



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Teori)

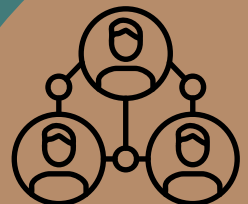
Penulis:

Andi Ibrahim Yunus, Roy Setiawan, Rusydi Fauzan,
Kurnia Widyaningrum, Kadek Wiwin Dwi Wismayanti,
Desi Kristanti, Selvi Yona Tamara, Purna Irawan, Sundari,
Eni Erwantiningsih, Solehudin, Sabil, Monica Feronica Bormasa,
Tini Elyn Herlina, Septia Dwi Cahyani,
Putu Eka Purnamaningsih, Iwan Henri Kumnadi, Jasman

ISBN 978-623-8102-64-8



9 786238 102648



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (TEORI)

**Andi Ibrahim Yunus
Roy Setiawan
Rusydi Fauzan
Kurnia Widyaningrum
Kadek Wiwin Dwi Wismayanti
Desi Kristanti
Selvi Yona Tamara
Purna Irawan
Sundari
Eni Erwantiningsih
Solehudin
Sabil
Monica Feronica Bormasa
Tini Elyn Herlina
Septia Dwi Cahyani
Putu Eka Purnamaningsih
Iwan Henri Kusnadi
Jasman**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (TEORI)

Penulis :

Andi Ibrahim Yunus
Roy Setiawan
Rusydi Fauzan
Kurnia Widyaningrum
Kadek Wiwin Dwi Wismayanti
Desi Kristanti
Selvi Yona Tamara
Purna Irawan
Sundari
Eni Erwantiningsih
Solehudin
Sabil
Monica Feronica Bormasa
Tini Elyn Herlina
Septia Dwi Cahyani
Putu Eka Purnamaningsih
Iwan Henri Kusnadi
Jasman

ISBN : 978-6 23-81 02-64 -8

Editor : Diana Purnama Sari, S.E., M.E.

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat

Website : www.globaleksekuatifteknologi.co.id

Email : globaleksekuatifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Januari 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori) ini.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Januari 2023
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB 1 MANAJEMEN STRATEGIK SUMBER DAYA	
MANUSIA.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.1.1 Latar Belakang.....	1
1.1.2 Definisi	1
1.2 Manajemen Strategik.....	3
1.2.1 Proses Manajemen Strategik.....	3
1.2.2 Model Manajemen Strategik.....	7
1.3 Sumber Daya Manusia	8
1.3.1 Fungsi Sumber Daya Manusia	8
1.3.2 Manfaat SDM (Sumber Daya Manusia)	10
1.3.3 HRD (Human Resources Development).....	11
1.3.4 Contoh Sumber Daya Manusia.....	14
1.4 Hubungan antara Manajemen Strategis dan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
1.5 Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia	15
1.5.1 Fungsi MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)	15
1.5.2 Bentuk Manajemen Sumber Daya Manusia	16
DAFTAR PUSTAKA	19
BAB 2 ETIKA BISNIS	21
2.1 Pendahuluan.....	21
2.2 Teori Etika.....	23
2.2.1 Teori Deontologi.....	23
2.2.2 Teori Utilitarisme.....	23
2.2.3 Teori Hak.....	23
2.2.4 Teori Keutamaan	24

2.3 Prinsip Dasar Dalam Etika Bisnis	24
2.3.1 Prinsip Kejujuran	24
2.3.2 Prinsip Loyalitas.....	25
2.3.3 Prinsip Keadilan	25
2.3.4 Prinsip Integritas Moral	25
2.3.5 Prinsip Otonomi	25
2.4 Penerapan Praktis Etika Bisnis.....	26
2.4.1 Menjelaskan suatu produk dengan jelas terhadap konsumen.....	26
2.4.2 Tidak melakukan pembocoran terhadap rahasia perusahaan walaupun kita telah resign...	26
2.4.3 Mengerjakan tugas yang di berikan sebaik mungkin	27
2.4.4 Menolak ketika di berikan suap	27
2.4.5 Bersikap Dewasa.....	27
2.5 Tujuan Etika Bisnis	27
DAFTAR PUSTAKA	29
BAB 3 TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN.....	31
3.1 Pendahuluan.....	31
3.2 Definisi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	32
3.3 Sejarah Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	34
3.4 Teori Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	39
3.5 Pemangku Kepentingan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	43
3.6 Hirarki Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	45
3.7 Karakteristik Inti Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	46
3.8 Prinsip Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	48
3.9 Penutup	52
DAFTAR PUSTAKA	53
BAB 4 KEBERAGAMAN ANGKATAN KERJA (WORKFORCE DIVERSITY)	55
4.1 Definisi	55

4.1.1 Definisi Angkatan Kerja.....	55
4.2 Keragaman dalam Organisasi.....	56
4.2.1 Tingkat Keragaman dalam Organisasi	56
4.2.2 Jenis Keragaman.....	57
4.3 Keberagaman Generasi Angkatan Kerja	59
4.4 Alasan Pentingnya Keberagaman Angkatan Kerja.....	63
4.4.1 Pergeseran Industri.....	63
4.4.2 Globalisasi Pasar.....	63
4.4.3 Strategi Kerjasama	64
4.4.4 Perubahan Pasar Tenaga Kerja	64
4.5 Mengelola Keberagaman Angkatan Kerja	65
DAFTAR PUSTAKA	68
BAB 5 PELUANG KERJA YANG SETARA	71
5.1 Pendahuluan.....	71
5.2 Pengertian Diskriminasi Kerja	72
5.3 Penyebab Diskriminasi Tempat Kerja.....	73
5.4 Dampak Diskriminasi Kerja.....	74
5.5 Menghindari Diskriminasi Kerja.....	75
5.6 Peluang Kerja Yang Setara.....	77
5.7 Pentingnya Peluang Kerja Yang Setara	78
5.8 Pengelolaan Keragaman	80
DAFTAR PUSTAKA	83
BAB 6 TINDAKAN AFIRMATIF	85
6.1 Pendahuluan.....	85
6.2 Tindakan Afirmatif.....	87
6.3 Tujuan Tindakan Afirmatif.....	89
6.4 Elemen Dasar Diskriminasi Ketenagakerjaan	89
6.5 Tingkatan Diskriminasi Perbandingan	90
6.6 Semua Kebijakan (tentang kesamaan memperoleh tindakan afirmatif).....	90
6.7 Contoh Tindakan Afirmatif Di Tempat Kerja.....	91
6.7.1 Tindakan Peneguhan di Tempat Kerja.....	91
6.7.2 Menghilangkan Halangan Masuk	91

6.7.3	Kontroversi Mengenai Tindakan Afirmatif.....	92
6.7.4	Undang - undang Tindakan Afirmatif	93
	DAFTAR PUSTAKA	95
BAB 7	PERENCANAAN STRATEGIK.....	97
7.1	Pengertian Perencanaan Strategik.....	97
7.2	Model-Model Perencanaan Strategik.....	98
7.2.1	Konsep Perencanaan Strategik Model Fred R. David	99
7.2.2	Konsep Perencanaan strategik Model J.A. Pearce II Dan Richard B. Robinson, Jr	102
7.3	Pendekatan-Pendekatan Perencanaan Strategik.....	104
7.4	Strategi Implementasi Perencanaan Strategik.....	105
	DAFTAR PUSTAKA	107
BAB 8	PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	109
8.1	Seberapa Pentingnya Sumber Daya Manusia itu	109
8.2	Perencanaan personalia	116
8.3	Metode, Informasi dan Prakiraan HRM.....	118
8.4	Merancang mekanisme dan planning SDM.....	123
8.5	Desain Fungsi HRM	127
8.6	Inspeksi pribadi atau audit	131
	DAFTAR PUSTAKA	134
BAB 9	SELEKSI KARYAWAN	135
9.1	Pendahuluan.....	135
9.2	Konsep Seleksi Karyawan.....	135
9.2.1	Definisi Seleksi Karyawan Menurut Para Ahli	136
9.2.2	Tujuan Seleksi Karyawan.....	137
9.2.3	Aspek Seleksi Karyawan.....	137
9.2.4	Kualifikasi dalam Seleksi Karyawan.....	139
9.2.5	Langkah Penyeleksian Karyawan	141
9.2.5	Permasalahan dan Hambatan Seleksi Karyawan .	142
	DAFTAR PUSTAKA	143

BAB 10 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	
SUMBERDAYA MANUSIA	145
10.1 Pengertian Sumber Daya Manusia.....	145
10.2 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia	149
10.3 Pengembangan (<i>development</i>)	151
10.3.1 Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia .	153
10.3.2 Pelatihan (<i>Training</i>).....	156
10.3.3 Pentingnya Pelatihan (<i>Training</i>).....	158
10.3.4 Jenis – jenis pelatihan SDM.....	162
DAFTAR PUSTAKA	166
BAB 11 MANAJEMEN DAN PENILAIAN KINERJA	169
11.1 Pendahuluan.....	169
11.2 Manajemen Kinerja.....	169
11.2.1 Pengertian Manajemen Kinerja.....	170
11.2.2 Siklus Manajemen Kinerja.....	170
11.2.3 Tujuan Manajemen Kinerja.....	172
11.2.4 Manfaat Manajemen Kinerja.....	172
11.2.5 Syarat Manajemen Kinerja	174
11.3 Penilaian Kinerja	174
11.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja	175
11.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	176
11.3.3 Model Penilaian Kinerja.....	177
11.3.4 Metode Penilaian Kinerja	178
DAFTAR PUSTAKA	184
BAB 12 KOMPENSASI FINANSIAL LANGSUNG	187
12.1 Pendahuluan.....	187
12.2 Kompensasi.....	188
12.3 Tujuan dan Fungsi Kompensasi.....	188
12.3.1 Tujuan Kompensasi.....	188
12.3.2 Fungsi Kompensasi.....	190
12.3.3 Dampak Positif Kompensasi	190

12.3.4 Implentasi Pemberian kompensasi kepada karyawan.....	191
12.3 Kompensasi Langsung.....	191
12.3.1 Upah dan Gaji	193
12.3.2 Insentif	196
DAFTAR PUSTAKA	203
BAB 13 TUNJANGAN	205
13.1 Pengertian Tunjangan.....	205
13.2 Perbedaan dan Persamaan Gaji Upah dan Tunjangan.....	207
13.3 Fungsi Dan Tujuan Pemberian Tunjangan	207
13.4 Alasan Pemberian Tunjangan.	208
13.5 Jenis- Jenis Tunjangan.....	209
13.6 Klasifikasi Program Tunjangan.	211
13.7 Prinsip-Prinsip Tunjangan.....	211
13.8 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tunjangan.....	212
13.9 Proses Penentuan Tunjangan.....	212
13.10 Strategi Pengelolaan Tunjangan	212
DAFTAR PUSTAKA	215
BAB 14 KOMPENSASI NON FINANSIAL	217
14.1 Pendahuluan.....	217
14.2 Tujuan Kompensasi.....	218
14.3 Jenis-Jenis Kompensasi	218
14.3 Kebijakan Kompensasi	220
14.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi.....	220
14.6 Langkah Menerapkan Sistem Kompensasi.....	221
14.7 Transformasi dalam sistem Kompensasi Non Finansial dan contohnya.	222
DAFTAR PUSTAKA	224
BAB 15 LINGKUNGAN KERJA YANG AMAN DAN SEHAT.225	
15.1 Pendahuluan.....	225
15.2 Lingkungan Kerja.....	226

15.2.1 Persyaratan Lingkungan Kerja yang Aman dan Sehat	227
DAFTAR PUSTAKA	239
BAB 16 SERIKAT PEKERJA DAN PERUNDINGAN BERSAMA.....	241
16.1 Pendahuluan.....	241
16.2 Penjelasan Politik dan Ekonomi.....	242
16.3 Kebebasan dan Perundingan Berserikat	249
16.4 Ketenagakerjaan dan Struktur Bipartit dan Tripartit.....	253
DAFTAR PUSTAKA	256
BAB 17 HUBUNGAN KEKARYAWANAN INTERNAL.....	257
17.1 Pentingnya Hubungan Karyawan (<i>employee relations</i>)	257
17.2 Membangun Hubungan Internal	264
17.3 Tujuan dan Fungsi Hubungan Internal	267
17.4 Publik Internal.....	269
DAFTAR PUSTAKA	273
BAB 18 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL.....	275
18.1 Pendahuluan.....	275
18.2 Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia.....	278
18.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Global	279
18.2.2 Penentu Manajemen Sumber daya Manusia Global.....	281
18.2 Tujuan Manajemen Sumber daya Manusia	283
18.3 Tantangan Sumber daya Manusia global.....	284
DAFTAR PUSTAKA	286
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Bagan Ilustrasi Proses Manajemen Strategik	4
Gambar 7.1 : Model Manajemen Strategik Fred R. David	100
Gambar 7.2 : Model Manajemen Strategik Pearce Dan Robinson	103
Gambar 8.1 : Konsep MSDM.....	111
Gambar 8.2 : konsep perencanaan SDM.....	122
Gambar 14.1 : Jenis Kompensasi	219

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 : Definisi Tanggung Jawab Sosial Menurut Beberapa Ahli dan Pakar.....	32
Tabel 3.2 : Periode Perkembangan Isu Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	35
Tabel 3.3 : Perkembangan Isu Tanggung Jawab Sosial Perusahaan mengacu kepada literatur akademik.....	36
Tabel 3.4 : Pandangan Berbagai Teori Terhadap Pengaruh CSR terhadap perusahaan	40
Tabel 3.5 : Isu dan Kepentingan Stakeholder Pada Kegiatan CSR	43
Tabel 3.6 : Tanggung Jawab Pada Hirarki CSR.....	45
Tabel 3.7 : Karakteristik CSR.....	47
Tabel 3.8 : Sepuluh Prinsip Strategis CSR	49
Tabel 8.1 : Meningkatkan Mental & Kekuatan Fisik.....	111
Tabel 15.1 : Nilai Ambang Batas Kebisingan	229
Tabel 15.2 : Nilai Ambang Batas Getaran Pada Tubuh...	230

BAB 1

MANAJEMEN STRATEGIK SUMBER

DAYA MANUSIA

Oleh Andi Ibrahim Yunus

1.1 Pendahuluan

1.1.1 Latar Belakang

Perubahan selalu terjadi dalam sebuah organisasi setiap waktu. Sebuah organisasi agar selalu aktif harus dapat memahami dan mengantisipasi perubahan tersebut dengan strategik (berdasarkan strategi) yang tepat untuk membuat lebih baik dalam persaingan (Prayogo Kusumaryoko, 2022).

