasi dengan memanfaatkan sumber daya internal;
4. menciptakan peluang karier yang menarik bagi eksekutif terbaik;
5. membangun budaya yang mendorong eksekutif untuk mencapai potensi tertinggi.
6. menjamin kesempatan bagi karyawan berbakat untuk meningkatkan karier dari bawah ke tingkat atas perusahaan;
7. mendorong keberagaman eksekutif dalam posisi kunci, mencerminkan keragaman pelanggan dan talenta;
8. menyusun proses penilaian potensi karyawan yang lebih objektif daripada pandangan subjektif manajer; dan

9. membangun loyalitas karyawan dengan membuka peluang bagi karyawan berbakat, dan mengembangkan mereka untuk kepentingan perusahaan.

### **Manfaat Manajemen Talenta bagi Perusahaan**

Kesuksesan sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berkualitas akan memberikan dampak positif yang mendukung pencapaian tujuan bisnisnya. Pella & Inayati (2011) menyatakan bahwa manfaat dari Manajemen Talenta bagi perusahaan dapat diringkas sebagai berikut:

1. jaminan ketersediaan sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;
2. dukungan dalam bersaing dan memasuki pasar baru; dan
3. membangun nilai dan reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang baik di mata masyarakat serta meningkatkan motivasi karyawan untuk tetap berada di perusahaan.

Program Manajemen Talenta yang berhasil akan membantu perusahaan mengatasi tantangan bisnis, memasuki pasar baru, dan mengungguli pesaing. Karyawan yang berbakat juga akan lebih tertarik bekerja di perusahaan yang menghargai mereka, dan memberi kesempatan untuk meraih sukses.

Manajemen Talenta sangat bermanfaat bagi perusahaan sebagai tolok ukur dalam memanfaatkan sumber daya manusianya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan daya saing bisnis. Baron dan Armstrong (2013) mengemukakan manfaat Manajemen Talenta bagi perusahaan meliputi

1. memperbaiki proses rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan bakat-bakat berkualitas;
2. memberikan paket kompensasi yang lebih kompetitif dan adil;
3. melakukan analisis risiko untuk mengidentifikasi karyawan yang berpotensi keluar;
4. menghemat biaya;
5. meningkatkan program pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi; dan
6. melakukan penjarangan internal untuk mengidentifikasi karyawan berpotensi.

Honey (2009) mengemukakan beberapa manfaat Manajemen Talenta bagi karyawan meliputi

1. meningkatkan motivasi dan komitmen;
2. mengembangkan dan mengomunikasikan jalur karier;
3. memperjelas kontribusi kepada tujuan Perusahaan; dan
4. meningkatkan kepuasan kerja.

Manajemen Talenta yang efektif, akan menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam bisnis perusahaan. Semua ahli sepakat bahwa manfaat-manfaat ini, termasuk perencanaan SDM, pengembangan, dan kinerja, akan terorganisir secara baik berkat sistem Manajemen Talenta yang matang. Tantangannya terletak pada konsistensinya dalam mempertahankan sistem tersebut menghadapi perubahan zaman, termasuk perubahan sikap dan perilaku individu akibat kemajuan teknologi.

## **Proses Manajemen Talenta**

Proses manajemen talenta dapat bervariasi tergantung pada kebijakan dan kebutuhan spesifik dari setiap organisasi. Namun, secara umum, tahapan-tahapan yang umumnya tercakup dalam proses manajemen talenta meliputi beberapa hal berikut.

### **1. Identifikasi Bakat**

Tahap awal dalam manajemen talenta adalah mengidentifikasi individu yang memiliki potensi dan kualitas yang diinginkan oleh organisasi. Ini bisa meliputi penggunaan tes, wawancara, penilaian kinerja, dan evaluasi kompetensi untuk menemukan karyawan yang memiliki bakat dan keterampilan yang dibutuhkan.

### **2. Rekrutmen dan Seleksi**

Setelah identifikasi bakat dilakukan, langkah berikutnya adalah merekrut dan memilih individu-individu tersebut, untuk posisi-posisi yang sesuai dengan bakat dan keterampilan mereka. Proses rekrutmen dan seleksi harus dirancang untuk menarik individu terbaik dan paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### **3. Pengembangan Karyawan**

Tahap ini melibatkan pengembangan keterampilan, peningkatan pengetahuan, dan pembangunan kapasitas karyawan yang telah dipilih. Ini dapat mencakup pelatihan, mentoring, pengalaman kerja, dan program pengembangan karier untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka.

### **4. Penilaian Kinerja dan Umpan Balik**

Penilaian kinerja rutin dilakukan untuk mengevaluasi kemajuan dan kontribusi karyawan terhadap tujuan

organisasi. Umpan balik yang konstruktif dari manajer dan rekan kerja, dapat membantu karyawan mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan merencanakan pengembangan lebih lanjut.

#### 5. Manajemen Suksesi

Organisasi perlu merencanakan penggantian posisi kunci dengan karyawan yang memiliki bakat dan potensi, untuk mengambil alih peran tersebut pada masa depan. Ini melibatkan identifikasi karyawan berbakat, pengembangan rencana suksesi, dan persiapan calon pemimpin.

#### 6. Retensi dan Penghargaan

Penting untuk mempertahankan bakat-bakat yang ada di dalam organisasi. Ini melibatkan pemberian penghargaan, insentif, dan kesempatan pengembangan yang menarik untuk memotivasi karyawan untuk tetap bertahan dan berkembang di dalam organisasi.

#### 7. Manajemen Perubahan

Manajemen talenta juga harus responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis dan kebutuhan organisasi. Ini termasuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan dalam strategi manajemen talenta dan mengimplementasikan tindakan yang sesuai.

Tahapan-tahapan ini membentuk siklus manajemen talenta yang berkelanjutan, di mana organisasi terus-menerus mengidentifikasi, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan bakat-bakat yang ada untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis mereka.

## **Talent Pool (Kolam Bakat)**

*Talent pool* atau kolam bakat adalah istilah yang merujuk kepada kumpulan individu dalam suatu organisasi yang memiliki keterampilan, potensi, atau bakat tertentu yang berharga dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Definisi ini, menyoroti pentingnya mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berpotensi tinggi untuk mendukung tujuan dan keberhasilan perusahaan. *Talent pool* sering digunakan untuk merujuk kepada karyawan yang memiliki kualifikasi atau potensi untuk pengembangan karier yang lebih lanjut, promosi, atau penugasan khusus dalam organisasi. Manajemen *talent pool* melibatkan strategi untuk mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia ini secara efektif guna mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang organisasi (Novilia, 2023).

Keuntungan memiliki kolam bakat yang kuat bagi perusahaan sebagai berikut.

### 1. Mempercepat Proses Perekrutan

Dengan memiliki kumpulan individu berbakat yang telah diidentifikasi, perusahaan dapat mengisi posisi kosong lebih cepat, karena tidak perlu melakukan pencarian kandidat dari awal setiap kali ada kebutuhan. Hal ini mengurangi waktu dan biaya yang diperlukan dalam proses perekrutan.

### 2. Mengurangi Biaya

Perekrutan karyawan dari luar organisasi, dapat menjadi biaya yang tinggi. Dengan menggunakan kolam bakat internal dan calon karyawan yang sudah dikenal, perusahaan dapat menghemat biaya yang biasanya diperlukan untuk perekrutan dari luar.

### 3. Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja

Dengan akses ke kolam bakat yang berkualitas, perusahaan dapat memilih kandidat yang telah terbukti memiliki keterampilan, pengalaman, dan potensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 4. Fleksibilitas Organisasi

Kolam bakat yang beragam, dapat memberikan fleksibilitas bagi organisasi dalam menghadapi perubahan kebutuhan bisnis. Mereka dapat dengan cepat menyesuaikan tim dengan menarik kandidat yang sesuai dengan proyek atau inisiatif tertentu.

### 5. Meningkatkan Retensi Karyawan

Melalui program pengembangan internal, kolam bakat dapat membantu meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa ada peluang untuk berkembang dan naik jabatan dalam organisasi, lebih cenderung tinggal dalam jangka panjang.

### 6. Perencanaan Suksesi

Kolam bakat juga dapat digunakan untuk merencanakan suksesi dalam organisasi, memastikan bahwa ada kandidat yang siap menggantikan pemimpin atau karyawan kunci jika diperlukan.

### 7. Meningkatkan Budaya Perusahaan

Kolam bakat yang efektif dapat menciptakan budaya perusahaan yang berfokus pada pengembangan dan pengakuan bakat internal, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

### 8. Keunggulan Bersaing

Dengan akses ke bakat yang kompeten dan beragam, perusahaan dapat lebih kompetitif dalam pasar kerja dan lebih siap menghadapi tantangan bisnis.

## 9. Kepuasan Karyawan

Karyawan yang termasuk dalam kolam bakat mungkin merasa diakui dan dihargai, yang dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

## 10. Efisiensi Operasional

Dengan memiliki bakat yang sudah dikenal dalam kolam bakat, perusahaan dapat mengurangi waktu yang diperlukan untuk pelatihan dan adaptasi, sehingga meningkatkan efisiensi operasional.

## **Elemen-Elemen Manajemen Talenta**

### 1. *Talent Acquisition*

*Talent acquisition*, atau perekrutan karyawan, melibatkan identifikasi, penarikan, dan penerimaan individu yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses perekrutan bakat yang efektif, melibatkan strategi pemasaran perusahaan kepada calon karyawan yang potensial, serta penilaian yang cermat terhadap kemampuan dan kualifikasi mereka. Tujuannya adalah untuk menarik dan merekrut individu berkualitas tinggi, untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

### 2. *Talent Development*

*Talent development*, atau pengembangan bakat, melibatkan upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar mereka dapat mencapai potensi penuh mereka. Proses pengembangan bakat meliputi pelatihan, pembinaan, mentoring, dan pengalaman kerja yang dirancang untuk memperluas kemampuan karyawan dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang

lebih besar pada masa depan. Tujuannya adalah untuk memastikan pertumbuhan dan perkembangan berkelanjutan karyawan dalam organisasi.

3. *Performance Management*

*Performance management*, atau manajemen kinerja, melibatkan penilaian, pengukuran, dan pengelolaan kinerja karyawan secara teratur. Proses manajemen kinerja mencakup penetapan tujuan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, evaluasi kinerja, dan pengenalan insentif dan penghargaan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan bekerja secara efektif dan mencapai hasil yang diharapkan, sambil memberikan dukungan dan pengembangan yang diperlukan.

4. *Succession Planning*

*Succession planning*, atau perencanaan penerus, melibatkan identifikasi dan persiapan individu yang berpotensi untuk mengisi peran kunci pada masa depan, terutama dalam posisi manajerial atau kepemimpinan. Proses perencanaan penerus melibatkan penilaian potensi karyawan, pengembangan rencana penggantian yang terstruktur, dan persiapan untuk mengisi kekosongan yang mungkin terjadi di level kepemimpinan. Tujuannya adalah untuk memastikan kelancaran suksesi dan keberlanjutan organisasi.

5. *Talent Engagement*

*Talent Engagement*, atau keterlibatan karyawan, melibatkan upaya untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan yang berbakat agar tetap terlibat dan berkontribusi secara maksimal. Proses keterlibatan bakat mencakup pengenalan program penghargaan dan pengakuan, menciptakan

lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, dan memberikan peluang pengembangan dan kemajuan karier yang menarik. Tujuannya adalah untuk menciptakan budaya perusahaan yang memungkinkan bakat berkembang dan merasa bernilai.

## **Model Manajemen Talenta**

Dalam manajemen talenta, terdapat beberapa model yang digunakan untuk mengelola bakat-bakat di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa model yang umum digunakan.

### 1. Model Pipa Bakat (*Talent Pipeline*)

Model ini menggambarkan aliran bakat dalam organisasi dari tahap awal perekrutan, hingga pengembangan karyawan menjadi pemimpin masa depan. Pipa bakat mencakup proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, dan penggantian posisi kunci.

### 2. Model 9 Kotak (*9-Box Model*)

Model ini menggambarkan karyawan berdasarkan pada dua dimensi utama, yaitu kinerja saat ini dan potensi untuk perkembangan di masa depan. Dengan menempatkan karyawan dalam kotak yang sesuai, organisasi dapat mengidentifikasi karyawan yang layak untuk pengembangan atau promosi.

### 3. Model Kompetensi (*Competency Model*)

Model ini menetapkan serangkaian kompetensi atau kualitas yang dianggap penting untuk sukses dalam peran tertentu. Kompetensi-kompetensi ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, dan merencanakan suksesi.

4. Model Penempatan Bakat (*Talent Placement Model*)

Model ini fokus pada penempatan individu berbakat di posisi yang sesuai dengan kekuatan dan keterampilan mereka, serta dengan kebutuhan organisasi. Ini melibatkan analisis kebutuhan posisi, identifikasi bakat internal, dan penempatan yang tepat.

5. Model Lingkaran Pertumbuhan Bakat (*Talent Growth Circle Model*)

Model ini menekankan pengembangan karyawan melalui serangkaian lingkaran pertumbuhan, termasuk pembelajaran, pengalaman kerja, umpan balik, dan refleksi. Proses ini berulang dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan individu.

6. Model Jaringan Bakat (*Talent Network Model*)

Model ini mempromosikan kolaborasi antara individu berbakat dalam organisasi untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan dukungan. Jaringan bakat dapat membantu dalam mengidentifikasi bakat potensial, memfasilitasi pembelajaran dan pertukaran informasi, serta memperkuat budaya pengembangan.

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Manajemen Talenta**

Manajemen talenta dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks, termasuk faktor internal dan eksternal yang memengaruhi cara organisasi mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan bakat. Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007), mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi jalannya proses Manajemen Bakat, berikut ini.

## 1. Pentingnya Tenaga Kerja

Nilai tenaga kerja mencakup kesempatan untuk merekrut tenaga kerja dan mengimbangnya dengan kehidupan di luar pekerjaan.

## 2. Faktor Demografi

Faktor demografi global memengaruhi ketersediaan bakat, dan bagaimana organisasi menyesuaikan diri terhadap keragaman budaya dalam tenaga kerja. Ini juga termasuk pengenalan dini terhadap bakat potensial dan pengembangan karier mereka.

## 3. Perubahan Peran SDM

Peran sumber daya manusia mengalami perubahan yang signifikan dalam era globalisasi ini, termasuk tanggung jawab yang lebih luas dalam pengelolaan bakat dan pelaksanaan program-program inovatif, untuk menarik dan mempertahankan karyawan kunci.

## 4. Strategi Perubahan dalam Manajemen Bakat

Strategi ini mencakup berbagai pendekatan seperti bimbingan untuk mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan berpotensi tinggi, subkontrak, rencana suksesi, dan proses perencanaan suksesi dengan fokus pada mentoring, pelatihan, dan pembimbingan.

## 5. Pengembangan Kepemimpinan Melalui Kompetensi

Strategi ini termasuk upaya untuk menciptakan citra perusahaan yang menarik, melalui *branding* dan meningkatkan perhatian para pemimpin puncak terhadap rencana suksesi sebagai prioritas utama mereka.

## **Tantangan Manajemen Talenta pada Era Digital**

Tantangan manajemen talenta pada era digital sebagai berikut.

### 1. Perubahan Teknologi

Perkembangan teknologi yang cepat mengharuskan perusahaan untuk terus beradaptasi dengan alat dan platform baru. Hal ini menciptakan kebutuhan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan teknologi yang mutakhir.

### 2. Pencarian Bakat yang Sesuai

Dalam era digital, persaingan untuk menarik bakat teknis yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan semakin meningkat. Perusahaan harus mengembangkan strategi perekrutan yang efektif untuk menarik individu yang memiliki keterampilan yang cocok dengan pekerjaan yang ditawarkan.

### 3. Retensi Karyawan

Karyawan dengan keterampilan teknis yang tinggi menjadi target utama untuk direkrut oleh perusahaan lain. Oleh karena itu, menjaga karyawan yang berbakat dan berpengetahuan adalah tantangan besar bagi manajemen talenta pada era digital.

### 4. Pengembangan Keterampilan

Dengan adanya perubahan teknologi yang terus menerus, penting bagi perusahaan untuk terus mengembangkan keterampilan karyawan agar tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan kerja yang berubah-ubah.

### 5. Fleksibilitas Kerja

Era digital memungkinkan untuk bekerja secara fleksibel dari berbagai lokasi. Manajemen talenta

perlu mengelola tim yang tersebar secara geografis dengan efisien dan efektif.

#### 6. Kebutuhan Akan Keterampilan Baru

Perusahaan harus mengantisipasi kebutuhan akan keterampilan baru yang mungkin muncul dengan cepat pada era digital, seperti keahlian dalam analisis data, kecerdasan buatan, atau keamanan *cyber*.

#### 7. Mengelola Generasi yang Berbeda

Era digital sering kali melibatkan bekerja dengan berbagai generasi yang memiliki preferensi dan gaya kerja yang berbeda. Manajemen talenta harus dapat mengelola perbedaan ini dengan baik, untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.

## Daftar Pustaka

- Amstrong, K. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. (2007). *The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*. Jakarta: Penerbit PPM.
- F. Novilia, SH Senen (2023). Talent Management Focus on Small and Medium Enterprises A Systematic Literature Review. *West Science Social and Humanities Studies*, 1(06), 336–345.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2)
- Linda dan Paul. (2011). *Optimizing Talent What Every Leader and Manager Needs to Know to Sustain the Ultimate Workforce*. USA: Information Age Publishing Inc.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Powell, Symbaluk, dan Honey. (2009). *Introduction to learning and behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Smilansky., J. (2008). *Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi Dan Mengembangkan Pemimpin Dalam Perusahaan* (1<sup>st</sup> Ed.). Jakarta: PPM.
- Sukoco, Iwan & Fadillah, Rijal. (2016). The Analysis of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach in PT Pindad (Persero) Bandung City. *Jurnal AdBispreneur*, 1(1).
- Yarnall, J. (2011). Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 4–14.

## Profil Penulis



### **Fitri Novilia, S.Pd., M.M.**

Penulis adalah seorang mahasiswa yang sedang menempuh program studi Doktoral S-3 Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis lahir di Banyumas pada tanggal 23 Maret 1993. Sejak kecil penulis selalu mendapatkan beasiswa prestasi hingga jenjang perguruan tinggi. Penulis adalah seorang praktisi, yaitu seorang pebisnis di bidang fashion wanita. Penulis sudah menekuni bisnis selama 12 tahun lamanya. Hingga kini penulis memiliki cabang butik di beberapa lokasi dan juga memiliki *channel* penjualan di beberapa *marketplace*. Sebagai pelaku utama bisnis yang terjun langsung di pasar, penulis sangat memahami bagaimana teori yang berlaku dengan kondisi yang sebenarnya di lapangan. Hal tersebut juga merupakan salah satu alasan penulis menempuh pendidikan S3-nya. Penulis berusaha untuk terus mengembangkan bisnisnya dengan bekal ilmu yang didapat selama menempuh Pendidikan S3-nya. Dunia bisnis terus mengalami perubahan seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi. Tidak hanya perilaku konsumen yang berubah melainkan percepatan teknologi dan trend belanja juga ikut berubah sehingga perlu sekali bagi kita semua untuk terus menggali ilmunya lebih lanjut.

E-mail Penulis: [fitrinovilia@upi.edu](mailto:fitrinovilia@upi.edu)



## DISIPLIN PEGAWAI

**Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.**  
Universitas Alma Ata

### **Pendahuluan**

Teori manajemen yang pertama kali menyampaikan gagasan mengenai disiplin pegawai/disiplin kerja adalah Henry Fayol (1841-1925) dalam bukunya *Administration Industrielle et Generale (General and Industrial Management)* yang diterbitkan tahun 1916 (Wikipedia., 2024). Pada bukunya tersebut, dijelaskan bahwa disiplin merupakan salah satu unsur dari 14 unsur prinsip-prinsip manajemen, yaitu: (1) pembagian kerja (*division of work*), (2) wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), (3) disiplin (*discipline*), (4) kesatuan perintah (*unity of command*), (5) kesatuan pengarahan (*unity of direction*), (6) mengutamakan kepentingan organisasi di atas pribadi (*subordination of individual interest to the common good*), (7) penggajian karyawan/pegawai (*remuneration*), (8) pemusatan (*centralization*), (9) hierarki/tingkatan struktur (*the hierarchy*), (10), ketertiban, (*order*), (11) kesamaan (*equity*), (12) stabilitas kondisi karyawan (*stability of staff*), (13) prakarsa (*initiative*) dan (14) semangat kesatuan dan semangat korps (*esprit de corps*) (Terry & Rue, 2019). Bagi Fayol, disiplin adalah *obedience to authority* dan/atau *observance of the rules, regulations, procedures and methods* (Cole, 2016).

Dijelaskan bahwa makna disiplin lebih merujuk pada sikap yang selalu taat kepada aturan, norma atau prinsip-prinsip tertentu, atau ketaatan pada atasan/otorisator untuk mengikuti instruksi dan perintah. Pada konteks tersebut, bisa dikatakan bahwa disiplin berarti kemampuan untuk melaksanakan pengendalian diri dengan tenang dan tetap taat meskipun kondisi di ruang-ruang manajemen tersebut, terdapat suasana keterbatasan yang tidak memberikan keuntungan hubungan kohesifitas yang signifikan.

Tery dan para penulis lainnya pun, menyampaikan perspektif yang sama bahwa disiplin adalah perilaku yang konsisten mengikuti ketentuan dan prosedur tertentu. Lebih jauh disampaikan, disiplin pegawai dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, sistem dan mekanisme kerja, sikap dan perilaku para pegawai yang melaksanakannya (Hasibuan, 2013; Siagian, 2014).

Disiplin pegawai diperlukan karena berbagai alasan, di antaranya (a) persepsi, pola pikir dan perilaku para pegawai masih memperlihatkan situasi dan kondisi yang berlawanan dengan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, (b) memperbaiki dan menumbuhkembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja yang lebih produktif, (c) meningkatkan kinerja para pegawai agar lebih peka, kreatif dan dinamis untuk memperbaiki hasil kerjanya secara berkelanjutan, (d) memperbaiki citra manajerial dan meningkatkan kepercayaan kelembagaan dalam memberdayakan proses pengelolaan dan penyelenggaraan program dan kegiatan, dan (e) memotivasi para pegawai supaya patuh dan taat terhadap standar kinerja kelembagaan.

Beri (2019) menyatakan bahwa urgensi penerapan disiplin pegawai, pada dasarnya adalah mengembangkan karakter yang sangat penting untuk kemajuan kinerja para

pegawai, memberikan kemauan dan motivasi untuk dapat melaksanakan perubahan tata kelola ke arah yang lebih inovatif, dan menghasilkan hubungan timbal balik, antara atasan dengan bawahan yang lebih harmonis, selaras dan seimbang dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

Disiplin pegawai merupakan cara pandang seorang pegawai dalam memberikan makna terhadap perilaku yang konsisten, untuk mengikuti ketentuan dan prosedur tertentu. Selanjutnya, disiplin pegawai berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya untuk dapat bekerja pada ruang lingkup yang semestinya. Dengan demikian, apabila para pegawai dapat mengikuti etika dan aturan yang diterapkan maka tingkat akuntabilitas dan tanggung jawab para pegawai dapat dilaksanakan secara teratur (Beach, 2009).

Sederhananya, disiplin berwujud melalui kesadaran dan kemauan seseorang untuk mentaati peraturan yang telah ditetapkan oleh suatu kelembagaan, serta bersedia menerima sanksi apabila melanggar peraturan dimaksud. Dalam hubungan ini, disiplin pegawai dapat dijadikan kontributor utama dari produktivitas, semangat kerja dan perbaikan terhadap iklim dan suasana kerja, sebagai pertimbangan pertama mengapa disiplin pegawai perlu diberlakukan, sehingga rasionalisasi disiplin dapat diwujudkan dalam bentuk kesanggupan pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan oleh peraturan perundang-undangan (Handoko, 2011).

Dijelaskan lebih jauh, bahwa potret disiplin pegawai berupa pola nilai, sikap, tingkah laku, dan formulasi cara menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan kerja tertentu (Musaneff, 2007; Thoha, 2014). Nilai-nilai yang tumbuh dan berkembang terdiri atas (a) komitmen dan konsistensi, (b) integritas dan profesionalisme, (c) ketepatan dan keakurasian, (d) keteraturan bekerja, (e)

dedikasi dan loyalitas, serta (f) pelaksanaan tanggung jawab atas tugas pokok dan fungsi yang dimilikinya.

Pandangan sebagaimana tersebut di atas, sejalan dengan pernyataan Thoha (2014) yang menggambarkan bahwa dalam disiplin terdapat beberapa dimensi, yaitu pengendalian diri (penumbuhkembangan tingkah laku yang selaras dengan ketetapan yang sudah diberlakukan), pembentukan karakter yang bermoral, ketersediaan upaya-upaya pemberian sanksi untuk perbaikan pola sikap, pola perilaku dan pola tindakan serta terdapatnya ketentuan-ketentuan yang mengatur sikap dan tindakan yang dilaksanakan (Calhoon, 2014; Sutrisno, 2019; Tead, 2003).

Meramu dari beragam perspektif yang telah disampaikan di atas, maka disiplin pegawai merupakan pola pikir, pola perilaku dan pola tindakan yang di dalamnya terdapat komitmen, nilai-nilai dasar pembentuk sikap dan perilaku yang positif, budaya kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan serta memiliki tindak lanjut yang akan dilaksanakan bilamana terjadi kegagalan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi seorang pegawai. Dalam hubungan ini, ada tingkat responsibilitas dari stimulan yang diberlakukan, sehingga berdampak pada suasana ketertiban dalam mengisi ruang-ruang pekerjaan.

Spriegel dan Schulz (1957) dalam Beri (2019) menyatakan bahwa disiplin sebagai kekuatan yang mendorong seseorang atau kelompok untuk mematuhi aturan, peraturan dan prosedur yang dianggap perlu guna mencapai suatu tujuan. Kekuatan atau ketakutan akan memunculkan seseorang atau kelompok untuk melaksanakan pengekangan diri untuk tidak melaksanakan kegiatan yang sifatnya merusak baik pada penuntasan tujuan maupun proses pekerjaan yang dilaksanakan.

Akhirnya, disiplin pegawai bisa dikatakan sebagai bagian dari manajemen perubahan yang di dalamnya mengandung empat dimensi, yaitu sebagai navigasi, kepemimpinan, kepemilikan dan penggerak (Na'im, 2011). Navigasi, dimensi yang terkait dengan pengelolaan sikap, perilaku dan tindakan sekarang menuju kondisi yang diinginkan pada pelaksanaan pekerjaan. Kepemimpinan sebagai upaya membangun dan mengkomunikasikan norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) yang diberlakukan.

Kepemilikan adalah dimensi yang berupaya menciptakan ketaatan dan kepatuhan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Penggerak merupakan dimensi yang menuntun perilaku pegawai secara terpola dalam pengertian (a) disiplin pegawai sebagai sistem aturan, (b) disiplin pegawai memungkinkan rasa lebih baik dalam mengerjakan sesuatu, dan (c) disiplin pegawai dapat membangkitkan kesanggupan untuk mencari daya suai dengan keadaan yang terjadi di kelembagaan yang tersedia.

### **Hakikat Dasar dan Rasionalisasi Konsep Disiplin Pegawai**

Pemahaman umum mengenai disiplin pegawai dapat diperoleh dari pernyataan Fayol (1916) bahwa discipline means sincerity, obedience, respect of authority, observance of rules and regulations of the enterprise. Subordinate should respect their superiors and obey their order (Wikipedia., 2024). Disiplin pegawai diartikan sebagai keikhlasan, ketaatan dan rasa hormat terhadap wewenang yang diberlakukan serta kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan oleh suatu lembaga/institusi tertentu.

Selanjutnya, dikatakan bahwa *managers need to build a culture of mutual respect to have disciplined employees. There should be a set of organizational rules, philosophies, and structures in place that everyone should meet. Bending the rules or slacking should not be allowed in any organization. To achieve this, there is a need for good supervision and impartial judgment* (Cole, 2016). Makna tersirat yang disampaikan Fayol tersebut, pada dasarnya adalah pola pikir dan pola perilaku yang baik dan benar dalam melakukan berbagai tindakan guna melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, dengan merujuk pada ketentuan perundang-undangan yang telah ditetapkan termasuk memiliki rasa hormat atas pemberlakuan berbagai norma dan aturan, serta munculnya kepercayaan terhadap pimpinan dan kelembagaan (Mangkunegara, 2017).

Di sisi lain, Calhoon (2014) menyatakan bahwa disiplin dapat dianggap sebagai kekuatan yang memberikan dorongan kepada setiap pegawai untuk mematuhi norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) yang dianggap perlu untuk berfungsinya suatu organisasi secara efektif. Dalam hubungan ini, setiap pegawai diwajibkan mentaati NSPK yang dibingkai oleh kelembagaan sebagai pola sikap, pola perilaku dan pola tindakan yang dapat diterima. Jika pemahaman tersebut diarahkan pada dimensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi maka disiplin dapat dimaknai sebagai pengaturan dan modulasi aktifitas sumber daya manusia untuk menghasilkan kinerja yang terkendali termasuk di dalamnya terdapat kegiatan peningkatan pengendalian diri, dedikasi dan perilaku tertib.

Pada konteks tersebut, terjadinya kemunculan budaya kerja yang akan menciptakan suasana aman dan nyaman dalam bekerja dan melaksanakan penuntasan pekerjaan secara lebih kondusif. Hal itu sesuai dengan pandangan

Tead (2003) yang menyatakan bahwa disiplin adalah ketertiban para karyawan/pegawai untuk mentaati berbagai peraturan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan keinginan untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara harmonis sesuai dengan tujuan kelembagaan/institusi yang telah ditetapkan. Terkait di dalamnya, terdapat upaya penegasan bahwa disiplin memunculkan perilaku yang pantas dan dapat diterima yang dapat menghindarkan dari kekacauan, ketidakteraturan serta kebingungan serta dapat menjalankan aktifitas kelembagaan secara lebih konsisten.

Berdasarkan deskripsi tersebut, rasionalisasi dari disiplin pegawai merupakan persamaan fungsi, output dan outcome. Artinya, tanpa pemberlakuan disiplin tidak ada yang bisa dicapai, sehubungan disiplin merupakan nilai inti untuk membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dituntaskan sehingga pada gilirannya budaya kinerja akan semakin meningkat dan lebih berkualitas. Selain itu, pola pikir, pola perilaku dan pola tindak para pegawai akan menjadi profesional selaras dengan urusan-urusan yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan ke depannya.

Disiplin pegawai menghubungkan antara pengendalian diri, pendekatan negatif, dan pendekatan hukuman. Ini sesuai dengan pandangan Beach (2009) bahwa dalam disiplin pegawai terdapat beberapa aspek krusial, yaitu (a) bahwa seseorang harus mempunyai tingkatan pengendalian diri untuk mematuhi aturan, peraturan, dan prosedur organisasi yang telah ditetapkan untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi; (b) mendorong orang untuk melakukan beberapa aktivitas di satu sisi, dan menahan mereka untuk melakukan aktivitas lain yang berseberangan dengan peraturan di sisi lain; dan (c) memberikan sanksi atau punishment jika peraturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi

tidak dipatuhi atau diabaikan oleh anggotanya, supaya tidak terjadi lagi tindakan yang kontradiktif pada masa-masa berikutnya.