Pencetusan strategi, pelaksanaan, meninjau, mengkaji, dan menguji aktualisasi mengharuskan sebuah organisasi untuk meyakinkan bahwa organisasi tersebut sudah merancang strategi yang efektif (Prayogo Kusumaryoko, 2022).

Adanya pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) seorang karyawan untuk memenuhi kriteria yang diperlukan sebuah perusahaan (Author, 2020).

Penunjang keberhasilan sebuah perusahaan di masa depan memanfaatkan pengelolaan SDM sebagai faktor yang paling sempurna. Setiap perusahaan memiliki aturan sendiri dalam peningkatan SDM (Author, 2020).

1.1.2 Definisi

1. Manajemen Strategik

Kosakata “Manajemen Strategik” bersumber dari 2 (dua) suku kata, yaitu “Manajemen” dan “Strategik”. Manajemen dalam konteks organisasi, definisi manajemen adalah

sekelompok atau organisasi yang melakukan sebuah runtunan perubahan untuk mengatur sesuatu untuk mencapai tujuan sekelompok atau organisasi tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara bekerja sama. Adapaun definisi strategik adalah ketentuan dan kegiatan untuk mencapai maksud institusi pada setiap tingkatan dalam organisasi” (Andi Ibrahim Yunus, 94:2022 dan Gamal Thabroni, 2022).

Manajemen strategik adalah sederatan proses pemilihan atau penetapan rumusan arah, cara, strategi, maksud, dan beragam aspek lain berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam suatu manajemen organisasi untuk mengenali situasi, menerangkan strategi, melaksanakan, mengawasi, menguraikan, dan menguji pelaksanaan proses tersebut dapat berhasil dengan baik dan serasi dengan kepentingan yang diinginkan (Gamal Thabroni, 2022 dan Prayogo Kusumaryoko, 2022).

2. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan perseorangan sebagai aktivis yang bertugas pada suatu badan lembaga atau perusahaan berperan sebagai modal yang harus dibimbing serta ditingkatkan kemampuannya (Author, 2020 dan Guru Angga, 2022).

Definisi sumber daya manusia menurut umum terdiri dari 2 (dua), yakni:

Definisi sumber daya manusia secara mikro merupakan perseorangan sebagai anggota yang bertugas pada sebuah perusahaan atau lembaga dan secara umum dinamakan sebagai karyawan, personil, orang upahan, pekerja, tenaga kerja dan sebagainya (Aufa Atila, 2021; Author, 2020; dan Guru Angga, 2022).

Definisi sumber daya manusia secara makro merupakan total masyarakat di sebuah daerah yang telah melewati usia

produktif yang belum berdinamis atau yang sudah memperoleh pekerjaan (Aufa Atila, 2021; Author, 2020; dan Guru Angka, 2022).

3. Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia

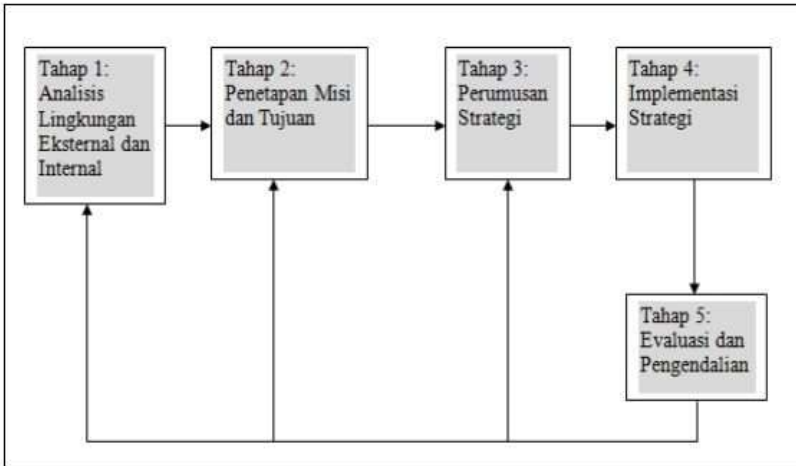
MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah sebuah penghampiran strategis dan konsisten tentang manajemen modal yang amat pokok bagi organisasi, yaitu para tenaga kerja secara individu atau bersama-sama memberikan partisipasi penting bagi perolehan arah organisasi (Armstrong, 2014 dan Prayogo Kusumaryoko, 2022).

Manajemen Strategik SDM (Sumber Daya Manusia) adalah pelaksanaan mengimbangkan strategi usaha terhadap penerapan SDM untuk mendapatkan maksud strategis organisasi (Leon Manua, 2019 dan Rizal Indra, 2021).

1.2 Manajemen Strategik

1.2.1 Proses Manajemen Strategik

Suatu proses manajemen strategik mencakup 5 (lima) tahapan yang secara berurutan yaitu: studi lingkungan, penentuan sasaran dan tujuan, proses strategi, penerapan strategi, penilaian dan penanganan. Untuk lebih nyata, berikut adalah pemaparan mengenai masing-masing peringkat proses manajemen strategik (Krisnandi, dkk. 2019).



Gambar 1.1 : Bagan Ilustrasi Proses Manajemen Strategik
(Sumber: Krisnandi dkk, 2019, hlm. 111)

1. Studi Lingkungan

Seorang pemimpin harus melakukan hal pertama, yaitu mengenali peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang ditemuinya. Pimpinan juga harus dapat mengkaji ketahanan (*strength*) dan kekurangan (*weakness*) yang dimiliki oleh organisasi (Krisnandi, dkk. 2019).

Kajian yang mencakup pengenalan ketahanan, kekurangan, kesempatan, dan intimidasi ini menamakan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threats*) (Krisnandi, dkk. 2019).

Dalam analisis lingkungan, terdapat 2 (dua) bagian utama yang harus diperhatikan, yaitu: (Krisnandi, dkk. 2019).

- a. Lingkungan eksternal perusahaan mencakup daerah umum, daerah industri, dan daerah aktifitas.
- b. Lingkungan internal perusahaan mencakup sumber daya, keahlian, dan keterampilan inti (Krisnandi, dkk. 2019).

2. Penentuan Sasaran dan Tujuan Perusahaan

Sasaran dan tujuan perusahaan merupakan proses yang dilakukan setelah melakukan analisis lingkungan (Krisnandi, dkk. 2019).

a. Sasaran

Perusahaan berpengalaman memaksimalkan seluruh kemampuannya untuk mendapatkan tujuan yang dikehendaknya secara berhasil dan ekonomis (Krisnandi, dkk. 2019).

Proses sasaran memiliki bagian utama berupa uraian sebagai berikut.

1) Produk

Sasaran organisasi menggambarkan produk yang dihasilkannya agar pengguna dapat mengetahuinya.

2) Pasar

Sasaran organisasi menggambarkan pasar yang tujuannya untuk mengusulkan produk agar organisasi dapat berpusat pada pasar tujuannya saja.

3) Teknologi

Penjelasan ini mencakup material, alat perkakas, peralatan, metode dan cara yang digunakan oleh suatu organisasi yang juga menggambarkan keunggulannya (Krisnandi, dkk. 2019).

Suatu organisasi perlu menentukan sasarannya sebelum menentukan tujuan, sehingga aktifitas lainnya baru dapat dijalankan setelah penentuan sasaran (Krisnandi, dkk. 2019).

b. Tujuan

Tujuan sebagai kemampuan dan berbagai kegiatan organisasi dalam mencari atau mencapai hasil akhir. Tujuan merupakan pencapaian hal yang dijadikan sebagai landasan perusahaan tersebut dalam menyusun program, arah, dan

strategi supaya dapat membuat pencapaiannya (Krisnandi, dkk. 2019).

3. Proses Strategi

Strategi merupakan sekelompok kegiatan yang dilaksanakan terkoordinasi dan terintegrasi untuk memberdayakan kemampuan dasar dan memperoleh kelebihan dalam bersaing. Penentuan strategi supaya organisasi memiliki kemampuan strategis dan mendapatkan keuntungan banyak. Untuk memutuskan strategi yang benar, perusahaan perlu mengkaji lingkungan eksternalnya, mengenali peluang dan tantangan di dalam strategi, memastikan kompetensi inti dari modal dan kemampuan yang dimiliki perusahaan, serta menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan (*strategic formulation*) (Krisnandi, dkk. 2019).

4. Penerapan Strategi

Penerapan strategi merupakan suatu kegiatan mengelola bermacam sumber daya organisasi serta menuntun dan mengendalikan penggunaan melalui beberapa strategi khusus yang telah ditetapkan. Kesuksesan pelaksanaan strategi akan ditentukan oleh keahlian dan kecakapan manajer yang bersangkutan (Krisnandi, dkk. 2019).

5. Penilaian

Penilaian merupakan peringkat di mana manajemen berusaha memastikan bahwa rencana yang telah ditentukan dapat dijalankan secara benar untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penilaian strategi ialah cara perbandingan hasil dari pelaksanaan strategi dengan peringkat ketercapaian tujuannya. Pada umumnya, penilaian meliputi hal-hal berikut (Krisnandi, dkk. 2019).

- a. Penentuan sasaran kinerja kerja, standar, batas perolehan tujuan, strategi, dan jadwal pelaksanaan.
- b. Pengukuran perolehan maksud dan tujuan pada waktu tertentu yang telah ditetapkan. Apabila ketercapaian

maksud dan tujuan masih berpengaruh di luar batas toleransi yang telah ditentukan, maka perlu diambil tindakan memperbaiki.

- c. Menganalisis kesalahan dari batas toleransi.
- d. Merubah strategi jika diperlukan (Krisnandi, dkk. 2019).

6. Penanganan

Penanganan strategik merupakan suatu aktivitas mengendalikan strategi yang dilaksanakan, mengidentifikasi kejadian ataupun perubahan yang terlihat, dan melakukan pembiasaan jika diperlukan. Pengelolaan strategi itu sendiri memiliki 4 (empat) macam utama, yakni pengendalian anggapan, pengendalian penerapan, pengamatan strategi, dan pengendalian tuntutan khusus (Krisnandi, dkk. 2019).

1.2.2 Model Manajemen Strategik

Ada banyak model yang dapat dimanfaatkan untuk mengatur suatu manajemen strategik. Sebagian model manajemen strategik tersebut mencakup namun tidak tertentu pada beberapa model di bawah ini (Kim & Mauborgne, 2014).

1. *Blue Ocean Strategy*

Asas strategi samudera biru merupakan sebuah strategi untuk menundukan lawan melalui usulan sifat produk yang kreatif, dan sepanjang ini dilupakan oleh para lawan. Sifat produk ini umumnya juga berlainan secara ekstrem dengan yang saat ini telah ada di pasar. *Blue ocean* adalah lawan dari *red ocean*, di mana segala pesaing memberikan usulan sifat produk yang sejenis, dan semua saling mempersengketakan pasar yang juga serupa (Kim & Mauborgne, 2014).

2. SWOT

Penjabaran SWOT merupakan satu di antara yang ada cara untuk mewujudkan keadaan dan menilai suatu kasus, proyek atau rancangan bisnis yang mengikuti aspek *internal*

(dalam) dan aspek *eksternal* (luar) yaitu Strengths (tenaga), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan), dan *Threats* (ancaman). Cara ini terlalu sering dipakai dalam metode penilaian bisnis untuk melacak strategi yang akan dilaksanakan. Penjabaran SWOT hanya melukiskan suasana yang berjalan, tidak sebagai pengurai masalah (Kim & Mauborgne, 2014).

Menurut model strategi SWOT, suatu perusahaan dapat memastikan strategi menggunakan bagan yang paling diperlukan. Misalnya, jika hasil kajian SWOT menentukan bahwa perusahaan sedang menghadapi pertarungan yang ketat, maka dapat dilakukan strategi untuk mengatasi bahaya (Kim & Mauborgne, 2014).

1.3 Sumber Daya Manusia

1.3.1 Fungsi Sumber Daya Manusia

Berikut kedudukan dan manfaat SDM dalam ekonomi (Aufa Atila. 2021).

1. Sebagai karyawan atau tenaga kerja

Karyawan (*manpower*) merupakan semua masyarakat yang memiliki usia kreatif (produktif) yang berusia 15-64 tahun. Karyawan memiliki kesanggupan untuk menyerahkan usaha setiap waktu yang bermanfaat untuk menciptakan barang atau jasa yang bisa berguna bagi dirinya dan orang lain (Aufa Atila. 2021, Author, 2020 dan Guru Angga, 2022).