Dengan demikian, disiplin adalah menciptakan dinamika kepatuhan dan keteraturan perilaku pegawai secara konsisten yang selaras dengan berbagai perspektif peraturan perundang-undangan di dalam suatu organisasi/kelembagaan. Dalam bahasa lainnya, disiplin merupakan sebuah kondisi dalam sebuah kelembagaan yang di dalamnya terdapat para pegawai/karyawan yang berperilaku sesuai dengan aturan kelembagaan serta memiliki standar perilaku yang dapat diterima oleh ekosistem kelembagaan dimaksud.

Pada konteks ini, disiplin pegawai adalah menciptakan lingkungan kerja yang aman dan harmonis sehingga menghasilkan kinerja yang terkendali khususnya dalam memformulasi pengendalian diri, dedikasi dan perilaku tertib. Formulasi tersebut akan mendorong para pegawai agar mematuhi standar kerja yang telah ditetapkan dan berperilaku bijaksana dan aman di tempat kerja. Dalam hubungan ini, disiplin pegawai bisa diasumsikan sebagai perilaku yang teratur dan sistematis, sebagai sarana pengendalian para pegawai guna menciptakan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan (Edison, 2016; Handoko, 2011; Wibowo, 2011).

Selain itu, pengertian dari disiplin pegawai disampaikan oleh beberapa peneliti, yaitu: (a) disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang dalam diri pegawai sehingga para pegawai secara sukarela melakukan penyesuaian diri dengan berbagai keputusan, peraturan nilai-nilai kerja serta perilaku positif; (b) disiplin pegawai sebagai alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan para pegawainya supaya mereka dapat bersedia mengubah perilakunya dan meningkatkan kesadaran dan kesediaan untuk mentaati dan patuh terhadap norma-norma yang

telah ditetapkan; (c) disiplin adalah merupakan sikap kesediaan pegawai dalam mentaati norma-norma kelembagaan yang telah ditetapkan sebelumnya; (d) kepatuhan kepada perintah pemimpin, perhatian dan kontrol yang kuat dalam pemanfaatan waktu, akuntabilitas terhadap tugas-tugas yang dibebankan serta memiliki kesungguhan atas pekerjaan yang dilakoninya; dan (e) sebagai tindakan manajemen untuk mendorong para pegawai untuk memenuhi tuntutan beragam ketentuan serta merupakan bagian variabel yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia sehingga tidak terjadi berbagai penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang (Beach, 2009; Sutrisno, 2019; Tead, 2003).

Berdasarkan beberapa pernyataan sebagaimana disebutkan di atas, maka disiplin kerja mengandung beberapa pengertian yaitu (a) ada pola nilai, sikap, tingkah laku dan hasil kegiatan termasuk norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) yang dimanpaatkan dalam penerapan disiplin pegawai, (b) disiplin pegawai berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan terhadap kepatuhan, keteraturan dan ketertiban dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, (c) disiplin pegawai merupakan hasil dari implementasi norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) yang diberlakukan, dan (d) dalam proses disiplin terdapat saling memengaruhi dan saling ketergantungan baik mengenai persoalan etika maupun lingkungan sosial dalam pelaksanaan tugas pokok maupun fungsi dari kelembagaan yang terlibat di dalamnya.

Manfaat dari disiplin pegawai dapat dipandang dari empat perspektif yaitu: (a) perspektif retribusi berkaitan dengan hukuman bagi pelanggar disiplin, (b) perspektif korektif berkaitan dengan perbaikan pola perilaku dan tindakan,

(c) perspektif hak-hak perseorangan berkaitan dengan perlindungan terhadap hak-hak yang dimiliki masing-masing pegawai, (d) perspektif utilitarian berkaitan dengan manfaat penegakan disiplin bagi kepentingan kelembagaan, dan (e) fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang akan menghasilkan konsistensi dan komitmen dalam pelaksanaan disiplin (Edison, 2016).

Hasil kajian lainnya, bahwa disiplin pegawai mempunyai manfaat dalam hal penciptaan semangat dan keinginan untuk memitigasi masalah-masalah untuk keberlangsungan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, penciptaan suasana hubungan yang lebih harmonis dan saling menghargai, untuk saling memberikan dukungan dalam penuntasan tanggung jawab, peningkatan efisiensi dan efektivitas pekerjaan, peningkatan gaya kerja dalam pengembangan koordinasi dan kerja sama, pemberian arahan dan daya suai untuk proses perwujudan pekerjaan dan tugas-tugas yang perlu dipertanggungjawabkan (Mangkunegara, 2017).

Dalam pengembangan disiplin pegawai, ada empat unsur penting yang saling berinteraksi, yaitu peraturan, hukuman, penghargaan dan konsistensi. Semua unsur itu, menjadi perhatian dalam menata disiplin pegawai, bermula dari penetapan peraturan yang memuat nilai-nilai dan norma-norma kewajiban dan larangan, kemudian diimplementasikan dalam setiap sistem, prosedur dan tatalaksana sehingga menghasilkan penghargaan dan hukuman yang dilaksanakan secara konsisten sehingga menghasilkan para pegawai yang professional, bermoral dan bertanggungjawab.

Berdasarkan pemahaman sebagaimana tersebut, maka di dalamnya terdapat tiga sikap yang diinternalisasikan yaitu sikap mental (pengendalian pikiran dan pengendalian watak), pemahaman yang baik tentang borma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) serta

tindakan yang akan dilakukan baik yang bersifat kewajiban maupun larangan yang menjadi perhatian utama. Handoko (2011) dan Sutrisno (2019) menyatakan bahwa disiplin pegawai digambarkan sebagai aktualisasi dari unsur pengendalian diri, pembentukan karakter bermoral, perbaikan dengan sanksi serta kumpulan tata tertib untuk mengatur tingkah laku.

Sementara itu, beberapa komponen yang terkait dengan disiplin pegawai mengacu pada empat hal di antaranya sifat, prinsip-prinsip, faktor-faktor dan jenis disiplin. Sifat disiplin pegawai meliputi (a) perilaku standar (sebagai bagian dari kode etik kelembagaan), (b) kekuatan motivasi untuk mendorong para pegawai melakukan peningkatan kinerja dan melaksanakan perbaikan kesalahan, (c) berorientasi pada hal-hal yang bersifat positif maupun negative, (d) sukarela atau dipaksakan, (d) kewajiban para pegawai, dan (e) kekuatan pengendali (pengaturan perilaku para pegawai) (Wibowo, 2011).

Prinsip-prinsip penerapan disiplin, di antaranya (a) norma, standar, prosedur dan kriteria sebagai peraturan penyelesaian tugas pokok dan fungsi harus disampaikan dalam pernyataan tertulis yang jelas dan dapat dimengerti para pegawai; (b) penerapan hukuman disiplin diberlakukan dengan mempertimbangkan tingkat privasi para pegawai; (c) pemberlakuan hukuman disiplin harus bersifat objektif dengan mempertimbangkan fakta-fakta yang dimiliki serta tidak mengembangkan prevalensi yang kurang rasional; (d) berorientasi pada upaya edukasi/mendidik; (e) konsisten; (f) tidak memermalukan para pegawai; (g) memelihara catatan mengenai pelanggaran perilaku disiplin; dan (h) penerapan disiplin harus dilaksanakan dengan tindakan segera (Teard, 2003; Thoha, 2014).

Prinsip-prinsip disiplin pegawai yang diuraikan di atas, sejalan dengan pandangan Beach (2009) yang menjelaskan bahwa beberapa prinsip dari disiplin pegawai di antaranya adalah ketersediaan kode etik yang diperlukan untuk menjalankan disiplin, kesetaraan dalam perlakuan sesuai dengan kode etik yang telah ditetapkan, penerapan disiplin pegawai dibentuk untuk upaya pencegahan, atas berbagai penyelewengan dan penyalahgunaan wewenang dan fungsi, dapat dipertanggungjawabkan, baik pada sisi implementatif maupun implikatif, terdapatnya rasa keadilan dalam penerapan kedisiplinan, menjadi alat kontrol bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, sebagai bagian dari kegiatan pengorganisasian dan penggerakan para pegawai, serta apabila terdapat pelanggaran disiplin maka para pelanggar tersebut menjadi rahasia pembina kepegawaian.

Hal lainnya, yaitu faktor-faktor yang memengaruhi penerapan disiplin, meliputi (a) para pegawai harus menyadari peraturan dan kriteria kinerja serta konsekuensi jika melanggarnya; (b) ketersediaan dokumentasi fakta dan bukti untuk membenarkan tindakan penerapan disiplin sehingga dapat dilaksanakan secara konsisten dan objektif; (c) mempertimbangkan respons para pegawai bahwa penerapan disiplin dilakukan tanpa diskriminasi atau pilih kasih; (d) penegakan disiplin dilaksanakan oleh para fungsional yang telah mendapatkan pelatihan; (e) percepatan penyelesaian pelanggaran disiplin dalam sisi waktu; (f) perhatian penegakan disiplin lebih memusatkan pada perbaikan perilaku para pegawai, bukan pada aspek personal; (g) pemberian hukuman yang wajar dengan mengembangkan tahapan-tahapan hukuman seperti teguran lisan, teguran tertulis, penangguhan gaji/penghasilan dan apabila tidak dapat melakukan perbaikan diri maka dilaksanakan pemberhentian dengan

hormat maupun tidak dengan hormat; dan (h) mempunyai prosedur yang tetap dalam penegakan disiplin dan tindak lanjut yang akan dilaksanakan berikutnya (Handoko, 2011; Mangkunegara, 2017).

Kondisi lainnya yang perlu diperhatikan adalah jenis-jenis disiplin yang akan diberlakukan, terdiri atas (a) disiplin positif (disiplin konstruktif) yang berkaitan dengan pemotivasian terhadap para pegawai untuk dapat melakukan perubahan persepsi, sikap dan perilakunya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya; (b) disiplin negatif (disiplin korektif), yaitu pemberian hukuman dan sanksi yang digunakan untuk mendorong agar para pegawai mematuhi peraturan, ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan; dan (d) disiplin progresif yaitu pelaksanaan pembinaan terhadap para pegawai untuk secara bertahap memperbaiki persepsi, pola pikir dan perilakunya sehingga selaras dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan (Edison, 2016; Wibowo, 2011).

Cole (2016) dan Tead (2003) memberikan gambaran agar penerapan disiplin pegawai dapat berhasil dengan efisien, efektif dan produktif, dalam pelaksanaannya dengan cara memanfaatkan beberapa pendekatan. Pertama, pendekatan yudisial berkaitan dengan penyusunan dan penetapan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai penerapan disiplin pegawai pada berbagai kelembagaan. Dalam peraturan tersebut dimuat mengenai kewajiban, larangan dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada para pegawai. Salah satu contohnya yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Kedua, pendekatan hubungan manusia terkait dengan penjatuhan hukuman disiplin dengan mempertimbangkan latar belakang dan dampak dari

pelanggaran yang dilakukannya, termasuk di dalamnya ada upaya-upaya dari pelanggar disiplin untuk melaksanakan perbaikan diri pada masa yang akan datang.

Ketiga, pendekatan sumber daya manusia (human resources approach) berkaitan dengan penjatuhan hukuman disiplin ringan kepada para pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran ringan seperti yang berdampak negatif pada unit kerja seperti melaksanakan kegiatan yang merugikan unit kerja, bertindak sewenang-wenang terhadap para pegawai lainnya atau menghalangi para pegawai lainnya untuk melaksanakan tugas kedinasan yang berdampak pada unit kerja.

Keempat, pendekatan disiplin kelompok (group discipline approach) berkaitan dengan upaya pembinaan para pegawai yang diserahkan kepada organisasi profesi/fungsional yang mewadahi para pegawai dimaksud melalui pemberian hukuman etik sehingga dapat dilakukan perbaikan persepsi, pola pikir dan pola perilaku para pegawai tersebut.

Kelima, pendekatan kepemimpinan (leadership approach) berkaitan dengan penumbuhkembangan disiplin pegawai akan terwujud, apabila keteladanan pada aspek sikap, tingkah laku dan hasil karya diimplementasikan sejak awal oleh para pimpinan manajerial.

Bertolak dari beberapa pendekatan disiplin pegawai tersebut, Calhoun (2014); Cole (2016); dan Terry & Rue (2019) menjelaskan mengenai metode pengembangan disiplin pegawai untuk mewujudkan para pegawai yang etis, bermoral, professional dan bertanggung jawab serta terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, yaitu melalui proses internalisasi dan institusionalisasi mengenai hal-hal berikut.

1. Ada komitmen dan konsistensi dari pimpinan manajerial untuk melaksanakan disiplin pegawai dengan cara cepat, objektif, impersonal, dialog dan pemberian penjelasan yang lengkap serta penyampaian pemberitahuan lebih awal kepada pegawai yang diduga melakukan pelanggaran, bersikap adil dalam penjatuhan hukuman disiplin serta berupaya melaksanakan tindakan preventif sehingga dapat mengeliminasi tindakan pelanggaran disiplin.
2. Nilai-nilai dasar pembentuk sikap dan perilaku positif dan produktif yang diterapkan harus dapat dipahami dan dimengerti oleh para pegawai. Nilai-nilai yang dijadikan pertimbangan untuk penerapan disiplin biasanya lebih ditekankan pada nilai-nilai moral/agama, nilai-nilai tradisi, nilai-nilai ideologi kelembagaan dan nilai-nilai kerja produktif yang bersifat universal dan terbuka.
3. Disiplin pegawai harus terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, serta terdapatnya saling percaya di antara para pegawai untuk saling mendukung dalam peningkatan kualitas dan produktivitas kelembagaan.
4. Kondisi lingkungan kerja yang aman dan kondusif perlu diciptakan terutama melalui aspek keteladanan manajerial/pimpinan, perbaikan tingkat kesejahteraan pegawai serta penegakan norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) secara konsisten.
5. Ada tindak lanjut yang nyata atas perwujudan disiplin baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif sehingga pada gilirannya dapat menumbuhkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif, memperbaiki persepsi pola pikir dan pola perilaku dalam

pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, meningkatkan kinerja para pegawai serta meningkatkan kepercayaan dan citra kelembagaan dalam penegakan disiplin pegawai.

Internalisasi dan institusionalisasi pada gilirannya dapat membentuk perspektif dan interpretasi para pegawai sehingga berdampak positif terhadap lingkungan kelembagaan yang mampu memaksa perubahan sikap, perilaku dan tindakan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

### **Kesimpulan**

Disiplin pegawai bisa diartikan sebagai kewajiban dan larangan yang di dalamnya mengandung norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) yang menjadi arah bagi pembentukan persepsi, pola pikir dan perilaku para pegawai dalam memberdayakan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sehingga terjadi peningkatan kualitas kinerjanya.

Disiplin pegawai akan berhasil dengan baik apabila dilakukannya pemenuhan atas hal-hal berikut (a) ada komitmen dari para pegawai dan para pemimpin di tingkat manajerial; (b) terdapatnya nilai-nilai dasar pembentuk sikap dan perilaku positif sebagai wujud dari kewajiban dan larangan; (c) saling percaya di antara para pihak yang terlibat; (d) disiplin pegawai harus terkait dengan kepentingan pelaksanaan tugas dan fungsi para pegawai; serta (e) ada tindak lanjut yang nyata atas penerapan dan pemberlakuan disiplin pegawai.

## Daftar Pustaka

- Beach, D. S. (2009). *Personel: the Management of People at Work* (3rd ed.). New York: Macmillan.
- Beri, N. (2019). Civil Servants Awareness of The Discipline, Procedures and Effects on Perfomance: Malawi Exploratory Research. *India Journal*, 22(30), 85–92.
- Calhoon, R. D. (2014). Enhancing long-term worker productivity and performance: the connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(4), 372–387.
- Cole, G. A. (2016). *Management theory and practice* (5th ed.). Martins the Printers Limited.
- Edison, E. D. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musanef. (2007). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Bandung: Rosdakarya.
- Na'im, A. (2011). *Peta Jalan Reformasi Kementerian Pendidikan Nasional (2011-2014)*. Kementerian Pendidikan Nasional.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT kencana.
- Tead, O. (2003). *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill Book Inc.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2019). *Dasar-dasar Manajemen (Alih Bahasa: G.A. Ticoalu)*. (Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.

- Thoha, M. (2014). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wikipedia. (2024). *Henry Fayol*. Wikipedia. Wnsiklopedia Bebas.

## Profil Penulis



### **Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.,**

Penulis adalah Lektor Manajemen Pendidikan di Program Studi (S-1) Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Alma Ata, Yogyakarta. Kariernya dimulai sebagai Pembantu Pimpinan di Kantor Depdikbud Kabupaten Majalengka Jawa Barat tahun 1991, kemudian bertugas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka Jawa Barat sebagai Fungsional Umum di Dinas Pendidikan. Pada tahun 2019 kemudian beralih tugas menjadi Tenaga Pengajar di Sekolah Tinggi Farmasi (STF) YPIB Cirebon Jawa Barat dan sejak tahun 2020 sampai dengan sekarang bekerja sebagai Dosen di Universitas Alma Ata (UAA) Yogyakarta. Pendidikan dasar dan menengah (SD/SMP-SMA) ditamatkan di kampung kelahirannya, yakni di Desa Loji Kecamatan Jatiwangi Kabupaten Majalengka Jawa Barat. Pada tahun 1990 menyelesaikan S-1 Perencanaan Pendidikan di IKIP Jakarta (Universitas Negeri Jakarta), kemudian tahun 1999 menamatkan S-2 Administrasi Pendidikan di IKIP Bandung (Universitas Pendidikan Indonesia) dan tahun 2018 berhasil menuntaskan S-3 Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung. Mata kuliah yang diampu dalam beberapa tahun terakhir ini di Prodi S-1 PGSD Universitas Alma Ata adalah (a) manajemen pendidikan, (b) manajemen berbasis sekolah, (c) manajemen kelas, (d) kepemimpinan pendidikan, (e) profesi keguruan, (f) pengembangan kurikulum, (g) filsafat pendidikan, dan (h) ilmu Pendidikan, sedangkan di Prodi S-2 Pendidikan Agama Islam PGSD Universitas Alma Ata MENGAMPU mata kuliah: (a) analisis kebijakan Pendidikan Agama Islam, (b) inovasi pengelolaan dan kelembagaan Pendidikan Agama Islam, dan (c) analisis kebijakan pendidikan nasional.

Email Penulis: [endi.rochaendi@almaata.ac.id](mailto:endi.rochaendi@almaata.ac.id)



## KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK

**Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E., Ak., M.M.**  
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

### **Kepemimpinan**

Konsep dasar kepemimpinan dalam organisasi, melibatkan berbagai elemen yang menjadi fokus utama dalam memahami peran, fungsi, dan karakteristik seorang pemimpin dalam konteks kerja. Kepemimpinan tidak hanya tentang memiliki otoritas atau kedudukan tertinggi dalam sebuah struktur organisasi, tetapi juga tentang memiliki visi yang jelas, kemampuan untuk memotivasi, dan keterampilan untuk membina hubungan yang kuat dengan anggota tim (Yusuf *et al.*, 2023).

Dalam dasar konsep ini, terdapat pemahaman bahwa setiap individu memiliki potensi untuk berkontribusi secara positif dalam mencapai tujuan bersama, dan peran seorang pemimpin adalah untuk mengaktifkan potensi tersebut. Salah satu konsep dasar yang fundamental dalam kepemimpinan adalah visi dan misi (Febrian *et al.*, 2022). Seorang pemimpin yang efektif, harus memiliki visi yang jelas tentang arah dan tujuan organisasi. Visi ini tidak hanya menjadi panduan bagi pemimpin sendiri, tetapi juga merupakan sumber inspirasi bagi anggota tim. Dengan memahami visi tersebut, anggota tim dapat merasa terhubung secara emosional dengan tujuan organisasi dan terinspirasi untuk berkontribusi secara maksimal (Yukl, 2019).

Namun, memiliki visi saja tidaklah cukup. Seorang pemimpin juga harus mampu mengkomunikasikan visi tersebut kepada anggota tim dengan cara yang inspiratif dan memotivasi. Keterampilan komunikasi yang efektif menjadi kunci di sini, karena memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan pesan dengan jelas, mendengarkan dengan empati, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, sesuai dengan situasi yang dihadapi. Terkadang, situasi membutuhkan keputusan yang cepat dan tegas, sementara pada saat lain, situasi membutuhkan kolaborasi dan partisipasi dari anggota tim. Dengan memiliki pemahaman yang mendalam tentang situasi dan karakteristik anggota tim, seorang pemimpin dapat memilih gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk mencapai hasil yang diinginkan (Goleman, 2017).

Kepemimpinan juga melibatkan aspek pemberdayaan atau empowerment. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mengendalikan segala hal, tetapi juga memberikan tanggung jawab, otonomi, dan kepercayaan kepada anggota tim untuk mengambil keputusan dan bertindak secara mandiri. Ini bukan hanya tentang memberikan wewenang kepada orang lain, tetapi juga tentang membangun kepercayaan dan memungkinkan pengembangan potensi individu.

Keadilan, integritas, pengembangan, dan pembinaan juga merupakan konsep dasar yang penting dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin harus bersikap adil dalam setiap interaksi dan keputusan yang diambil, memiliki integritas yang tinggi, serta berperan sebagai pembina dan pengembang bagi anggota tim. Dalam organisasi, ada gaya kepemimpinan yang diketahui ialah kepemimpinan paternalistik. Dalam bagian ini, akan dibahas mengenai kepemimpinan paternalistik secara

teori dan dalam organisasi yang telah menggunakan gaya kepemimpinan ini (Candra Susanto *et al.*, 2023).

### **Kepemimpinan Paternalistik**

Kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memainkan peran seperti seorang ayah atau figur otoritatif, yang peduli terhadap kebutuhan bawahan serta mengambil keputusan untuk mereka. Gaya kepemimpinan ini, sering kali melibatkan kontrol yang kuat dari pemimpin, sementara bawahan cenderung mengikuti perintah tanpa banyak pertimbangan. Beberapa definisi kepemimpinan paternalistik menurut ahli sebagai berikut.

1. Robert House, seorang ahli dalam bidang kepemimpinan dan organisasi, menyebut kepemimpinan paternalistik sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan individu bawahannya, seperti seorang ayah yang memperhatikan anak-anaknya (House *et al.*, 2004).
2. Bass dan Avolio, dalam karya mereka yang terkenal, "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*," Bernard Bass dan Bruce Avolio menyebut kepemimpinan paternalistik sebagai salah satu dari empat gaya kepemimpinan yang mereka tinjau, yang dicirikan oleh perhatian personal dari pemimpin terhadap kesejahteraan bawahannya (Bass and Avolio, 1994).
3. Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, Dalam buku teks mereka, "*Organizations: Behavior, Structure, Processes*," Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske menyatakan bahwa kepemimpinan paternalistik melibatkan pemimpin yang bertindak seperti seorang ayah atau figur otoritatif yang peduli

terhadap bawahan serta mengambil keputusan untuk mereka (Gibson, Ivancevich and Donnely, *no date*).

4. Yukl, Menurut Gary Yukl dalam bukunya yang berjudul "*Leadership in Organizations*," kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memainkan peran yang menyerupai figur ayah, memberikan perhatian personal kepada bawahannya, serta mengambil keputusan untuk mereka (Yukl, 2013).

Dari penjelasan beberapa ahli di atas, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan paternalistik merujuk pada gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin meniru peran seorang ayah, menunjukkan perhatian yang personal terhadap bawahannya, dan memiliki kecenderungan untuk mengambil keputusan bagi mereka. Ciri-ciri utama dalam kepemimpinan paternalistik (Farh and Cheng, 2000) sebagai berikut.

1. Pemimpin memainkan peran yang menyerupai figur ayah atau otoritas yang dihormati dalam hubungan dengan bawahannya.
2. Pemimpin menunjukkan perhatian yang mendalam terhadap kebutuhan, kesejahteraan, dan perkembangan personal bawahannya.
3. Pemimpin cenderung mengambil keputusan secara otoritatif dan memegang kendali yang kuat atas arah dan tindakan bawahannya.
4. Pemimpin menganggap kelompoknya sebagai unit yang solidaritasnya mirip keluarga, di mana hubungan antara pemimpin dan bawahan lebih, seperti hubungan orang tua dan anak.
5. Kepemimpinan paternalistik sering kali menghargai tradisi, nilai-nilai budaya, dan hierarki yang kuat dalam organisasi.

6. Pemimpin memberikan arahan yang jelas dan tegas kepada bawahannya, menunjukkan harapan dan standar yang diinginkan.
7. Meskipun kontrol yang kuat, pemimpin paternalistik juga sering memberikan dukungan dan bimbingan bagi perkembangan pribadi dan profesional bawahannya.
8. Meskipun pemimpin cenderung mengambil keputusan, ada sedikit ruang untuk partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, terutama dalam hal yang berkaitan dengan keputusan strategis.

Ciri-ciri ini, dapat terbentuk pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kepemimpinan paternalistik beroperasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap budaya dan kinerja organisasi.

Sejarah dan perkembangan konsep kepemimpinan paternalistik dalam konteks manajemen dan organisasi telah menjadi fokus utama bagi para akademisi dan praktisi selama beberapa dekade. Konsep ini memiliki akar yang dalam dalam budaya organisasi di berbagai belahan dunia dan telah mengalami evolusi yang signifikan seiring perubahan budaya, sosial, dan ekonomi. Sejarah kepemimpinan paternalistik dapat ditelusuri kembali ke berbagai budaya dan periode waktu.

Dalam budaya Timur, seperti di Asia dan Timur Tengah, tradisi paternalistik telah lama menjadi bagian integral dari struktur sosial dan organisasional. Pemimpin di sini, sering dianggap sebagai figur otoritatif yang bertanggung jawab tidak hanya atas pengambilan keputusan, tetapi juga atas kesejahteraan dan perlindungan bawahannya. Sebagai contoh, dalam budaya Jepang, konsep kepemimpinan paternalistik tercermin dalam gaya kepemimpinan yang dipandang sebagai bos yang baik

atau bos yang seperti ayah (oya-boss) (Lewin, Lippitt and White, 1939).

Di Barat, konsep kepemimpinan paternalistik juga telah hadir dalam berbagai bentuk, meskipun mungkin tidak disebut dengan istilah yang sama. Pada abad ke-19 dan awal abad ke-20, di tengah revolusi industri di Eropa dan Amerika, pemilik perusahaan atau pengusaha sering kali memainkan peran yang mirip dengan figur paternalistik, memberikan perlindungan, dukungan, dan bantuan kepada pekerja mereka dalam berbagai aspek kehidupan. Perkembangan konsep ini, dalam konteks manajemen modern menjadi lebih terfokus pada pertengahan abad ke-20, ketika para akademisi dan praktisi manajemen mulai mengidentifikasi dan mempelajari berbagai gaya kepemimpinan yang ada (Yukl *et al.*, 2013).

Pada tahun 1950-an, penelitian awal oleh psikolog sosial seperti Kurt Lewin dan Douglas McGregor membuka jalan bagi pemahaman yang lebih dalam tentang gaya kepemimpinan, termasuk kepemimpinan paternalistik. Penelitian ini memberikan dasar teoritis bagi pemahaman tentang pentingnya perhatian personal, pengaruh, dan kontrol dalam kepemimpinan (McGregor, 1989).

### **Teori-Teori dalam Kepemimpinan Paternalistik**

Penelaahan terhadap teori-teori yang mendukung atau menjelaskan kepemimpinan paternalistik memberikan pemahaman yang mendalam tentang landasan filosofis, psikologis, dan organisasional yang menjadi dasar dari gaya kepemimpinan ini. Berbagai teori telah dikembangkan untuk menjelaskan fenomena kepemimpinan paternalistik, baik dari sudut pandang psikologi, sosiologi, maupun manajemen. Ada beberapa teori yang relevan dengan kepemimpinan paternalistik sebagai berikut.

## 1. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori ini mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menginspirasi dan mengubah perilaku bawahannya melalui pengembangan hubungan yang kuat dan saling menguntungkan. Dalam konteks kepemimpinan paternalistik, pemimpin bertindak sebagai figur ayah yang memberikan dorongan, inspirasi, dan panduan kepada bawahannya, mendorong mereka untuk mencapai potensi tertinggi mereka (Bass and Riggio, 2006; Northouse, 2021).

## 2. Teori Kepemimpinan Otoriter

Teori ini menekankan penggunaan otoritas dan kontrol yang kuat oleh pemimpin untuk mengarahkan dan mengendalikan bawahan. Dalam kepemimpinan paternalistik, elemen otoritas dan kontrol yang kuat sering kali terlihat, di mana pemimpin mengambil keputusan atas nama bawahan dan memberikan arahan yang jelas dan tegas (Bass and Bass, 2009).

## 3. Teori Pertukaran Pemimpin-Member (*Leader-Member Exchange Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahannya berkembang melalui pertukaran sosial yang berkelanjutan. Dalam konteks kepemimpinan paternalistik, pemimpin sering kali menjalin hubungan yang kuat dengan sejumlah kecil bawahan yang dipilih, sementara bawahan lain mungkin kurang mendapatkan perhatian personal atau dukungan yang sama (Gerstner and Day, 1997).

## 4. Teori Psikologi Sosial

Teori-teori dalam psikologi sosial, seperti teori hubungan interpersonal dan teori kognitif, memberikan wawasan tentang bagaimana interaksi

dan dinamika sosial memengaruhi gaya kepemimpinan. Dalam kepemimpinan paternalistik, perhatian personal dan penghargaan terhadap hubungan interpersonal menjadi aspek kunci dalam membentuk dinamika antara pemimpin dan bawahannya (Myers and Twenge, 2019).

#### 5. Teori Budaya Organisasi

Teori ini mengajukan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan praktik kepemimpinan. Dalam budaya yang menganut nilai-nilai paternalistik, gaya kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan dan perlindungan bawahannya cenderung lebih dihargai dan diimplementasikan (Schein, 2010).

Pemimpin dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang dinamika kepemimpinan paternalistik dan meningkatkan kemampuan mereka dalam memimpin dengan efektif dalam konteks ini. Analisis terhadap pendekatan psikologis, sosiologis, atau manajerial terhadap gaya kepemimpinan paternalistik memberikan wawasan yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi dan memahami praktik kepemimpinan ini. Berbagai pendekatan ini, menyoroti aspek-aspek yang berbeda dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya, serta dampaknya terhadap budaya organisasi dan kinerja keseluruhan. Dari sudut pandang psikologis, kepemimpinan paternalistik dapat dianalisis melalui lensa teori kepribadian, motivasi, dan perkembangan individu.

Teori-teori seperti teori kepribadian menekankan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin tercermin dari karakteristik kepribadiannya, dan dalam konteks ini, pemimpin paternalistik cenderung menunjukkan sifat-sifat seperti empati, perhatian, dan keterlibatan personal.

Selain itu, teori motivasi dapat menjelaskan bagaimana pemimpin paternalistik menggunakan pendekatan yang berfokus pada kebutuhan individu untuk memotivasi bawahannya, dengan memberikan dukungan dan penghargaan atas kontribusi mereka. Pendekatan perkembangan individu juga dapat menyoroti peran pemimpin dalam membimbing dan mendukung perkembangan profesional dan pribadi bawahannya (Bass and Bass Bernard, 1985).

Dari perspektif sosiologis, analisis terhadap kepemimpinan paternalistik mencakup pengamatan tentang dinamika hubungan sosial dalam organisasi. Teori pertukaran sosial, misalnya, dapat menjelaskan bagaimana hubungan antara pemimpin dan bawahannya berkembang, melalui pertukaran yang saling menguntungkan. Dalam konteks ini, pemimpin paternalistik cenderung membentuk hubungan yang lebih dekat dan saling menguntungkan dengan sebagian kecil bawahannya, sementara bawahan lain mungkin merasa diabaikan. Analisis sosiologis juga dapat menyoroti peran kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai seperti perhatian, kepercayaan, dan loyalitas (Scott, 1987).