2. Sebagai orang mahir atau tenaga profesional

Sumber daya manusia berupaya berfungsi sesuai aspek serta kesanggupan, diantaranya yaitu sebagai tenaga profesional untuk suatu perusahaan apalagi negara (Author, 2020 dan Guru Angga, 2022).

SDM berdampingan dengan ilmu pengetahuan terapan dianggap sebagai keunggulan bersaing untuk membuat sumber daya manusia menjadi tenaga ahli dalam memburu keterlambatan dari pengembangan ekonomi (Aufa Atila. 2021).

3. Sebagai pemimpin atau penanggung jawab perusahaan

Sumber daya manusia yang mempunyai ukuran lebih besar dengan keahlian dan kemahiran yang berpengalaman bisa berfungsi sebagai penanggung jawab bagi suatu kelompok, perusahaan dan organisasi (Author, 2020 dan Guru Angga, 2022).

Kepemimpinan adalah suatu metode di mana orang-orang khusus menguasai tindakan, perbuatan, dan nilai-nilai orang lain dengan ikhlas, semangat, dan pengorbanan yang tinggi. Untuk menjabat seorang penanggung jawab perusahaan yang baik, penanggung jawab harus memiliki kemahiran perseorangan yang luar biasa. Sehingga dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki jalinan yang rekah dengan para pegawai di dalam suatu organisasi (Aufa Atila. 2021).

4. Sebagai pengusaha atau tenaga wirausaha

Sumber daya manusia yang bisa menjadi pengusaha adalah mereka yang bisa melakukan pekerjaan yang berurusan dengan kebebasan dalam rencana menghasilkan produk baru yang berguna bagi orang banyak sekalipun lingkungannya bahkan dunia (Author, 2020 dan Guru Angga, 2022).

Pengusaha adalah masing-masing orang yang berupaya melakukan pekerjaan baik di dalam sekalipun di luar jaringan kerja secara bebas. Tujuannya untuk mewujudkan bantuan atau barang untuk melaksanakan keinginan masyarakat. Sebagai pengusaha maka sumber daya manusia harus mengaitkan dirinya dalam sistem produksi (Aufa Atila. 2021).

5. Berperan dalam peningkatan IPTEK

Sumber daya manusia juga mempunyai peran penting dalam kreasi dan peningkatan ilmu sehingga bisa dimanfaatkan untuk perkembangan dirinya sendiri, kawasan, dan orang lain termasuk perusahaan ataupun organisasi (Author, 2020 dan Guru Angga, 2022).

IPTEK adalah semua yang diketahui menyinggung wawasan suatu bagian yang ditata secara teratur yang digunakan untuk memaknai kenyataan tertentu. Ini bisa dilakukan di berbagai bagian dengan menggunakan cara atau kaidah dalam pembuatan barang dan jasa atau beberapa metode ilmiah yang ada (Aufa Atila. 2021).

1.3.2 Manfaat SDM (Sumber Daya Manusia)

Ada manfaat yang mampu ditemukan jika memenuhi peningkatan SDM diantaranya yaitu:

1. Mengembangkan kreativitas kinerja karyawan.
2. Mengembangkan jumlah dan mutu hasil pabrikasi.
3. Mengembangkan daya guna tenaga, waktu, bahan dasar, dan mengurangi rusaknya mesin-mesin pabrikasi.
4. Mengatasi tarif produksi sekaligus meningkatkan kemampuan berkembang perusahaan.
5. Memangkas kehancuran barang, hasil pabrikasi, dan mesin-mesin pabrikasi.
6. Memangkas jenjang kecelakaan kerja.
7. Mengembangkan mutu jasa dari pegawai kepada pelanggan atau mitra perusahaan.
8. Menjadikan watak pegawai menjadi lebih baik.
9. Mengembangkan jabatan pegawai, karena dengan keahlian, keterampilan, dan kreativitas kerja pegawai yang lebih baik, maka lebih banyak harapan peningkatan untuk pegawai tersebut.
10. Pemimpin akan semakin ahli dan cepat dalam mencari ketentuan yang lebih baik untuk perusahaan.
11. Mengembangkan tanggung jawab dan cara berhubungan dengan manager.
12. Membuat tekad lebih tertuju.
13. Mengembangkan layanan jasa (gaji, upah, motivasi, dan keuntungan) pegawai.

14. Memberikan keuntungan yang baik bagi penduduk atau pelanggan (Author, 2020).

1.3.3 HRD (Human Resources Development)

HRD dapat bermakna sebagai manajemen sumber daya manusia (Rendy Andriyanto, 2022). Sumber daya manusia atau pegawai merupakan salah satu modal yang sangat berguna dalam sebuah perusahaan. Dengan begitu, dibutuhkan unit khusus yang bekerja untuk mengaturnya, yaitu HRD (Rendy Andriyanto, 2022). Hanya semua lembaga, institusi, maupun perusahaan memiliki HRD atau departemen/unit sumber daya manusia di dalam sistem organisasinya. HRD adalah komponen dari perusahaan yang berkewajiban untuk mengatur sumber daya manusia (S Nuraini Safitri, 2021).

HRD adalah suatu unit dari perusahaan yang kewajiban pokoknya mengatur sumber daya manusia di perusahaan, mulai dari kewajiban konsep yang dinamakan konsep SDM, rekrutmen dinamakan menerima dan memilih, peningkatan dinamakan penataran dan peningkatan, manajemen kemampuan dinamakan *performance management*, penentuan gaji dinamakan imbalan dan keuntungan dan menumbuhkan jaringan kerja dinamakan sebagai hubungan perusahaan (Dosen Pendidikan 3, 2022 dan M. Prawiro. 2019).

1. Fungsi HRD Secara Umum

Pada pelaksanaannya, secara garis besar manfaat HRD dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu fungsi *intern* (dalam) dan fungsi *ekstern* (luar) (M. Prawiro. 2019 dan S Nuraini Safitri, 2021).

2. Fungsi intern (dalam)

Secara umum, fungsi internal HRD adalah untuk melaksanakan perencanaan SDM, menerima, tujuan, pengembangan SDM, manajemen kinerja, penetapan gaji/

kompensasi, dan mengembangkan hubungan kerja (M. Prawiro. 2019 dan S Nuraini Safitri, 2021).

3. Fungsi ekstern (luar)

Fungsi eksternal HRD adalah menyediakan penyuluhan di luar perusahaan kepada tenaga kerja. Namun, dalam penerapannya tentu saja harus memperhatikan tingkat kesanggupan dan kemauan dari golongan yang akan mengikuti penyuluhan tersebut (M. Prawiro. 2019 dan S Nuraini Safitri, 2021).

Berikut ini terdapat sebagian fungsi HDR, terdiri atas:
(Dosen Pendidikan 3, 2022)

1. **Persiapan.** Mempersiapkan tenaga kerja secara baik serta ekonomis agar sesuai keinginan perusahaan dalam membantu terciptanya tujuan, yaitu dengan memutuskan program kepegawaian serasi dengan peranan yang dipunyai HRD.
2. **Pengkoordinasian.** Mengkoordinisir semua pegawai melalui penunjukan pembagian kerja, ikatan kerja, pelimpahan wewenang, penggabungan, dan pengendalian dalam daftar organisasi.
3. **Pembimbingan.** Membimbing semua pegawai agar berkenan berpartisipasi secara baik serta ekonomis dalam menunjang tercapainya maksud perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
4. **Pengaturan,** Mengaturkan semua pegawai agar menuruti peraturan-peraturan perusahaan serta bertugas sesuai konsep yang telah disahkan perusahaan. Selanjutnya jika ditengah perjalanan terlihat terdapat penyimpangan atau ketidaksempurnaan maka harus disiapkan tindakan memperbaiki atau koreksi serta penyempurnaan konsep tersebut. Kehadiran pegawai, kedisiplinan, karakter, kerjasama, perwujudan pekerjaan dan menjaga suasana lingkungan pekerjaan adalah hal-hal yang harus diarahkan perusahaan.

5. **Penerimaan.** Melakukan proses pemilihan dan penarikan, penugasan untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
6. **Peningkatan.** Peningkatan adalah proses pengembangan keterampilan teknis, konsep, ideal, dan moral pegawai menempuh pendidikan dan penataran (*training*) yang dibagikan sesuai keperluan pegawai saat ini maupun saat yang akan datang.
7. **Imbalan.** Pemberian yang diberikan kepada orang langsung dan tidak langsung, baik itu berbentuk uang atau barang kepada pegawai sebagai upah jasa yang dibagikan kepada perusahaan dengan asas adil dan cukup, yaitu adil karena cocok dengan kinerja kerjanya serta cukup karena dapat menunaikan kebutuhan pokoknya yang berasas pada sekurang-kurangnya seragam dengan batas pendapatan minimum pemerintah.
8. **Penggabungan.** Penggabungan merupakan tindakan untuk mempersatukan harapan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terwujud kerja sama yang seimbang, sinergis dan samasama menguntungkan.
9. **Perlindungan.** Kegiatan untuk melindungi atau meningkatkan keadaan fisik, batin, dan ketaatan karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai dengan purnabakti datang dengan konsep kesejahteraan pegawai.
10. **Keilmuan.** Untuk mencapai maksud maksimal, keilmuan merupakan manfaat HRD yang terutama, karena tanpa keilmuan yang baik bakal sukar terwujud maksud yang maksimal. Keilmuan adalah aspirasi dan kesadaran untuk menuruti undang-undang perusahaan yang berlaku.
11. **Pemberakhiran.** Pemberhentian ikatan kerja ini bisa terjadi oleh beragam sebab, seperti aspirasi pegawai, aspirasi perusahaan, perjanjian kerja berakhir, pensiunan sebagainya (Dosen Pendidikan 3, 2022).

1.3.4 Contoh Sumber Daya Manusia

Berbagai macam jenis sumber daya manusia. Jika dilihat dari ukuran umur sumber daya manusia yaitu manusia yang mempunyai umur kreatif maka sumber daya manusia dapat berupa:

1. Pegawai.
2. Pelajar yang memiliki keterampilan dan kemampuan tertentu.
3. Pencari aktivitas yang memiliki keahlian di bagian tertentu
4. Penanggung jawab perusahaan
5. Tenaga ahli dan operator (Author. 2020 dan Guru Angga, 2022).

1.4 Hubungan antara Manajemen Strategis dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi berusaha untuk berperan lebih kreatif dan lebih ekonomis. Supaya tujuan itu berhasil, menurut filosofi RBV (Resource Based View), organisasi harus memusatkan perhatiannya pada modal penting yang ada. Salah satu modal penting itu merupakan sumber daya manusia (modal kemanusiaan) (Prayogo Kusumaryoko, 2022).

Dengan begitu, penggunaan strategi dan persiapan kegiatan SDM sangat penting bagi pertumbuhan pegawai yang pada hasilnya akan mengusung kesuksesan untuk organisasi itu sendiri. Strategi SDM ditentukan sesuai dengan arah keseluruhan organisasi dengan bentuk yang sama seperti pendanaan atau strategi penjualan (Prayogo Kusumaryoko, 2022).

1.5 Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia

1.5.1 Fungsi MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)

Manajemen SDM memiliki partisipasi yang sangat besar terhadap upaya perusahaan dalam menggapai tujuan. Hal ini pasti saja tidak terlepas dari kedudukan fungsi manajemen SDM yang membuat manajemen pegawai menjadi lebih gampang (Rizal Indra, 2021).

Manajemen SDM mempunyai beberapa manfaat, yaitu:

1. Penjadwalan atau *planning*

Manfaat awal dari manajemen SDM adalah mewujudkan penjadwalan secara sehat dalam pengambilan ketentuan yang dibuat secara intensif. Tujuannya adalah menyiapkan setiap usaha yang dilakukan oleh perusahaan di masa yang akan datang untuk mencapai manfaat yang sudah ditentukan.

2. Pemilihan

Kegiatan pemilihan masih termasuk dari proses penerimaan pada manajemen sumber daya manusia dalam rencana mencari SDM yang bermutu dan bertanggung jawab dengan tugasnya. Pemilihan adalah proses untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dari beberapa calon yang tersedia. Tingkatan pemilihan terdiri dari penerimaan CV (*curriculum vitae*).

3. Penyesuaian, penataran, dan pengembangan

Penyesuaian adalah masa orientasi pegawai baru mengenai pekerjaan barunya dan nilai serta kebiasaan perusahaan. Pada masa penyesuaian ini perusahaan harus menyampaikan beberapa penjelasan yang ideal, seperti asal usul perusahaan atau nilai dan kebiasaan. Manfaatnya yaitu supaya menumbuhkan perjanjian atau hubungan yang baik pada pegawai baru.

4. Penilaian prestasi

Penilaian prestasi adalah aktivitas untuk membandingkan prestasi pegawai dalam satu masa terhadap persetujuan yang

sudah ditetapkan bersama. Ini juga adalah salah satu komponen dari manajemen SDM di perusahaan (Rizal Indra, 2021).

1.5.2 Bentuk Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada 6 (enam) bentuk manajemen sumber daya manusia yang paling banyak dilaksanakan organisasi usaha (Anggita Dwindi. 2021).

1. Tata usaha

Bentuk manajemen SDM ini mementingkan manfaat HRD sebagai penyelenggara di perusahaan yang melaksanakan pekerjaan kepegawaian secara teratur, seperti pencatatan dan penyimpanan data dan arsip yang terkait dengan pegawai.

Tugas HRD antara lain mengelola data pegawai, mencatat libur, lembur, dan catatan kehadiran pegawai, mengatur pengregistrasian keanggotaan dan pemberitahuan BPJS, serta menyusun surat pelamaran kerja (*offering letter*) (Anggita Dwindi. 2021).

2. Resmi

Bentuk MSDM ini mengutamakan manfaat resmi HRD untuk menyakinkan perusahaan bergerak di dalam jalur hukum ketenagakerjaan. Tugas ini membutuhkan apresiasi mendalam tentang hukum perundangan-undangan yang berhubungan dengan perusahaan dan tenaga kerja, minimal pengetahuan mengenai UU Ketenagakerjaan dan UU Cipta Kerja beserta ketentuan turunannya seperti PP (Peraturan Pemerintah), Permen (Peraturan Menteri) Ketenagakerjaan, dan Perpres (Peraturan Presiden) (Anggita Dwindi. 2021).

Tugas HRD antara lain membuat surat perjanjian kerja, menyusun kebijakan perusahaan, mewakili perusahaan dalam persetujuan kerja berserta dengan mitra pekerja, dan menangani PHK (pemutusan hubungan kerja) (Anggita Dwindi. 2021).

3. Keuangan

Bentuk manajemen SDM ini mengutamakan manfaat keuangan HRD untuk merancang alokasi imbalan dan keuntungan pegawai yang adil dan memuaskan. HRD juga berpartisipasi dalam pengupahan, pemberian subsidi dan komisi, serta fasilitas angsuran dari kantor (Anggita Dwindi. 2021).

Fungsi keuangan HRD dapat meliputi perhitungan upah pegawai termasuk PPh 21 dan tarif BPJS, pembayaran THR (Tunjangan Hari Raya), pemberian komisi dari keuntungan usaha, penyusunan sistem dan rasio upah, penyesuaian dan kenaikan upah, pembayaran ganti rugi, perhitungan upah lewat waktu kerja, serta penganggaran uang makan dan transportasi (Anggita Dwindi. 2021).

4. Kepemimpinan

Bentuk kepemimpinan lebih berpusat pada manfaat HRD dalam persiapan, manajemen, dan pengawasan pegawai di perusahaan untuk menjaga daya produksi. HRD berperan dalam merekrut calon yang sesuai dan memberhentikan calon yang tidak sesuai, melakukan penilaian dan penilaian kinerja, serta menyiapkan calon untuk pengisian kedudukan atau kenaikan, pertukaran, dan penurunan jabatan (Anggita Dwindi. 2021).

Peran kepemimpinan HRD meliputi *training* dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan kecakapan sesuai harapan perusahaan. Bentuk kepemimpinan ini mewajibkan keterampilan kepemimpinan yang baik (Anggita Dwindi. 2021).

5. Kemanusiaan

Bentuk manajemen SDM lebih mengutamakan tugas HRD dalam mengatur pegawai sebagai manusia dan modal perusahaan, bukan saja tenaga kerja. Setiap pegawai memiliki maksud khusus, misalnya ingin memiliki keterampilan baru,

menjalani pekerjaan sesuai minat, dan mengembangkan kemampuan diri dengan tantangan kewajiban dan tanggung jawab baru (Anggita Dwindi. 2021).

Fungsi HRD adalah mendukung setiap pegawai mencapai tujuan mereka berbarengan dengan harapan perusahaan. Pegawai yang memperoleh pemenuhan diri akan lebih bahagia, patuh, dan memiliki ahlak yang tinggi. Pada akhirnya ini akan berpengaruh pada pengembangan produktivitas (Anggita Dwindi. 2021).

6. Ilmu kepribadian

Bentuk manajemen SDM ini berdasar pada ilmu kepribadian atau mental dalam mengelola pegawai perusahaan. Ilmu kepribadian berguna untuk mengarahkan pegawai pada aktivitas yang benar dan tepat, yang kemudian dapat mendorong partisipasi mereka dalam pencapaian arah perusahaan (Anggita Dwindi. 2021).

HRD harus dapat menjadi rekan penyuluhan bagi pegawai, menampung keluhkesah, serta menawarkan jalan keluar tepat untuk memecahkan kesulitan. HRD juga menggunakan pengetahuan untuk memahami ahlak, sikap, dan kepribadian pegawai. Contohnya, menentukan karakter yang searah untuk sebuah kedudukan atau mengembangkan bakat-bakat dalam organisasi (Anggita Dwindi. 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Andriyanto, R. 2022. HRD: Tugas, Fungsi, dan Kualifikasi untuk Mulai Kariernya. *Glints*.
- Angga, G. 2022. Sumber Daya Manusia: Pengertian Menurut Ahli, Fungsi dan Contoh. Materi Belajar.
- Armstrong. 2014. Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia.
- Atila, A. 2021. Pengertian Sumber Daya Manusia dan Manajemen SDM. Etos Kerja.
- Author. 2020. Sumber Daya Manusia. Teks.
- Dosen Pendidikan 3. 2022. HRD (*Human Resources Development*). Dosen Pendidikan.
- Dwinda, A. 2021. 6 Model Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Strategi Rekrutmen.
- Indra, R. 2021. Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia. Kompasiana.
- Kim, W . Chan dan Mauborgne, Renee. 2014. *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Krisnandi H., Efendi S., dan Sugiono E. 2019. Pengantar Manajemen. Jakarta: LPU-UNAS.
- Kusumaryoko, P. 2022. Hubungan Manajemen Strategis dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Ilmu Sosbud.
- Manua, L. 2019. Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia. Studi Manajemen.
- Prawiro, M. 2019. Arti HRD: Pengertian, Kepanjangan HRD, serta Fungsi dan Tugasnya. *Maxmanroe*.
- Thabroni, G. 2022. Manajemen Strategik: Pengertian, Proses & Beberapa Model. Manajemen & Bisnis.
- Safitri, S.N. 2021. HRD Adalah: Pengertian, Fungsi, Tugas dan Ciri-Cirinya. *News*.
- Yunus, A. I. 2022. Manajemen Operasional. Manajemen Proyek. Cetakan Pertama. Desember 2022. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.

BAB 2

ETIKA BISNIS

Oleh Roy Setiawan

2.1 Pendahuluan

Etika secara umum menunjuk pada baik buruknya suatu perilaku manusia. Etika merupakan salah satu cabang filsafat yang mencari hakikat nilai - nilai baik dan buruk dari tindakan dan perilaku seseorang, yang dilakukan dengan kesadaran penuh dan pertimbangan sebelumnya saat menjadi referensi pengambil keputusan individu tersebut. Etika bukan larangan - larangan normatif, melainkan merupakan puncak akumulasi dari kemampuan operasionalisasi intelegensi manusia. Etika disebut dengan sistem filsafat karena melibatkan kemampuan operasionalisasi intelegensi manusia, atau bisa juga disebut sebagai filsafat yang mempertanyakan praktik atau perilaku manusia yang berkaitan dengan tanggung jawab dan kewajibannya.

Istilah etika dan moral digunakan secara bergantian dengan maksud dan arti yang sama. Asal kata etika berasal dari kata “etos” yang berarti kebiasaan dalam bahasa latin. Sinonim kata tersebut yaitu moral, yang berasal dari bahasa yang sama yaitu “mores” yang juga berarti kebiasaan. Secara umum etika dedefinisikan sebagai satu usaha sistematis dengan menggunakan akal untuk memaknai individu atau kehidupan sosial, pengalaman moral, dan dimana cara itu dapat menentukan peran yang mengatur tindakan individu tersebut, dan nilai yang bermanfaat dalam kehidupan. Etika disinonimkan dengan moralitas sebuah tindakan, jadi kode moralitas disebut juga dengan kode etik, dan etika bisnis pun didefinisikan sebagai moralitas bisnis. Moralitas merupakan suatu tindakan normatif dan model yang tercermin dalam tingkah laku

kita, dan etika normatif berusaha untuk menyuplai dan menilai sistem moral yang masuk akal. Sistem moral tersebutlah yang memberi tata aturan yang mengatur perilaku individu dengan mendefinisikan tindakan - tindakan yang benar maupun salah.

Kata bisnis berasal dari bahasa inggris yaitu "busy" yang berarti sibuk dalam konteks individu, komunitas, maupun masyarakat. Secara umum, bisnis tidak lepas dari yang namanya aktivitas produksi, pembelian, penjualan, maupun pertukaran barang dan jasa yang melibatkan orang atau perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan laba yang berguna untuk kelangsungan hidup serta mengumpulkan dana untuk pelaksanaan kegiatan pelaku bisnis. Oleh karena itu, bisnis dapat diartikan sebagai sebuah bentuk aktivitas yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan bagi si pemilik atau yang mengusahakan aktivitas tersebut.

Dalam ilmu ekonomi, bisnis merupakan suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk memperoleh keuntungan atau laba. Bisnis juga merupakan pertukaran barang/jasa, uang yang saling menguntungkan atau sama-sama memberi manfaat. Pada dasarnya hal ini dilakukan oleh individu atau kelompok komunitas pemasok barang untuk menghasilkan atau memperoleh barang dan jasa guna memenuhi kebutuhan hidupnya, baik dari segi produksi, konsumsi, dan distribusi, atau bisa juga dari kegiatan lainnya yang menggunakan mata uang sebagai alat tukarnya. Sehingga bisnis dalam arti luas dapat didefinisikan sebagai semua aktivitas baik yang dilakukan oleh individu maupun komunitas pemasok barang dan jasa untuk mendatangkan keuntungan.

Etika bisnis yaitu seperangkat nilai mengenai baik dan buruk, benar dan salah dalam dunia bisnis berdasarkan pada prinsip - prinsip moralitas. Dengan kata lain, bisnis merupakan seperangkat prinsip dan norma dimana para pelaku bisnis harus

berkomitmen untuk berperilaku dan berelasi dalam transaksi dengan tujuan bisnisnya selamat.

2.2 Teori Etika

Berikut akan disajikan beberapa teori etika:

2.2.1 Teori Deontologi

Teori deontologi yaitu teori yang berasal dari kata Yunani deon, berarti kewajiban. Etika deontologi menekankan kewajiban manusia untuk bertindak baik, dan penilaian baik tidaknya sebuah tindakan itu bukan berdasarkan akibat atau tujuan baik dari tindakan baik, melainkan berdasarkan tindakan itu sendiri. Teori deontologi merupakan kewajiban manusia untuk berbuat baik, terlepas dari proses, tujuan, dan akibatnya. Jika sudah menjalankan, suatu individu dianggap telah menjalankan tugasnya.

2.2.2 Teori Utilitarisme

Istilah ini berasal dari kata lain, yaitu utilis. Kata utilis berarti bermanfaat, jadi menurut teori ini sebuah perbuatan baik yaitu perbuatan yang bermanfaat, tapi manfaat tersebut harus dirasakan oleh masyarakat secara keseluruhan. Utilitarisme sangat menekankan pentingnya konsekuensi perbuatan menilai baik - buruknya, dimana kualitas moral suatu perbuatan tergantung pada konsekuensi atau akibat yang dibawakan olehnya. Jika sebuah perbuatan mengakibatkan manfaat yang besar seperti memajukan kemakmuran, kesejahteraan dan kebahagiaan masyarakat, maka perbuatan tersebut dianggap baik.

2.2.3 Teori Hak

Teori hak merupakan pendekatan yang paling banyak dipakai untuk mengevaluasi baik buruknya suatu perbuatan atau perilaku. Teori hak merupakan suatu aspek dari teori deontologi karena hak berkaitan dengan kewajiban.

2.2.4 Teori Keutamaan

Bedanya teori keutamaan dengan teori - teori lainnya yaitu teori deontologi, utilitarisme, dan teori hak menganggap baik buruknya perilaku manusia ditekankan berdasarkan suatu prinsip atau norma, dimana jika sesuai norma maka perbuatan tersebut dianggap baik. Tapi disamping teori - teori tersebut, teori keutamaan memfokuskan kepada seluruh manusia sebagai perilaku moral.

2.3 Prinsip Dasar Dalam Etika Bisnis

Menjalankan bisnis dengan baik dan memegang teguh prinsip etika bisnis yang ada akan membuat perusahaan atau suatu bisnis menjadi lebih lancar. Nama baik perusahaan akan mendapatkan nilai tambah atau poin plus melalui prinsip - prinsip berikut.

2.3.1 Prinsip Kejujuran

Prinsip kejujuran menanamkan sikap apa adanya, berdasarkan fakta dan kondisi yang sebenarnya. Prinsip ini memberikan kepatuhan dalam melaksanakan berbagai kontrak, perjanjian, dan komitmen yang dibuat. Prinsip kejujuran pada umumnya berlaku bagi semua orang, tapi dalam etika bisnis, prinsip kejujuran berlaku khusus kepada pelaku bisnis. Prinsip kejujuran harus diterapkan pada segala proses, mulai dari menjelaskan produk, customer service mengatasi keluhan, hingga perjanjian dan kontrak. Bisnis akan lebih dipercaya oleh konsumen jika tiap proses dalam bisnis diterapkan prinsip kejujuran. Prinsip kejujuran ini juga seharusnya diterapkan kepada sesama karyawan, dan pihak lain yang memiliki kerja sama dengan perusahaan / badan usaha, sampai masyarakat umum juga.

2.3.2 Prinsip Loyalitas

Prinsip loyalitas yaitu komitmen yang kuat dalam menjalani bisnis secara menyeluruh, dengan serius dan profesional. Loyalitas merupakan salah satu prinsip yang harus dipegang dalam etika bisnis profesional, karena salah satu bentuk loyalitas yaitu mau mematuhi perintah perusahaan dan atasan, dan juga untuk tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak luar. Bisnis harus dikelola dengan memiliki target tertentu yang ingin dicapai, dan ketika projek tertentu sudah disepakati, semua pihak harus loyal dan berkomitmen untuk menyelesaikan proyek tersebut dengan sepenuh hati.