Dari sudut pandang manajerial, analisis terhadap kepemimpinan paternalistik menyoroti aspek-aspek praktis dalam mengelola dan memotivasi tim. Teori manajemen seperti teori kontingensi menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada konteks situasional yang spesifik, dan dalam konteks ini, pemimpin paternalistik dapat efektif dalam situasi di mana bawahan membutuhkan arahan yang jelas dan dukungan personal.

Selain itu, pendekatan manajerial juga menekankan pentingnya komunikasi yang efektif, pengambilan keputusan yang tepat, dan pengelolaan konflik dalam

mempraktikkan kepemimpinan paternalistik (Hersey and Blanchard, 1969). Analisis tersebut dapat memberikan kontribusi bagi organisasi untuk memahami dinamika internalnya dan meningkatkan praktik kepemimpinan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

### **Kelebihan dan Kelemahan Kepemimpinan Paternalistik**

Manfaat dan nilai tambah yang diberikan oleh kepemimpinan paternalistik mengarah pada pemahaman akan kontribusi positif yang gaya kepemimpinan ini dapat berikan terhadap organisasi dan anggota tim. Kepemimpinan paternalistik sering kali mengutamakan perhatian personal terhadap karyawan, yang mencakup dukungan emosional, pengakuan atas prestasi, dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, serta meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Dengan adanya dukungan dan bimbingan yang diberikan oleh pemimpin paternalistik, karyawan cenderung merasa didorong untuk mengembangkan diri mereka secara profesional dan pribadi. Pemimpin yang memperhatikan kebutuhan dan potensi karyawan dapat membantu mereka mengidentifikasi tujuan karir mereka dan membantu mereka mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Ini dapat menghasilkan peningkatan dalam kemampuan individu, yang pada gilirannya dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

Kepemimpinan paternalistik sering kali menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan kooperatif, di mana komunikasi yang terbuka dan saling percaya antara pemimpin dan bawahan diperkuat. Hal ini dapat

memperkuat kualitas hubungan antar anggota tim, mengurangi konflik, dan meningkatkan kolaborasi dalam mencapai tujuan bersama. Dengan adanya pemimpin yang menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap karyawan, serta mengambil peran yang lebih aktif dalam pengambilan keputusan, karyawan cenderung merasa lebih aman dan stabil dalam lingkungan kerja mereka. Hal ini dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan dan meningkatkan retensi bakat, yang pada akhirnya dapat menghasilkan stabilitas organisasi yang lebih baik.

Secara keseluruhan, manfaat-manfaat yang diberikan oleh kepemimpinan paternalistik dapat mengarah pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai, cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal mereka, yang pada akhirnya dapat menghasilkan peningkatan produktivitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif bagi organisasi. kepemimpinan paternalistik dapat memberikan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi, baik dalam hal meningkatkan kesejahteraan karyawan maupun dalam meningkatkan kinerja keseluruhan. Melalui pendekatan yang memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu, pemimpin paternalistik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan produktif, yang pada gilirannya dapat membawa organisasi menuju kesuksesan jangka panjang.

Meskipun kepemimpinan paternalistik dapat memberikan manfaat yang signifikan, ada juga sejumlah kelemahan yang perlu dipertimbangkan. Penilaian terhadap risiko dan keterbatasan yang mungkin timbul dari gaya kepemimpinan ini penting untuk dipertimbangkan agar organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam menerapkannya. Beberapa kelemahan dan risiko yang terkait dengan kepemimpinan paternalistik.

1. Terciptanya ketergantungan yang berlebihan pada pemimpin. Ketika pemimpin mengambil keputusan atas nama bawahan dan memberikan arahan yang terlalu tegas, bawahan cenderung kehilangan inisiatif dan kemampuan untuk mengambil keputusan sendiri. Hal ini dapat menghambat pengembangan kemandirian dan akuntabilitas individu dalam organisasi.
2. Kepemimpinan paternalistik cenderung mempertahankan status quo dan menghindari risiko. Pemimpin yang terlalu protektif terhadap bawahannya, mungkin *enggan* untuk menghadapi tantangan baru atau mengambil risiko yang diperlukan untuk menghadapi perubahan lingkungan. Hal ini dapat menghambat inovasi dan adaptasi organisasi terhadap perubahan yang diperlukan untuk tetap relevan di pasar yang dinamis.
3. Kepemimpinan paternalistik dapat mengakibatkan pengambilan keputusan yang kurang efektif. Ketika pemimpin mengambil keputusan atas nama bawahan, tanpa melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, hasilnya mungkin tidak selalu optimal. Pemimpin mungkin memiliki wawasan yang terbatas atau tidak selalu mempertimbangkan sudut pandang bawahan yang beragam, yang dapat mengurangi kualitas keputusan yang dihasilkan.
4. Kepemimpinan paternalistik cenderung membatasi ruang untuk inisiatif dan kreativitas individu. Ketika pemimpin mengendalikan semua aspek penting dari pekerjaan dan mengarahkan bawahan secara ketat, karyawan cenderung merasa kurang termotivasi untuk berpikir di luar kotak atau mengusulkan ide-ide baru. Hal ini dapat menghambat inovasi dan kemajuan organisasi dalam jangka panjang.

5. Kepemimpinan paternalistik juga dapat menyebabkan konflik dan ketidakpuasan di antara anggota tim. Bawahan yang merasa terlalu dikendalikan atau tidak diizinkan untuk mengeluarkan potensi penuh mereka mungkin merasa frustrasi dan tidak puas dengan lingkungan kerja mereka. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan moral dan motivasi, serta meningkatkan risiko konflik internal dalam organisasi.

Penilaian terhadap risiko dan keterbatasan dari gaya kepemimpinan paternalistik mencakup potensi terciptanya ketergantungan yang berlebihan pada pemimpin, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan dalam pengambilan keputusan, kurangnya inovasi dan kreativitas, serta potensi munculnya konflik dan ketidakpuasan di antara anggota tim.

### **Implementasi Kepemimpinan Paternalistik**

Kepemimpinan paternalistik dalam organisasi, memerlukan pendekatan yang terencana dan strategis untuk memastikan bahwa gaya kepemimpinan ini, memberikan manfaat yang maksimal bagi organisasi dan anggota tim. Beberapa langkah yang dapat diambil dalam proses implementasi kepemimpinan paternalistik berikut.

1. Organisasi perlu memastikan bahwa pemimpin yang dipilih untuk menerapkan kepemimpinan paternalistik memiliki karakteristik dan keterampilan yang sesuai. Pemimpin harus memiliki empati, kepedulian, dan kemampuan untuk membangun hubungan yang baik dengan bawahan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang sesuai juga diperlukan untuk memastikan bahwa pemimpin memiliki keterampilan yang diperlukan

untuk menjadi pemimpin yang efektif dalam gaya kepemimpinan ini.

2. Komunikasi yang terbuka dan terbuka sangat penting dalam implementasi kepemimpinan paternalistik. Pemimpin perlu mengkomunikasikan tujuan, harapan, dan nilai-nilai organisasi dengan jelas kepada bawahan. Selain itu, bawahan juga perlu merasa nyaman untuk berkomunikasi dengan pemimpin tentang kebutuhan, kekhawatiran, dan aspirasi mereka. Ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan mendukung.
3. Pemimpin perlu berusaha membangun hubungan yang kuat dan positif dengan bawahan. Ini melibatkan mendengarkan dengan empati, memberikan dukungan dan bimbingan kepada bawahan, serta menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan mereka. Pembentukan hubungan yang kuat ini dapat meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, dan loyalitas bawahan terhadap pemimpin dan organisasi.
4. Salah satu aspek kunci dari kepemimpinan paternalistik adalah pemberian dukungan dan bimbingan kepada bawahan. Pemimpin perlu berperan sebagai mentor dan pelatih bagi bawahan, membantu mereka mengatasi tantangan dan mengembangkan potensi mereka. Ini melibatkan memberikan umpan balik yang konstruktif, mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan, serta membantu bawahan untuk mencapai tujuan karir mereka.
5. Meskipun pemimpin dalam gaya kepemimpinan paternalistik cenderung mengambil keputusan untuk bawahan, penting untuk tetap fleksibel dalam pendekatan ini. Pemimpin perlu mempertimbangkan

sudut pandang dan masukan bawahan dalam pengambilan keputusan yang signifikan. Ini dapat menciptakan rasa kepemilikan dan keterlibatan yang lebih besar di antara anggota tim.

6. Implementasi kepemimpinan paternalistik memerlukan evaluasi terus-menerus terhadap efektivitas dan dampaknya. Organisasi perlu secara teratur mengevaluasi hubungan antara pemimpin dan bawahan, tingkat kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta kinerja keseluruhan tim dan organisasi.

Organisasi dapat mengimplementasikan kepemimpinan paternalistik secara efektif, dan mengoptimalkan manfaatnya bagi organisasi dan anggota tim. Studi kasus yang menunjukkan implementasi yang berhasil dari kepemimpinan paternalistik adalah perusahaan manufaktur X. Perusahaan ini mengalami penurunan kinerja dan kepuasan karyawan yang signifikan sebelum memperkenalkan gaya kepemimpinan paternalistik, maka langkah-langkah implementasi yang berhasil sebagai berikut.

1. Perusahaan memilih pemimpin yang memiliki karakteristik yang sesuai dengan kepemimpinan paternalistik, seperti empati, kepedulian, dan kemampuan untuk membangun hubungan yang baik dengan bawahan. Pemimpin dipilih berdasarkan rekam jeaknya dalam memberikan dukungan dan bimbingan kepada timnya.
2. Pemimpin memulai dengan mengadakan pertemuan reguler dengan timnya untuk membahas tujuan, harapan, dan nilai-nilai perusahaan. Mereka juga memperkenalkan kebijakan komunikasi terbuka, di mana bawahan didorong untuk memberikan

masukan dan menyampaikan kekhawatiran mereka secara terbuka.

3. Pemimpin menghabiskan waktu untuk mendengarkan bawahan dengan empati dan memberikan dukungan yang diperlukan. Mereka membangun hubungan yang kuat dengan bawahan dengan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan aspirasi mereka.
4. Pemimpin secara aktif memberikan dukungan dan bimbingan kepada bawahan dalam mengatasi tantangan dan mencapai tujuan mereka. Mereka menyediakan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk membantu bawahan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
5. Meskipun pemimpin dalam gaya kepemimpinan paternalistik cenderung mengambil keputusan untuk bawahan, mereka tetap fleksibel dan mempertimbangkan masukan bawahan dalam pengambilan keputusan yang signifikan. Pemimpin memastikan bahwa bawahan merasa didengar dan dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan.

## Daftar Pustaka

- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers', *Human resource management*, 33(4), pp. 549–560.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Free Press google schola*, 2, 637-647.
- Bass, B.M. and Bass, R. (2009) *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. New York, NY: Psychology Press
- Candra Susanto, P. *et al.* (2023). Determinant Attitude and Employee Recruitment: Analysis Psikotest, Assessment, Behavioral Event Interview and Experience (Study Literarture). *International Journal of Psycology and Health Science*, 1(1), 1–8. Available at: <https://doi.org/10.38035/ijphs.v1i1.83>.
- Farh, J.-L. and Cheng, B.-S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and organizations in the Chinese context*. Springer, 84–127.
- Gerstner, C.R. and Day, D. V (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. Konopaske (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill.
- Goleman, D. (2017) *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. *Academy of Management Briarcliff Manor*.
- House, R.J. *et al.* (2004) *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269–299.
- McGregor, D. (1989). The human side of enterprise. *Readings in managerial psychology*, 2(1), 314–325.
- Myers, D.G. and Twenge, J.M. (2019) *Social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P.G. (2021) *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Schein, E.H. (2010) *Organizational culture and leadership*. New York: Wiley.
- Scott, W.R. (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. New York: Prentice-Hall.
- Febrian, W.D. et al. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Yukl, G. et al. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38–48.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations global edition*. New York: Pearson.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations*. New York: Pearson.
- Yusuf, M. et al. (2023) *Manajemen (Teori & Aplikasi)*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.

## Profil Penulis



### **Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E., Ak., M.M.**

Menyelesaikan pendidikan S-1 di Jurusan AKuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang (1988), S-2 di Program Magister Manajemen Universitas Pancasila Jakarta (1998), dan S-3 di Program Doktor Ekonomi Manajemen Bisnis Kekhususan Akuntansi Universitas Padjajaran Bandung (2008). Ia juga mengajar di Program Sarjana, Program Magister, dan Program Doktor di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dan Universitas Pancasila. Ia juga sebagai penguji di Program Doktor Universitas Padjajaran Bandung, Universitas Trisakti Jakarta dan Universitas Gunadarma Jakarta. Di samping itu menjadi asesor BAN PT Dan LAM EMBA, serta Fasilitator Wilayah LL DIKTI 3. Menjadi Ketua TIM PAK STAN Jakarta, Asesor BKD. Selain itu, juga aktif sebagai pembicara pada seminar-seminar mengenai Pengelolaan Bisnis & Anggaran. Di bidang non akademik, ia pernah menjadi konsultan akuntansi dan keuangan PT Kosti Jaya dan sekarang menjabat sebagai Direktur Utama PT Tombo Banyoe yang bergerak dalam bidang perdagangan umum, pelatihan *motivation training*, konsultasi akuntansi, keuangan perpajakan, *information technology*, pemasaran, dan pengembangan potensi diri.

E-mail Penulis: [triewidhiastuti@yahoo.com](mailto:triewidhiastuti@yahoo.com)



## EFIKASI DIRI (*SELF-EFFICACY*)

**Lily Yuntina, S.E., M.M.**  
Universitas Pancasakti Bekasi

### **Pendahuluan**

Manusia diciptakan Allah Swt. sebagai makhluk ciptaan yang sempurna, manusia diberikan otak untuk berpikir merupakan kelebihan manusia daripada makhluk lainnya, manusia selalu berpikir dalam setiap tindakannya, sehingga aktivitas manusia berawal dari proses berpikir tentang tujuan dan manfaat serta bagaimana mencapai tujuan yang ditetapkan. Cita-cita dan harapan manusia berbeda-beda, tetapi arah tujuannya sama, untuk mencapai kehidupan lebih baik dari apa yang sudah dicapainya, pada akhirnya dapat dinyatakan sebagai manusia yang mempunyai nilai kualitas dan kuantitas dalam kehidupannya.

Cita-cita dan harapan tentunya tidak lepas dari upaya manusia yaitu bekerja, pekerjaan merupakan perealisasi diri manusia itu sendiri, sehingga pada hakikatnya setiap generasi melanjutkan perjuangan dari generasi sebelumnya. Pada lingkungan sosial yang penuh dengan persaingan, tentunya manusia harus memiliki kemauan keras untuk meraih cita-cita dan harapannya dibekali dengan pengetahuan yang luas dan ketrampilan yang dimiliki, tentunya berdasarkan kompetensi, sehingga manusia itu dapat disebut sebagai manusia yang memiliki kemampuan yang mumpuni dapat melakukan pekerjaannya.

Semua yang diusahakan itu, tidak lepas dari kemauan pada diri manusia itu sendiri, bahwa segala upaya yang dilakukan manusia, berdasarkan niat dan keyakinan bahwa manusia itu bisa mampu melakukannya untuk meraih cita-cita dan harapannya. Sebaliknya, manusia yang keyakinannya rendah, dan tidak memiliki motivasi pada usahanya, maka yang akan terjadi adalah kegagalan bukan kesuksesan.

Ghee Soon Lim dan Richard L. Daft (1999) Ghee Soon Lim dan Richard L. Daft (1999:306) Disampaikan bahwa "*Self-efficacy is the capacity to produce result or outcomes, to feel that they are effective.*" Efikasi diri adalah kemampuan seseorang untuk mendapatkan hasil/*outcome* atas pekerjaan yang dilakukan, sehingga dapat menentukan langkah yang tepat. *Self efficacy* berkaitan dengan kepercayaan tentang kualitas dan kecermatan seseorang. Kualitas berupa pemahaman manusia pada pekerjaan yang dapat ditangani dengan efektif. Ricky W.Griffin dan Griegiory Mioiorhead (2014) menyatakan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan berdasarkan dengan kemampuan dan kepercayaan manusia.

Riobiert Krieitnier dan Angielio Kinicki (2010) mengemukakan bahwa pekerjaan khusus yang dilakukan manusia berdasarkan kepercayaan, sehingga kesuksesan dapat dipertahankan, Waltier C.Biorman, Daniel R. Ugien dan Richard J. Klimioski (2010) disimpulkan manusia memiliki kualitas dan kapabilitas dinilai berdasarkan Kepercayaan manusia dalam memahami pekerjaan (Mcshanie dan Vion Gliniow 2010) disampaikan *self-efficacy* adalah kepercayaan manusia pada kualitas, dorongan, pendapat-pendapat yang benar akan situasi yang dialami dalam pekerjaan sehingga didapatnya, kesuksesan dalam bekerja kemudian disampaikan Luthans (2010) efikasi diri adalah tindakan yang

dilakukan seseorang dalam situasi yang akan timbul, sehingga dapat dilakukan pekerjaan dengan baik.

Efikasi diri dapat dijadikan faktor penentu keberhasilan performansi dan pelaksanaan pekerjaan seseorang, karena dalam pertimbangan individu secara subjektif terhadap kemampuan yang dibentuk berupa tindakan yang diperlukan, pada tingkat penyelesaian tugas-tugas khusus yang dihadapi. Ancaman dipandang individu sebagai intimidasi dan stressor potensial, dengan percaya diri manusia dapat menyelesaikan masalah yang dihadapinya dengan baik (Ghaderi & Salehi, 2011), Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis self efficacy adalah kepercayaan manusia terhadap dirinya, sehingga pekerjaan dapat ditangani dan dapat di pertanggung jawabkan dengan baik, dengan indikator (1) keuletan dalam bekerja, (2) masalah dapat diselesaikan dengan baik, (3) tugas-tugas dapat diselesaikan, dan (4) situasi kerja dapat diatasi.

efikasi diri dibentuk dari beberapa unsur (Bandura, 1997) sebagai berikut:

1. Hasil yang diharapkan (*outcome expectancy*), yaitu adanya harapan terhadap kemungkinan hasil dari perilaku. Harapan ini dalam bentuk prakiraan kognitif tentang kemungkinan hasil yang akan diperoleh dan kemungkinan tercapainya tujuan, efikasi yang diharapkan
2. (*Efficacy expectancy*), yaitu harapan akan timbulnya persepsi yang memengaruhi atas sikap dari persepsi seseorang pada kemampuan kinerjanya yang berkaitan dengan hasil. Jika kegagalan sering dialami seseorang pada suatu tugas tertentu, maka cenderung efikasi yang dimiliki adalah efikasi yang rendah pada tugas tersebut. Sebaliknya, jika didapatnya keberhasilan pada tugas tertentu yang dilakukan

maka ia akan memiliki efikasi diri yang tinggi pada tugas tersebut,

3. Nilai hasil (*Outcome value*), yaitu dimaknai pada nilai atas hasil yang diperoleh seseorang. Nilai hasil yang sangat bermakna akan dipengaruhi oleh dorongan yang kuat manusia untuk mendapatkan keberhasilan kembali yang pernah diperolehnya.

Aspek-aspek dari Efikasi diri: 1) tingkat (*level*), 2) umum (*generality*), dan 3) intensitas (*strength*). Ketiga dimensi menggunakan skala umum (pengukuran) efikasi diri/*general self-efficacy scale* (GSE) (Bandura, 1993; Schwarzer, 1995).

1. Tingkat (Level) *Self-efficacy*,

Tugas-tugas yang dikerjakan individu berbeda pada tingkat kesulitan tugas. *self-efficacy* tinggi yang dimiliki Individu pada tugas yang mudah dan sederhana, atau juga pada tugas-tugas yang rumit dan dibutuhkannya kompetensi yang tinggi. *self-efficacy* yang tinggi yang dimiliki individu cenderung pada tugas dimana tingkat kesukarannya sesuai dengan kemampuannya. Rentang kapabilitas yang dipersepsikan oleh individu dapat diukur pada tuntutan tugas yang di presentasikan pada tingkat tantangan atau rintangan yang berbeda, sehingga pada akhirnya individu mencapai kesuksesan pada kinerjanya (*successful performance*). Jika tidak ada hambatan pada tugas maka kesulitan dapat diatasi, aktivitas tersebut mudah untuk ditampilkan, dengan demikian *perceived self-efficacy* yang tinggi dimiliki oleh setiap orang pada hal-hal tersebut.

Sebagai ilustrasi, diukurnya tingkat *self efficacy* pada atlet lompat tinggi, sehingga kekuatan *self-efficacy* dapat dinilai oleh atlet, bahwa kayu palang dapat dilompati, pada beberapa tingkat ketinggian yang

berbeda. *Self efficacy* dapat dinilai Individu dengan cara seberapa baik olah raga yang dapat dilakukan, pada berbagai kondisi rintangan, seperti saat mereka berada pada keadaan stress dalam bekerja, letih, atau mengalami stress mental, cuaca buruk atau saat mereka berkomitmen untuk melakukan hal lain yang lebih menarik.

## 2. Universal (*Generality*)

Dapat dilihat sejauh mana individu yakin akan kemampuannya pada saat tugas dilaksanakan dengan kondisi yang berbeda, keyakinannya diawali pada saat dilaksanakan tugas dalam situasi tertentu yang sebelumnya tidak pernah dilakukan, atau dalam bentuk serangkaian tugas-tugas atau situasi sulit dan bervariasi, kemampuannya dapat diaplikasikan berupa kepercayaan terhadap kemampuan diri dalam berbagai situasi yang berbeda, serta kemampuan untuk belajar dari pengalaman. *Generality* merupakan perasaan kemampuan yang ditunjukkan individu pada konteks tugas yang berbeda-beda, baik itu melalui tingkah laku, kognitif dan afektifnya.

## 3. Intensitas (*Strength*)

Aspek yang ketiga ini lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan individu terhadap keyakinannya. *Self-efficacy* menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan individu akan memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan individu. *Self-efficacy* menjadi dasar dirinya melakukan usaha yang keras, bahkan ketika menemui hambatan sekalipun.

## **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efikasi Diri**

1. Pengalaman Keberhasilan dalam kehidupan manusia, keberhasilan menyelesaikan suatu masalah akan

meningkatkan efikasi diri, sebaliknya kegagalan akan menurunkan efikasi diri terutama pada waktu efikasi diri belum terbentuk secara mantap dalam diri seseorang.

2. Tantangan yang berat, sehingga ia bisa menyelesaikannya dengan kegigihan dan kerja
3. Kesalahan dalam menilai diri. Apabila dalam kehidupan sehari-hari yang selalu diingat adalah penampilan-penampilan yang kurang baik, maka kesimpulan tentang efikasi diri akan rendah. Sebaliknya, meskipun kegagalan sering dialami tapi secara terus menerus selalu berusaha meningkatkan prestasi maka efikasi diri akan meningkat.
4. Kejadian yang dihayati seolah-olah dialami sendiri. Apabila orang melihat suatu kejadian, kemudian ia merasakannya sebagai kejadian yang dialami sendiri maka hal ini akan dapat memengaruhi perkembangan efikasi dirinya.

Kumpulan dari pengalaman-pengalaman masa lalu akan menjadi penentu efikasi diri melalui representasi kognitif, yang meliputi ingatan terhadap frekuensi keberhasilan dan kegagalan, pola temporeranya, serta dalam situasi bagaimana terjadinya keberhasilan dan kegagalan. Pada kemampuan berpikir seseorang di mana perkembangan efikasi diri cukup besar, karena orang yang tinggi inteligensinya akan lebih mampu mengingat dan menganalisis kejadian-kejadian yang pernah dialami, sehingga kesimpulan yang dibuat akan lebih tepat.

Penelitian Kumar dan Lal (2006) menunjukkan hasil bahwa terdapat perbedaan inteligensi antara orang yang tinggi efikasi dirinya, dengan orang yang rendah efikasi dirinya. Dengan kata lain, ada korelasi antara inteligensi dengan efikasi diri. Penelitian Uzuntiryaki terhadap guru-guru kimia di Turki menunjukkan hasil: di antara empat

sumber informasi yang dapat memengaruhi perkembangan efikasi diri, “pengalaman berhasil” yang paling berperan dalam meningkatkan efikasi diri (Uzuntiryaki, 2008).

Figur yang berperan sebagai perantara dalam proses penghayatan ini adalah “model”, dalam hal ini model dapat diamati dalam kehidupan sehari-hari maupun di televisi dan media visual lainnya. Secara lebih rinci, dapat disebut-kah bahwa ada dua faktor yang menentukan perilaku model dapat merubah perilaku koping pengamatnya, yaitu; model sering terlibat dalam peristiwa yang menegangkan (mengancam) dan ia memberi contoh bagaimana bertindak, dan model menunjukkan strategi yang efektif untuk mengatasi ancaman.

Bandura (1997) menyatakan bahwa belajar observasional ditentukan oleh empat subproses, yaitu (a) proses attentional, proses ini menentukan apa yang diseleksi untuk diamati; (b) proses retention, proses ini berhubungan dengan proses representasi kognitif; (c) proses production, dalam proses ini konsep diterjemahkan ke dalam tindakan yang sesuai; dan (d) proses motivational, beberapa hal yang menentukan proses ini: *external incentives*, *vicarious incentives*, *self-incentives*, *observer attributes*.

Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan pengamat dalam memilih model adalah

1. dalam memilih model, orang cenderung memilih model yang ada kemiripannya dengan diri, perilaku model akan meningkatkan efikasi diri apabila model sukses, dan menurunkan efikasi apabila model gagal;
2. dalam hal ras dan jenis kelamin, orang cenderung memandang orang yang ada persamaan ras dan jenis kelamin lebih dapat dipercaya, sehingga perilakunya lebih menguatkan keyakinan efikasi. untuk

meningkatkan keyakinan efikasi dalam belajar dan meningkatkan kompetensi orang cenderung lebih memilih model yang memiliki keterampilan banyak daripada model yang memiliki keterampilan tunggal;

3. orang cenderung lebih memilih model yang mampu mengatasi kesulitannya dengan gigih, daripada model yang mengatasi permasalahannya dengan tanpa perjuangan;
4. pengamat lebih memilih model yang mampu menunjukkan strategi untuk mengelola situasi sulit dan mampu mengutarakan instruksi, dalam bentuk strategi koping daripada model yang emosional;
5. petunjuk-petunjuk yang diberikan oleh model yang kompeten akan lebih diperhatikan daripada petunjuk-petunjuk yang diberikan oleh model yang tidak kompeten.

Penelitian Martino et al. (2005) tentang pengaruh tayangan adegan seks di televisi terhadap perilaku seksual remaja menunjukkan bahwa model di televisi tersebut memengaruhi perilaku remaja untuk melakukan hubungan seks pranikah. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Bandura tentang peran model dalam mengarahkan perilaku manusia.

#### 1. Persuasi Verbal

Persuasi verbal merupakan informasi yang sengaja diberikan kepada orang yang efikasi dirinya ingin dirubah, dengan cara memberikan dorongan semangat bahwa permasalahan yang dihadapi bisa diselesaikan. Dorongan semangat yang diberikan kepada orang yang mempunyai potensi dan terbuka menerima informasi, akan menggugah semangat orang bersangkutan untuk berusaha lebih gigih meningkatkan efikasi dirinya. Semakin percaya orang

kepada kemampuan pemberi informasi maka akan semakin kuat keyakinan untuk dapat merubah efikasi diri. Apabila penilaian diri lebih dipercaya daripada penilaian orang lain maka keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki sulit digoyahkan.

Informasi yang diberikan akan lebih efektif, apabila langsung menunjukkan keterampilan-keterampilan yang perlu dipelajari untuk meningkatkan efikasi diri. Persuasi verbal akan berhasil dengan baik apabila orang yang memberikan informasi mampu mendiagnosis kekuatan dan kelemahan orang yang akan ditingkatkan efikasi dirinya, serta mengetahui pengetahuan atau keterampilan yang dapat mengaktualisasikan potensi orang tersebut

## 2. Keadaan Fisiologis dan Suasana Hati

Dalam suatu aktivitas yang melibatkan kekuatan dan stamina, orang akan mengartikan kelelahan dan rasa sakit yang dirasakan sebagai petunjuk tentang efikasi dirinya. Demikian juga dengan suasana hati, perubahan suasana hati dapat memengaruhi keyakinan seseorang tentang efikasi dirinya. Dalam kaitannya dengan keadaan fisiologis dan suasana hati, ada empat cara untuk merubah keyakinan efikasi, yaitu: (1) meningkatkan kondisi tubuh, (2) menurunkan stres (3) merubah emosi negatif, dan (4) mengoreksi kesalahan interpretasi terhadap keadaan tubuh.

Pada waktu seseorang merasa sedih, maka penilaian terhadap diri cenderung rendah (tidak berarti). orang cenderung membuat evaluasi diri positif pada waktu suasana hati positif, dan evaluasi negatif pada waktu suasana hati negatif. Mengalami keberhasilan pada waktu suasana hati positif akan menimbulkan efikasi diri tinggi, sedangkan mengalami kegagalan pada

waktu suasana hati negatif akan menimbulkan efikasi diri rendah. orang yang gagal dalam suasana hati gembira cenderung over estimate terhadap kemampuannya, sedangkan orang yang sukses dalam suasana hati sedih cenderung under estimate terhadap kemampuannya (Bandura, 1997). Ada korelasi positif antara kecerdasan emosional dengan efikasi kepemimpinan (Villanueva & Sanchez 2007). Dalam kaitannya dengan komitmen untuk berhenti minum minuman keras, pada waktu suasana hati sedang sedih efikasi untuk tidak meminum minuman keras rendah (Dill et al., 2007).

Bandura (Fest & Fest, 2013) menyatakan dampak dari efikasi berupa pengalaman menguasai sesuatu adalah faktor yang paling memengaruhi efikasi diri pada diri seseorang. Keberhasilan akan mampu meningkatkan ekspektasi tentang kemampuan, sedangkan kegagalan cenderung menurunkan hal tersebut. Pernyataan tersebut memberikan enam dampak.

1. Keberhasilan akan mampu meningkatkan efikasi diri secara proposional dengan kesulitan dari tugas.
2. Tugas yang mampu diselesaikan oleh diri sendiri akan lebih efektif, daripada diselesaikan dengan bantuan orang lain.
3. Kegagalan dapat menurunkan efikasi diri, ketika seseorang merasa sudah memberikan usaha yang terbaik.
4. Kegagalan yang terjadi ketika tekanan emosi yang tinggi, tidak terlalu berpengaruh daripada kegagalan dalam kondisi maksimal.
5. Kegagalan sebelum memperoleh pengalaman lebih berdampak pada efikasi diri, daripada kegagalan setelah memperoleh pengalaman.

6. Kegagalan akan berdampak sedikit pada efikasi diri seseorang, terutama pada mereka yang memiliki ekspektasi kesuksesan yang tinggi.

### **Fungsi Efikasi Diri**

Menurut Bandura (1997) pada dasarnya efikasi diri memiliki empat fungsi yang memengaruhi individu berikut ini.