2.3.3 Prinsip Keadilan

Prinsip keadilan mendukung kesempatan dan hak yang sama untuk segala pihak yang terlibat dalam bisnis. Semua pihak berhak mendapatkan perlakuan yang sama, berhak untuk didengar pendapatnya yang berkaitan dengan visi dan misi untuk perusahaan. Tim yang solid dan adil akan menghasilkan hasil kerja yang efektif, dan bisa fokus pada pengembangan perusahaan / usaha.

2.3.4 Prinsip Integritas Moral

Prinsip Integritas Moral berarti semua pihak wajib memiliki rasa tanggung jawab untuk menjaga nama baik perusahaan, untuk menjunjung tinggi integritas diri dan perusahaan. Dengan demikian, kepercayaan dari konsumen dan masyarakat luas akan menjadi lebih kuat, dan perusahaan atau usaha bisa mendapatkan pihak eksternal terpercaya yang ingin menanam saham.

2.3.5 Prinsip Otonomi

Prinsip otonomi merupakan prinsip terakhir pada prinsip dasar etika bisnis. Prinsip otonomi berkaitan dengan keputusan yang diambil oleh perusahaan. Pelaku bisnis harus bisa mengambil

keputusan yang tepat dan terbaik untuk perusahaan, bersama dengan rasa tanggung jawab yang cukup untuk menanggung hasilnya, baik ataupun buruk. Konsekuensi dan manfaat setiap kesempatan harus diperhitungkan secara matang. Pada kasus eksternal, perusahaan yang ingin bekerja sama dengan perusahaan lainnya harus memiliki prinsip otomotif terhadap perusahaannya masing - masing. Sebelum keputusan diambil, semua konsekuensi yang mungkin terjadi, situasi, kondisi, dan tujuan utama dari keputusan tersebut harus didiskusikan dengan jelas. Otonomi tersebutlah yang harus dihormati oleh kedua belah pihak.

2.4 Penerapan Praktis Etika Bisnis

Berikut ini adalah contoh penerapan etika bisnis yang baik dan benar:

2.4.1 Menjelaskan suatu produk dengan jelas terhadap konsumen

Contohnya saat ada terdapat suatu pameran butik atau pameran baju seorang penjual menjelaskan tentang produknya secara jelas kepada konsumen mengenai kegunaan baju tersebut untuk apa, kemudian bahan yang di gunakan dan lain sebagainya, hal ini pastinya akan membuat konsumen segan terhadap penjual karena mau menjelaskan produknya secara baik dan jelas.

2.4.2 Tidak melakukan pembocoran terhadap rahasia perusahaan walaupun kita telah resign

Walaupun kita telah keluar dari perusahaan tersebut kita tidak boleh membocorkan rahasia perusahaan karena itu akan merugikan pihak perusahaan, contoh anya keluar dari suatu perusahaan star up namun karena ingin mendapatkan pengalaman di perusahaan lain dia pun resign dari perusahaan tersebut, namun anya tidak membocorkan rahasia perusahaannya yang lama kepada perusahaan yang baru walaupun dia telah di imingi duit oleh perusahaan yang baru.

2.4.3 Mengerjakan tugas yang di berikan sebaik mungkin

Saat kita di berikan kepercayaan oleh orang lain untuk mengerjakan suatu tugas kita harus menyelesaikan tugas tersebut sebaik mungkin dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas tersebut, dan hal tersebut dapat di lakukan mulai dari lingkungan sekolah, keluarga ,masyarakat ,perkuliahan hingga lingkup kerja.

2.4.4 Menolak ketika di berikan suap

Dalam menjalani suatu pekerjaan terutama dalam dunia ekonomi dan politik pastinya kita selalu di hadapkan dengan godaan agar bisa di suap dengan tujuan tertentu oleh karena itulah ketika kita di berikan suap oleh pihak tertentu kita harus menolaknya agar tercipta lingkungan yang sehat dan tanpa ada suap dari berbagai pihak.

2.4.5 Bersikap Dewasa

Kita harus bisa bersikap dewasa dalam berbisnis kita tidak bisa mementingkan ego kita terlebih dahulu. Kita harus tau bahwa yang membawa kesuksesan pada bisnis bukan hanya diri kita akan tetapi juga org lain seperti konsumen dan partner kita.

2.5 Tujuan Etika Bisnis

Tujuan dari Etika bisnis adalah untuk memberi dorongan terhadap kesadaran moral dan juga memberikan amanat bagi pebisnis untuk menjalankan bisnis secara adil dan juga menjauhi bisnis yang menipu orang serta memeras orang untuk kepentingan pribadi . dan juga tujuan dari etika bisnis adalah melakukan kegiatan bisnis secara adil dengan berlandaskan hukum peraturan undang-undang yang berlaku dalam suatu negara.

Etika bisnis diperlukan karena bisnis dapat menjadi tidak etis dan ada banyak bukti praktik tidak etis dalam bisnis saat ini. Perusahaan beroperasi dalam lingkungan alam dan sosial. dengan

sifat alami, lingkungan sosial perusahaan dipaksa untuk bertanggung jawab atas lingkungan alam dan sosial di mana ia berada. Terlepas dari tuntutan dan tekanan perusahaan telah terlibat dalam etika bisnis sejak awal. Ada dua alasan: pertama, bahwa bisnis apa pun tidak memengaruhi kelompok kepentingan, dan kedua, bahwa setiap titik tindakan adalah pengembangan etis dan jalur tidak etis, di mana keberadaan perusahaan dibenarkan oleh kemungkinan etis yang sesuai dengan pilihan. Salah satu prasyarat untuk meningkatkan etika bisnis adalah bahwa pengusaha kecil mengembangkan tingkat kepercayaan yang tinggi pada perusahaan dan kemudian terbentuk struktur bisnis internasional besar yang dapat mempengaruhi kehidupan sehari-hari masyarakat. Seiring meningkatnya persaingan dalam dunia bisnis, perusahaan saling bersaing untuk menjadi pemimpin pasar. Di sini sangat rentan untuk menunjukkan praktik bisnis yang tidak etis untuk memenangkan persaingan di industri ini.

Implementasi etika dalam penyelenggaraan bisnis mengikat setiap personal menurut bidang tugas yang diembannya. Dengan kata lain mengikat manajer, pimpinan unit kerja dan kelembagaan perusahaan. Semua anggota organisasi/perusahaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi harus menjabarkan dan melaksanakan etika bisnis secara konsekuen dan penuh tanggung jawab. Dalam pandangan sempit perusahaan dianggap sudah dianggap melaksanakan etika bisnis bilamana perusahaan yang bersangkutan telah melaksanakan tanggung jawab sosialnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Gemeš, N. 2022. 17 Of The World's Most Ethical Companies. GreenCitizen.
- Gie. 2020. Etika Bisnis : Pengertian, Tujuan, Contoh, dan Manfaatnya untuk Bisnis. Accurate Online. <https://accurate.id/marketing-manajemen/pengertian-lengkap-etika-bisnis/>
- Pintek, P. 2021. Etika Bisnis, Tujuan, Contoh & Penerapannya, Wajib Tahu! Fungsi-Bisnis-Plan
- Prinsip Prinsip Etika dalam Berbisnis. 2020. STIE PASIM SUKABUMI.
- Twin, Alexandra. 2021. Business Ethics. <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp>

BAB 3

TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Oleh Rusydi Fauzan

3.1 Pendahuluan

Tanggung jawab sosial perusahaan atau yang sering disebut sebagai *Corporate Social Responsibility (CSR)* merupakan sebuah bentuk komitmen perusahaan untuk memberikan kontribusi positif tidak saja untuk kesejahteraan di internal perusahaan, tetapi juga pengembangan sosial dan komunitas serta isu pelestarian lingkungan.

Saat ini banyak sekali perusahaan yang mengadopsi program CSR tidak saja karena adanya tekanan dan kewajiban yang tertuang pada UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang mengatur tentang tanggung jawab sosial dan lingkungan pada Pasal 1, Pasal 66, dan Pasal 74, tetapi juga karena besarnya manfaat program CSR terhadap perusahaan terutama untuk meningkatkan merek dan citra perusahaan; meningkatkan ketertarikan pemangku kepentingan kepada perusahaan seperti konsumen, karyawan dan investor; dan memberikan pengaruh kesuksesan yang menyeluruh kepada perusahaan.

Semakin besarnya anggaran yang dialokasikan oleh perusahaan untuk kegiatan CSR menunjukkan semakin besarnya kepedulian dan kesadaran perusahaan untuk mengembangkan dan memajukan lingkungan yang ada di sekitarnya, yang mana perusahaan ingin maju bersama masyarakat dan lingkungan yang ada di sekitarnya. Mengacu kepada besarnya manfaat dan peran CSR bagi perusahaan maka semakin besar pula perhatian dan

pengembangan yang diberikan perusahaan untuk kegiatan CSR yang akan dilaksanakan saat ini dan di masa depan. Sesuai dengan pendapat Sarjana dkk (2022) pengembangan CSR akan berdampak terhadap pengembangan kesejahteraan pemangku kepentingan.

3.2 Definisi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Secara umum tanggung jawab sosial perusahaan dapat diartikan sebagai tanggung jawab perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan dan di implementasikan dalam kegiatan pengembangan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Menurut Kakabadse dkk (2005) dan Crane dkk (2013) ada beberapa definisi CSR oleh beberapa ahli dan organisasi yang dilampirkan pada tabel 3.1 dibawah.

Tabel 3.1 : Definisi Tanggung Jawab Sosial Menurut Beberapa Ahli dan Pakar

Penulis	Definisi
Bowen (1953)	CSR merupakan kewajiban pengusaha untuk membuat kebijakan, keputusan, dan tindakan yang sesuai tujuan dan nilai-nilai masyarakat.
Frederick (1960)	CSR merupakan sikap publik terhadap penggunaan sumber daya ekonomi yang dimiliki perusahaan untuk tujuan sosial yang luas dan tidak hanya untuk kepentingan pribadi dan perusahaan saja.
Friedman (1962)	CSR merupakan tindakan perusahaan yang menggunakan sumber daya untuk mencapai keuntungan tetapi harus tetap mengikuti aturan dan regulasi yang ada tanpa adanya penipuan dan kecurangan.
Davis dan Bloomstrom	CSR merupakan kewajiban perusahaan untuk mempertimbangkan dampak dari keputusan

Penulis	Definisi
(1966)	dan tindakan terhadap keseluruhan sistem sosial.
Sethi (1975)	CSR merupakan perilaku perusahaan yang sesuai dengan norma, nilai, dan harapan kinerja dari semua pemangku kepentingan.
Carrol (1979)	CSR merupakan ekspekstasi ekonomi, hukum, etika, dan diskresioner dari seluruh pemangku kepentingan terhadap perusahaan.
Jones (1980)	CSR merupakan sebuah gagasan perusahaan memiliki kewajiban kepada konstituen mereka yang ditentukan oleh hukum dan kontrak.
Wood (1991)	CSR merupakan sebuah ide dimana bisnis dan masyarakat harus memiliki hubungan yang baik bukan saling berintervensi satu sama lain.
Baker (2003)	CSR merupakan proses pengelolaan bisnis yang memberikan dampak positif secara keseluruhan kepada seluruh pemangku kepentingan.
Grameen Bank (2009)	CSR merupakan sebuah usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk berbuat baik kepada seluruh pemangku kepentingan tetapi di saat yang sama tetap menjalankan bisnis yang menguntungkan.
International Labour Organization (2011)	CSR merupakan cara perusahaan untuk: mempertimbangkan dampak operasional bisnis terhadap masyarakat, prinsip dan nilai dalam proses internal, dan interaksi dengan institusi lainnya.
World Economic Forum	CSR merupakan tanggung jawab global seluruh perusahaan dimana pertumbuhan, kesejahteraan, dan keberlanjutan sangat

Penulis	Definisi
(2011)	terpengaruh oleh keadaan politik, ekonomi, lingkungan, dan sosial.
World Bank (2011)	CSR merupakan komitmen dunia usaha untuk pembangunan ekonomi berkelanjutan dengan bekerjasama dengan seluruh pemangku kepentingan untuk meningkatkan kualitas hidup yang berdampak baik kepada kedua belah pihak yaitu bisnis itu sendiri dan pemangku kepentingan.

Sumber: Kakabadse dkk (2005) dan Crane dkk (2013)

Berdasarkan definisi yang disampaikan dari tahun ke tahun tersebut kita bisa melihat bahwasanya kegiatan CSR merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan tujuan untuk memberikan dampak positif kepada seluruh pemangku kepentingan.

Hal ini dikarenakan perusahaan sebagai sebuah entitas yang memiliki sumber daya yang besar dan mempunyai kemampuan menciptakan perubahan. Untuk itu perusahaan tidak saja hanya melaksanakan kegiatan yang menguntungkan diri sendiri, tetapi juga melaksanakan berbagai kegiatan yang memberikan dampak positif kepada seluruh pemangku kepentingan. Sesuai dengan pendapat Fauzan dkk (2020) keberadaan perusahaan harus memberikan dampak terhadap lingkungan disekitarnya.

3.3 Sejarah Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Semenjak awal munculnya isu tanggung jawab sosial perusahaan dari awal tahun 1950 sampai sekarang, fokus dan perhatian tanggung jawab sosial selalu berubah-ubah mengikuti

tren dan permasalahan yang berkembang antara perusahaan dan seluruh stakeholdernya.