1. Fungsi Kognitif

Bandura menyebutkan bahwa pengaruh dari efikasi diri pada kognitif seseorang sangat bervariasi. Proses kognitif merupakan proses berpikir, di dalamnya termasuk pemerolehan, pengorganisasian, dan penggunaan informasi. Kebanyakan tindakan manusia bermula dari dipikirkannya sesuatu terlebih dahulu. Individu yang memiliki efikasi yang tinggi, lebih senang membayangkan tentang kesuksesan. Sebaliknya, individu yang efikasi dirinya rendah, lebih banyak membayangkan kegagalan dan hal-hal yang dapat menghambat tercapainya kesuksesan.

2. Fungsi Motivasi

Efikasi diri memainkan peranan penting dalam mengatur motivasi diri pada upaya memotivasi bagi diri mereka sendiri dan mengarahkannya pada tindakan, melalui pemikiran-pemikiran sebelumnya. Kepercayaan akan kemampuan diri dapat memengaruhi motivasi dalam beberapa hal, yakni menentukan tujuan yang telah ditentukan, seberapa besar usaha yang dilakukan, seberapa tahan mereka dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dan ketahanan mereka menghadapi kegagalan.

### 3. Fungsi Afeksi

Proses afeksi merupakan proses pengaturan kondisi emosi dan reaksi emosional. efikasi diri akan mempunyai kemampuan coping individu dalam mengatasi besarnya stres dan depresi yang individu alami pada situasi yang sulit dan menekan, dan juga akan memengaruhi tingkat motivasi individu tersebut. efikasi diri memegang peran penting dalam kecemasan, yaitu untuk mengontrol stres yang terjadi. Penjelasan tersebut sesuai dengan pernyataan Bandura bahwa efikasi diri mengatur perilaku untuk menghindari suatu kecemasan. Semakin kuat efikasi diri, individu semakin berani bertindak menghadapi situasi yang menekan dan mengancam. Individu yang yakin pada dirinya sendiri dapat menggunakan kontrol pada situasi yang mengancam, tidak menjadikan pola pikir terganggu, sedangkan bagi individu yang tidak bisa mengatur situasi mengancam akan mengalami kecemasan yang tinggi.

### 4. Fungsi Selektif

Fungsi selektif akan memengaruhi pemilihan aktivitas atau tujuan yang akan diambil oleh individu. Individu menghindari aktivitas dan situasi yang mereka percaya telah melampaui batas kemampuan dalam dirinya, namun individu tersebut telah siap melakukan aktivitas-aktivitas yang menantang dan memilih situasi yang dinilai mampu untuk diatasi. Perilaku individu seperti ini, akan memperkuat kemampuan, pada peminatan di jaringan sosial yang memengaruhi kehidupan, dan akhirnya akan memengaruhi arah perkembangan personal. karena pengaruh sosial berperan dalam pemilihan lingkungan, berlanjut untuk meningkatkan kompetensi, nilai-nilai dan peminatan tersebut, telah

lama diyakini lebih awal yang dapat mempengaruhi faktor-faktor dalam pengambilan keputusan

### **Efikasi Diri Memengaruhi Perilaku dan Kognisi**

Tingkat efikasi diri yang dimiliki seseorang mampu memengaruhi perilaku dan kognisi seseorang. Ormrod (2008) menyebutkan terdapat empat hal yang dapat dipengaruhi oleh efikasi, berikut ini.

#### 1. Pemilihan Aktivitas

Seseorang lebih memilih untuk tugas dan aktivitas yang mereka yakin akan berhasil, dan menghindari tugas dan aktivitas yang mereka yakin akan gagal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya efikasi diri seseorang dapat memengaruhi aktivitas maupun tugas yang akan mereka ambil.

#### 2. Tujuan

Seseorang lebih menetapkan tujuan yang lebih tinggi bagi diri mereka sendiri, ketika mereka memiliki efikasi diri yang tinggi dalam bidang tertentu. Jadi, seseorang dengan efikasi diri yang tinggi pada suatu bidang tertentu, akan mampu menentukan tujuan yang lebih tinggi bagi diri mereka sendiri di bidang tersebut.

#### 3. Usaha dan Persistensi

Seseorang dengan tingkat efikasi diri yang tinggi, lebih mungkin mengerahkan segenap tenaga ketika mencoba suatu tugas baru, mereka juga lebih gigih dan tidak mudah menyerah. Sebaliknya, seseorang yang memiliki efikasi diri yang rendah, akan cenderung bersikap setengah hati pada suatu tugas dan mudah menyerah menghadapi kesulitan.

#### 4. Pembelajaran dan Prestasi

Seseorang dengan efikasi diri yang tinggi, cenderung lebih banyak belajar dan berprestasi daripada seseorang yang memiliki efikasi diri yang rendah. Dengan kata lain, ketika beberapa individu memiliki kemampuan yang sama, bagi mereka yang yakin dapat melakukan suatu tugas memungkinkan dapat menyelesaikan tugas tersebut, dan dapat dikatakan berhasil dari pada mereka yang tidak yakin mampu mencapai keberhasilan.

Berdasarkan dari studi empiris tentang efikasi diri, didapat sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh signifikan efikasi diri cukup kuat terhadap minat mahasiswa (Weka Apsari Maala Nuhlasita, 2022).
2. Efikasi diri memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap motivasi berwirausaha pada mahasiswa, serta pendidikan kewirausahaan dan efikasi diri memberikan pengaruh simultan terhadap motivasi berwirausaha (Melliana Putri Rahayu et al., 2022).
3. Manajemen emosi karyawan berpengaruh positif terhadap efikasi diri yang dimiliki (Lukman Hakim et al., 2022).
4. Terdapat pengaruh efikasi diri terhadap hasil belajar (Heny Kurniawati et al., 2022).
5. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (enny Dinarwati et al., 2023).

## **Kesimpulan**

Efikasi diri merupakan perilaku seseorang dalam memutuskan suatu persoalan dan merasa yakin bisa menyelesaikan tugas dengan baik sehingga tujuan tercapai, dapat di sintesakan keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kerja yang diemban dengan baik, dengan indikator meliputi (1) kegigihan dalam bekerja, (2) dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi, (3) berusaha menyelesaikan tugas, dan (4) mengatasi situasi kerja.

## **Daftar Pustaka**

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy* The exercise of Control. New York: W.H. Freeman and Company.
- Enny, Dinarwati. (2023). Pengaruh Tuntutan Pekerjaan dan efikasi Diri okupasional Terhadap Kesejahteraan Karyawan PT X Sektor energi. *Psyche 165 Journal*, 16(3), 143–148.
- Heny Kurniawati, et al. (2022). Pengaruh efikasi Diri (Self efficacy) Terhadap Hasil Belajar Sejarah Siswa Kelas XI IPS MAN 1 Bojonegoro. *Avatara, e-Journal Pendidikan Sejarah*, 12(1).
- Ida, Ayu Putu Dian Harta Mahita, et al. (2023). Pengaruh Kecerdasan emosional, efikasi Diri Dan Kreativitas Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Rex Denpasar. *Values* 4(3).
- Lukman Hakim et al. (2022). Pengaruh Regulasi emosi Terhadap efikasi Diri Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(5).
- Melliana, Putri Rahayu., Riza Yonisa Kurniawan. (2022). Analisis Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan dan efikasi Diri Sebagai Motivasi Berwirausaha pada Mahasiswa Pendidikan ekonomi Universitas Negeri Surabaya.

## **Profil Penulis**



### **Lily Yuntina, S.E., M.M.**

Lahir di Jakarta Alumnus PascaSarjana Sekolah Tinggi "IMMI " Jakarta, Jurusan Manajemen Konsentrasi Pendidikan, Saat ini mengajar Pada Universitas Pancasakti Kota Bekasi, sebagai dosen Tugas Rutin melakukan Tridharma Perguruan Tinggi, sehingga pada bidang penelitian ada beberapa hasil karya ilmiah penulis sendiri dan ada juga yang berkolaborasi dengan dosen dan ada juga dengan mahasiswa sudah publish dapat dilihat pada google scholar. Pada upaya peningkatan dan Pengembangan karir penulis mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan dan seminar-seminar yang diadakan pihak dari internal dan eksternal, Juga Pada Bidang Pengabdian Masyarakat Penulis sebagai Nara sumber dan sebagai peserta kegiatan, Selain Kegiatan belajar dan mengajar penulis juga sebagai Asesor BNSP pada Bidang Pendidikan Vokasi ( Sekolah Menengah Kejuruan Program Studi Akuntansi). Buku ini merupakan karya bersama saya dengan teman-teman dosen, dengan harapan dapat memberikan kebaikan pada dunia Pendidikan.

E-mail Penulis: [Lyuntina@gmail.com](mailto:Lyuntina@gmail.com)



**Dr. Rahmat Laan, M.M.**  
Universitas Muhammadiyah Kupang

### **Pendahuluan**

Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan oleh dua orang atau lebih, untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien. Efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan berkaitan dengan dimensi sumber daya yang berbeda dalam organisasi. Efektivitas berkorelasi dengan faktor Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu orang: pegawai, karyawan, buruh yang bekerja untuk suatu organisasi, perusahaan, lembaga pemerintah, lembaga pendidikan dan sebagainya yang direkrut untuk melaksanakan aktivitas manajemen organisasi, sedangkan efisiensi berkaitan dengan sumber daya nonmanusia, seperti sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan, sumber daya teknologi dan sebagainya.

Di antara efektivitas dan efisiensi, boleh jadi efektivitas menduduki posisi yang lebih menentukan sebab pada akhirnya faktor SDM yang akan membuat sumber daya lain menjadi efisien. Keduanya (efektivitas maupun efisiensi) baik secara parsial maupun simultan, memiliki pengaruh secara langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Meskipun demikian, efektivitas, hanya akan

terwujud manakala ditunjang oleh adanya komponen *skill* atau keterampilan dan motivasi atau dorongan untuk bekerja. Dengan kata lain, efektivitas harus ditunjang oleh adanya kemampuan dan kemauan. Mampu bekerja tidak menjamin terwujudnya efektivitas, jika tidak ditunjang oleh adanya kemauan untuk bekerja, demikian juga sebaliknya. Kemampuan dan kemauan bekerja hanya akan terwujud jika ditunjang oleh empat unsur yaitu; pengalaman (termasuk pendidikan), kepemimpinan, insentif, dan iklim kerja.

Iklim kerja merupakan parameter untuk mengukur kualitas kehidupan kerja yang diciptakan dan dikembangkan secara sengaja, berencana dan sistematis untuk menimbulkan kepuasan kerja, suasana senang, terjamin, termotivasi dan mendapat perlindungan dalam bekerja yang dinamis bagi seluruh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Jika dikaitkan dengan kontinum dan skala kondisi iklim kerja, maka iklim kerja bisa berpengaruh buruk terhadap partisipasi dan kinerja pegawai (menghambat), tetapi bisa juga mendorong partisipasi dan kinerja pegawai.

Iklim kerja yang tidak menyenangkan akan menurunkan partisipasi dan kinerja pegawai. Sebaliknya, iklim kerja yang menyenangkan akan dapat meningkatkan partisipasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan partisipasi dan kinerja pegawai, diskusi tentang iklim kerja dipandang cukup relevan.

### **Pengertian Iklim Kerja**

Iklim kerja, sepanjang yang dapat ditelusuri, dipakai dalam beberapa istilah yang berbeda seperti iklim organisasi (Luthan, 2005), kondisi kerja (Mangkunegara, 2005), lingkungan kerja (Robbins dan Coulter, 2007),

suasana tempat kerja (Giuseppe Lambertia, Rialp Josep Criado, Tomas Aluja Banet, 2020) dan iklim tempat kerja (Abdul-Razak Abubakari, 2018). Secara definisi, istilah-istilah tersebut dirumuskan dalam formulasi yang berbeda, tetapi pada hakikatnya memiliki makna yang sama, yakni merujuk pada lingkungan internal organisasi baik fisik maupun non fisik di mana seorang pegawai melakukan tugas/pekerjaan. Oleh karena itu, tulisan ini akan menggunakan istilah-istilah tersebut secara bergantian.

Tagiuri dan Litwin yang dikutip oleh Abdul-Razak Abubakari (2018) mendefinisikan iklim kerja sebagai kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang relatif bertahan lama yang (a) dialami oleh anggotanya, (b) memengaruhi perilaku mereka, dan (c) dapat dijelaskan dalam istilah nilai-nilai dari serangkaian karakteristik organisasi tertentu. Luthan (2005) mengemukakan bahwa iklim kerja adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim kerja memengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi.

Iklim kerja juga dapat direpresentasikan sebagai suatu kondisi di mana karyawan merasa aman, tenang, dan nyaman dalam melakukan pekerjaannya serta dapat meningkatkan motivasi dan berdampak pada lingkungan kerja. Lingkungan kerja kemudian menjadi salah satu faktor penting terhadap iklim kerja. Lingkungan kerja dipandang mampu memengaruhi orang-orang dalam suatu organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Iklim kerja sangat memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Ini menyangkut lingkungan yang ada atau yang dihadapi seseorang dalam suatu organisasi dan memengaruhi seseorang dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan (Hicklenton et al., 2019).

Lingkungan kerja dan iklim kerja dalam suatu organisasi mencakup dua komponen utama, yaitu aspek fisik dan psikososial. Lingkungan fisik dalam iklim kerja lebih mendapat perhatian dan dianggap lebih penting dalam pengembangan literatur mengenai iklim kerja. Lingkungan fisik kemudian diasumsikan menjadi pertimbangan utama kinerja karyawan. Penelitian tentang pengaruh lingkungan fisik seperti pencahayaan, suhu, tingkat kebisingan, dan situasi atau suasana kerja terhadap kinerja karyawan tidak menemukan adanya hubungan yang signifikan antara unsur lingkungan fisik dengan kinerja karyawan. Hal ini kemudian mendorong penelitian mengenai hubungan antara iklim sosial dan psikologis di ruang kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja dan perilaku karyawan. Iklim psiko-sosial dianggap penting dalam pengembangan kualitas kehidupan kerja (QWL).

Giuseppe Lambertia, dkk. (2020) mengemukakan bahwa iklim kerja – “suasana tempat kerja” – mengacu pada bagaimana lingkungan organisasi dirasakan dan ditafsirkan oleh karyawan. Lebih lanjut, mereka melakukan pendekatan terhadap iklim kerja dengan mempertimbangkan tiga konstruk yaitu motivasi, kepuasan, dan loyalitas.

Motivasi adalah kekuatan batin yang mendorong individu untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Pegawai yang termotivasi akan lebih produktif, dan mereka sangat penting di tempat kerja yang berubah dengan cepat demi kelangsungan dan pertumbuhan organisasi. Kepuasan, lebih berkaitan dengan perasaan batin yang positif, mengacu pada keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Kepuasan mencerminkan seberapa besar orang menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka, hal ini bergantung pada sejauh mana iklim kerja memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai pribadi, sedangkan untuk loyalitas karyawan, hal ini dapat didefinisikan sebagai kecenderungan psikologis, sebuah perasaan seperti identifikasi dengan, atau keterikatan atau komitmen terhadap, organisasi (Guillon & Cezanne, 2014). Ini fenomena tempat kerja yang dapat diamati, yang dapat ditunjukkan oleh seorang karyawan dengan tetap berada pada organisasi dalam jangka panjang atau menunjukkan kecenderungan untuk mencari atau mengeksplorasi pekerjaan alternatif.

Dari pandangan-pandangan di atas, dapat dikatakan bahwa iklim kerja berkaitan dengan lingkungan fisik dan nonfisik (psikologis) tempat kerja yang sangat menentukan keberadaan seorang pegawai untuk tetap berada dalam organisasi dengan menunjukkan motivasi, kepuasan, loyalitas dan kinerja yang tinggi atau harus meninggalkan organisasi dengan mempertimbangkan alternatif pekerjaan lain dengan lingkungan kerja yang lebih baik.

### **Dimensi Iklim Kerja**

Dimensi iklim kerja dapat diidentifikasi dari pandangan Litwin dan Stringers (Lamberti et al., 2020) sebagai berikut.

1. *Responsibility*: tingkat pendelegasian yang dialami oleh karyawan.
2. *Standard*: harapan terhadap kualitas pekerjaan seseorang.
3. *Reward*: pengakuan dan penghargaan atas pekerjaan yang baik versus penolakan atas kinerja yang buruk.

4. *Friendly*: semangat tim, ketaatan yang baik, dan kepercayaan

Dimensi-dimensi iklim kerja tersebut diperluas oleh Steve Kelner (Sedarmayanti dan Ismail, 2021) menjadi enam dimensi sebagai berikut.

1. *Flexibility Conformity*

*Fleksibilitas* dan *Conformity* merupakan kondisi di mana organisasi memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan, serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas yang diberikan.

2. *Responsibility*

*Responsibility* berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas-tugas organisasi yang diimbun dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat dalam proses yang sedang berjalan.

3. *Standard*

Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi di mana manajemen memberi perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan, serta toleransi terhadap kesalahan atas hal yang kurang sesuai/kurang baik.

4. *Reward*

*Reward* berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan.

5. *Clarity*

*Clarity* berkaitan dengan perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan, dan tujuan organisasi.

## 6. *Team Commitment*

*Team commitment* berkaitan dengan perasaan bangga karyawan memiliki organisasi dan bersedia untuk berusaha lebih pada saat dibutuhkan.

## **Faktor yang Membentuk Iklim Kerja**

Terdapat banyak faktor yang membentuk iklim organisasi. Lamberti et al. (2020) mengemukakan lima faktor yang membentuk iklim kerja sebagai berikut.

### 1. Visi Organisasi

Visi manajemen (vertikal vs horizontal), orientasi budaya/etika, kapasitas manajemen untuk mengambil keputusan yang baik, dan kesediaan manajemen untuk menginformasikan kepada karyawan tentang kondisi organisasi dan arah yang dituju.

### 2. Atasan

Hubungan antara karyawan dengan atasan langsungnya serta kemampuan profesional, serta kepemimpinan yang mereka alami dari para manajer.

### 3. Kolega

Iklim sosial antar mitra kerja, memiliki rasa sosial, dan kerjasama antar rekan kerja.

### 4. Lingkungan Fisik

Lingkungan kerja fisik, keselamatan kerja, paket gaji dan tunjangan, dan seluruh aspek pekerjaan dari konteks isolasi sosiokultural.

### 5. Citra Perusahaan

Kepercayaan dan keandalan yang dimiliki oleh perusahaan; termasuk berbagai kegiatan sesuai

dengan komunikasi formal melalui nama, logo, papan nama, iklan perusahaan, dan hubungan masyarakat.

Selain itu, Sedarmayanti dan Ismail (2021) mengidentifikasi faktor yang membentuk iklim kerja sebagai berikut.

1. Lingkungan Eksternal Organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi memengaruhi iklim kerja di organisasi. Misal, lingkungan alam, fisik, perundang undangan, pemerintah pusat, pemerintah daerah, industri, lembaga hukum, lembaga sumber daya keuangan seperti perbankan, asuransi, pajak, koperasi, dan yayasan, pendidikan dan kompetitor, dan sebagainya, yang dapat memengaruhi iklim organisasi.

2. Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan internal organisasi dari visi, misi, strategi, struktur organisasi, ukuran, teknologi, sumber daya manusia, syarat pekerjaan, keterampilan dan kemampuan individu, perilaku kepemimpinan, budaya, praktik manajemen, dan kebutuhan individu.

3. Visi

Organisasi merupakan pernyataan tujuan ke mana organisasi akan diarahkan, lebih berhasil atau lebih diinginkan sesuai kondisi sekarang.

4. Misi

Penjabaran dari visi dan merupakan gambaran ringkas mengenai apa yang akan dilaksanakan sehubungan dengan rumusan visi.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah alokasi formal dari peran/kerja organisasi, mekanisme administrasi

untuk mengawasi dan mengintegrasikan aktivitas organisasi, termasuk seluruh aktivitas organisasi yang melintas batas formal.

#### 6. Ukuran Organisasi

Ukuran adalah konfigurasi (rentang kendali dan ukuran) yang menerangkan jumlah atau banyaknya satuan kerja yang diawasi dan berpengaruh terhadap pola interaksi.

#### 7. Teknologi dan sumber daya

Teknologi dan sumber daya adalah semua bentuk metode dan teknik material dan nonmaterial yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.

#### 8. Syarat Pekerjaan

Syarat pekerjaan adalah bentuk formalisasi yang menerangkan sejauh mana pengaturan hubungan antara organisasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, atau hubungan horizontal juga pengaturan job design.

#### 9. Keterampilan dan Kemampuan Individu

Berkaitan dengan pengetahuan dan praktik teknis dari setiap pekerjaan untuk melakukan tugas yang dipercayakan kepada karyawan.

#### 10. Perilaku

Kepemimpinan individu adalah semua karakteristik pemimpin yang menggambarkan tidak hanya tindakan, tetapi latar belakang dari tindakan.

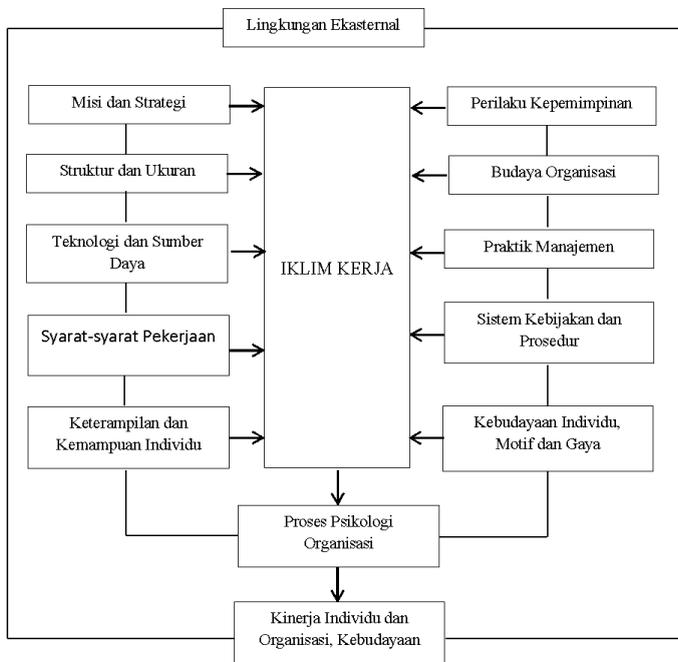
#### 11. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah perilaku, keyakinan, dan nilai yang timbul dari bentuk interaksi sosial dan tindakan sosial

## 12. Praktik manajemen

Praktik manajemen merupakan keseluruhan pelaksanaan fungsi organisasi dan manajemen, misal perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/motivasi, pelaksanaan dan evaluasi.

Faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan dalam variabel internal dan eksternal yang memengaruhi iklim kerja sebagaimana difisualisasikan pada gambar berikut.



Gambar 9.1 Faktor-faktor yang memengaruhi iklim kinerja.

Sumber: Britz (Sedarmayanti dan Ismail, 2021)

Selain itu, terdapat pula empat prinsip yang memengaruhi iklim kerja sebagaimana dikemukakan oleh Higgin (1994) sebagai berikut.

## 1. Manajer/Pimpinan

Pada dasarnya setiap keputusan pimpinan memengaruhi iklim kerja dalam hal seperti aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi, terutama masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, kebutuhan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

## 2. Tingkah Laku Karyawan

Tingkah laku karyawan memengaruhi iklim kerja melalui kepribadian, terutama kebutuhan dan tindakan yang dilakukan untuk memuaskan kebutuhan. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim kerja. Cara seseorang berkomunikasi menentukan sukses/gagalnya hubungan antar manusia.

## 3. Tingkah Laku Kelompok Kerja

Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara yaitu formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal sebagai kelompok persahabatan atau minat.

## 4. Faktor Eksternal Organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi memengaruhi iklim kerja pada organisasi. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang memengaruhi iklim kerja.

## **Pendekatan dalam Iklim Kerja**

James dan Jones (Sedarmayanti dan Ismail, 2021) membagi iklim kerja dalam tiga pendekatan sebagai berikut.

1. *The Multiple Measurement – Organizational Attribute Approach*

Pendekatan ini memandang iklim kerja sebagai serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, dan memengaruhi perilaku orang yang berbeda dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang memengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas system, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

2. *The Perceptual Measurement - Organizational Attribute Approach*

Pendekatan ini memandang iklim kerja sebagai atribut organisasi. Pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif, seperti ukuran dan struktur organisasi.

3. *The Perceptual Measurement – Individual Approach*

Pendekatan ini memandang iklim kerja sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan interaksi antara kejadian nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu.

### **Menciptakan Iklim Kerja yang Lebih Baik**

Seorang pemimpin yang baik, tahu bagaimana melatih, memotivasi, dan memberikan kritik yang membangun dengan cara yang benar sehingga pegawai menjadi tertantang, produktif, betah, dan bahagia di tempat kerjanya. Namun, sebagian besar pegawai pada suatu

saat dapat saja mengalami pemimpin yang tidak memahami rumusan tersebut. Akibatnya, iklim kerja berubah menjadi suasana yang negatif, ditandai dengan rendahnya keterikatan antar pegawai dan “pegawai hanya bertahan” dalam pekerjaannya. Berdasarkan laporan “State of the American Workplace” 70 persen pegawai/karyawan di AS tidak mencapai potensi penuh mereka. Hal ini sebagian besar karena masalah tersebut, berkaitan dengan cara karyawan merespons iklim kerja.

Penelitian menunjukkan bahwa pegawai/karyawan yang terlibat lebih termotivasi dan produktif. Keterlibatan karyawan berdampak langsung pada keuntungan karena pegawai yang apatis terhadap pekerjaan, mereka cenderung memicu iklim kerja negatif yang dapat menjatuhkan seluruh anggota organisasi atau tim kerja. Sementara itu, pegawai yang terlibat bersedia bekerja keras demi keberhasilan organisasinya; mereka lebih setia; dan mereka bersedia bekerja ekstra.

Keterlibatan karyawan berdampak langsung pada iklim kerja. Iklim kerja berbeda dengan budaya. Iklim kerja adalah persepsi terhadap lingkungan kerja oleh seorang pegawai. Ini adalah bagaimana perasaan pegawai ketika mereka sedang bekerja, yang mempunyai korelasi langsung dengan seberapa termotivasi mereka untuk bekerja dengan baik. Namun, budaya adalah tentang nilai dan adat istiadat. Perilaku pemimpin terhadap pegawainya sangat memengaruhi iklim kerja—dan dapat meningkatkan atau menghancurkan moral dan produktivitas anggota organisasi secara keseluruhan. Memperhatikan iklim kerja dengan cermat, dan selalu berusaha menjadikannya lebih baik bagi pegawai, merupakan ciri seorang pemimpin yang unggul.

Graham (2014) mengemukakan bahwa paling tidak terdapat enam cara bagi seorang pemimpin untuk dapat mengubah iklim kerja menjadi lebih baik.

## 1. Kejelasan

Seorang pemimpin harus mendefinisikan dengan jelas tujuan dan harapan organisasi untuk para pegawai. Sebagian besar pegawai memberikan hasil yang lebih baik dan mengurangi stres saat mengerjakan daftar tugas harian, jika mereka tahu persis apa yang harus mereka fokuskan, dan memiliki serangkaian tujuan yang jelas. Pemimpin harus berterus terang tentang apa tujuan organisasi mereka, dan apa tanggung jawab setiap pegawai. Pegawai yang dibiarkan mencari tahu sendiri akan kurang termotivasi dalam kebingungannya, yang akan berujung pada pelepasan diri. Kurangnya kejelasan juga dapat menyebabkan karyawan berfokus pada tugas-tugas sederhana dan bernilai rendah, yang tidak memberikan manfaat apa pun bagi organisasi.

## 2. Komitmen

Pegawai yang berkomitmen akan terikat pada tantangan dan pencapaian tim, dan mereka akan termotivasi untuk mencatat kesuksesan baru secara teratur. Pemimpin yang baik akan memastikan bahwa tujuan, pencapaian, dan masalah tim didiskusikan secara rutin. Diskusi proaktif seperti ini, akan memungkinkan tim untuk merasa bersatu, belajar dari kesalahan satu sama lain, dan bekerja menuju tujuan bersama.

## 3. Standar

Ketika seorang pemimpin menetapkan tujuan untuk tim, dia perlu memastikan bahwa standar yang ditetapkan realistis dan tidak terlalu tinggi sehingga akan terus-menerus di luar jangkauan. Namun, tidak terlalu mudah, sehingga dapat terus dipenuhi. Jika tim tidak dilatih untuk mengembangkan kemampuannya secara teratur, bisnis akan

menderita. Seorang pemimpin yang mencapai keseimbangan standar yang tepat akan membantu menciptakan iklim yang menantang dan menyenangkan di tempat kerja.

#### 4. Tanggung Jawab

Pemimpin yang baik akan mendelegasikan tanggung jawab dan proyek yang dimiliki kepada setiap anggota staf, yang memastikan bahwa setiap karyawan akan memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional. Pemimpin harus memiliki kepercayaan yang cukup pada timnya untuk memberikan tugas kepada anggota tim lainnya, untuk menandatangani proyek tertentu. Hal ini akan menanamkan rasa memiliki pada karyawan atas pekerjaan mereka, dan pada gilirannya mereka akan bersemangat untuk mengambil tugas yang lebih sulit.

#### 5. Pengakuan

Tidak pernah mengakui kerja keras tim adalah praktik manajemen buruk, yang akan menyebabkan iklim kerja negatif dan karyawan tidak bahagia. Tim, tentu saja, harus bekerja keras, tetapi mereka juga pantas mendapatkan pujian karena telah melampaui batas atau mendapatkan hasil yang luar biasa. Pujian harus bersifat publik dan pribadi untuk memastikan mereka merasa dihargai. Memberikan pujian secara teratur juga berfungsi sebagai motivator yang baik bagi tim: jika suatu pekerjaan dilakukan dengan baik, mereka tahu bahwa pekerjaan baik mereka akan dihargai.

#### 6. Kerja Sama Tim

Menumbuhkan iklim kerja tim dan kolaborasi, akan sangat membantu dalam menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang positif. Pemimpin harus menekankan kepada tim bahwa mereka bekerja

menuju satu tujuan Bersama, untuk mencegah anggota tim bersaing satu sama lain atau bekerja secara terpisah.

Keenam tips ini, akan menjadi cetak biru bagi para pemimpin tentang cara menciptakan iklim kerja yang kolaboratif, kolegal, dan positif. Sebelum cetak biru ini diterapkan, para pemimpin harus menilai iklim tempat kerja saat ini dengan mendapatkan umpan balik dari staf seputar motivasi, kinerja, dan pendapat mereka tentang gaya pemimpin mereka. Setelah iklim saat ini dinilai, para pemimpin dapat menyusun rencana aksi yang akan mendorong perubahan iklim positif di tempat kerja, yang tidak mencemari bisnis namun justru meningkatkan produktivitas, hasil, dan kebahagiaan pegawai.

## Daftar Pustaka

- Abdul-Razak Abubakari (2018). Assessing The Effect Of Workplace Climate On Employee Performance In Tamale Area Offices Of Social Security and Insurance Trus. *The International Journal of Business & Management*.
- Giuseppe, Lambertia., Rialp, Josep Criado., Tomas, Aluja Banet. (2020). Work Climate Drivers and Employee Heterogeneity. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Guillon, O, & Cezanne, C (2014). Employee Loyalty and Organizational Performance: A Crucial Survey. *Journal of Organizational Change Management*.
- Graham Andrew (2014). 6 Tips To Change The Work Place Climate. <https://trainingmag.com/6-tips-to-change-the-workplace-climate/#>, diakses, Minggu 18 Februari 2024.
- Hicklenton, C., Hine, D. W., & Loi, N. M. (2019). Can work climate foster pro-environmental behavior inside and outside of the workplace? *PloS one*, 14(10), e0223774.
- Higgins, Rosalyn. (1994). Problem and Process. *International Law and How We Use It*. Clarendon Press.
- Luthans Fred, (2005). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara Prabu Anwar (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: Refika Aditama
- Robbins Stephen P. dan Mary Coulter (2007). *Manajemen*, Jakarta: PT Indeks.
- Sedarmayanti dan Ismail Solahuddin (2021). *Tata Kelola Organisasi Dinamis*, Bandung: Refika Aditama.

## Profil Penulis



### **Dr. Rahmat Laan, M.M.**

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Kupang sejak tahun 1995. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Manajemen Strategi, Kewirausahaan, Manajemen Pemasaran dan Manajemen SDM dan Pelayanan Publik, yang terakhir ini menjadi salah satu buku terbaik dalam ajang Anugrah Buku (Pustaka) Terbaik Bidang Pelayanan Publik tahun 2020 yang dihelat oleh Perpustakaan Nasional RI. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada *workshop*/seminar/lokakarya tertentu.

E-mail: [laanrahmat@gmail.com](mailto:laanrahmat@gmail.com)

## KETERIKATAN KARYAWAN

**Riske Faldesiani, S.E., M.M.**  
Universitas Pendidikan Indonesia

### **Konsep dan Teori Keterikatan Karyawan**

Dalam perspektif MSDM istilah keterikatan karyawan merujuk pada konsep yang sama dengan keterlibatan karyawan atau *employee engagement*. Istilah-istilah tersebut, sering kali digunakan secara bersamaan dan bergantian bergantung pada konteks atau preferensi penggunaan. Namun, yang perlu dipahami, ketiganya memiliki fokus yang serupa, yaitu pada penciptaan hubungan positif antara karyawan dengan organisasi dalam konteks pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Pada era yang ditandai dengan perubahan dan dinamisme yang berkelanjutan, peran karyawan yang memiliki keterikatan secara emosional dan profesional terhadap organisasi, memiliki dampak berarti pada keberhasilan dan kelangsungan hidup jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi. Memperoleh pemahaman yang mendalam tentang keterikatan karyawan merupakan kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, produktif, dan berdaya saing.

Konsep keterikatan karyawan didukung oleh berbagai teori dan disiplin ilmu dalam MSDM, yang telah dikembangkan selama bertahun-tahun. Keterikatan karyawan adalah ide utama dari penelitian yang dimulai

oleh Kahn pada tahun 1990. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi situasi, kondisi, atau lingkungan yang memungkinkan keterikatan. Hasilnya, penelitian tersebut memberikan penjelasan tentang komponen psikologis yang memengaruhi tingkat keterikatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Banyak peneliti lain, seperti May, Maslach, Bakker, dan Schaufeli, telah mengkonfirmasi hasil penelitian tersebut. Teori ini telah digunakan sebagai dasar untuk penelitian tambahan dan pembentukan teori-teori tentang keterikatan (Bhuvanaiah & Raya 2014).

Awal terbentuknya konsep *engagement*, teori ini menyatakan bahwa keterikatan karyawan terjadi dalam tiga hal: fisik, kognitif, dan emosional terhadap pekerjaan mereka dan kehidupan di sekitarnya. Selain itu, Kahn menyatakan bahwa cara mengelola dan proses, kebiasaan organisasi, dinamika yang berbeda, tugas, fitur peran, dan komunikasi antar pekerjaan adalah semua faktor yang memiliki dan memengaruhi keterikatan karyawan (Sun & Bunchapattanasakda 2019).

Khan mengidentifikasi tiga faktor utama yang memengaruhi seberapa besar karyawan dapat terhubung secara bermakna dengan budaya perusahaan, misi, dan tugas-tugas sehari-hari dalam peran mereka. Faktor-faktor tersebut adalah kebermaknaan psikologis, keamanan psikologis, dan ketersediaan psikologis (Virtanen, 2023).

Studi Kahn ini, mendukung gagasan bahwa perubahan situasi psikologis seseorang dapat memengaruhi bagaimana mereka bekerja di tempat kerja. Selain itu, perubahan situasi psikologis seseorang dapat mengubah bagaimana mereka terlibat atau berkomitmen pada pekerjaan mereka. Oleh karena itu, setiap orang berbeda-beda dalam keterikatan berdasarkan apa yang mereka ketahui tentang keamanan, ketersediaan, dan

kebermaknaan (Kular, Gatenby, Rees, Soane & Truss 2008).

Rich, Lepine dan Crawford melakukan penelitian di mana teori Kahn tentang keterikatan karyawan diperiksa sebagai salah satu dasar teoritis. Hasil penelitiannya menemukan terdapat hubungan antara karyawan yang memiliki keterikatan dengan apa yang mereka melakukan menjadi lebih baik dalam pekerjaan mereka. Para penulis berpendapat bahwa dalam konsep keterikatan Kahn, karyawan yang diinvestasikan secara psikologis, ditransfer oleh tingkat keterikatannya yang kemudian ditunjukkan dalam kinerja kerja (Rich dkk., 2010).

Salah satu teori lainnya tentang keterikatan karyawan yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan Maslow, yang berfokus pada kebutuhan manusia yang harus dipenuhi untuk menciptakan pengalaman kerja yang positif. Menurut Maslow, ketika kebutuhan terpenuhi di setiap tingkat piramida, keterikatan karyawan meningkat dan dengan itu, kepuasan dan kebahagiaan di tempat kerja (Turner, 2020).

Model keterikatan karyawan yang populer lainnya adalah model AON-Hewitt, yang mengidentifikasi enam pendorong utama keterikatan karyawan: kepemimpinan, kinerja, budaya, penghargaan dan pengakuan, peluang karier, dan merek. Model ini mengatakan bahwa jika semua faktor pendorong ini ditangani, tingkat keterikatan karyawan yang lebih tinggi akan menghasilkan hasil bisnis yang lebih baik, termasuk produktivitas dan pertumbuhan keuangan yang lebih besar, tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah, dan pelanggan yang lebih puas (Virtanen, 2023).

Selain teori dari para ahli tersebut, Sun & Bunchapattanasakda (2019) menyatakan bahwa terdapat juga teori-teori lain yang mendukung konsep keterikatan karyawan meliputi kerangka kebutuhan-kepuasan, model permintaan pekerjaan-sumber daya, teori pertukaran soal, dan pendekatan multidimensi. Teori-teori ini menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan, seperti faktor organisasi (gaya manajemen, imbalan pekerjaan), faktor pekerjaan (lingkungan kerja, karakteristik tugas), dan faktor individu (energi fisik, kesadaran diri).

Wilmar Schaufeli & Arnold Bakker (2003) dalam Faldesiani (2018) mendefinisikan konsep *engagement* atau keterikatan karyawan sebagai suatu sikap pandang positif yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memiliki karakteristik; *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dicirikan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat melakukan pekerjaan, disertai keinginan mengusahakan yang terbaik di setiap pekerjaannya, dan gigih menghadapi kesulitan. *Dedication* merujuk pada keterlibatan dalam pekerjaan disertai antusiasme, inspirasional dan kebanggaan dalam bekerja. *Absorption* dicirikan dengan fokus dan konsentrasi, serta menikmati apa yang sedang dikerjakannya.

### **Definisi Keterikatan Karyawan**

Sebelum membahas konsep ini lebih lanjut, berikut beberapa pendapat ahli dari berbagai sumber yang membentuk pemahaman kita tentang keterikatan karyawan.

#### 1. Sarah L.Cook (2008)

*Work engagement* dipersonifikasikan oleh semangat dan energi karyawan, yang harus memberikan kemampuan terbaik mereka kepada organisasi, untuk

melayani pelanggan. Ini adalah tentang kemauan dan kemampuan karyawan untuk memberikan upaya kebijakan berkelanjutan untuk membantu organisasi mereka berhasil.

2. Wilmar Schaufeli & Marisa Salanova (2008)

*Engagement* diartikan sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran kerja di tempat mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam performa peran mereka. Konsep *work engagement* didefinisikan sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan.

3. Marciano & Paul (2010)

Karyawan yang memiliki *engagement* adalah karyawan yang memberikan ide-ide baru dalam pekerjaan, bergairah antusias dalam bekerja, membawa inisiatif ke dalam dunia kerja, secara aktif berusaha untuk meningkatkan diri, meningkatkan orang lain dan meningkatkan bisnis, secara konsisten melebihi tujuan dan harapan organisasi, mendorong dan mendukung anggota tim selama bekerja, optimis, berpikir positif, mengatasi hambatan dan tetap fokus pada tugas-tugas dan memiliki komitmen pada organisasi.

4. Veithzal Rivai (2011)

Keterikatan karyawan terdiri dari berbagai metode yang sistematis, agar karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan hubungan mereka dengan pekerjaan, tugas dan perusahaan. Melalui upaya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, karyawan akan merasa turut bertanggung

jawab, dan merasa turut memiliki atas keputusan di mana ia turut berpartisipasi di dalamnya.

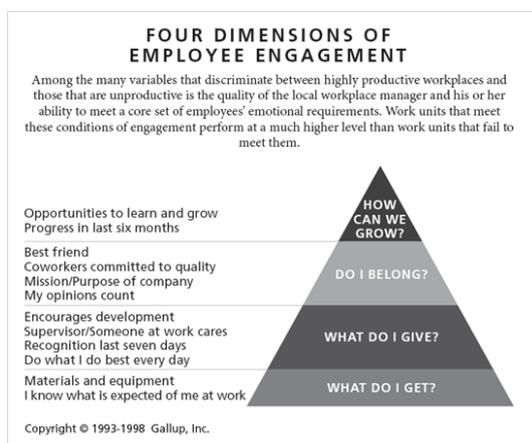
5. Lamidi (2010)

*Engagement* berbeda dengan komitmen organisasi (*organizational commitment*). Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang dan kedekatan dengan organisasi mereka. Di sisi lain, *engagement* bukan merupakan sikap melainkan suatu tingkatan, di mana individu memiliki perhatian yang lebih dalam menjalankan peran mereka di lingkungan pekerjaan, sedangkan perbedaan antara perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dengan *engagement*, kalau perilaku kewargaan organisasi berkaitan dengan perilaku informal dan sukarela yang dapat menolong rekan kerja dan organisasi, sedangkan fokus dari *engagement* adalah peran keterlibatan pegawai (*job involvement*).

Dengan demikian, keterikatan karyawan dapat diartikan sebagai kondisi di mana anggota organisasi secara aktif memanfaatkan peran kerjanya dengan ekspresi diri yang melibatkan dimensi fisik, kognitif, dan emosional. Ini mencakup pandangan hidup positif, semangat, dan dedikasi terhadap hubungan kerja, dengan karyawan yang memberikan upaya terbaiknya untuk melayani organisasi. Ini bukan hanya tentang sikap, melainkan tingkatan perhatian yang lebih dalam terhadap peran di lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki keterikatan menunjukkan perilaku aktif dan positif, seperti memberikan ide-ide baru, bergairah dalam bekerja, dan konsisten melebihi tujuan organisasi. Kesimpulan ini menggambarkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal.

## Dimensi Keterikatan Karyawan

Secara keseluruhan konsep keterikatan karyawan atau *engagement* dapat disamakan dengan hierarki kebutuhan Maslow. Konsep ini menggambarkan tingkat keterikatan sebagaimana ditentukan oleh seberapa baik kebutuhan mereka terpenuhi. Seperti yang diterjemahkan oleh Fleming dan Asplund (2007) dari kelompok Gallup menggambarkan empat dimensi keterikatan karyawan di antaranya dijelaskan dalam Gambar 10.1 berikut.



Gambar 10.1 Dimensi Keterikatan Karyawan

Sumber : Gallup (2007)

1. “*What do I get?*” (Kebutuhan Dasar)

Kebutuhan dasar merupakan tingkatan awal seorang karyawan dalam perusahaan, di mana biasanya tingkat ini menggambarkan apa yang karyawan dapatkan dari perusahaan, dan seperti apakah yang perusahaan harapkan dari karyawan.

2. “*What do I give?*” (Dukungan Manajemen)

Dukungan manajemen merupakan tingkatan mengenai dukungan yang diberikan manajemen kepada karyawan. Seperti kesempatan untuk

karyawan melakukan usaha yang terbaik dalam bekerja, adanya penghargaan dan pengakuan atasan kepada karyawan, serta perhatian dan dukungan sesama rekan kerja dalam rangka mendorong dan mengembangkan potensi yang dimiliki.

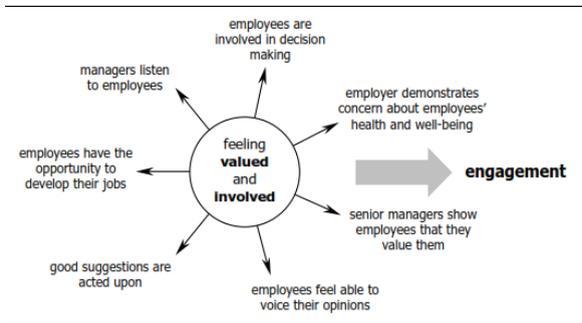
3. *“Do I belong?”* (Rasa Memiliki)

Tingkatan ini menggambarkan apakah karyawan merasa dimiliki oleh organisasi. Seperti pendapat karyawan yang didengarkan dengan sungguh-sungguh dan diperhitungkan, serta pekerjaan yang dikerjakan karyawan dianggap penting oleh perusahaan.

4. *“How can we grow?”* (Belajar dan Bertumbuh)

Belajar merupakan tingkatan tertinggi bagi karyawan, di mana pada tingkatan ini menggambarkan bagaimana karyawan dapat bertumbuh dan berkembang di dalam organisasi, sehingga pada akhirnya dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tempat mereka bekerja.

Model pendekatan untuk keterikatan karyawan yang dibahas oleh Robinson, dkk.(2004) menekankan pentingnya “merasa dihargai dan terlibat” sebagai pendorong utama dari keterikatan. Terkait hal tersebut, *feeling valued and involved*, di dalamnya terdapat sejumlah elemen yang memiliki pengaruh yang bervariasi pada sejauh mana karyawan akan merasa dihargai dan meningkatkan rasa “*engaged*” tersebut.



Gambar 10.2 Model Keterikatan Karyawan  
 Sumber : D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday (2004)

Hewitt (2012) dalam penelitiannya telah mengembangkan sebuah model yang menjadi dimensi dari keterikatan karyawan (*engagement*) yang telah diuji validitasnya selama 15 tahun, sebagai berikut.

1. *Say*

Karyawan yang *engaged* akan secara konsisten mengatakan dan menyampaikan hal-hal positif tentang organisasinya kepada kerabat, sesama rekan kerja, dan pelanggannya.

2. *Stay*

Karyawan yang *engaged* akan memiliki hasrat dan keinginan yang kuat untuk selalu menjadi bagian dari organisasinya.

3. *Strive*

Karyawan yang *engaged* akan dengan sukarela mengerahkan upaya ekstra dan terlibat dalam perilaku yang berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Secara singkat Schaufeli (2012) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam keterikatan karyawan (*engagement*) sebagai berikut.

1. *Vigor*

*Vigor* merupakan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu upaya pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.

3. *Absorption*

Dalam bekerja pegawai selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

## **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Karyawan**

Federman (2009) mengemukakan empat faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan (*engagement*) sebagai berikut.

1. *Pace/Kecepatan*

Dalam pelaksanaannya, pekerjaan dilakukan lebih cepat dari sebelumnya. Saat karyawan bekerja di bawah tekanan dan dihadapkan pada tugas pekerjaan yang banyak, biasanya karyawan akan mengalami kepanikan. Namun, apabila karyawan dapat melakukan pekerjaan tersebut dengan baik dan relatif cepat, maka akan timbul *engagement*.

## 2. *Anxiety*

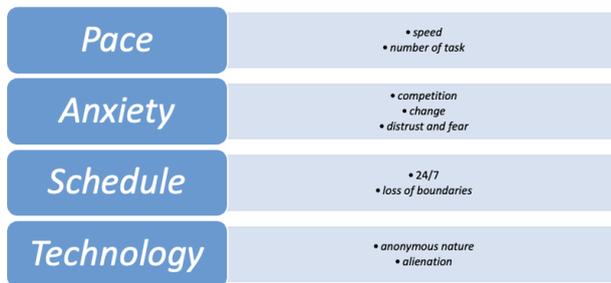
Kecemasan dan tekanan-tekanan dari berbagai pihak di tempat kerja, saat sedang melakukan pekerjaan akan memengaruhi keterikatan karyawan.

## 3. *Schedule*

Adanya perubahan-perubahan jadwal, situasi dan pekerjaan. Hal tersebut akan memengaruhi keterikatan karyawan.

## 4. *Technology*

Teknologi akan memungkinkan karyawan untuk melayani pelanggan secara global, dan juga membuka pasar ke persaingan yang belum dialami sebelumnya.



Gambar 10.3 Faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan.

Sumber : Federman (2009)

Marciano & Paul (2010) menuliskan faktor yang menyebabkan seorang karyawan memiliki keterikatan dengan perusahaan adalah ketika

1. karyawan menghormati atasannya, ketika karyawan menghormati tujuan dari organisasi, dan ketika orang lain di tempat kerja memperlakukannya dengan hormat;

2. pimpinan/supervisor mempercayai karyawan sepenuhnya dan bergantung dalam hal pekerjaan sepenuhnya;
3. karyawan terhubung ke hasil akhir perusahaan; dan
4. karyawan mengetahui bahwa apa yang ia lakukan dalam pekerjaan dapat membuat perbedaan untuk orang lain dan untuk perusahaan.

Schiemann (2011) menjelaskan faktor penting dalam keterikatan karyawan (*engagement*) adalah sebagai berikut.

1. *Opportunities for Personal Development*

Organisasi yang berkomitmen untuk mengembangkan tingkat *engagement* yang tinggi, mampu menyediakan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kompetensi dengan mempelajari keterampilan baru, pengetahuan baru dan menunjukkan potensi mereka secara penuh.

2. *Effective Management of Talent*

Pengembangan karier akan memengaruhi *engagement* dan mempertahankan karyawan yang paling bertalenta, serta menyediakan kesempatan untuk pengembangan pribadinya.

3. *Leadership-Clarity of Company Values*

Karyawan perlu merasa merasakan bahwa nilai-nilai perusahaan tempat mereka bekerja adalah jelas dan selaras dengan nilai-nilai pribadi yang ditunjukkan oleh para pimpinan perusahaan.

4. *Leadership-Respectful Treatment of Employees*

Organisasi yang sukses adalah yang mampu menunjukkan adanya penghargaan terhadap setiap

kualitas karyawan dan kontribusi yang mereka berikan dan pada level apa pun.

5. *Leadership-Company's Ethical Behavior*

Standar etika yang berlaku di perusahaan, akan mengarahkan pada pembentukan *engagement* secara individual pada perusahaan.

6. *Empowerment*

Setiap karyawan ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Pada perusahaan dengan *engagement* yang tinggi, pemimpin akan menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan saling memercayai, di mana karyawan menjadi tergugah untuk memberikan masukan dan inovasi bagi perkembangan perusahaan ke depan.

7. *Image*

Seberapa besar karyawan dipersiapkan untuk mendukung produk dan jasa yang disediakan perusahaan untuk pelanggan sangat tergantung kepada persepsi karyawan tentang kualitas produk dan jasa tersebut.

8. *Equal Opportunities and Fair Treatment*

*Engagement* akan tinggi jika atasan mereka menyediakan kesempatan yang sama untuk tumbuh dan berkembang ke depan bagi seluruh karyawan yang berada di perusahaan.

9. *Performance Appraisal*

Evaluasi yang adil tentang kinerja karyawan adalah kriteria penting untuk penentuan tingkat *engagement*.

#### 10. *Pay and Benefit*

Dalam rangka meningkatkan tingkat *engagement* maka perusahaan harus mampu membuktikannya dengan sistem kompensasi dan *benefit* yang jelas.

#### 11. *Health and Safety*

Perusahaan harus menggunakan metode dan sistem yang memadai untuk kesehatan dan keselamatan karyawan.

#### 12. *Job Satisfaction*

Hanya karyawan yang puas, akan menjadi karyawan yang *engaged*. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan perhatian khusus, sehingga dapat membagi pekerjaan kepada setiap karyawannya sesuai dengan tujuan karier mereka.

#### 13. *Communication*

Jika karyawan diberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan dan memiliki hak untuk didengarkan oleh atasan mereka, maka tingkat *engagement* akan tinggi.

#### 14. *Family Friendliness*

Kehidupan keluarga karyawan akan memengaruhi pekerjaan mereka. Ketika perusahaan menyadari bahwa perusahaan memerhatikan keluarga mereka, maka akan tercipta ikatan emosi yang pada akhirnya akan melahirkan *engagement*.

#### 15. *Team Work*

Jika seluruh organisasi bekerja sama dengan saling membantu satu dengan yang lain, serta antara atasan dan bawahan, maka karyawan akan merasa *engaged*.

## **Cara Meningkatkan Keterikatan Karyawan**

Robyn Reilly dalam Gallup (2014) berikut adalah lima strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk membantu membangun keterikatan karyawan (*engagement*) dalam perusahaan.

1. Gunakan survei *engagement* yang tepat.

Ketika sebuah perusahaan meminta karyawannya untuk pendapat mereka, para karyawan itu mengharapkan tindakan untuk diikuti.

2. Fokus pada *engagement* di tingkat lokal dan organisasi.

Perusahaan menyadari manfaat paling banyak dari inisiatif keterikatan ketika para pemimpin merangkul keterikatan karyawan ke dalam ekspektasi kinerja, bagi para manajer dan memungkinkan mereka untuk mengeksekusi harapan tersebut. Manajer dan karyawan harus merasa diberdayakan untuk membuat perbedaan yang signifikan di lingkungan terdekatnya. Pemimpin dan manajer harus bekerja dengan karyawan untuk mengidentifikasi hambatan untuk keterikatan dan peluang untuk menghasilkan perubahan positif.

3. Pilih manajer yang tepat.

Manajer terbaik memahami bahwa keberhasilan mereka dan organisasi bergantung pada prestasi karyawan. Tapi tidak semua orang bisa menjadi manajer hebat. Manajer hebat peduli dengan kesuksesan orang-orang mereka. Mereka berusaha untuk memahami kekuatan setiap orang dan memberikan karyawan dengan setiap kesempatan untuk menggunakan kekuatan mereka dalam peran mereka. Manajer hebat memberdayakan karyawan mereka, mengenali dan menghargai kontribusi

mereka, dan secara aktif mencari ide dan pendapat mereka. Dibutuhkan bakat untuk menjadi manajer hebat, dan memilih orang yang memiliki bakat ini adalah penting.

4. Melatih manajer dan upayakan mereka bertanggung jawab atas *engagement* karyawan.

Penelitian Gallup menemukan bahwa para manajer terutama bertanggung jawab atas tingkat *engagement* karyawan mereka. Perusahaan harus melatih manajer untuk mengambil peran aktif dalam membangun rencana *engagement* dengan karyawan mereka, meminta pertanggungjawaban manajer, melacak kemajuan mereka, dan memastikan bahwa mereka terus fokus pada *engagement* emosional karyawan mereka.

5. Tentukan tujuan atau sasaran *engagement* dalam hal yang realistis.

Untuk membawa *engagement* dalam kehidupan, para pemimpin harus membuat tujuan *engagement* yang bermakna bagi pengalaman sehari-hari karyawan. Pastikan bahwa manajer mendiskusikan *engagement* karyawan pada pertemuan mingguan, dalam sesi perencanaan kegiatan, dan dalam pertemuan personal dengan karyawan untuk menciptakan *engagement* ke dalam interaksi dan kegiatan sehari-hari.

## Daftar Pustaka

- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee engagement: Key to organizational success. *SCMS journal of Indian Management*, 11(4), 61.
- Cook, Sarah. (2008). *The essential guide to employee engagement: Better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page Publishers.
- Federman, Brad. (2009). *Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. New York: John Wiley & Sons.
- Faldesiani, R. (2018). Analisis Work Values dan Kepuasan Kerja Terhadap Work Engagement Karyawan PT Kimia Farma di Bandung. *Jurnal Manajerial*, 20(1), 171-187.
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human sigma: Managing the employee-customer encounter*. New York: Simon and Schuster.
- Hewitt, A. (2012). 2012 Trends in global employee Engagement. Aon Corporation, available at: <https://www.sigmoidcurve.com/assets/Uploads/2015-trends-inglobal-employee-engagement-sigmoid-connect.pdf> (accessed February 7, 2020).
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kigston University.
- Lamidi, L. (2010). Efek Moderasi Kepemimpinan Pada Pengaruh Employee engagement Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 10(2), 23415.
- Marciano, Paul L. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagements with the Principles of Respect*. New York: McGraw-Hill.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

- Rivai, V., & Sagala, J. (2011). *MSDM untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi ke-2. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robinson, D., S. Perryman, and S. Hayday. (2004). *The Drivers of Employee Engagement* published by IES Research. *London-408*.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. *The individual in the changing working life*, 380.
- Schaufeli, H. B., & Salanova, M. (2010). How to improve work engagement? *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 399.
- Schaufeli, Wilmar. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schiemann, W. A. (2011). *Alignment, capability, engagement. Pendekatan Baru Talent Management untuk Mendongkrak Kinerja Organisasi*. Jakarta: PPM.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
- Turner, P., & Turner, P. (2020). What Is Employee Engagement? *Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness*, 27-56.
- Virtanen, J. (2023). The Impact of Employee Benefits on Employee Engagement and Work Motivation. <https://www.theseus.fi/handle/10024/792779>

## Profil Penulis



### **Riske Faldesiani, S.E., M.M.**

Lahir di Bandung tahun 1988. Menempuh jenjang Diploma III prodi Bisnis Internasional di Universitas Padjajaran, lalu melanjutkan studi pada program studi Manajemen di Universitas INABA dan lulus di tahun 2010. Pernah bekerja di beberapa perusahaan swasta dan perusahaan BUMN selama hampir 7 tahun. Memperoleh gelar Magister Manajemen tahun 2019 di Universitas Pendidikan Indonesia pada bidang MSDM. Setelah lulus S-2 akhirnya memutuskan berkarier di dunia pendidikan, dan bekerja sebagai dosen tetap pada Prodi Pendidikan Manajemen Perkantoran, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia. Mengampu mata kuliah Pengantar Manajemen, MSDM, Korespondensi Bahasa Indonesia, dan Manajemen Arsip Dinamis. Selain itu, beberapa mata kuliah lain seperti Komunikasi Perkantoran, Audit Komunikasi, Manajemen Perkantoran, Evaluasi Pembelajaran, Metode Penelitian, dan Manajemen Sistem Informasi. Memiliki pengalaman mengajar di ICE Institute pada mata kuliah Manajemen Kearsipan, dan pernah mengikuti program pertukaran dosen dan mahasiswa dalam program PERMATA LPTK dengan beberapa perguruan tinggi di Indonesia, seperti Universitas Negeri Surabaya (UNESA), Universitas Negeri Semarang (UNNES), Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dan Universitas Bangka Belitung. Memiliki sertifikasi kompetensi yang diakui oleh BNSP sebagai Asesor Kompetensi dan Pendamping UMKM sejak tahun 2021. Saat ini sedang melanjutkan pendidikan doktoral S-3, pada bidang MSDM di Universitas Pendidikan Indonesia.

E-mail Penulis: [riskefaldesiani@upi.edu](mailto:riskefaldesiani@upi.edu)



## PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

**Primadi Candra Susanto, S.E., MM.Tr., CHRP., CPC.**  
Institut Transportasi dan Logistik Trisakti,  
Jakarta, Indonesia

### **Peran MSDM dalam Mengembangkan Karyawan**

MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) memiliki peran penting dalam mengembangkan karyawan di sebuah organisasi. Berikut beberapa peran utama MSDM dalam pengembangan karyawan.

1. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan
  - a. Melakukan asesmen kebutuhan: Mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan potensi karyawan melalui tes, survei, dan observasi.
  - b. Menganalisis data kinerja: Memantau kinerja karyawan dan mengidentifikasi area yang membutuhkan pengembangan.
  - c. Memahami tujuan karier karyawan: Mendiskusikan tujuan karier karyawan dan membantu mereka mengembangkan rencana pengembangan yang sesuai.

2. Perancangan dan Implementasi Program Pengembangan
  - a. Menyediakan program pelatihan: Mengadakan pelatihan formal dan informal untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
  - b. Menawarkan program mentoring: Memasangkan karyawan dengan mentor yang berpengalaman untuk memberikan bimbingan dan dukungan.
  - c. Memberikan kesempatan untuk pengembangan diri: Memberikan karyawan kesempatan untuk mengikuti seminar, konferensi, dan program pengembangan lainnya.
3. Evaluasi dan Pengukuran Keberhasilan
  - a. Mengevaluasi efektivitas program pengembangan: Mengukur dampak program pengembangan terhadap kinerja dan kepuasan karyawan.
  - b. Memberikan umpan balik: Memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan tentang kemajuan mereka.
  - c. Melakukan penyesuaian program: Memperbarui program pengembangan berdasarkan hasil evaluasi dan kebutuhan karyawan.
4. Pembinaan Karier
  - a. Membantu karyawan dalam merencanakan karier: Memberikan konseling karier dan membantu karyawan dalam menentukan tujuan karier mereka.
  - b. Menyediakan jalur karier yang jelas: Memberikan informasi tentang peluang karier di organisasi dan membantu karyawan dalam mencapai tujuan karier mereka.

- c. Mengelola program promosi dan mutasi: Memastikan bahwa karyawan yang kompeten mendapatkan kesempatan untuk promosi dan mutasi.
5. Menciptakan Budaya Belajar
- a. Mendorong budaya belajar yang berkelanjutan: Mendorong karyawan untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka.
  - b. Menyediakan akses ke sumber daya pembelajaran: Memberikan karyawan akses ke buku, artikel, video, dan sumber daya pembelajaran lainnya.
  - c. Memberikan penghargaan atas pembelajaran: Mengakui dan menghargai karyawan yang menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran.

MSDM memainkan peran penting dalam mengembangkan karyawan dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka. Dengan menjalankan peran-peran tersebut, MSDM dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya, meningkatkan kinerja karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Berikut beberapa contoh peran MSDM dalam mengembangkan karyawan:

1. melakukan pelatihan kepemimpinan bagi karyawan yang berpotensi menjadi pemimpin;
2. memberikan program *mentoring* bagi karyawan baru untuk membantu mereka beradaptasi dengan organisasi;
3. menyediakan program beasiswa bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan mereka; dan
4. mengelola program rotasi jabatan untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan baru.

MSDM yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan

1. meningkatkan kinerja karyawan,
2. meningkatkan retensi karyawan,
3. meningkatkan moral dan budaya kerja,
4. mengurangi biaya, dan
5. meningkatkan produktivitas.

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah serangkaian kegiatan dan program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Ini adalah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi, mendorong pertumbuhan karier, dan beradaptasi dengan kebutuhan bisnis yang terus berkembang. Pelatihan berfokus pada pengajaran keterampilan atau pengetahuan khusus untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dalam jangka pendek.

Pelatihan ini melibatkan program terstruktur yang mengajarkan karyawan cara melakukan tugas tertentu, menggunakan alat atau perangkat lunak baru, atau mematuhi kebijakan perusahaan. Pengembangan mengambil pendekatan yang lebih luas, memupuk pertumbuhan jangka panjang dan mempersiapkan karyawan untuk peran dan tanggung jawab pada masa depan. Ini mencakup kegiatan seperti pendampingan, pelatihan, pengembangan kepemimpinan, dan inisiatif pertumbuhan pribadi karyawan.