Hamidu dkk (2015) membagi fokus perkembangan tanggung jawab sosial menjadi tiga periode yang dijelaskan pada tabel 3.2 dibawah.

Tabel 3.2 : Periode Perkembangan Isu Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Periode	Fokus Isu	Fokus Area
1950-1960	<i>Philantropy</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofi Religius & Manusiawi 2. Pengembangan masyarakat 3. Pengentasan kemiskinan 4. Kewajiban kepada masyarakat
1970-1980	<i>Regulated CSR</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perpanjangan komitmen CSR 2. CSR sebagai simbol perilaku etis kepada pemangku kepentingan (<i>corporate citizenship</i>) 3. <i>Stakeholder relationship management</i> 4. Reputasi perusahaan 5. Prioritas sosial ekonomi 6. Menjembatani kesenjangan tata kelola 7. Hak pemangku kepentingan 8. Tanggung jawab legal dan etis.
1990-2010	<i>Instrumental / Strategic CSR</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi kompetitif 2. Perlindungan lingkungan 3. Keberlanjutan 4. Standar CSR internasional 5. Transparansi dan akuntabilitas

Sumber: Hamidu dkk (2015)

Seperti yang dijelaskan pada tabel 3.2 diatas dimana di periode pertama CSR lebih ditujukan sebagai kegiatan sosial dan

kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan, lalu di periode kedua mulai ada gerakan untuk membuat standar dan regulasi CSR agar bisa dilaksanakan oleh seluruh perusahaan, dan dilanjutkan di periode ketiga dimana CSR sudah menjadi bagian inti dari bisnis yang memberikan dampak bagi keunggulan, kinerja, reputasi, nilai, dan kehidupan jangka panjang perusahaan. Sesuai dengan uraian Fauzan dkk (2021) yang menyatakan perusahaan harus mempunyai keunggulan yang bisa digunakan untuk meningkatkan kompetensi internal dan berdampak terhadap pemangku kepentingan eksternal.

Sedangkan menurut Latapí Agudelo dkk (2019) menjelaskan serangkaian perkembangan CSR yang mengacu kepada literatur akademik dari waktu ke waktu dijelaskan pada tabel 3.3 dibawah.

Tabel 3.3 : Perkembangan Isu Tanggung Jawab Sosial Perusahaan mengacu kepada literatur akademik

Tahun	Penulis	Pemahaman / Kontribusi terhadap pengembangan CSR
1953	Bowen	Tanggung jawab sosial perusahaan adalah membuat keputusan yang memberikan nilai kepada masyarakat
1960	Davis	Perusahaan memiliki kewajiban yang luas terhadap masyarakat dalam hal ekonomi dan nilai-nilai kemanusiaan
1979	Carrol	CSR mencakup harapan ekonomi, hukum, etika, dan diskresioner yang dimiliki masyarakat terhadap perusahaan.
1980	Jones	CSR merupakan proses pengambilan keputusan yang

Tahun	Penulis	Pemahaman / Kontribusi terhadap pengembangan CSR
		mempengaruhi perilaku perusahaan
1991	Wood	Menciptakan model kinerja sosial perusahaan, prinsip CSR, dampak perilaku perusahaan, dan dampak sosial.
1991	Carrol	Mempresentasikan empat tanggung jawab utama perusahaan dalam bentuk piramida CSR dan tahapan perusahaan untuk menjadi good corporate citizens.
1996	Burke dan Logsdon	Menemukan lima dimensi <i>Strategic CSR</i> yang menilai proses penciptaan nilai pada kegiatan CSR.
2001	Lantos	CSR merupakan respon sosial dan kontrak antara perusahaan dengan masyarakat yang akhirnya menjadi strategis ketika manajemen perusahaan bisa mengubahnya menjadi laba.
2003	Marrewijk	<i>Strategic CSR</i> merupakan respon terhadap peran dan tanggung jawab setiap sektor di tengah masyarakat.
2005	Chandler dan Werther	CSR menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan (<i>sustainable competitive advantage</i>) yang memberikan pengaruh besar terhadap kinerja perusahaan.
2006	Porter dan	<i>Strategic CSR</i> membantu perusahaan mencapai keunggulan

Tahun	Penulis	Pemahaman / Kontribusi terhadap pengembangan CSR
	Kramer	bersaing yang meningkatkan nilai saham perusahaan.
2007	Husted dan Allen	<i>Strategic CSR</i> memunculkan peluang area baru dalam penciptaan nilai konsumen yang terhubung dengan permintaan sosial yang semakin meningkat.
2008	Heslin dan Ochoa	<i>Strategic CSR</i> harus diikuti oleh tujuh prinsip pendukung yang menciptakan untuk meningkatkan kompetensi jangka panjang berkelanjutan.
2011	Porter dan Kramer	Tujuan perusahaan bukanlah <i>strategic CSR</i> tetapi kembali kepada peningkatan nilai saham perusahaan.
2012	Trapp	Menyatakan perusahaan melihat CSR sebagai bentuk perhatian kepada isu sosial dan global, meskipun tidak langsung terkait dengan inti bisnis.
2013	Chandler dan Werther	<i>Strategic CSR</i> merupakan pusat dari pengambilan keputusan strategis perusahaan
2015	Carrol	CSR merupakan <i>benchmarking</i> dan pusat dari gerakan tanggung jawab sosial di dalam perusahaan. Peran CSR terkait dan saling terhubung dengan manajemen pemangku kepentingan, etika manajemen bisnis, <i>corporate citizenship</i> , dan

Tahun	Penulis	Pemahaman / Kontribusi terhadap pengembangan CSR
		<i>creation shared values.</i>
2016	Chandler	Tujuan utama dari Strategic CSR adalah menciptakan nilai berkelanjutan (<i>sustainable value</i>) di dalam perusahaan.

Sumber: Latapí Agudelo dkk (2019)

Perkembangan isu CSR di tengah perusahaan terus berkembang dari tahun ke tahun. Peran CSR semakin sentral dan berpengaruh terhadap kinerja seluruh aspek penting lainnya di dalam perusahaan.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwasanya CSR merupakan inti dan tujuan dari eksistensi keberadaan perusahaan yaitu memberikan nilai (*value*) dan dampak positif dan berkelanjutan (*sustainable*) kepada seluruh pemangku kepentingan perusahaan. Sebagaimana disampaikan Fauzan dan Jayanti (2020) dimana perusahaan harus bisa memberikan *value proposition* terbaik tidak saja kepada konsumen tetapi kepada seluruh pemangku kepentingan.

3.4 Teori Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Peran CSR yang semakin besar terhadap perusahaan membuat CSR banyak dikaji dengan menggunakan berbagai sudut pandang teori ekonomi dan manajemen.

Hamidu dkk (2015) menjelaskan bahwasanya ada tujuh teori yang mengkaji tentang keberadaan dan pengaruh CSR terhadap perusahaan yang dijabarkan pada tabel 3.4 dibawah.

Tabel 3.4 : Pandangan Berbagai Teori Terhadap Pengaruh CSR terhadap perusahaan

Teori	Literatur	Kesimpulan
<i>Agency Theory</i>	Heath & Norman (2004), Hendriksen & Breda (1992), Fama & Jensen (1983), Salazar & Husted (2008), Lee (2008)	Hubungan agen (manajer) dengan prinsipal (pemegang saham) akan berpengaruh terhadap pelaksanaan CSR, Pendelegasian wewenang dan kesempatan kontrak
<i>Institutional Theory</i>	Amran & Siti Nabiha (2009), Scott & Christensen (1995), Scott (2008), Dimaggio & Powell (1983), Oliver (1991), Brammer et al (2012), Kang & Moon (2012)	Faktor-faktor di dalam organisasi akan berpengaruh terhadap pelaksanaan CSR yaitu diantaranya: tekanan stakeholder; norma institusi; legitimasi institusi; mekanisme koersif, normatif, dan mimetis; dan isomorfis legitimasi, institusi dan kompetisi.
<i>Stakeholder Theory</i>	Maignan and Ferrell (2000), Clarkson (1995), Donaldson and Preston (1995), Mele (2008), Mitchell dkk (1997), Freeman (1984), Pirch dkk (2007),	Landasan dari setiap kebijakan dan praktek CSR harus berpengaruh terhadap hak setiap pemangku kepentingan (<i>stakeholder right</i>). CSR harus sejalan dengan tujuan

Teori	Literatur	Kesimpulan
	dan Ruff dkk (2001)	perusahaan yaitu untuk memaksimalkan laba untuk mengoptimalkan kepuasan dan nilai yang diberikan kepada pemangku kepentingan.
<i>Legitimacy Theory</i>	Deegan (2000), Suchman (1995), Aguilera dkk (2007), Mobus (2005), Haron dkk (2007), Dowling & Pfeffer (1975), Deegan & Ranking (1997), Pattern (1992), Brown & Dacin (1999), Dijken (2007), Pallazo & Scherer (2006), dan Campbell (2000)	Perusahaan melaksanakan kegiatan CSR untuk mendapatkan legitimasi dari pemangku kepentingan. Terdapat hubungan yang kuat antara CSR <i>disclosure</i> dengan legitimasi di dalam perusahaan. Semakin baik pengelolaan CSR maka akan semakin besar legitimasi akan didapatkan. Kegiatan CSR yang dilaksanakan harus sesuai dengan harapan semua pemangku kepentingan.
<i>Instrumental Theory</i>	Garriga and Melé (2004), Herremans dkk (1993), Johnson (2003), Luo & Bhattacharya (2006),	CSR merupakan bagian dari strategi perusahaan yang berdampak sangat besar terhadap citra baik, relasi yang baik,

Teori	Literatur	Kesimpulan
	Lafferty dkk (1999), dan Rahizah dkk (2011)	dan keunggulan bersaing perusahaan. Pelaksanaan CSR yang baik akan berdampak terhadap citra perusahaan yang meningkatkan loyalitas konsumen.
<i>Islamic Theory</i>	Dusuki & Abdullah (2007), Jamali & Sidani (2013), Siwar & Hossain (2009), dan Chapra (2000)	CSR merupakan bagian dari ibadah yang mengacu kepada iman dan taqwa. Hubungan manusia dengan tuhan sangat dipengaruhi oleh bagaimana manusia berhubungan dengan sesama dan lingkungan.

Sumber: Hamidu dkk (2015)

Beberapa teori diatas menjelaskan peran dan fungsi dari CSR terhadap aplikasi teori di dalam perusahaan. Semua teori sepakat bahwasanya pengelolaan CSR yang baik akan berdampak baik kepada perusahaan dan seluruh pemangku kepentingan. CSR tidak lagi dianggap sebagai kegiatan amal atau sosial perusahaan tetapi sudah menjadi strategi penting yang harus terus menerus diperbaiki dan dikembangkan dalam rangka mengembangkan perusahaan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Peran CSR yang besar membuat CSR menjadi perhatian tidak saja oleh manajer dan pihak internal perusahaan tetapi juga seluruh pemangku kepentingan. Untuk itu setiap perusahaan harus

melaksanakan riset dan pengembangan dari kegiatan CSR mereka secara terus menerus karena akan berpengaruh terhadap kepada kemampuan bersaing di tengah industri yang semakin ketat dan cepat berubah. Sesuai dengan pendapat Fauzan dan Sari (2018) dimana perusahaan harus menciptakan inovasi untuk pengembangan perusahaan, termasuk pengembangan CSR.

3.5 Pemangku Kepentingan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Kegiatan CSR sangat berkaitan erat dengan seluruh pemangku kepentingan, karena ada beberapa kegiatan CSR melibatkan pemangku kepentingan secara langsung, sementara yang lainnya terlibat secara tidak langsung.

Proses pembuatan rencana dan program CSR harus melibatkan setiap pemangku kepentingan, karena setiap pemangku kepentingan memiliki tujuan dan harapan yang berbeda pada setiap kegiatan CSR yang dilaksanakan. Sehingga rencana dan aktifitas CSR bisa merepresentatifkan kepentingan dari setiap pemangku kepentingan.

Menurut Coombs dan Holladay (2011) setiap pemangku kepentingan memiliki tujuan yang berbeda yang tergambar pada tabel 3.5 dibawah.

Tabel 3.5 : Isu dan Kepentingan Stakeholder Pada Kegiatan CSR

Pemangku Kepentingan	Isu					
	CCE	CS	HSS	HR	SCR	DI
Lembaga Swadaya Masyarakat	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Konsumen	✓	✓	✓	✓		✓

Pemangku Kepentingan	Isu					
	CCE	CS	HSS	HR	SCR	DI
Karyawan	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pemerintah	✓	✓	✓	✓		✓
Investor	✓	✓	✓	✓		✓
Masyarakat	✓	✓	✓			✓
Pemasok	✓	✓	✓			✓
Serikat Kerja	✓		✓	✓		✓

Sumber: Coombs dan Holladay (2011)

Keterangan: *CCE = Climate Change and Environment, CS = Customer Service, HSS = Healthy, Security, & Safety, HR = Human Rights, SCR = Supply Chain Responsibility, dan DI = Diversity & Inclusion.*

Pada tabel 3.5 kita bisa melihat bahwasanya setiap pemangku kepentingan memiliki isu dan kepentingan yang berbeda-beda. Beberapa isu menjadi penting semua pihak seperti perubahan iklim dan lingkungan serta Perbedaan dan Inklusi. Tetapi untuk isu lain ada beberapa pemangku kepentingan tidak melihatnya sebagai isu atau kepentingan yang berharga untuk grup mereka.

Perusahaan harus bisa membuat program CSR yang bisa menyentuh setiap isu yang esensial bagi pemangku kepentingan dan juga melibatkan secara aktif setiap pemangku kepentingan dalam program CSR yang telah dirancang. Sependapat dengan Fauzan dan Rahmadani (2018) dimana perusahaan harus bisa melihat isu-isu yang berkembang baik internal maupun eksternal

dan memaksimalkan isu tersebut ke dalam program nyata yang dilaksanakan perusahaan.

3.6 Hirarki Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Hirarki CSR atau yang sering kali disebut sebagai *Carrol Pyramids of CSR*, dikemukakan oleh Carol (1991) merupakan bentuk tingkatan tanggung jawab dalam kegiatan CSR dari perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan.

Model ini sering digunakan oleh berbagai pihak untuk menilai sudah sejauh mana kualitas kegiatan CSR yang telah dilaksanakan oleh perusahaan. Hirarki CSR dijelaskan pada tabel 3.5 dibawah.

Tabel 3.6 : Tanggung Jawab Pada Hirarki CSR

<i>Type</i>	<i>Description</i>	<i>Stakeholder view</i>
<i>Philantropic Responsibilities</i>	<i>Be a good corporate citizen</i>	<i>Desired by stakeholder</i>
<i>Ethical Responsibilities</i>	<i>Be ethical</i>	<i>Expected by stakeholder</i>
<i>Legal Responsibilities</i>	<i>Obey the law</i>	<i>Required by stakeholder</i>
<i>Economic Responsibilities</i>	<i>Be profitable</i>	<i>Required by stakeholder</i>

Sumber: Carrol (1991)

Tingkatan pertama yaitu tanggung jawab ekonomi dimana perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk bisa menciptakan laba dan mampu berkembang dan bertumbuh di masa depan, merupakan tanggung jawab terendah.

Tingkatan kedua yaitu tanggung jawab hukum dimana perusahaan wajib mematuhi seluruh peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah dan organisasi terkait yang mengatur kegiatan dan operasional perusahaan.

Tingkatan ketiga yaitu tanggung jawab etis dimana perusahaan wajib menjalankan operasionalnya secara etis yang sesuai dengan peraturan dan norma-norma yang terkait dengan seluruh stakeholder, pada tingkatan ini perusahaan diminta untuk bisa berkontribusi positif kepada seluruh terkait perusahaan.

Tingkatan keempat yaitu tanggung jawab filantropis dimana perusahaan menunjukkan kepedulian dan tanggung jawabnya dalam membangun masyarakat dan seluruh pihak terkait lainnya.

Sebagai entitas yang memiliki sumberdaya yang besar maka perusahaan mempunyai kewajiban mengembangkan dan memajukan pihak-pihak yang lemah dan membutuhkan bantuan, pada tingkatan ini merupakan level tertinggi kegiatan CSR yang dilaksanakan oleh perusahaan. Sesuai dengan pendapat Fauzan dan Sari (2016) perusahaan harus bisa memaksimalkan seluruh potensi yang ada di sekitarnya yang pada akhirnya akan berdampak kepada perusahaan itu sendiri.

3.7 Karakteristik Inti Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Menurut Hamidu dkk (2015) karakteristik ini CSR merupakan ciri-ciri atau indikator esensial dalam setiap kegiatan CSR yang dilaksanakan oleh perusahaan. Terdapat enam karakteristik inti CSR yang dijelaskan pada tabel 3.6 dibawah.

Tabel 3.7 : Karakteristik CSR

Karakteristik	Definisi	Isu
<i>Voluntary</i>	Kegiatan CSR bersifat sukarela dan tanpa paksaan dari pihak manapun.	<i>Philanthropy</i>
<i>Beyond Philanthropy</i>	Kegiatan CSR lebih dari sekedar kegiatan filantropis dan pengembangan masyarakat, tetapi menjadi sebuah kegiatan terintegrasi untuk pengembangan inti bisnis dan nilai tambah perusahaan.	<i>Regulated CSR</i>
<i>Practice and Values</i>	Kegiatan CSR harus memiliki nilai-nilai dalam pelaksanaannya. Nilai apa yang dijunjung dalam setiap pelaksanaan CSR juga terkait dengan nilai yang diyakini oleh <i>stakeholder</i> terkait.	
<i>Stakeholder Management</i>	Kegiatan CSR harus sesuai dengan harapan dan kebutuhan <i>stakeholder</i> dan mengikutsertakan <i>stakeholder</i> secara aktif.	
<i>Alignment of Responsibility</i>	Perusahaan harus menyeimbangkan tanggung jawab ekonomi yaitu memberikan laba kepada perusahaan dan tanggung jawab sosial yaitu mensejahterakan <i>stakeholder</i> terkait.	<i>Instrumental / Strategic CSR</i>
<i>Management of Externalities</i>	Perusahaan bertanggung jawab untuk seluruh dampak yang ditimbulkan perusahaan baik yang positif dan negatif	

Sumber: Hamidu dkk (2015)

Dari tabel 3.7 kita bisa melihat bahwasanya CSR bukanlah sekedar kegiatan biasa yang dijalankan secara rutinitas oleh perusahaan. CSR adalah sebuah kegiatan yang ternyata tidak saja

mengembangkan dan bermanfaat untuk pemangku kepentingan di luar perusahaan, tetapi juga berdampak besar bagi pengembangan perusahaan secara internal.

Sehingga dari itu setiap perusahaan selalu berusaha untuk mengembangkan program CSR mereka sebagai bentuk tanggung jawab pengembangan organisasi secara internal dan sekaligus memberikan manfaat yang positif, signifikan dan berkelanjutan terhadap seluruh pemangku kepentingan yang terkait dengan perusahaan.

Selain itu program CSR juga menunjukkan sebaik apa manajemen dan tata kelola yang telah dilaksanakan oleh sebuah perusahaan. Semakin *profitable* sebuah perusahaan maka akan semakin baik juga pengelolaan program CSR nya dan juga akan semakin besar pertumbuhan yang akan terjadi pada perusahaan tersebut di masa depan. Sesuai dengan pendapat Fauzan (2014) perusahaan yang baik adalah perusahaan yang *profitable*, karena dengan kondisi *profitable* tersebut perusahaan bisa melaksanakan riset dan pengembangan untuk peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan.

3.8 Prinsip Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

CSR bukanlah sebuah kegiatan yang sifatnya rutinitas dan tanpa perencanaan. CSR sudah menjadi kajian strategi dan jangka panjang bagi sebuah perusahaan karena dampak yang diberikan oleh program CSR juga bersifat jangka panjang.

Menurut Chandler (2014) terdapat sepuluh prinsip sebuah kegiatan CSR itu bisa disebut sebagai program strategis CSR yang dijelaskan pada tabel 3.8 dibawah.

Tabel 3.8 : Sepuluh Prinsip Strategis CSR

Prinsip	Definisi
<i>Business equals social progress</i>	Semakin maju sebuah perusahaan maka juga akan semakin besar kesejahteraan yang akan dinikmati oleh seluruh pemangku kepentingan terutama masyarakat
<i>Shareholders do not own the firm</i>	Perusahaan diciptakan bukan untuk memaksimalkan kepentingan dan tujuan pemegang saham, tetapi untuk memaksimalkan kepentingan dan tujuan seluruh pemangku kepentingan.
<i>Identifying stakeholders is easy; prioritizing stakeholder interests is difficult</i>	Mengidentifikasi kepentingan setiap pemangku kepentingan merupakan hal yang mudah untuk dilaksanakan. Tetapi membuat prioritas pemangku kepentingan mana yang harus didahulukan merupakan suatu hal yang sulit. Akan ada konflik kepentingan dalam kegiatan CSR antara satu pemangku kepentingan dengan yang lainnya.
<i>CSR is not solely a corporate responsibility</i>	Kegiatan CSR tidak hanya menjadi tanggung jawab perusahaan, tetapi tanggung jawab seluruh pihak yang terlibat. Sukses dan gagalnya sebuah kegiatan CSR merupakan tanggung jawab semua pihak dan mereka semua harus bisa mensukseskan dan mengembangkannya.
<i>Market-based solutions are optimal</i>	Kesuksesan kegiatan CSR juga sangat terpengaruh oleh masukan dari pemangku kepentingan. Karena pemangku kepentingan lebih mengetahui seperti apa kebutuhan kegiatan CSR yang lebih baik karena perusahaan terkadang terlalu fokus dengan

Prinsip	Definisi
	kegiatan internal.
<i>Profit = economic value + social value</i>	Keuntungan perusahaan sangat terpengaruh oleh kemampuan internal perusahaan menjual produk dan dampak sosial dari kegiatan yang mereka lakukan. Pemangku kepentingan juga harus ikut serta meningkatkan citra dan penjualan perusahaan jika ingin program CSR terus berkembang.
<i>The free market is an illusion</i>	Biaya CSR tidak gratis dan seringkali membutuhkan alokasi yang besar. Besarnya anggaran CSR itu juga ditentukan oleh tingkat penjualan atau laba perusahaan. Jika pemangku kepentingan ingin mendapatkan manfaat dari kegiatan CSR, maka pemangku kepentingan harus ikut mensukseskan perusahaan.
<i>Scale matters; only business can save the planet</i>	Kerusakan lingkungan semakin waktu semakin parah dan berat. Semua pihak diminta untuk melaksanakan berbagai kegiatan untuk menyelamatkan lingkungan. Perusahaan menjadi tumpuan utama, karena mereka memiliki sumber daya uang dan sumber daya lain yang lebih baik. Untuk dari itu program CSR harus didukung semua orang jika kita ingin menyelamatkan lingkungan.
<i>Strategic CSR is not an option; it is business</i>	Strategik CSR merupakan sebuah filosofi perusahaan yang memiliki banyak dimensi yaitu ekonomi, sosial, moral, dan etika. Ketika perusahaan melaksanakan kegiatan

Prinsip	Definisi
	CSR maka secara langsung atau tidak langsung mereka sudah menjalankan fungsi perusahaan dalam berbagai dimensi terhadap seluruh pemangku kepentingan terkait.
<i>The social responsibility of business is business</i>	Tujuan dari bisnis adalah melayani masyarakat. Semakin baik bisnis melayani masyarakat maka juga akan semakin baik dan berkembang bisnis tersebut. Program CSR bisa jadi dalam jangka waktu pendek tidak akan terlalu berpengaruh secara finansial kepada perusahaan, tetapi untuk jangka waktu menengah dan panjang akan terjadi peningkatan finansial yang disebabkan oleh kegiatan CSR.

Sumber: Chandler (2014)

Dari prinsip yang ditampilkan pada tabel 3.8 kita bisa melihat bahwasanya kegiatan CSR tidak saja menjadi tanggung jawab perusahaan tetapi menjadi tanggung jawab seluruh pihak yang terkait.

Selain itu jika dahulunya CSR hanya sebuah kegiatan amal yang dilakukan oleh perusahaan hanya untuk meningkatkan citra perusahaan, sekarang sudah menjadi perhatian strategis perusahaan untuk jangka panjang bahkan menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Maka untuk itu sangat penting bagi perusahaan untuk membuat perencanaan jangka panjang untuk kegiatan CSR yang melibatkan seluruh stakeholder, mengaktifkan berbagai fungsi yang ada di dalam perusahaan, dan memberikan dampak yang luas, berkelanjutan dan signifikan untuk seluruh pihak yang terkait.

3.9 Penutup

Seiring dengan berkembangnya waktu, maka juga terjadi perubahan dan evolusi dari kegiatan CSR. Dimulai dari hanya sekedar kegiatan amal yang dilaksanakan perusahaan, lalu berkembang menjadi persyaratan yang harus dilengkapi perusahaan, dan pada akhirnya menjadi daya saing serta keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini membuat banyak perusahaan terus menerus mengembangkan program CSR yang telah mereka laksanakan selama ini.

Program CSR sudah terbukti nyata banyak memberikan manfaat kepada seluruh stakeholder dan keberadaan perusahaan sebagai institusi bisnis juga telah banyak memberikan perubahan pada kehidupan umat manusia. Dengan semakin banyaknya riset dan pengembangan kegiatan CSR maka diharapkan akan semakin lebih baik praktek bisnis yang dilaksanakan dan semakin banyak stakeholder yang bisa disejahterakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Carroll, A. B. 1991. *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business horizons, 34(4), 39-48.
- Chandler, D. 2014. *Corporate social responsibility: A strategic perspective*. Business Expert Press.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. 2011. *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. John Wiley & Sons.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (Eds.). 2008. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. OUP Oxford.
- Fauzan, R., & Rahmadani, S. 2018. *Strategi Pengembangan Agrowisata dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model. Studi Kasus Perkebunan Kopi Green Sago Kabupaten 50 Kota*. jurnal ekonomi, 21(1), 21-33.
- Fauzan, R., & Sari, A. M. 2016. *Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus di Cafe Texas Juice Cabang Tengah Jua Kota Bukittinggi)*. jurnal ekonomi, 20(2), 147-156.
- Fauzan, R., & Sari, R. P. 2018. *Strategi Pengembangan Taman Marga Satwa dengan Menggunakan SWOT dan QSPM Model. Studi Kasus Taman Marga Satwa dan Budaya Kinantan Kota Bukittinggi*. jurnal ekonomi, 21(2), 120-131.
- Fauzan, R., Nurhayati, N., & Novia, I. 2020. *Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan Menggunakan Pendekatan Activity Based Costing. Studi Kasus UMKM Tia Konveksi*. Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Bisnis, 1(1), 35-46.