## **Jenis-Jenis Pelatihan Karyawan**

Berikut adalah beberapa jenis pelatihan karyawan yang umum dilakukan:

1. Pelatihan Teknis
  - a. Tujuan: Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam bidang teknis yang spesifik, seperti penggunaan software, mesin, atau alat kerja.
  - b. Contoh: Pelatihan penggunaan software baru, pelatihan mesin, pelatihan pemeliharaan alat kerja.
2. Pelatihan Nonteknis
  - a. Tujuan: Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam bidang non-teknis, seperti komunikasi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah.
  - b. Contoh: Pelatihan komunikasi efektif, pelatihan kepemimpinan, pelatihan pemecahan masalah.
3. Pelatihan *Onboarding*
  - a. Tujuan: Membantu karyawan baru beradaptasi dengan budaya dan lingkungan kerja organisasi.
  - b. Contoh: Pengenalan budaya organisasi, pelatihan orientasi karyawan baru, pelatihan standar operasional prosedur.
4. Pelatihan Pengembangan Diri
  - a. Tujuan: Meningkatkan motivasi dan pengembangan diri karyawan.
  - b. Contoh: Pelatihan motivasi kerja, pelatihan manajemen stres, pelatihan pengembangan karier.

5. Pelatihan Lintas Fungsional
  - a. Tujuan: Meningkatkan kerja sama dan pemahaman antar departemen dalam organisasi.
  - b. Contoh: Pelatihan komunikasi antar departemen, pelatihan kerja sama tim, pelatihan kepemimpinan tim.
6. Pelatihan Kepemimpinan
  - a. Tujuan: Meningkatkan kemampuan karyawan dalam memimpin dan mengelola tim.
  - b. Contoh: Pelatihan kepemimpinan dasar, pelatihan kepemimpinan menengah, pelatihan kepemimpinan lanjutan.
7. Pelatihan Kepatuhan
  - a. Tujuan: Meningkatkan pemahaman karyawan tentang peraturan dan undang-undang ketenagakerjaan.
  - b. Contoh: Pelatihan kepatuhan terhadap K3, pelatihan kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan, pelatihan antidiskriminasi.

Jenis pelatihan yang tepat untuk karyawan tergantung pada kebutuhan dan tujuan organisasi.

Berikut beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memilih jenis pelatihan:

1. kebutuhan dan kesenjangan keterampilan karyawan,
2. tujuan organisasi,
3. anggaran pelatihan, dan
4. waktu dan sumber daya yang tersedia.

Penting untuk melakukan evaluasi setelah pelatihan untuk memastikan bahwa pelatihan tersebut efektif dan mencapai tujuan yang diharapkan.

## **Cara Mengukur Keberhasilan Pengembangan Karyawan**

Mengevaluasi dan mengukur keberhasilan program pengembangan karyawan merupakan langkah penting untuk memastikan program tersebut efektif dan mencapai tujuannya. Berikut adalah beberapa cara untuk mengukur keberhasilan pengembangan karyawan.

1. Pengukuran Kinerja
  - a. Membandingkan kinerja karyawan sebelum dan setelah mengikuti program pelatihan.
  - b. Mengukur peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan efisiensi karyawan.
  - c. Mengevaluasi pencapaian target dan tujuan kerja karyawan.
2. Umpan Balik
  - a. Meminta umpan balik dari karyawan tentang program pelatihan, termasuk manfaat dan kekurangannya.
  - b. Melakukan survei dan kuesioner untuk mengukur kepuasan dan tingkat pemahaman karyawan terhadap materi pelatihan.
  - c. Mendapatkan *feedback* dari atasan dan kolega tentang kinerja karyawan setelah mengikuti program pelatihan.
3. Pengukuran Keterampilan
  - a. Melakukan tes dan penilaian untuk mengukur penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan setelah mengikuti program pelatihan.
  - b. Membandingkan hasil tes sebelum dan setelah pelatihan untuk melihat adanya peningkatan.

- c. Mengevaluasi kemampuan karyawan dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka.
4. Observasi
- a. Mengamati perilaku dan kinerja karyawan di tempat kerja untuk melihat adanya perubahan setelah mengikuti program pelatihan.
  - b. Memantau bagaimana karyawan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka.
  - c. Mengevaluasi apakah karyawan menunjukkan peningkatan dalam hal kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim.
5. Retensi Karyawan
- a. Mengevaluasi apakah program pengembangan karyawan membantu meningkatkan retensi karyawan.
  - b. Membandingkan tingkat turnover karyawan sebelum dan setelah program pelatihan.
  - c. Mengevaluasi apakah karyawan yang mengikuti program pelatihan lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi.
6. ROI (*Return on Investment*)
- a. Menghitung ROI program pengembangan karyawan dengan membandingkan biaya program dengan manfaat yang diperoleh.
  - b. Mengevaluasi apakah program pelatihan menghasilkan peningkatan keuntungan bagi organisasi.

- c. Membandingkan ROI program pelatihan dengan program lain untuk menentukan program mana yang paling efektif.

Penting untuk memilih metode pengukuran yang tepat dan sesuai dengan tujuan program pengembangan karyawan.

### **Tantangan dalam Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Berikut beberapa tantangan yang sering dihadapi dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan.

1. Biaya
  - a. Biaya pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menjadi beban bagi organisasi, terutama untuk organisasi kecil dan menengah.
  - b. Biaya ini termasuk biaya pelatihan, biaya instruktur, biaya bahan pelatihan, dan biaya perjalanan.
2. Waktu
  - a. Karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan harus meluangkan waktu dari pekerjaan mereka.
  - b. Hal ini dapat mengganggu alur kerja dan produktivitas organisasi.
3. Transfer Pengetahuan
  - a. Tidak semua karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka.
  - b. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya motivasi, kurangnya dukungan dari atasan, atau

kurangnya kesempatan untuk mempraktikkan apa yang telah dipelajari.

4. Evaluasi

- a. Sulit untuk mengukur efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan secara akurat.
- b. Hal ini dapat membuat organisasi sulit untuk menentukan apakah program pelatihan dan pengembangan mereka sepadan dengan biaya yang dikeluarkan.

5. Ketersediaan Program

- a. Tidak semua organisasi memiliki program pelatihan dan pengembangan yang komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.
- b. Hal ini dapat menyebabkan kesenjangan keterampilan dan pengetahuan di antara karyawan.

Berikut beberapa tips untuk mengatasi tantangan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan:

1. tetapkan tujuan yang jelas untuk program pelatihan dan pengembangan;
2. pilih metode pelatihan dan pengembangan yang tepat;
3. lakukan evaluasi untuk mengukur efektivitas program;
4. buat program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan;
5. dapatkan dukungan dari manajemen puncak;
6. libatkan karyawan dalam proses perencanaan dan pengembangan program; dan
7. gunakan teknologi untuk mendukung pelatihan dan pengembangan.

Dengan mengatasi tantangan-tantangan ini, organisasi dapat memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan mereka efektif dan bermanfaat bagi karyawan dan organisasi.

### **Cara Membuat Training Need Analisis (TNA)**

*Training Need Analysis* (TNA) adalah proses untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Berikut adalah langkah-langkah dalam membuat *Training Need Analysis* (TNA).

1. Menentukan Tujuan *Training Need Analysis* (TNA)
  - a. Tujuan jangka pendek: Meningkatkan kinerja karyawan dalam tugas atau area tertentu.
  - b. Tujuan jangka panjang: Mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan.
2. Mengidentifikasi Target Peserta
  - a. Karyawan baru: Membutuhkan pelatihan untuk mempelajari tugas dan tanggung jawab baru.
  - b. Karyawan yang berprestasi rendah: Membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kinerja mereka.
  - c. Karyawan yang akan dipromosikan: Membutuhkan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi baru.
3. Mengumpulkan Data
  - a. Data Kinerja: Menganalisis data kinerja karyawan, seperti tingkat produktivitas, kualitas kerja, dan absensi.

- b. Data Survei: Melakukan survei kepada karyawan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan mereka dalam hal pelatihan.
  - c. Data Observasi: Mengamati karyawan di tempat kerja untuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan.
  - d. Data Wawancara: Mewawancarai karyawan, supervisor, dan manajer untuk mendapatkan informasi tentang kebutuhan pelatihan.
4. Menganalisis Data
- a. Mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan dengan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
  - b. Menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan untuk mengatasi kesenjangan tersebut.
5. Menyusun Rencana Pelatihan
- a. Menentukan tujuan pelatihan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (*SMART*).
  - b. Memilih metode pelatihan yang tepat, seperti pelatihan di kelas, *e-learning*, atau *on-the-job training*.
  - c. Mengembangkan materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.
  - d. Menentukan anggaran pelatihan.
  - e. Menjadwalkan pelatihan.

## 6. Implementasi dan Evaluasi

- a. Melaksanakan pelatihan sesuai dengan rencana.
- b. Mengevaluasi efektivitas pelatihan untuk memastikan bahwa pelatihan tersebut mencapai tujuannya.

Berikut beberapa tips untuk membuat *Training Need Analysis (TNA)* yang efektif:

1. Libatkan semua pemangku kepentingan: Libatkan karyawan, supervisor, manajer, dan departemen SDM dalam proses *Training Need Analysis (TNA)*.
2. Gunakan berbagai metode pengumpulan data: Gunakan kombinasi data kinerja, survei, observasi, dan wawancara untuk mendapatkan informasi yang lengkap.
3. Analisis data secara menyeluruh: Pastikan untuk menganalisis data secara menyeluruh untuk mengidentifikasi semua kesenjangan keterampilan dan pengetahuan.
4. Susun rencana pelatihan yang realistis: Pastikan rencana pelatihan yang disusun realistis dan dapat dicapai dengan anggaran yang tersedia.
5. Lakukan evaluasi secara berkala: Lakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa program pelatihan tetap efektif dan mencapai tujuannya.

Pelatihan karyawan membekali individu dengan keterampilan dan pengetahuan yang penting untuk sukses dalam peran mereka (Safitri, 2019). Berkembang dengan teknologi, proses ini kini memadukan metode tradisional, seperti pelatihan dan bimbingan di tempat kerja, dengan teknik digital modern, yang beradaptasi dengan berbagai gaya belajar dan kebutuhan organisasi (Ningrum, Pribadiyono and Istanti, 2021). Pendekatan ini

memastikan karyawan terus berkembang, mengimbangi tuntutan profesi mereka yang terus berubah (Claus, 2019).

Pelatihan karyawan sebuah proses terstruktur untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk peran mereka saat ini atau di masa depan. ini adalah aspek penting dari pengembangan profesional, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kinerja karyawan (Rima Handayani and Rifqi Fauzan, 2022).

Perusahaan terlibat dalam pelatihan karyawan karena berbagai alasan, termasuk mengimbangi perubahan industri, meningkatkan kepuasan kerja, dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar. Pendekatan proaktif terhadap pembelajaran ini menumbuhkan budaya peningkatan dan kemampuan beradaptasi yang berkelanjutan, yang penting bagi pertumbuhan individu dan organisasi (Bushe and Lewis, 2023).

Pelatihan karyawan yang efektif sangat penting untuk pertumbuhan dan kesuksesan organisasi mana pun (Mulyanagara and Ali, 2023). Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi, keterlibatan dan lingkungan kerja secara keseluruhan (Muhajirin *et al.*, 2024). Dengan menerapkan strategi ini, organisasi juga dapat membina tenaga kerja yang berpengetahuan, terampil, dan termotivasi, sehingga mendorong kesuksesan dan inovasi (Safitri, 2019).

Pelatihan dan pengembangan karyawan komitmen manajemen terhadap pelaksanaan program kesempatan pendidikan yang ditawarkan kepada staf oleh perusahaan mereka (Umar and Saleem, 2022). Pelatihan membantu karyawan mengembangkan pemahaman yang lebih

mendalam tentang peran mereka, meningkatkan kinerja mereka dan mempelajari keterampilan baru (Roscoe *et al.*, 2019). Pengembangan berfokus pada dukungan terhadap rencana masa depan karyawan, sehingga mereka dapat mengembangkan peran mereka dan merencanakan masa depan, bukan hanya berfokus pada pekerjaan mereka saat ini (Zahara, 2017).

Pengembangan sumber daya manusia, juga dikenal sebagai pengembangan manusia atau karyawan, mengacu pada proses yang disengaja dan strategis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan potensi keseluruhan individu dalam suatu organisasi (Elsafty and Oraby, 2022). Hal ini mencakup berbagai kegiatan yang bertujuan untuk memelihara pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan untuk memaksimalkan kinerja, kepuasan kerja, dan kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi (Siraj and Hâgen, 2023). Pengembangan sumber daya manusia berkontribusi pada keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi perputaran karyawan, dan meningkatkan kelincahan organisasi (Yarbrough *et al.*, 2017). Program ini selaras dengan tujuan dan strategi jangka panjang organisasi, sehingga memungkinkan organisasi untuk berkembang dengan memelihara aset yang paling berharga karyawannya (Putra, Nandan and Ali, 2021).

## Daftar Pustaka

- Bushe, G.R. and Lewis, S. (2023). Three change strategies in organization development: data-based, high engagement and generative', *Leadership and Organization Development Journal* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0229>.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management', *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>.
- Elsafy, A. and Oraby, M. (2022). The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on the Private Sector in Egypt', *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58. Available at: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>.
- Muhajirin, A. et al. (2024) 'Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja, dan Teknologi Informasi di Era Endemi pada Kinerja Guru pada SMK XYZ', *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(3), 250–256.
- Mulyanagara, G. and Ali, H. (2023). Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi, Budaya dan Kinerja Pekerja terhadap Strategi Perusahaan. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 2(3), 282–291.
- Ningrum, M.P., Pribadiyono, P. and Istanti, E. (2021) 'Analisis SWOT sebagai Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha pada Aspek Operasional Perusahaan Cargo PT. Power Express Indonesia. *Benchmark*, 1(2), 75–84. Available at: <https://doi.org/10.46821/benchmark.v1i2.145>.
- Putra, R., Nandan, lima K. and Ali, H. (2021). A Review Literature Employee Performance Model: Leadership Style, Compensation and Work Discipline. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(1).

- Rima, Handayani and Rifqi, Fauzan. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pizza Hut Delivery Karawang Jawa Barat', *Jurnal Multidisiplin Madani*, 2(4), 1721–1738. Available at: <https://doi.org/10.55927/mudima.v2i4.291>.
- Roscoe, S. *et al.* (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development', *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. Available at: <https://doi.org/10.1002/bse.2277>.
- Safitri, D.E. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 8(2), 240–248. Available at: <https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2154>.
- Siraj, N. and Hågen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>.
- Umar, R.M. and Saleem, S. (2022). Employee emotional competence and service recovery satisfaction: the mediating role of consumer forgiveness. *British Food Journal*, 124(13), 445–459. Available at: <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2022-0386>.
- Yarbrough, S. *et al.* (2017). Professional values, job satisfaction, career development, and intent to stay', *Nursing Ethics*, 24(6), 675–685. Available at: <https://doi.org/10.1177/0969733015623098>.
- Zahara, T.R. (2017). The Impact Of Coaching And Mentoring Activities Towards Decreasing Creative Ideas Of Gen Y Employees In Media Company. *Ijer-Indonesian Journal Of Educational Review*, 4(1).

## Profil Penulis



**Primadi Candra Susanto, S.E., MM.Tr., CHRP., CPC.**

Kelahiran Jakarta Tahun 1989, Lulusan dari Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi (STMT) Trisakti mulai dari Diploma III, Strata I hingga Strata II linier di Manajemen Transportasi Laut dan sekarang sedang melanjutkan Strata III di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Program Doktor Ilmu Manajemen. Pernah ikut dalam beberapa sertifikasi dan training antara lain Certified Human Resource Professional di Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta, *Certified Professional Coach di Coaching Indonesia Academy* dan *Certified Professional Human Capital Management* di Bizani Human Capital Consulting, *Leader as Coach di Loop Institute of Coaching*, *Advance Human Capital Accomplished* Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta, Transformational Leadership dari Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti, Sertifikasi skema SDM dari BNSP dan Leading High Performance Team. Berprofesi sebagai Dosen Tetap Prodi Vokasi di Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti. Memiliki pengalaman menjadi *Coach* di program *Career Coaching* dan program Mentoring Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta, mengampu mata kuliah MSDM di Sekolah Tinggi Penerbangan Aviasi, tim teaching mata kuliah Industrial Relation di Kalbis Institute dan aktif menjalankan Amanat Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dibeberapa kesempatan sering mengisi menjadi pembicara nasional, training pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Diklat Profesi seperti Seiso International NLP, IEEEEL Institute, Bizani Human Capital Consulting dan *Reviewer* artikel nasional/internasional dan editor jurnal nasional. Penulis memiliki motto *Learning Agility*, karena belajar bisa dilakukan di mana saja dan kapan saja, *learning agility* ini berkaitan dengan kelincahan dan ketangkasan seseorang dalam belajar dari pengalaman.

## RESILIENSI PEGAWAI

**Sonya Sidjabat, S.E., M.M.**

Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

Kinerja dan produktivitas sering dikaitkan dengan resiliensi karyawan. Banyak penelitian sumber daya manusia membahas masalah ini. Ini karena resiliensi adalah kekuatan yang penting bagi setiap orang. Jadi, apa sebenarnya resiliensi, dan bagaimana Anda dapat menggunakan pengetahuan ini untuk membantu bisnis?

Resiliensi adalah kemampuan untuk beradaptasi, tetap teguh dalam situasi sulit, dan terus mencoba mencari jalan keluar dari masalah; dalam kata lain, resiliensi adalah keuletan dan keteguhan. Resiliensi adalah kekuatan yang dibutuhkan setiap orang karena akan memberi mereka kekuatan untuk bertahan dalam situasi apapun.

Resiliensi terdiri dari tujuh kemampuan yang berbeda yang berhubungan dengan manajemen internal diri seseorang. Selain itu, nyaris tidak ada orang yang secara keseluruhan menguasai ketujuh kemampuan tersebut.

Berikut adalah tujuh kemampuan utama resiliensi.

1. Efikasi diri, juga dikenal sebagai kepercayaan diri, merujuk pada keyakinan seseorang terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan masalah.

2. Regulasi emosi, kemampuan untuk mengendalikan emosi Anda dalam setiap situasi memungkinkan seseorang untuk tetap tenang dalam situasi tekanan.
3. Pengendalian impuls adalah kemampuan untuk mengontrol dorongan atau keinginan diri sendiri. Jika regulasi emosi adalah hasil dari pengaturan terhadap rangsangan luar, kontrol impuls adalah kebalikannya. Ia lebih menekankan untuk mengendalikan hasrat-hasrat internal.
4. Keahlian analisis adalah istilah tambahan. Kemampuan seseorang untuk memahami dan menganalisis aspek-aspek suatu masalah atau kejadian, dan kemudian membuat solusi untuk masalah tersebut, disebut kecakapan analisa. Keahlian ini diperoleh melalui pendidikan dan latihan terus menerus.
5. Optimisme, istilah ini mengacu pada kemampuan untuk terus berpikir positif dan bertindak konstruktif dalam situasi apa pun. Orang-orang yang optimis tidak akan pernah putus asa dan selalu memiliki harapan yang positif untuk masa depan.
6. Istilah "empati" mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengidentifikasi dan membaca gejala psikologis dan emosional orang lain, serta kemampuan untuk merespons dengan tepat terhadap emosi orang tersebut.
7. Peningkatan aspek positif, kemampuan untuk secara konsisten meningkatkan nilai positif seseorang akan membuatnya lebih realistis dan memiliki tujuan dan makna hidup yang lebih baik.

Kemampuan karyawan untuk bertahan dalam lingkungan kerja mereka sendiri disebut resiliensi karyawan.

## **Cara Meningkatkan Resiliensi Karyawan**

Sepertinya semua orang setuju bahwa resiliensi akan membantu karyawan. Sekarang pertanyaannya adalah bagaimana meningkatkan resiliensi karyawan. Dalam hal kebijakan organisasi, tujuh cara berikut dapat digunakan sebagai referensi.

### 1. Beban Kerja yang Bertahap

Rasa mampu melakukan sesuatu adalah salah satu faktor yang mendukung efikasi diri. Perasaan ini pasti tidak muncul secara instan. Sebaliknya, itu muncul secara bertahap. Untuk alasan ini, bisnis harus memberikan beban kerja secara bertahap, terutama untuk karyawan baru.

Beban kerja yang diatur secara bertahap memberi karyawan baru kesempatan untuk lebih percaya diri akan kemampuan mereka dan memberi mereka waktu untuk terbiasa dengan budaya, ritme, dan beban kerja di perusahaan. Oleh karena itu, resiliensi karyawan dapat dilatih secara bertahap.

### 2. *Outbond Workshop*

*Outbond workshop* adalah cara terbaik untuk menyimulasikan situasi dan masalah dalam suasana yang menyenangkan. Karyawan akan dilatih untuk tetap tenang selama *outbond* yang sulit. Karyawan yang berprestasi baik dalam pertemuan *outbond*, sering menunjukkan kemampuan regulasi diri yang lebih baik.

Ketika karyawan menghadapi tantangan dalam lingkungan kerja yang penuh tantangan dan tekanan, mereka diharapkan untuk memperoleh kemampuan regulasi diri yang lebih baik. Mereka akan menunjukkan seberapa kuat dan kuat mereka dapat mengatasi tekanan.

### 3. Program *Reward and Punishment*

Mengendalikan dorongan internal seseorang tergantung padanya. Akan tetapi, itu tidak berarti tidak ada cara untuk mengubahnya. Psikologi tingkah laku dapat digunakan. salah satunya melalui program penghargaan dan hukuman.

Meskipun program penghargaan dan hukuman merupakan bentuk dorongan dari luar, dorongan dari luar yang mendorong karyawan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, tidak selalu berpengaruh pada kinerja mereka dalam jangka panjang. Seperti puasa mengajarkan kesabaran, program ini juga mampu mengajarkan karyawan untuk bertahan.

### 4. Pendidikan dan Pelatihan

IQ seseorang sering dikaitkan dengan kemampuan adaptasi dan menyelesaikan masalah. Kemampuan tersebut berbeda-beda, tetapi jika digunakan dengan benar, masalah yang sama akan lebih mudah diselesaikan. Ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pendidikan memiliki dampak yang besar. Pelatihan dan pendidikan diperlukan, agar karyawan memiliki kemampuan analisis yang lebih baik. Sudah pasti akan lebih baik, jika pelatihan dan pendidikan tersebut terkait dengan bidang kerjanya. Dengan demikian, karyawan akan memiliki kemampuan untuk mengevaluasi dan menyelesaikan masalah. Pada akhirnya, ini juga meningkatkan ketahanan karyawan.

### 5. Bimbingan Spiritual

Apa yang membuat orang optimis? Tahukah Anda? Keterampilan? Alternatifnya, dukungan dari orang lain? Sebenarnya, bukan itu satu-satunya. Iman

kepada Tuhan adalah kunci untuk optimisme. Ini adalah sumber optimisme. Manajemen adalah upaya untuk mengatur hal-hal yang dapat dikontrol, spiritual tampak terlalu *absurd* untuk dipahami dan dikontrol, sayangnya banyak pakar manajemen yang mengabaikan aspek spiritualitas.

Namun, tampaknya ada gerakan untuk memasukkan kecerdasan spiritual ke dalam teori manajemen. Spiritualitas memang penting bagi individu, khususnya di Indonesia. Oleh karena itu, organisasi dapat memberikan bimbingan spiritual kepada karyawan secara teratur untuk menjaga optimisme dan ketahanannya.

#### 6. *Volunteering Employee*

Ketika karyawan berpartisipasi dalam kegiatan sukarela dengan berbagi atau membantu orang yang lebih lemah. Aktivitas ini memiliki potensi untuk menumbuhkan rasa empati, melembutkan hati, dan menghaluskan budi pekerti. Kegiatan ini juga dapat membantu menumbuhkan rasa syukur. Karyawan juga dapat dengan baik mengasah empati dan ketahanannya.

#### 7. Merutinkan Program Peningkatan Resiliensi Karyawan

Efek positif dari program jangka panjang menghasilkan peningkatan kualitas. Oleh karena itu, dibutuhkan konsistensi dalam menjalankan semua program resiliensi yang telah dibahas sebelumnya. Perusahaan harus menyediakan anggaran dan waktu yang diperlukan untuk program tersebut agar dapat dijalankan secara rutin.

Ketahanan karyawan, menurut (Cooper, C. L., Liu, Y. P., & Tarba, 2014) juga dikenal sebagai resiliensi karyawan, didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk bertahan setelah kegagalan dan memperoleh kekuatan tambahan secara bertahap dalam berbagai situasi dan tugas berat (Bonnano, 2005).

Lebih lanjut (Qikki Ocktafian, n.d.) menyatakan bahwa resiliensi karyawan adalah kemampuan setiap orang untuk mempertahankan stabilitas diri. Pengaruh resiliensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan hidup dalam menghadapi situasi yang menegangkan atau traumatis menuju perubahan yang menguntungkan setelah peristiwa buruk. Jika seorang pengusaha atau karyawan memiliki tingkat ketahanan yang tinggi, mereka akan lebih mampu beradaptasi dengan berbagai ambiguitas keadaan seperti saat ini, yang mencakup sifat tahan banting, optimisme, dan pemecahan masalah (Ayala, J.C., Manzano, n.d.).

Wang, J., Cooke, F. L., & Huang (2014) mengemukakan bahwa karyawan yang tangguh akan memiliki kemampuan untuk merespons secara positif dan mahir, ketika menghadapi tantangan, yang sangat penting untuk keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Selanjutnya, (Prayag, G., Spector, S., & Orchiston, 2019) menemukan bahwa resiliensi memengaruhi kepuasan hidup secara positif dan signifikan. Hal ini didukung oleh (Hayat, S. Z., Khan, S., & Sadia, 2016a), yang menyatakan bahwa resiliensi secara signifikan berhubungan dengan kepuasan hidup karena pengalaman psikologis individu dapat memengaruhi seseorang dalam menghadapi kesulitan hidup, sehingga karyawan yang gigih cenderung memiliki tingkat kepuasan hidup yang lebih tinggi (Prayag, G., Spector, S., & Orchiston, 2019).

Selain itu, (Jones, 2006a) mencatat bahwa peningkatan kepuasan hidup akan berdampak positif dan signifikan terhadap ukuran kinerja individu dalam organisasi. Prajogo (2016a) juga menemukan bahwa kepuasan hidup berdampak positif terhadap kinerja, sehingga karyawan yang memiliki tingkat kepuasan hidup yang lebih tinggi akan menyebabkan kinerja yang lebih baik, karena orang yang bahagia akan menggunakan seluruh energinya untuk melakukan pekerjaannya. McNaughton, R.B., Gray (2017), kata "*resilience*", "ketahanan", atau "*resilience*" (dalam bahasa Inggris) berasal dari kata Latin "*resilire*", yang berarti "memantulkan kembali" atau "bangkit kembali." Resiliensi ini pertama kali dibahas dalam, menurut (Holling, 1973). Ilmu ekologi mempelajari bagaimana makhluk hidup berinteraksi satu sama lain dan lingkungan sekitarnya. (Limnios, E. A. M., R, M., A, G., & G.M., 2014) mendefinisikan resiliensi sistem sosio-ekologi sebagai tingkat gangguan yang dapat diterima oleh sistem.

Berdasarkan beberapa pendapat, (Hallak, R., Assaker, G., Connor, P. O., & Lee, 2018) menunjukkan bahwa resiliensi saat ini dipandang sebagai ciri-ciri pengusaha yang tangguh, komunitas yang tangguh, dan organisasi yang tangguh. Selain itu, (Cooper, C. L., Liu, Y. P., & Tarba, 2014) mendefinisikan resiliensi dalam lingkungan perusahaan sebagai kemampuan individu untuk bangkit dari kegagalan dengan tetap efektif dan memperoleh kekuatan dalam berbagai situasi dan tuntutan berat. Dengan demikian, (Wang et al., 2009) menemukan bahwa tenaga kerja yang tangguh sangat penting untuk menjaga keberlanjutan karena mereka akan memiliki kemampuan untuk merespons secara positif dan mahir dalam menghadapi tantangan, hidup organisasi dan keuntungan masa depan. (Athota, V. S., Budhwar, P., & Malik, 2020a) mengatakan bahwa resiliensi dapat sangat penting, karena interaksi masyarakat di seluruh dunia telah

menghasilkan lebih banyak aktivitas kerja dengan memaksa orang untuk menjadi lebih tangguh. Selain itu, resiliensi secara alami dapat memengaruhi perilaku di tempat kerja, kesehatan mental dan fisik, serta kualitas hubungan.(Reivich, K. & Shatte, 2002).

### **Kinerja Karyawan**

Mathis, R. L. (2008) menyatakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kontribusi yang diberikan oleh seorang karyawan kepada perusahaan, yang kemudian ditentukan berdasarkan hasil kerja karyawan tersebut. Selain itu, (Mangkunegara, 2010) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. (Ong, J. O. & Mahazan, 2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari peningkatan kemampuan karyawan.

Selanjutnya, kinerja atau performa adalah hasil dari suatu proses (Nurlaila, 2010). (Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, 2008) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai proses yang mencakup tindakan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ini mengacu pada apa yang dilakukan atau dilakukan seseorang di bawah kendali individu, yang berkontribusi pada tujuan organisasi dan dapat diukur berdasarkan tingkat kompetensi individu (Saoussany, 2018). Kinerja sebagai bentuk komitmen seseorang terhadap tugasnya, memberikan kontribusi yang tidak terbatas, berdampak pada penilaian pimpinan, dan kontribusi yang dilakukan secara spontan tanpa instruksi. Berdasarkan referensi dari uraian literatur di atas, kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai kontribusi karyawan kepada

perusahaan dan dapat diukur berdasarkan pencapaian kerja karyawan tersebut.

### **Kepuasan Hidup**

Andrews, F. M., & Withey (1976) menyatakan bahwa kepuasan hidup merupakan komponen kognitif dari subjek kesehatan. Diener, E., & Lucas (2000) menyatakan bahwa subjek kesehatan mengacu pada keyakinan atau perasaan subjektif seseorang, yang merasa kehidupannya berjalan dengan baik. Di samping itu, menurut (Chaplin, 2006), kepuasan hidup adalah ketika seseorang merasa senang dan sejahtera karena telah mencapai tujuannya. Selanjutnya, (Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, 1985) mengatakan kepuasan hidup adalah evaluasi kualitas kehidupan seseorang yang dilakukan secara menyeluruh berdasarkan kriteria yang mereka tetapkan sendiri.

Margolis, S., Schwitzgebel, E., Ozer, D. J., & Lyubomirsky (2019) menyatakan bahwa kepuasan hidup adalah evaluasi kehidupan pribadi yang diubah sesuai dengan persepsi setiap orang. (Berlemann, 2016) menyatakan dalam konteks sumber daya manusia bahwa dalam literatur ekonomi, Kebahagiaan hidup dan kepuasan hidup biasanya diukur sebagai ukuran kesejahteraan seseorang.

Bergantung pada (Qikki Ocktafian, n.d.), kebahagiaan hidup karyawan tersebut ditentukan oleh kondisi fisik dan mental mereka.

Dalam pandangannya, (Demiral, 2018) menyatakan bahwa pendapatan, pendidikan, kesehatan, kualitas lingkungan, kepercayaan pada orang lain, layanan yang diberikan, keamanan, dan keseimbangan kehidupan kerja adalah beberapa indikator yang memengaruhi kualitas hidup seseorang. Oleh karena itu, kepuasan hidup

biasanya mengacu pada ringkasan evaluasi tentang hidup seseorang secara keseluruhan, yang biasanya mencakup kepuasan hidup di masa lalu, sekarang, dan masa depan (Diener, E., & Lucas, n.d.).

Resiliensi karyawan sangat penting sebagai kemampuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan penuh dengan perubahan seperti saat ini (Liu, 2018). Hal ini disebabkan oleh ketangguhan karyawan sebagai sumber daya mental dari orang-orang yang dapat digunakan untuk mengatasi stres dari lingkungan kerja yang penuh tekanan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan partisipasi positif dalam menyelesaikan tugas yang menantang (Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., 2014), menurut (Liu, 2018), resiliensi karyawan memengaruhi kinerja pegawai bank di China. (Athota, V. S., Budhwar, P., & Malik, 2020b) menanyakan apakah ada hubungan yang signifikan atau tidak antara resiliensi dan kinerja pegawai di Australia dan India.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio (2007) menyatakan bahwa peningkatan resiliensi karyawan melalui pendekatan proaktif dan reaktif dapat meningkatkan kebahagiaan hidup. Dengan kata lain, tingkat resiliensi karyawan berdampak pada tingkat kebahagiaan hidup seseorang (Prayag, G., Spector, S., & Orchiston, 2019) memperluas pernyataan tersebut.

Kepuasan hidup pemilik atau manajer bisnis dapat meningkat ketika mereka menunjukkan resiliensi. Selain itu, resiliensi juga ditemukan dapat memprediksi kepuasan hidup karena dapat membantu seseorang menghadapi tantangan (Langer, 2004). Cohn, MA, Fredrickson, BL, Brown, SL, Mikels, JA, & Conway (2009) menggambarkan resiliensi sebagai mediator antara kebijaksanaan dan kepuasan hidup seseorang. Sebaliknya, (Hall, C. M., Malinen, S., Vosslander, R.,

2016) dapat menggunakan faktor resiliensi yang dimiliki karyawan untuk menekankan kesejahteraan karyawan tersebut.

Tingkat resiliensi yang tinggi dapat membuat proses pertumbuhan lebih mudah bagi seseorang. Ini dapat terjadi melalui pengalaman hidup mereka dan interaksi mereka dengan lingkungan kerja mereka (Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, 2016). Namun, hasilnya berbeda. Selain itu, (Hayat, S. Z., Khan, S., & Sadia, 2016b) menunjukkan bahwa resiliensi tidak berdampak positif pada kepuasan hidup.

Jones (2006b) menemukan bahwa kepuasan hidup memiliki korelasi positif dengan kinerja, dan tingkat kepuasan hidup dapat memprediksi seberapa baik seorang pekerja melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan yang bahagia dengan kehidupan mereka cenderung lebih produktif di tempat kerjanya. Itu dikarenakan emosi kebahagiaan seseorang dapat sangat berpengaruh pada kinerja mereka (Cropanzano, R., & Wright, 2001).

Kepuasan hidup dapat meningkatkan kinerja (Greguras, G. J., & Diefendorff, 2010). (Prajogo, 2016b) juga menemukan bahwa kepuasan hidup berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan tingkat kepuasan hidup yang lebih tinggi dapat mengarah pada tingkat kinerja yang lebih baik. Orang yang puas akan melakukan pekerjaan terbaik mereka. Namun, Chughtai (2019) tidak menemukan hubungan positif yang signifikan antara faktor kepuasan hidup dan kinerja karyawan.

Prayag, G., Spector, S., & Orchiston (2019) menemukan bahwa kepuasan hidup berkorelasi positif dengan variabel resiliensi terhadap ketahanan psikologis karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan ketahanan organisasi. Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield

(2012) mengungkapkan bahwa kepuasan hidup mungkin jika dibandingkan dengan faktor kepuasan kerja, ada prediktor yang lebih kuat untuk kinerja. Kepuasan hidup akan menjadi prediktor yang lebih baik daripada kepuasan kerja.

Jones (2006b) menunjukkan bahwa kepuasan hidup secara signifikan memengaruhi prediksi OCB dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, temuan ini dapat digunakan sebagai variabel mediasi untuk mengukur ketahanannya terhadap kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa, meskipun variabel kepuasan hidup tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan hasil kerja mereka. Terlepas dari tingkat kepuasan hidup mereka, perawat memiliki kinerja yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya.

Penelitian ini bertentangan dengan (Jones, 2006b), yang menyatakan bahwa setiap hubungan antara kepuasan hidup dan ukuran kinerja dianggap signifikan secara statistik. Namun, temuan ini tidak mendukung (Prajogo, 2016b), yang menyatakan bahwa kepuasan hidup secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja. Kepuasan hidup yang lebih tinggi meningkatkan kinerja. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa orang yang puas dengan pekerjaan mereka akan mencurahkan semua sumber daya mereka untuk melakukannya.

Penemuan ini sejalan dengan klaim (Chughtai, 2019) bahwa meskipun tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan hidup dan kinerja secara langsung, penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan kehidupan mereka cenderung membangun hubungan dengan perusahaan mereka.

## Daftar Pusaka

- Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being: America's perception of life quality*. New York: Plenum Press.
- Athota, V. S., Budhwar, P., & Malik, A. (2020a). Influence of Personality Traits and Moral Values on Employee Well-Being, Resilience and Performance: A Cross-National Study. *Applied Psychology*, 69(3), 653–685. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.10.1111/apps.12198>
- Athota, V. S., Budhwar, P., & Malik, A. (2020). (2020b). Influence of Personality Traits and Moral Values on Employee Well-Being, Resilience and Performance: A Cross-National Study. *Applied Psychology*, 69(3), 653–685. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.10.1111/apps.12198>
- Ayala, J.C., Manzano, G. (n.d.). No TitleThe resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *J. Econ. Psychol*, 42, 126–135.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & M. (2014). Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan. *Asia-Pacific Journal of Human Resources*, 52, 279–297.
- Berlemann, M. (2016). Does hurricane risk affect individual well-being? Empirical evidence on the indirect effects of natural disasters. *Ecological Economics*, 124, 99–113.
- Bonnano, G. A. (2005). Clarifying and extending the construct of adult resilience. *American Psychologist*, 60, 265–267.
- Chaplin, J. (. (2006). *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Chughtai, A. A. (2019). A Closer Look at the Relationship between Life Satisfaction and Job Performance. International Society for Quality of Life Studies. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11482-019-09793-2>
- Cohn, MA, Fredrickson, BL, Brown, SL, Mikels, JA, & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361–368.
- Cooper, C. L., Liu, Y. P., & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, Special Issue 25, 2466–2471.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker : A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53, 82–199.
- Demiral, Ö. (. (2018). Commuting Stress-Turnover Intention Relationship and the Mediating Role of Life Satisfaction: An Empirical Analysis of Turkish Employees. *Social Sciences*, 7(9). <https://doi.org/https://doi.org/10.20944/preprints201807.0299.v1>.
- Diener, E., & Lucas, R. (n.d.). Subjective Emotional Well-Being. In M. Lewis & J. M. Haviland- Jones (Eds.) (Handbook o). Guilford.
- Diener, E., & Lucas, R. (2000). (2000). Subjective Emotional Well-Being (In M. Lewi). Guilford.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 7(49), 71.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work : A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38, 038–1083.

- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39–53.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology*, 63, 39–560.
- Hall, C. M., Malinen, S., Vosslander, R., & W. (2016). *Business and post-disaster management: business, organisational and consumer resilience and the christchurch earthquakes*. Routledge.
- Hallak, R., Assaker, G., Connor, P. O., & Lee, C. (2018). The Effects of Resilience, Creative Self - efficacy, Innovation and Industry Experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229–240. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>
- Hayat, S. Z., Khan, S., & Sadia, R. (2016a). Resilience, wisdom, and life satisfaction in elderly living with families and in old-age homes. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(2), 475– 494. <https://doi.org/https://doi.org/doi:10.1016/.j.jaging.2012.03.004>
- Hayat, S. Z., Khan, S., & Sadia, R. (2016b). Resilience, wisdom, and life satisfaction in elderly living with families and in old-age homes. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(2), 475– 494. <https://doi.org/https://doi.org/doi:10.1016/.j.jaging.2012.03.004>
- Holling, C. S. (. (1973). Resilience and stability of ecological system. *Ecological System*, 4(Annu. Rev.), 1–23.
- Jones, M. D. (2006a). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction? Michelle D. Jones Providence College. *Management*, 20–43. <https://doi.org/https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/t01069-000>

- Jones, M. D. (2006b). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction? Michelle D. Jones Providence College. *Management*, 20–43.  
<https://doi.org/https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/t01069-000>
- Langer, N. (2004). Ketahanan dan spiritualitas : Landasan kekuatan konseling perspektif dengan orang tua. *Gerontologi Pendidikan*, 30, 611–617.
- Limnios, E. A. M., R, M., A, G., & G.M., S. (2014). The resilience architecture framework, four organizational archetypes. *Eur. Manag. J. European Management*, 32, 104–116.
- Liu, Y. (2018). Organizational Culture, Employee Resilience and Performance in the International Banking Industry. Birkbeck University of London, 1–381.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press.
- Mangkunegara, A. (2010). Evaluasi Kinerja SDM. PT Revika Aditama.
- Margolis, S., Schwitzgebel, E., Ozer, D. J., & Lyubomirsky, S. (2019). (2019). A New Measure of Life Satisfaction: The Riverside Life Satisfaction Scale. *Journal of Personality Assessment*, 101(6), 621–630.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00223891.2018.1464457>
- Mathis, R. L., & J. H. J. (2008). Human Resource Management. Thomson South-Western, 12.  
<https://doi.org/http://ci.nii.ac.jp/naid/40017412209>
- McNaughton, R.B., Gray, B. (2017). Entrepreneurship and resilient communities - Introduction to the special issue. *J. Enterprising Communities: People Places Glob. Econ.*, 11(1), 2–19.

- Nurlaila. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ternate : LepKhair.
- Ong, J. O. & Mahazan, M. (2020). Strategi pengelolaan sdm dalam peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan di era industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences*, 2(1), 159–168.
- Prajogo, W. (2016a). The Influence Of Work Family Conflict And Work Family Synergy To Emotional Exahustion And Life Satisfaction And Their Influence To Performance. *International Conference on Ethics of Business, Economics, and Social Science*, 174–187. <https://doi.org/https://eprints.uny.ac.id/41785/>
- Prajogo, W. (. (2016b). The Influence Of Work Family Conflict And Work Family Synergy To Emotional Exahustion And Life Satisfaction And Their Influence To Performance. *International Conference on Ethics of Business, Economics, and Social Science*, 174–187. <https://doi.org/https://eprints.uny.ac.id/41785/>
- Prayag, G., Spector, S., & Orchiston, C. (. (2019). Current Issues in Tourism Psychological Resilience, Organizational Resilience and Life Satisfaction in Tourism Firms: Insights From The Canterbury Earthquakes. *Tourism Firms, Current Issues in Tourism*, 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>
- Qikki Ocktafian. (n.d.). No Title. Pengaruh Resiliensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Hidup. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/a0015952>
- Reivich, K. & Shatte, A. (2002). *The Resilience Factor 7 Essential Skills Overcoming Life's Inevitable Obstacles*. New York : Random House.
- Saoussany, A. M. A. (. (2018). Measure Individual Job Performance: Its Determinants and Its. *Revue Du Contrôle de La Comptabilité et de l'Audit*.

- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. J. (2008). Job performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*,
- Wang, J., Cooke, F. L., & Huang, W. (2014). How resilient is the (future) workforce in China? A study of the banking sector and implications for human resource development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 132–154.
- Wang, H., Nagy, J. D., Gilg, O., & Kuang, Y. (2009). The roles of predator maturation delay and functional response in determining the periodicity of predator-prey cycles. *Mathematical Biosciences*, 221(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.mbs.2009.06.004>

## **Profil Penulis**



**Sonya Sidjabat, S.E., M.M.**

Lahir di Jakarta 11 Desember 1967. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Manajemen dan Bisnis, Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti, Jl. IPN No 2 Cipinang Besar Selatan, Jakarta Timur. Pendidikan formal D3 AANU Trisakti Jakarta, S-1 Manajemen Universitas Persada Indonesia “YAI” Jakarta, S-2 Marketing Universitas Jayabaya Jakarta. Tahun 1996 sampai dengan 2012 bekerja di PT Pembangunan Perusahaan (PP) Persero. Sejak tahun 2013 aktif sebagai pengajar atau dosen di Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti Jakarta. Penulis menekuni bidang Manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Manajemen Pemasaran.

E-mail penulis: [sonyasidjabat@gmail.com](mailto:sonyasidjabat@gmail.com)



## PROSES PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

**Dr. Supardi, S.T., M.M., CPHCM.**  
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

### **Pendahuluan**

Kejadian pemutusan hubungan kerja karyawan di suatu perusahaan merupakan sesuatu yang umum terjadi, hal ini terjadi karena berbagai alasan munculnya pemutusan hubungan kerja. Alasan dalam pemutusan hubungan kerja bisa berasal dari pihak perusahaan maupun dari pihak karyawan itu sendiri. Alasan dari pihak perusahaan yang paling sering terjadi adalah adanya program efisiensi yang harus diambil oleh perusahaan, karena suatu kondisi yang sedang dihadapi perusahaan, sedangkan faktor penyebab pemutusan hubungan kerja dari pihak pekerja yang sering terjadi adalah karena karyawan mengundurkan diri (*resign*), mengambil pensiun dini sesuai peraturan yang ada di perusahaan, mengambil pensiun normal karena usia, karyawan melanggar peraturan perusahaan.

Ketika terjadi kondisi wabah Covid-19 beberapa tahun yang lalu, terjadinya pengurangan karyawan karena kondisi wabah ini merupakan faktor penyebab pemutusan hubungan kerja yang tertinggi, karena banyak kegiatan produksi di beberapa perusahaan yang berhenti hal ini dilakukan untuk mengurangi mobilitas karyawan pada

suatu perusahaan (Purwaningtyas, 2023). Ketika situasi dan kondisi sudah normal, seperti saat sebelum terjadinya pandemi, faktor penyebab terbesar dari kejadian pemutusan hubungan kerja pada suatu perusahaan adalah berasal dari pihak perusahaan, terutama menyangkut efisiensi yang harus diambil oleh perusahaan, sebagaimana yang tersajikan pada tabel 13.1 (Wirachmi, 2022).

Banyaknya faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya pemutusan hubungan kerja karyawan pada suatu perusahaan, mengharuskan kepada pihak perusahaan maupun pihak pekerja untuk bersama-sama dan sepakat untuk mengakhiri hubungan kerja secara baik-baik. Pihak perusahaan harus memberikan semua yang menjadi hak karyawan akibat timbulnya proses pemutusan hubungan kerja, serta pihak karyawan juga harus menerima apabila hak yang harus mereka dapatkan sudah terpenuhi, sesuai peraturan perusahaan atau sesuai hasil perjanjian kerja bersama, sehingga proses pemutusan hubungan kerja berjalan dengan aman dan lancar tanpa harus melalui proses persidangan peradilan hubungan industrial. Hal ini dilakukan supaya tidak terjadi proses pemutusan hubungan kerja yang berlarut – larut tanpa segera mendapatkan titik temu, sehingga dapat merugikan kedua belah pihak.

Berikut adalah data beberapa perusahaan skala kecil dan besar yang melakukan proses pemutusan hubungan kerja periode Januari – September 2022

Tabel 13.1 Data Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan

No.	Nama Perusahaan	Jumlah Karyawan PHK (Orang)	Alasan PHK
1.	GoTo, Tbk	1.300	Penilaian atas kondisi bisnis dan lokasi serta agar perusahaan mampu berinovasi lebih baik di tengah tantangan global
2.	Ruang Guru	Ratusan	Efisiensi perusahaan
3.	Shopee Indonesia	180	Efisiensi perusahaan
5.	Indosat Ooredoo Hutchison	300	Strategi bisnis yang lebih komprehensif dan membawa perusahaan menjadi lebih baik
6.	SiCepat Ekspres	701	Kinerja yang tidak memenuhi standar perusahaan
7.	Zenius	200	Kinerja perusahaan yang memenuhi target
8.	25 Pabrik Garmen di Subang	10.000	Efisiensi Perusahaan

Sumber : (Wirachmi, 2022)

### **Pengertian Hubungan Kerja**

Perusahaan memiliki beberapa sumber daya yang mendukung kegiatan operasinya, baik sumber daya yang terukur seperti pekerja, peralatan atau mesin, sarana prasarana, dan juga modal, serta sumber daya yang tidak terukur seperti pengalaman yang dimiliki, dan pengakuan dari lembaga independen. Pekerja dalam perusahaan merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting, guna mencapai tujuan perusahaan, sehingga hubungan kerja antara pekerja dengan perusahaan perlu mendapatkan perhatian khusus (Sinaga et al., 2023).

Hubungan kerja merupakan hubungan antara pengusaha atau pemilik perusahaan, yang biasanya diwakilkan oleh pimpinan tertinggi dalam perusahaan dengan pihak

pekerja atau karyawan, berdasarkan perjanjian kerja yang telah disepakati bersama yang di dalamnya berisi pekerjaan, upah dan perintah kerja (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35, 2021), sehingga hubungan kerja terjadi karena adanya perjanjian kerja antara pekerja atau karyawan dengan pengusaha, di mana perjanjian kerja dapat dibuat secara tertulis maupun secara lisan. Perjanjian kerja yang dibuat secara tertulis, dalam penerapannya tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sedangkan perjanjian yang dibuat secara lisan harus memiliki bukti yang menjelaskan pernyataan secara lisan atas terjadinya perjanjian kerja antara karyawan dengan perusahaan yang diwakili oleh pimpinan perusahaan.

Perjanjian kerja antara karyawan dengan pihak perusahaan terdiri dari dua jenis sebagai berikut.

#### 1. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu PKWT

Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dilakukan atas dasar adanya jangka waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, seperti pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu tidak lama yaitu maksimal 5 tahun dalam penyelesaiannya, pekerjaan yang bersifat musiman atau pekerjaan yang bersifat uji coba atau masa percobaan, biasanya untuk produk-produk yang baru dikeluarkan. Selanjutnya, perjanjian kerja waktu tertentu juga dapat dilakukan atas dasar selesainya suatu pekerjaan tertentu, seperti pekerjaan yang dapat dikerjakan sekali selesai dan pekerjaan yang bersifat sementara, serta perjanjian kerja waktu tertentu tidak dapat dilakukan pada pekerjaan yang bersifat tetap (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35, 2021).

## 2. Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT)

Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) merupakan perjanjian kerja antara karyawan atau pekerja dengan perusahaan yang tidak dibatasi dengan jangka waktu dalam penyelesaian pekerjaan, dan tidak dibatasi oleh waktu selesainya suatu pekerjaan, artinya perjanjian kerja ini berjalan terus sampai adanya alasan tertentu dari pihak pekerja atau pihak perusahaan untuk mengakhiri perjanjian ini. Alasan dari pihak pekerja biasanya adalah karena atas kemauan sendiri mengakhiri perjanjian kerja dan alasan dari pihak perusahaan adalah karena pekerja telah memasuki masa pensiun atau pekerja melakukan pelanggaran yang masuk kategori pemutusan hubungan kerja yang biasanya sudah tercantum dalam peraturan perusahaan atau dalam perjanjian kerja Bersama yang berlaku secara resmi di perusahaan tersebut.

### **Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemutusan hubungan kerja merupakan suatu proses berakhirnya perjanjian kerja antara karyawan dengan perusahaan dikarenakan oleh alasan tertentu, yang mengakibatkan berhentinya hak dan kewajiban antara karyawan dengan perusahaan, sehingga dengan dilakukannya proses pemutusan hubungan kerja, maka secara otomatis perjanjian kerja yang telah disepakati bersama tidak berlaku lagi, serta karyawan atau pekerja dibebaskan dari kewajiban-kewajiban yang harus dilakukan untuk perusahaan. Karyawan tidak berhak lagi untuk mendapatkan upah atau imbalan dari perusahaan, serta pihak perusahaan juga tidak memiliki kewajiban untuk memberikan beban kerja kepada karyawan, serta tidak mengeluarkan sesuatu yang menjadi hak karyawan tersebut.

## **Proses Terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja**

Berbagai pihak yang terlibat dalam perjanjian kerja yaitu karyawan atau pekerja, perusahaan dan juga pemerintah harus mengupayakan jangan sampai terjadi pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan pihak perusahaan (Undang-Undang No. 6 Tentang Cipta Kerja, 2023). Pemutusan hubungan kerja kerap terjadi karena adanya konflik atau permasalahan yang timbul antara seorang atau beberapa pekerja dengan perusahaan. Artinya, semua permasalahan yang menimpa karyawan dalam menjalankan pekerjaannya setiap hari, harus dikomunikasikan dengan pimpinan langsung yang berada di tempat kerja, supaya dicarikan solusi yang terbaik, agar pemutusan hubungan kerja tidak terjadi.

Jika memang proses pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindari, maka perusahaan melalui pimpinan langsungnya wajib memberitahukan kepada karyawan yang akan mendapatkan pemutusan hubungan kerja, serta kepada pihak serikat pekerja jika memang telah terbentuk di internal perusahaan tersebut terkait maksud dan alasan dilakukannya pemutusan hubungan kerja. Jika karyawan yang akan mendapatkan proses pemutusan hubungan kerja dan telah diberitahukan oleh pihak perusahaan, tetapi tidak menerima proses pemutusan hubungan kerja, maka proses penyelesaian pemutusan hubungan kerja wajib dilakukan melalui mekanisme perundingan *bipartit*, yang terdiri dari karyawan yang bersangkutan, pihak perusahaan dan pihak dari serikat pekerja atau serikat buruh yang sudah berdiri di perusahaan tersebut. Perundingan *bipartit* merupakan perundingan dalam internal perusahaan yang dilakukan sebagai upaya penyelesaian sengketa ketenagakerjaan, sebelum masuk dalam pengadilan hubungan industrial (Gaffar et al., 2021). Apabila dalam perundingan *bipartit* tidak menemukan kesepakatan,

maka proses pemutusan hubungan kerja dilakukan melalui mekanisme penyelesaian hubungan industrial yang melibatkan pihak pemerintah.

Beberapa proses pemutusan hubungan kerja yang tidak perlu melakukan pemberitahuan kepada pihak karyawan dan atau serikat pekerja adalah (Undang - Undang No. 6 Tentang Cipta Kerja, 2023):

1. pekerja mengundurkan diri atas kemauan sendiri,
2. berakhirnya perjanjian kerja waktu tertentu,
3. pekerja memasuki usia pension, dan
4. pekerja meninggal dunia.

### **Alasan Terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja**

Jika tidak dapat dihindari lagi dengan solusi lain, maka langkah pemutusan hubungan kerja dapat dilakukan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 2021 ada beberapa alasan yang melatarbelakangi terjadinya proses pemutusan hubungan kerja di perusahaan yaitu sebagai berikut.

1. Perusahaan melakukan penggabungan atau pengambilalihan atau pemisahan, dan pihak karyawan serta pihak perusahaan tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja atau perusahaan yang baru terbentuk tidak mau menerima karyawan yang lama.
2. Perusahaan melakukan program efisiensi karena mengalami kerugian.
3. Perusahaan menutup operasinya karena mengalami kerugian dalam 2 tahun berturut-turut.
4. Perusahaan tutup karena keadaan memaksa (*force majeure*).

5. Perusahaan dalam keadaan penundaan kewajiban pembayaran hutang.
6. Perusahaan dinyatakan pailit.
7. Adanya permohonan pemutusan hubungan kerja yang diajukan oleh karyawan dengan alasan pengusaha telah melakukan perbuatan menganiaya, menghina secara kasar, serta mengancam karyawan, membujuk atau menyuruh karyawan untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, tidak membayar upah tepat waktu selama 3 bulan berturut-turut, tidak melakukan kewajiban yang telah dijanjikan kepada karyawan, memerintahkan karyawan melakukan pekerjaan diluar dari yang telah dijanjikan, memberikan pekerjaan yang dapat membahayakan jiwa, keselamatan, kesehatan dan kesusilaan karyawan sedangkan pekerjaan itu tidak masuk dalam perjanjian.
8. Adanya putusan dari lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.
9. Pekerja atas kemaun sendiri melakukan pengunduran diri dari perusahaan.
10. Pekerja mangkir selama 5 hari kerja atau lebih berturut turut tanpa keterangan tertulis dan telah dipanggil oleh perusahaan 2 kali secara patut dan tertulis.
11. Pekerja melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja Bersama, dan sebelumnya telah diberikan surat peringatan pertama, kedua dan ketiga secara berturut-turut masing-masing berlaku paling lama 6 bulan.

12. Pekerja tidak dapat melakukan pekerjaan selama 6 bulan akibat ditahan oleh pihak berwajib karena diduga melakukan tindak pidana.
13. Pekerja mengalami sakit berkepanjangan atau cacat akibat kecelakaan kerja dan tidak dapat melakukan pekerjaannya setelah melampaui batas 12 bulan.
14. Pekerja memasuki usia pensiun.
15. Pekerja meninggal dunia.

### **Hal-Hal yang tidak Boleh Dilakukan PHK**

Sesuai Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja, dijelaskan bahwa perusahaan tidak diperbolehkan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja kepada seorang pekerja apabila karena alasan berikut ini.

1. Pekerja berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu kurang dari 12 bulan secara terus-menerus.
2. Berhalangan menjalankan pekerjaannya karena karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai peraturan perundang-undangan.
3. Menjalankan ibadah yang diperintahkan oleh agamanya.
4. Menikah
5. Hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya.
6. Memiliki pertalian darah atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya dalam satu perusahaan.
7. Mendirikan, menjadi anggota atau pengurus serikat pekerja atau serikat buruh, melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha berdasarkan

- ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.
8. Mengadukan pengusaha ke pihak berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan.
  9. Berbeda paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik atau status perkawinan.
  10. Dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

### **Hak Karyawan Akibat Pemutusan Hubungan Kerja**

Setelah terjadi proses pemutusan hubungan kerja antara pihak perusahaan dengan pekerja, maka pihak perusahaan wajib memberikan hak-hak yang harus didapatkan oleh pihak pekerja sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hak-hak yang harus diberikan oleh perusahaan terhadap pekerja atas terjadinya pemutusan hubungan kerja terdiri dari uang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan uang penggantian hak yang masih ada dan harus diterima oleh pekerja atau karyawan. Berikut adalah tabel hak-hak yang harus diterima oleh pekerja jika terjadi pemutusan hubungan kerja:

Tabel 13.2 Hak-Hak Karyawan Akibat Pemutusan Hubungan Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Uang Pesangon	Masa Kerja (Tahun)	Uang Penghargaan Masa Kerja	Uang Penggantian Hak
$n < 1$	1 Bulan Upah	$3 \leq n < 6$	2 Bulan Upah	Cuti tahunan yang belum diambil atau belum gugur
$1 \leq n < 2$	2 Bulan Upah	$6 \leq n < 9$	3 Bulan Upah	
$2 \leq n < 3$	3 Bulan Upah	$9 \leq n < 12$	4 Bulan Upah	
$3 \leq n < 4$	4 Bulan Upah	$12 \leq n < 15$	5 Bulan Upah	Biaya/ ongkos pulang pekerja dan keluarganya ke tempat penerimaan ( <i>Point of Hire</i> )
$4 \leq n < 5$	5 Bulan Upah	$15 \leq n < 18$	6 Bulan Upah	
$5 \leq n < 6$	6 Bulan Upah	$18 \leq n < 21$	7 Bulan Upah	
$6 \leq n < 7$	7 Bulan Upah	$21 \leq n < 24$	8 Bulan Upah	Hal lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja atau peraturan perusahaan
$7 \leq n < 8$	8 Bulan Upah	$n \geq 24$	10 Bulan Upah	
$n \geq 8$	9 Bulan Upah			

Sumber: Peraturan Pemerintah No. 35 / 2021

### Dampak Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan

Proses pemutusan hubungan kerja di beberapa perusahaan yang telah dilakukan memberikan beberapa dampak, baik dampak positif maupun dampak negatif, baik dampak terhadap perusahaan maupun terhadap pekerja itu sendiri. Beberapa penelitian terdahulu terkait pengaruh pemutusan hubungan kerja terhadap perusahaan adalah penelitian yang dilakukan di beberapa perusahaan di Tiongkok, yang menyimpulkan bahwa kegiatan pemutusan hubungan kerja yang mempertimbangkan ekspektasi pasar yang ada mampu meningkatkan secara signifikan kinerja bisnis perusahaan (Zhou, 2023).

Penelitian yang dilakukan di perusahaan Shopee Indonesia terkait proses pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan mendapatkan kesimpulan bahwa proses pemutusan hubungan kerja terhadap 187 pekerjanya mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada dan pengetahuan perusahaan untuk bersaing, serta pemutusan hubungan kerja mampu memengaruhi biaya operasional sehingga laba perusahaan dapat dipertahankan (Riyukuri et al., 2023).

Pemutusan hubungan kerja yang terjadi juga berdampak terhadap kondisi pekerja, sebagaimana penelitian yang dilakukan terhadap karyawan PT Sritek, Tbk Solo menghasilkan kesimpulan bahwa pemutusan hubungan kerja yang terjadi pada karyawan dapat menurunkan tingkat motivasi kerja dari para pekerja tersebut, karena pemutusan hubungan kerja yang terjadi pada memberikan dampak terhadap kondisi sosial ekonomi pekerja maupun masyarakat seperti meningkatnya jumlah angka pengangguran, menurunnya daya beli masyarakat serta dapat meningkatkan penyakit masyarakat yaitu tingkat kejahatan (Safitri et al., 2023).

Pemutusan hubungan kerja juga dapat berdampak terhadap penerimaan pajak penghasilan bagi negara, untuk pengaruh jangka pendek dengan banyaknya pemutusan hubungan kerja akan berpengaruh terhadap kenaikan pajak penghasilan karena banyaknya transaksi pesanggon yang terjadi. Akan tetapi, untuk jangka menengah dan jangka panjang jika tidak segera diatasi, maka pemutusan hubungan kerja, akan berpengaruh terhadap turunnya penerimaan pajak penghasilan bagi negara (Habibi & Hasanah, 2022).

## **Penutup**

Melihat berbagai macam persoalan yang terjadi dalam kegiatan hubungan kerja, maka proses pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan pemberi kerja yaitu perusahaan memang tidak bisa dihindari. Pemutusan hubungan kerja akan memberikan dampak bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri, baik dampak positif maupun dampak negatif. Beberapa dampak positif bagi perusahaan yang dapat diamati adalah mampu melakukan proses efisiensi sehingga dapat menurunkan biaya operasional terkait penggunaan pekerja. Hal ini akan dapat meningkatkan laba perusahaan terutama saat penjualan semakin menurun. Akan tetapi, pemutusan hubungan kerja yang terjadi akan berdampak negatif terhadap perusahaan, terutama perusahaan yang sangat memerlukan kompetensi pekerjanya, guna untuk melakukan proses produksinya.

Dengan terjadinya pemutusan hubungan kerja, maka perusahaan akan akan kehilangan pekerja yang telah memiliki kompetensi yang standar, sehingga perusahaan perlu melakukan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan baru. Dampak negatif pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan sebagaimana hasil penelitian terdahulu salah satunya adalah dapat menurunkan motivasi kerjanya, sedangkan dampak yang lebih luas lagi adalah dapat meningkatkan angka pengangguran. Bagi sebagian pekerja bahwa proses pemutusan hubungan kerja yang terjadi dapat memberikan dampak positif yaitu memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mencari dan berpindah ke perusahaan yang lebih besar dan lebih baik dari sisi pendapatan dan fasilitas lainnya.

Jika proses pemutusan hubungan kerja terjadi, maka pemenuhan hak-hak bagi pekerja maupun bagi perusahaan harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, atau sesuai peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama yang telah disepakati, jangan sampai ada pihak-pihak dirugikan akibat proses pemutusan hubungan kerja.

## Daftar Pustaka

- Gaffar, S., Karsona, A. M., Pujiwati, Y., & Perwira, I. (2021). The concept of procedural law regarding the implementation of collective agreements with legal certainty in termination of employment in Indonesia. *Heliyon*, 7(4), e06690. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06690>
- Habibi, F., & Hasanah, U. (2022). *Dampak Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap Penerimaan Pajak Penghasilan Tahun 2022*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35, (2021).
- Purwaningtyas, R. (2023). Faktor yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di Perusahaan. *Karimah Tauhid*, 2(3), 747–753.
- Riyukuri, A., Adinda, S. Z., Syafi'i, S. L., & Silalahi, P. R. (2023). Dampak PHK Karyawan Perusahaan Shopee Terhadap Perkembangan Perusahaan. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 2(2), 119–129.
- Safitri, A. E., Hartono, S., Marwati, F. S., & Siddi, P. (2023). Motivasi Kerja Ditinjau dari Pemutusan Hubungan Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja (Studi Kasus pada PT Sritex Tbk). *Paradigma*, 22(01).
- Sinaga, T. M., Kom, S., & SM, M. M. (2023). Sistem Pemutusan Hubungan Kerja. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 203.
- Undang - Undang No. 6 Tentang Cipta Kerja, (2023).
- Wirachmi, A. (2022). *Jumlah PHK di Indonesia Sepanjang 2022*. Idxchannel.Com. <https://www.idxchannel.com/economics/jumlah-phk-di-indonesia-sepanjang-tahun-2022>
- Zhou, H. (2023). Market expectations, learning effect and the termination of employee stock ownership plan. *Heliyon*, 9(3), e14602. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14602>

## Profil Penulis



### **Dr. Supardi, S.T., M.M., CPHCM.**

Penulis adalah Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Sebelum berkarier sebagai dosen, berkarya sebagai karyawan di Perusahaan Kontraktor Pertambangan Batubara yaitu di PT Pamapersada Nusantara (2000-2011) dan PT. Riung Mitra Lestari (2011-2017) pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Latar belakang Pendidikan formalnya setelah lulus dari SMA Negeri 1 Pemalang melanjutkan studi pada Program D-3 Teknik Mesin Politeknik Universitas Diponegoro Semarang (1996-1999), di sela-sela berkarier sebagai karyawan melanjutkan studi ke jenjang S-1 Teknik Mesin Universitas IBA Palembang (2008-2011), kemudian ke jenjang Magister Manajemen Konsentrasi MSDM Universitas Mercubuana Jakarta (2012-2014). Setelah berkarier menjadi dosen melanjutkan studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi MSDM di Universitas Merdeka Malang (2018-2021). Saat ini fokus mengajar pada mata kuliah Manajemen SDM, Riset Kontemporer SDM, Pelatihan dan Pengembangan, Manajemen Operasi dan Riset Operasional serta sebagai Trainer Bidang Manajemen Mutu, Bidang Operasional dan Keselamatan Pertambangan. Bidang penelitian dan pengabdian yang dilakukan adalah Manajemen SDM, Keselamatan & Kesehatan Kerja serta Manajemen Operasi. Penulis adalah Founder Inspirasi Safety & Inspirasi Management (*Training & Consulting*).  
E-mail Penulis: [supardi.tahir@gmail.com](mailto:supardi.tahir@gmail.com)

## PENILAIAN PRESTASI KERJA

**Ryan Firdiansyah Suryawan., S.E., M.M., CPHCM.,  
Dip.Strategies Management  
Sekolah Tinggi Penerbangan Aviiasi**

### **Pengantar Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di setiap organisasi (Febrian *et al.*, 2022). Hal ini memungkinkan manajer dan pimpinan untuk mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap tujuan perusahaan serta memberikan umpan balik yang diperlukan, untuk pengembangan individu dan perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja penting karena beberapa alasan. Pertama, memberikan dasar untuk pengambilan keputusan manajerial. Dengan mengevaluasi kinerja karyawan, manajer dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, menentukan *reward* dan insentif, serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan (Yusuf *et al.*, 2023).

Kedua, penilaian prestasi kerja memainkan peran kunci dalam motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kinerja mereka diakui dan dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi untuk terus melakukan dengan baik. Sebaliknya, ketika penilaian tidak adil atau tidak jelas, hal itu dapat mengurangi motivasi dan

keterlibatan karyawan. Ketiga, penilaian prestasi kerja merupakan alat penting dalam pengembangan karier. Dengan memahami di mana karyawan berada dalam hal kinerja mereka, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk pengembangan lanjutan, promosi, atau rotasi peran yang lebih baik, sesuai dengan keahlian dan minat individu.

Tujuan dari penilaian kerja penilaian prestasi kerja memberikan kesempatan bagi manajer dan karyawan, untuk berinteraksi dan berbagi umpan balik tentang kinerja individu. Ini membantu karyawan memahami harapan dan standar kinerja, serta memberikan kesempatan bagi perbaikan. Penilaian prestasi kerja memberikan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan personalia, termasuk promosi, penghargaan, pengembangan, dan pemecatan (Hasibuan and Hasibuan, 2016).

Evaluasi kinerja karyawan membantu organisasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang spesifik untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka (Darmavika and Ridwan, 2023). Ketika penilaian dilakukan dengan adil dan transparan, itu dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan pengakuan atas prestasi mereka. Penilaian prestasi kerja membantu organisasi mengidentifikasi area di mana karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dan memberikan bimbingan untuk perbaikan berkelanjutan (Alti and Almuhrat, 2021).

Selain itu, ada beberapa konsep dalam penilaian prestasi kerja yang ada seperti penting untuk memastikan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada fakta dan bukti yang objektif daripada preferensi atau pendapat subjektif. Penilaian kinerja harus mengukur kinerja karyawan dalam hal standar dan tujuan yang jelas. Penting untuk memastikan bahwa standar penilaian konsisten

diterapkan pada semua karyawan dan di semua tingkatan organisasi (Escolar-Jimenez, 2019).

Proses penilaian prestasi kerja harus transparan dan karyawan harus diberi umpan balik yang jujur dan terbuka tentang kinerja mereka. Karyawan harus terlibat dalam proses penilaian mereka sendiri dan memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangan mereka tentang kinerja mereka. Penilaian prestasi kerja adalah alat penting dalam manajemen sumber daya manusia yang membantu organisasi mengevaluasi kinerja karyawan, memberikan umpan balik yang diperlukan, dan mendukung pengembangan karier. Dengan memahami pentingnya penilaian prestasi kerja, tujuan, dan konsep dasarnya, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan bisnis mereka (Setiawan, 2022).

### **Teori-Teori Penilaian Prestasi Kerja**

Teori-teori penilaian prestasi kerja memberikan landasan konseptual yang penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia. Mereka membantu kita memahami prinsip-prinsip dasar yang membimbing proses penilaian kinerja karyawan dan memberikan kerangka kerja untuk pengembangan sistem penilaian yang efektif (Ningrum *et al.*, 2021).

#### 1. Teori Keadilan dalam Penilaian Prestasi Kerja

Teori keadilan merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk mengevaluasi keadilan prosedural dan distributif dalam penilaian prestasi kerja. Menurut teori ini, karyawan akan menganggap proses penilaian kinerja dan alokasi *reward* yang adil jika mereka merasa bahwa mereka telah diperlakukan dengan adil. Aspek keadilan prosedural mencakup transparansi, partisipasi karyawan, dan kesempatan

banding, sementara keadilan distributif berkaitan dengan persepsi bahwa *reward* didistribusikan dengan adil berdasarkan kontribusi dan pencapaian.

## 2. Teori Motivasi dan Penilaian Prestasi Kerja

Teori motivasi memberikan wawasan penting tentang bagaimana penilaian prestasi kerja dapat memengaruhi motivasi karyawan. Menurut teori ini, karyawan cenderung termotivasi untuk mencapai tujuan dan standar kinerja jika mereka merasa bahwa penilaian kinerja mereka adil dan relevan. Faktor-faktor seperti umpan balik yang jelas, pengakuan atas prestasi, dan keterlibatan dalam proses penilaian dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

## 3. Teori Kepuasan Kerja dan Penilaian Prestasi Kerja

Teori kepuasan kerja menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja dapat menjadi faktor penting dalam memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa penilaian mereka adil dan objektif, dan bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan maju dalam organisasi, lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka.

## 4. Teori Pembelajaran dan Penilaian Prestasi Kerja

Teori pembelajaran menekankan pentingnya umpan balik dan pengembangan sebagai bagian integral dari penilaian prestasi kerja. Menurut teori ini, penilaian kinerja yang efektif harus melibatkan proses pembelajaran berkelanjutan di mana karyawan menerima umpan balik yang jujur dan konstruktif tentang kinerja mereka. Ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi area di mana mereka dapat

meningkatkan dan mengembangkan keterampilan baru, untuk mencapai tujuan kinerja mereka.

## 5. Teori Hubungan dan Penilaian Prestasi Kerja

Teori hubungan menyoroti pentingnya hubungan antara manajer dan karyawan dalam proses penilaian prestasi kerja. Menurut teori ini, hubungan yang baik antara manajer dan karyawan dapat meningkatkan efektivitas penilaian kinerja, dengan menciptakan lingkungan di mana umpan balik, dapat disampaikan secara terbuka dan konstruktif. Hubungan yang positif juga dapat meningkatkan kepercayaan dan komunikasi antara kedua belah pihak, yang merupakan faktor penting dalam kesuksesan penilaian kinerja.

Teori-teori penilaian prestasi kerja memberikan pemahaman yang dalam tentang prinsip-prinsip dasar yang membimbing praktik penilaian kinerja karyawan. Dengan memahami teori-teori ini, organisasi dapat mengembangkan sistem penilaian yang lebih efektif dan mendorong kinerja yang lebih tinggi serta kepuasan karyawan.

### **Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja**

Metode-metode penilaian prestasi kerja merupakan alat yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur kinerja karyawan secara sistematis. Dalam penggunaannya, setiap metode memiliki kelebihan dan kelemahan yang perlu dipertimbangkan sesuai dengan konteks organisasi dan tujuan penilaian. Dalam bagian ini, kami akan membahas beberapa metode yang umum digunakan dalam penilaian prestasi kerja. Ada beberapa metode dalam penilaian prestasi kerja (Rejab *et al.*, 2023) sebagai berikut.

### 1. Penilaian oleh Atasan Langsung

Metode ini melibatkan evaluasi kinerja karyawan oleh atasan langsung mereka. Atasan memberikan umpan balik tentang kinerja karyawan, berdasarkan observasi langsung, hasil kerja, dan pencapaian tujuan. Keuntungan utama dari metode ini adalah atasan sering memiliki wawasan yang mendalam tentang kinerja karyawan mereka, dan dapat memberikan umpan balik secara langsung. Namun, kelemahan potensialnya adalah bias subjektif dari atasan dan kurangnya pandangan dari sudut pandang rekan kerja atau klien.

### 2. Penilaian oleh Rekan Kerja (*360-Derajat Feedback*)

Metode ini melibatkan penilaian kinerja karyawan oleh rekan kerja, seperti sesama anggota tim, kolega dari departemen lain, atau bahkan klien dan pelanggan. Pendekatan ini memberikan sudut pandang yang lebih holistik tentang kinerja karyawan, mencakup aspek interpersonal dan kolaboratif. Keuntungan utamanya adalah umpan balik yang kaya dari berbagai perspektif. Namun, kelemahannya adalah mungkin terjadi ketidaknyamanan atau ketidakjujuran dalam memberikan umpan balik, serta kesulitan dalam mengkoordinasikan proses penilaian.

### 3. Penilaian oleh Bawahan (*Upward Appraisal*)

Metode ini melibatkan penilaian kinerja atasan oleh bawahannya. Ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan umpan balik tentang manajer mereka, termasuk gaya kepemimpinan, kemampuan komunikasi, dan dukungan dalam pengembangan karier. Pendekatan ini dapat meningkatkan transparansi dan keadilan dalam proses penilaian. Namun, kelemahannya adalah mungkin terjadi ketidaknyamanan atau

ketidakjujuran dalam memberikan umpan balik, serta potensi konflik antara atasan dan bawahan.

4. Penilaian Berbasis Kinerja (*Performance Appraisal*)

Metode ini menggunakan indikator kinerja yang ditetapkan sebelumnya, untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Ini bisa berupa kuantitas produksi, kualitas pekerjaan, kepatuhan terhadap jadwal, atau pencapaian target penjualan. Pendekatan ini memberikan kerangka kerja yang jelas untuk menilai kinerja, dengan fokus pada hasil konkret yang dapat diukur. Namun, kelemahannya adalah bahwa ini mungkin tidak selalu mencerminkan aspek kinerja yang lebih kompleks atau kualitatif.

5. Penilaian Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Assessment*)

Metode ini mengevaluasi kinerja karyawan, berdasarkan kemampuan dan kualitas tertentu yang dianggap penting untuk sukses dalam peran mereka, seperti keterampilan komunikasi, kepemimpinan, atau kerja tim. Pendekatan ini menekankan pengembangan karyawan dalam hal kompetensi yang diperlukan, untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, kelemahannya adalah subjektivitas dalam menilai kompetensi dan kesulitan dalam mengukur dengan objektif.

6. Penilaian Berbasis Tujuan (*Goal-Oriented Assessment*)

Metode ini mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Karyawan dan atasan bekerja sama untuk menetapkan tujuan yang terukur dan realistis, dan kinerja karyawan dinilai berdasarkan kemajuan menuju tujuan-tujuan ini. Pendekatan ini memberikan fokus yang jelas pada hasil dan

pencapaian yang dapat diukur. Namun, kelemahannya adalah kesulitan dalam menetapkan tujuan yang realistis dan relevan serta mengukur kemajuan secara akurat.

Metode-metode penilaian prestasi kerja menawarkan beragam pendekatan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan memahami kelebihan dan kelemahan masing-masing metode, organisasi dapat memilih pendekatan yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka, dan mengembangkan sistem penilaian yang efektif untuk memotivasi karyawan dan mencapai tujuan bisnis mereka.

### **Pengukuran Kinerja Individual**

Pengukuran kinerja individual adalah salah satu aspek terpenting dalam manajemen sumber daya manusia di setiap organisasi. Hal ini memungkinkan pemimpin dan manajer untuk mengevaluasi kontribusi masing-masing anggota tim terhadap tujuan organisasi serta memberikan umpan balik yang diperlukan untuk pengembangan pribadi dan perbaikan kinerja. Dalam narasi ini, kami akan membahas pentingnya pengukuran kinerja individual, berbagai metode yang digunakan, serta implikasi kebijakan dan budaya organisasi.

Pengukuran kinerja individual memiliki beberapa tujuan yang penting. Pertama-tama, ini memungkinkan organisasi untuk menilai pencapaian target dan sasaran yang telah ditetapkan untuk setiap karyawan. Dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar yang diharapkan, manajer dapat mengidentifikasi area-area kekuatan dan kelemahan, serta memberikan umpan balik yang sesuai.

Selain itu, pengukuran kinerja individual juga memainkan peran kunci dalam pengembangan karier. Dengan mengevaluasi kinerja karyawan secara teratur, organisasi dapat mengidentifikasi potensi pengembangan dan peluang promosi yang sesuai dengan keahlian dan minat individu (Urdari, 2015). Ini membantu dalam mempertahankan karyawan berbakat dan memotivasi mereka untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Ada beberapa metode yang digunakan untuk mengukur kinerja individu dalam organisasi. Salah satu metode yang umum digunakan adalah evaluasi kinerja oleh atasan langsung. Dalam metode ini, atasan langsung bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja bawahannya berdasarkan pencapaian target, kemampuan, dan perilaku di tempat kerja. Atasan memberikan umpan balik yang jelas dan membangun rencana pengembangan berdasarkan hasil evaluasi tersebut.

Selain itu, penilaian oleh rekan kerja juga sering digunakan untuk melengkapi evaluasi kinerja oleh atasan. Dalam metode ini, rekan kerja memberikan umpan balik tentang kinerja karyawan berdasarkan pengalaman langsung mereka bekerja bersama. Pendekatan ini memberikan sudut pandang yang berbeda dan dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang mungkin tidak terlihat oleh atasan. Pengukuran kinerja individual memiliki implikasi yang luas dalam kebijakan dan budaya organisasi (Al-Tit, 2017).

Penting bagi organisasi untuk memiliki kebijakan yang jelas dan transparan terkait dengan proses evaluasi kinerja, termasuk kriteria penilaian, frekuensi evaluasi, dan konsekuensi dari hasil evaluasi. Ini membantu memastikan bahwa proses evaluasi dilakukan secara adil dan objektif. Selain itu, budaya organisasi juga

memainkan peran penting dalam pengukuran kinerja individual. Organisasi yang mendorong kolaborasi, umpan balik terbuka, dan pengembangan pribadi, cenderung menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk membangun budaya yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

Model pengukuran kinerja individual yang ada dan disertai dengan contoh, antara lain sebagai berikut.

#### 1. Evaluasi Berbasis Kriteria

Metode ini melibatkan pengukuran kinerja karyawan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria-kriteria ini dapat mencakup pencapaian target, kemajuan proyek, kualitas pekerjaan, inisiatif, dan lain-lain. Misalnya, dalam sebuah perusahaan teknologi, kriteria pengukuran kinerja karyawan, dapat mencakup jumlah bug yang ditemukan dalam pengujian perangkat lunak, tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek, dan jumlah ide inovatif yang mereka ajukan untuk meningkatkan produk.

Contoh: Seorang pengembang perangkat lunak dinilai berdasarkan jumlah bug yang ditemukan dalam kode yang mereka tulis. Semakin sedikit bug yang ditemukan dalam pengujian, semakin tinggi kinerja individu tersebut.

#### 2. Penilaian oleh Atasan Langsung

Dalam model ini, atasan langsung bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja bawahannya. Atasan memberikan umpan balik tentang pencapaian target, kemampuan, perilaku, dan kontribusi karyawan. Misalnya, seorang manajer penjualan akan

mengevaluasi kinerja seorang *sales executive* berdasarkan pencapaian target penjualan, hubungan dengan pelanggan, dan kemampuan negosiasi.

Contoh: Seorang manajer penjualan mengevaluasi seorang *sales executive* berdasarkan pencapaian target penjualan bulanan, kualitas presentasi penjualan, dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan.

### 3. Penilaian oleh Rekan Kerja

Metode ini melibatkan penilaian kinerja karyawan oleh rekan kerjanya. Rekan kerja memberikan umpan balik tentang interaksi sehari-hari, kontribusi tim, kolaborasi, dan kemampuan kerja. Misalnya, dalam sebuah tim proyek, anggota tim dapat menilai satu sama lain, berdasarkan kontribusi individu mereka dalam mencapai tujuan proyek.

Contoh: Seorang anggota tim proyek mengevaluasi rekan kerjanya berdasarkan tingkat keterlibatan dalam diskusi tim, kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang ditugaskan, dan kemampuan untuk berkolaborasi dengan anggota tim lainnya.

### 4. Penilaian Berbasis Kompetensi

Model ini, kinerja karyawan dinilai berdasarkan pada sejumlah kompetensi yang dianggap penting untuk kesuksesan di tempat kerja. Kompetensi-kompetensi ini bisa mencakup keterampilan komunikasi, kepemimpinan, kemampuan analitis, kerja tim, dan lain-lain. Misalnya, seorang manajer dapat mengevaluasi seorang karyawan berdasarkan kemampuan mereka dalam memecahkan masalah, beradaptasi dengan perubahan, dan bekerja sama dengan orang lain.

Contoh: Seorang karyawan dinilai berdasarkan kemampuan mereka dalam mengomunikasikan ide dengan jelas, kemampuan untuk memimpin proyek kecil, dan keterampilan dalam bekerja sama dengan tim.

#### 5. Penilaian Berbasis Tujuan

Metode ini melibatkan penilaian kinerja karyawan berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini haruslah terukur, realistis, dan relevan dengan tanggung jawab pekerjaan individu. Misalnya, seorang manajer operasi dapat mengevaluasi kinerja seorang supervisor berdasarkan pencapaian target efisiensi operasional, tingkat kepatuhan terhadap standar keselamatan, dan upaya dalam mengidentifikasi dan mengurangi biaya operasional.

Contoh: Seorang supervisor operasional dinilai berdasarkan pencapaian target peningkatan produktivitas, tingkat kepatuhan terhadap prosedur operasional, dan kontribusi dalam mengimplementasikan perubahan untuk meningkatkan efisiensi.

Pengukuran kinerja individual adalah aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kontribusi setiap karyawan terhadap tujuan perusahaan. Dengan menggunakan model-model pengukuran kinerja yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, serta dengan menyediakan umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal dan mendukung pertumbuhan dan kesuksesan bersama (Dahlan *et al.*, 2019).

## **Pengukuran Kinerja Tim**

Dalam lingkungan kerja yang terus berubah, kemampuan untuk mengukur dan meningkatkan kinerja tim menjadi semakin penting bagi kesuksesan organisasi. Pengukuran kinerja tim tidak hanya tentang mencapai target bersama, tetapi juga tentang membangun kolaborasi yang efektif, memfasilitasi komunikasi yang terbuka, dan memperkuat kepercayaan di antara anggota tim (Ferreira *et al.*, 2022).

Membahas pentingnya pengukuran kinerja tim, berbagai metode yang digunakan, serta implikasi kebijakan dan budaya organisasi (Alnaji and Salameh, 2015). Pengukuran kinerja tim menjadi penting karena beberapa alasan. Pertama-tama, kinerja tim yang kuat dapat menghasilkan hasil yang lebih baik daripada kinerja individu. Kolaborasi yang efektif memungkinkan anggota tim untuk memanfaatkan keahlian dan pengalaman mereka secara kolektif, menghasilkan inovasi, solusi kreatif, dan efisiensi operasional yang lebih tinggi (Yuliansyah, Khan and Triwacananingrum, 2021).

Selain itu, pengukuran kinerja tim mempromosikan budaya kerja yang inklusif dan mendukung. Dengan menekankan pentingnya kerja sama dan dukungan antar anggota tim, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap individu untuk berkembang dan berkontribusi dengan maksimal. Ada beberapa metode yang digunakan untuk mengukur kinerja tim dalam organisasi. Salah satu metode yang umum digunakan adalah evaluasi kinerja berbasis tujuan. Dalam metode ini, tim menetapkan tujuan bersama yang spesifik, terukur, tercapai, realistis, dan berbatas waktu (*SMART*), dan kemudian menilai pencapaian mereka terhadap tujuan-tujuan ini (Toyosaki, 2023).

Selain itu, pengukuran kinerja tim juga dapat dilakukan melalui survei dan wawancara. Survei tentang kepuasan anggota tim, komunikasi tim, dan efektivitas kolaborasi dapat memberikan wawasan yang berharga tentang kinerja tim secara keseluruhan. Wawancara dengan anggota tim juga dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang dinamika internal, perasaan anggota tim, dan hambatan yang mungkin dihadapi. Pengukuran kinerja tim memiliki implikasi yang luas, dalam kebijakan dan budaya organisasi. Pertama, organisasi perlu memiliki kebijakan yang jelas dan terstruktur terkait dengan pengukuran kinerja tim, termasuk proses evaluasi, frekuensi penilaian, dan tujuan-tujuan yang ditetapkan. Hal ini membantu memastikan bahwa evaluasi kinerja tim dilakukan secara teratur dan konsisten (Ferreira *et al.*, 2022).

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam pengukuran kinerja tim. Organisasi yang mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan kepercayaan di antara anggota tim cenderung menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja tim yang optimal. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk membangun budaya yang mempromosikan kerja sama dan dukungan antar anggota tim. Saat ini, terdapat beberapa model yang umum digunakan untuk mengukur kinerja tim dalam konteks organisasi modern. Berikut adalah beberapa model tersebut beserta contoh konkret.

1. Evaluasi Berbasis Tujuan Tim (*Goal-Based Team Evaluation*)

Model ini memberikan gambaran di mana kinerja tim dinilai, berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini haruslah terukur, realistis, dan relevan dengan strategi organisasi. Misalnya, sebuah tim proyek teknologi mungkin menetapkan tujuan untuk menyelesaikan

pengembangan produk baru dalam waktu enam bulan dengan tingkat kegagalan bug kurang dari 1%.

Contoh: Tim pengembangan perangkat lunak menetapkan tujuan untuk merilis versi baru aplikasi seluler dalam waktu enam bulan dan mencapai 95% kepuasan pengguna dalam survei pelanggan.

## 2. Survei Kepuasan Tim (*Team Satisfaction Surveys*)

Metode ini melibatkan penggunaan survei untuk mengukur tingkat kepuasan anggota tim terhadap proses kerja, interaksi tim, dan lingkungan kerja. Pertanyaan dalam survei dapat berkisar dari seberapa jelas tujuan tim, hingga efektivitas komunikasi di antara anggota tim.

Contoh: Sebuah perusahaan melakukan survei kepuasan tim setiap enam bulan untuk mengevaluasi tingkat kepuasan anggota tim terhadap budaya kerja, kualitas kepemimpinan, dan dukungan yang diberikan.

## 3. Analisis Keterampilan Tim (*Team Skills Analysis*)

Model ini fokus pada evaluasi keterampilan dan keahlian kolektif yang dimiliki oleh anggota tim. Ini melibatkan identifikasi kekuatan dan kelemahan individu serta bagaimana mereka berkontribusi terhadap keseluruhan tujuan tim.

Contoh: Sebuah tim proyek IT melakukan analisis keterampilan untuk mengevaluasi keahlian teknis yang dimiliki oleh setiap anggota tim dan memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek.

4. Evaluasi Kolaborasi dan Keterlibatan (*Collaboration and Engagement Assessment*)

Metode ini menilai seberapa efektif anggota tim bekerja bersama dan berpartisipasi dalam mencapai tujuan bersama. Ini mencakup evaluasi interaksi tim, komunikasi, konflik yang dihadapi, dan tingkat keterlibatan setiap anggota tim.

Contoh: Sebuah tim manajemen proyek melakukan evaluasi kolaborasi dan keterlibatan untuk menilai bagaimana anggota tim bekerja bersama dalam menyelesaikan proyek, memecahkan masalah, dan mengelola risiko.

Setiap model pengukuran kinerja tim memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, dan organisasi perlu memilih model yang paling sesuai dengan kebutuhan dan tujuan mereka. Dengan menggunakan model pengukuran kinerja tim yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa kinerja tim mereka terus meningkat dan berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

## Daftar Pustaka

- Al-Tit, A.A. (2017). Factors affecting the organizational performance of manufacturing firms. *International Journal of Engineering Business Management*, 9.
- Alnaji, L. and Salameh, H.N.B. (2015). Performance-Measurement Framework to Evaluate Software Engineers for Agile Software-Development Methodology. *European Journal of Business and Management*, 7, 183–190.
- Alti, A. and Almuhrat, A. (2021). An Advanced IoT-Based Tool for Effective Employee Performance Evaluation in the Banking Sector', *Ingénierie des Systèmes d'Inf.*, 26, 103–108.
- Dahlan, M. *et al.* (2019). Interactive performance measurement systems, self-profiling, job challenge and individual performance. in. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:213994634>.
- Darmavika, D.M.A. and Ridwan, M. (2023). The Influence of Job Training, Work Competency, and Job Evaluation on Employee Performance at PT. BPR Bank Jombang Perseroda. *Asian Journal of Applied Business and Management* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:257360343>.
- Escolar-Jimenez, C.C. (2019). A Neural-Fuzzy Network Approach to Employee Performance Evaluation. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:198346363>.
- Febrian, W.D. *et al.* (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.

- Ferreira, P.S. *et al.* (2022). Key performance measurement capabilities for managing distributed teams', *Total Quality Management & Business Excellence*, 34, 1071–1095. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:254919087>.
- Hasibuan, M.S.P. and Hasibuan, H.M.S.P. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ningrum, H.F. *et al.* (2021). *MSDM Perusahaan*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Rejab, M.M. *et al.* (2023). Assessment criteria and methods of an agile-compliant performance appraisal. *ADVANCES IN FRACTURE AND DAMAGE MECHANICS XX* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:259396305>.
- Setiawan, W.B. (2022). Korelasi Antara Proses Penilaian Prestasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. AMMI Bogor. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:259402639>.
- Toyosaki, H. (2023). The effect of enabling performance measurement systems on team learning behaviour and team effectiveness. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:265345017>.
- Urdari, C. (2015). The impact of performance measurement systems on career management in higher education. in. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:152072819>.

- Yuliansyah, Y., Khan, A.A. and Triwacananingrum, W. (2021). The “interactive” performance measurement system and team performance – Towards optimal organizational utility’, *International Journal of Productivity and Performance Management* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:233950895>.
- Yusuf, M. *et al.* (2023) *Manajemen (Teori & Aplikasi)*, *Eureka Media Aksara*. Edited by S.S. Atmodjo. Eureka Media Aksara.

## Profil Penulis



**Dr. (Cand.) Ryan Firdiansyah Suryawan, S.E., M.M.**

Penulis merupakan Dosen di beberapa perguruan tinggi di Jakarta dengan bidang keahlian Manajemen Pemasaran yang dimiliki dan sertifikasi bidang Sumber Daya Manusia, Keamanan Keselamatan Penerbangan, Dangerous Goods dan Kepabeanan Umu. Sudah beberapa buku yang dihasilkan berkaitan dengan bidang keahlian yang dimiliki saat ini. Selain itu, ikut serta sebagai anggota tim peneliti di Badan Riset dan Inovasi (BRIN) pada tahun 2022. Beberapa artikel ilmiah dan penelitian sudah ada terpublikasi di beberapa Jurnal Nasional Akreditasi dan Jurnal Internasional Reputasi ataupun belum. Merupakan dosen tetap di Sekolah Tinggi Penerbangan Aviasi, Jakarta, Indonesia serta sedang menempuh Program Doktorat di salah satu Universitas di Indonesia.

E-mail Penulis: [ryan.firdiansyah.1979@gmail.com](mailto:ryan.firdiansyah.1979@gmail.com)

- 1 KONSEP MSDM DALAM MENGELOLA PEGAWAI  
Ni Nyoman Sawitri
- 2 ANALISIS JABATAN DAN URAIAN TUGAS  
Siti Annisa Wahdiniawati
- 3 PROMOSI JABATAN  
Hendy Tannady
- 4 KONSEP MENTORING  
Muhammad Fidiandri Putra
- 5 MANAJEMEN TALENTA  
Fitri Novilia
- 6 DISIPLIN PEGAWAI  
Endi Rochaendi
- 7 KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK  
Tri Widyastuti
- 8 EFIKASI DIRI (SELF-EFFICACY)  
Lily Yuntina
- 9 IKLIM KERJA  
Rahmat Laan
- 10 KETERIKATAN KARYAWAN  
Riske Faldesiani
- 11 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN  
Primadi Candra Susanto
- 12 RESILIENSI PEGAWAI  
Sonya Sidjabat
- 13 PROSES PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA  
Supardi
- 14 PENILAIAN PRESTASI KERJA  
Ryan Firdiansyah Suryawan

*Editor:*

Hartini

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



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



ISBN 978-623-195-822-5 (PDF)



9 786231 959225