- Fauzan, R., Supryanita, R., & Rahmatika, R. 2021. *Analisa Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Daya Saing pada Bisnis Kafe di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Kafe Teras Kota)*. MABIS: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, 1(1).
- Hamidu, A., Haron, M., & Amran, A. 2015. *Corporate social responsibility: A review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(4), 83-95.
- Kakabadse, N. K., Rozuel, C., & Lee-Davies, L. 2005. *Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review*. International Journal of Business Governance and Ethics, 1(4), 277-302.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. 2019. *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*. International Journal of Corporate Social Responsibility, 4(1), 1-23.
- Sarjana, S., Widiana, I. N. W., Sisilia, K., Sidjabat, S., Utami, A. R., Raharto, E., & Fauzan, R. 2022. *Manajemen Pemasaran*. Global Eksekutif Teknologi.

BAB 4

KEBERAGAMAN ANGKATAN KERJA (WORKFORCE DIVERSITY)

Oleh Kurnia Widyaningrum

4.1 Definisi

Selama dekade terakhir, sebuah perusahaan atau organisasi menghadapi pergeseran komposisi tenaga kerja mereka, baik berdasarkan usia, gender, ras, etnik dan budaya. Hal ini akan mengakibatkan terdapat perbedaan karakteristik psikososial dan cara pandang terhadap suatu masalah maupun prasangka mereka. Dengan adanya perbedaan ini, merupakan tantangan sekaligus peluang bagi organisasi. Ketika pemimpin organisasi mampu mengelola dan memanfaatkan dengan baik keragaman angkatan kerja, maka organisasi akan dapat berkembang sesuai tujuan dari organisasi.

4.1.1 Definisi Angkatan Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Indonesia (KBBI), angkatan kerja adalah penduduk usia kerja, termasuk mereka yang sedang bekerja atau sedang mencari pekerjaan. Mengacu pada penjelasan tersebut, semua orang dalam masa produktif (usia kerja) digolongkan sebagai angkatan kerja. Golongan ini juga mencakup semua keadaan, baik yang sudah mendapatkan pekerjaan maupun yang masih menganggur dan sedang mencari pekerjaan. (KBBI Daring, 2016).

Secara umum istilah angkatan kerja adalah sebutan untuk penduduk usia kerja. Dalam hal ini usia kerja dapat diartikan sebagai seseorang yang sedang mencari pekerjaan, sedang bekerja,

atau sampai dengan mereka yang belum menemukan pekerjaan (menganggur).

Di Indonesia pengertian usia kerja umumnya mencakup batasan usia bagi penduduk yang dapat bekerja dan memperoleh penghasilan sendiri. Berdasarkan peraturan pemerintah, kategori usia kerja itu sendiri berada di antara usia 15 dan 65 tahun. Sebaliknya penduduk yang berada pada kelompok usia ini tetapi tidak bekerja atau memilih untuk menganggur disebut bukan angkatan kerja. (BPS, 2022)

4.2 Keragaman dalam Organisasi

4.2.1 Tingkat Keragaman dalam Organisasi

Menurut Robbin's dan Judge (2015) terdapat dua tingkat keragaman dalam organisasi, yaitu :

1. Keragaman Tingkat Permukaan (*Surface-Level Diversity*)

Keragaman pada tingkat permukaan berupa keragaman secara karakteristik, antara lain jenis kelamin, usia, ras, etnis, disabilitas dan keragaman lainnya. Keragaman ini belum merefleksikan bagaimana cara pandang seseorang tetapi dapat mengaktivasi stereotipe tertentu.

2. Keragaman Tingkat Dalam (*Deep-Level Diversity*)

Keragaman pada tingkat ini mulai nampak perbedaan dalam nilai, kepribadian, dan keinginan kerja yang menjadi penentuan kesamaan seseorang mengenal satu sama lain lebih baik. Keragaman tingkat dalam ini berupa :

- a. Pemisahan, perbedaan pendapat di antara anggota kelompok.
- b. Keanekaragaman, perbedaan kategori tertentu (keahlian, pengetahuan, latar belakang fungsional).
- c. Ketidaksetaraan, perbedaan aset atau sumber daya sosial yang berharga (upah, pangkat, kekuasaan dan status).

4.2.2 Jenis Keragaman

1. Ciri biografis

Merupakan ciri keragaman superfisial (usia, jenis kelamin, ras, etnis, disabilitas, masa kerja, agama, orientasi seksual, identitas gender, identitas budaya).

- a. Usia: pekerja yang lebih tua berpotensi mempunyai kualitas positif yang lebih banyak, seperti pengalaman, penilaian, etika kerja dan komitmen. Namun terkadang semakin usia seorang pekerja maka adaptasi terhadap teknologi baru, ketangkasan dan koordinasi juga semakin melemah.
- b. Jenis kelamin: peran jenis kelamin seringkali masih mempengaruhi persepsi kita. Penilaian terkait peran pria dan wanita berkaitan dengan tanggung jawab dan fungsi wanita di rumah tangga, terutama jika dikaitkan dengan budaya setempat.
- c. Ras dan etnis: interaksi seseorang dengan orang lain yang berbeda ras terkadang tidak nyaman. Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa ras dan etnis minoritas dilaporkan mendapatkan level diskriminasi yang lebih tinggi ditempat kerja. Hal ini mengakibatkan ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga akan menurunkan produktivitas.
- d. Masa kerja: dengan masa kerja yang lebih lama dianggap mempunyai pengalaman kerja yang lebih banyak. Maka hal ini dinilai sebagai predictor yang baik hasil kerja.
- e. Agama: keragaman agama seringkali membuat orang yang berbeda keyakinan berpotensi terjadi konflik, karena terkadang kepercayaan tersebut mendorong atau melarang perilaku tertentu.
- f. Orientasi seksual dan identitas gender: hadirnya pekerja dengan orientasi seksual gay, lesbian,

biseksual dan transgender (LGBT) akan berpotensi menimbulkan potensi konflik di sebuah organisasi. Hal ini harus bisa dikelola dengan baik, agar organisasi berjalan dengan baik.

- g. Identitas budaya: Orang mendefinisikan diri mereka berdasarkan ras dan etnis. Selain itu, banyak orang tidak hanya memiliki identitas budaya yang kuat, tetapi juga memiliki ikatan jangka panjang dengan budaya, latar belakang keluarga, atau kaum muda mereka, di mana pun mereka berada, dan memilih seberapa banyak mereka menyesuaikan diri dengan norma budaya. tempat kerja dan terkadang menciptakan perpecahan. Sehingga organisasi harus mampu mengelola keragaman dan beradaptasi.

2. Kemampuan

Pengertian kemampuan adalah kompetensi seseorang untuk melakukan berbagai tugas di tempat kerja. Hal ini pada dasarnya terdiri dari dua kelompok :

- a. Kemampuan intelektual: kemampuan untuk melakukan aktivitas mental yaitu berpikir, menalar, dan kemampuan untuk memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebut yang menyusun kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, kecerdasan verbal, kemampuan perspektual yang cepat, kemampuan nalar induktif dan deduktif , kemampuan visualiasi, dan kemampuan mempertahankan ingatan. Beberapa ahli juga menyatakan bahwa faktor kecerdasan dipengaruhi kemampuan mental secara umum. Hal yang dimaksudkan adalah kecerdasan secara keseluruhan yang dihasilkan oleh korelasi positif antara kemampuan kognitif dan kinerja.

- b. Kemampuan fisik: kemampuan untuk melakukan tugas dengan daya tahan, ketangkasan, kekuatan, dan karakteristik lain yang sama.

4.3 Keberagaman Generasi Angkatan Kerja

Selama dekade terakhir, organisasi telah menghadapi campuran usia tenaga kerja yang beragam. Keragaman usia dari angkatan kerja merupakan keragaman generasi yang harus dikelola organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Melihat populasi usia kerja yang cukup luas, mengelola dinamika multigenerasi di lingkungan kerja merupakan tantangan bagi bisnis saat ini (Kapoor dan Solomon, 2011). Menurut data BPS tahun 2016, Indonesia memiliki total angkatan kerja sebanyak lebih dari 160 juta orang. Dari jumlah tersebut, 4% adalah generasi milenial atau totalnya 62,5 juta, populasi Gen X sejumlah 69 juta dan generasi Boomer adalah 28 juta. Saat ini populasi Generasi Y yang bekerja di perusahaan berkisar 50% hingga 75%. Artinya, dari perusahaan banyak yang kesulitan mempertahankan karyawan karena masing-masing dari generasi memiliki ciri perilaku yang berbeda di tempat kerja (Luntungan, 2014).

Bukti menunjukkan adanya perbedaan mencolok dalam harapan dan motivasi di antara generasi-generasi ini. Menurut sebuah studi oleh Kratz (2013), proporsi Gen Y dapat meningkat di masa mendatang. Pada tahun 2014 Generasi Y menyumbang 36% dari lingkungan kerja. Selain itu, Generasi Y memiliki kemungkinan 46% untuk mendominasi angkatan kerja pada tahun 2020. Glass (2007) menemukan bahwa Generasi X dan Y melihat dunia kerja sangat berbeda dari baby boomer yang tradisional.

Hasil penelitian Nindyawati (2017), menyatakan bahwa perusahaan dengan keberagaman generasi perlu mempelajari hal-hal untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Ketika karyawan tidak loyal, maka angka *turnover* akan meningkat. Perusahaan akan kesulitan untuk mendapatkan tujuan perusahaan.

Tabel 4.1 : Pengelompokan Generasi

Sumber			Label		
Tapscott (1998)	-	Baby Boom Generation (1946-1964)	Generation X (1965-1975)	Digital Generation (1976-2000)	-
					-
Howe & Strauss (2000)	Silent Generation (1925-1943)	Boom Generation (1943-1960)	13 th Generation (1961-1981)	Millennial Generation (1982-2000)	
					-
Zemke et al(2000)	Veterans (1922-1943)	Baby Boomers (1943-1960)	Gen-Xers (1960-1980)	Nexters (1980-1999)	
					-
Lancaster & Stillman (2002)	Traditionalist (1900-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Generation Y (1981-1999)	
					-
Martin & Tulgan (2002)	Silent Generation (1925-1942)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation X (1965-1977)	Millenials (1978-2000)	
Oblinger & Oblinger (2005)	Matures (<1946)	Baby Boomers (1947-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Gen-Y/NetGen (1981-1995)	Post Millenials (1995 - present)

Sumber : (Putra, 2016)

Tabel 4.1 menggambarkan beberapa skema untuk pengelompokan generasi. Kupperschmidt (2000) menyatakan bahwa generasi adalah sekelompok individu yang tahun kelahiran, usia, lokasi, dan kesamaan peristiwa dalam kehidupan kelompok individu ini membedakan kelompoknya dan berpengaruh besar terhadap fase perkembangannya. Howe dan Strauss (2000) membagi generasi berdasarkan kesamaan periode kelahiran dan peristiwa sejarah.

Pemisahan generasi telah diusulkan oleh banyak peneliti lain dengan nama yang berbeda, tetapi umumnya memiliki arti yang sama. Sebagai contoh, menurut Martin dan Tulgan (2002), Generasi Y adalah generasi yang lahir sekitar tahun 1978, dan menurut Howe dan Strauss (2000), Generasi Y adalah generasi yang lahir pada tahun 1982. Para peneliti berasal dari berbagai negara sehingga terjadi perdeaan dalam melakukan skema untuk mengelompokkan generasi (Putra, 2016).

Masing-masing generasi mempunyai karakteristik yang berbeda. Generasi termuda yang baru saja memasuki dunia kerja adalah Generasi Z, juga dikenal sebagai iGeneration atau *Internet Generation*. Gen Z memiliki kemiripan dengan Gen Y, namun Gen Z lebih multitasking, yaitu menjalankan semua fungsi bersamaan, seperti:

Gunakan media sosial di ponsel, jelajahi web di komputer, dan dengarkan musik di headphone. Segala sesuatu yang dilakukan terutama terkait dengan dunia maya. Sejak kecil, generasi ini sudah akrab dengan teknologi dan mengenal gadget canggih yang secara tidak langsung mempengaruhi kepribadian. Mereka memiliki harapan yang berbeda tentang tempat kerja, memiliki orientasi karir, termasuk dalam generasi profesional yang bercita-cita tinggi, memiliki keterampilan teknis dan keterampilan bahasa yang tinggi. Oleh karena itu, mereka adalah tenaga kerja yang sangat baik. Pengusaha harus siap menarik Gen Z karena mereka adalah karyawan yang efektif di era digital (Elmore, 2014).

Hasil penelitian Bencsik & Machova (2016) menunjukkan adanya perbedaan kepribadian Generasi Z dengan generasi sebelumnya, hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Perbedaan Karakteristik Antar Generasi

Factors	Baby - boom	X generation	Y generation	Z generation
Pandangan	Komunla dan terpadu	Berpusat pada diri sendiri dan jangka menengah	Egois, hubungan jangka pendek	Tidak ada rasa komitmen
Hubungan	First and fore most personal	Personal dan virtual networks	Principally virtual network	Virtual dan hubungan superfisial
Tujuan	Eksistensi yang solid	Multi-environment, mempunyai posisi yang aman	Berebut untuk posisi teratas	Hidup untuk dari ini
Realisasi Diri	Membangun karier	Promosi yang cepat	Bersegera	Menanyakan apakah itu semua benar perlu
Teknologi	Penggunaan tidak lengkap dan berdasar pengetahuan	Menggunakan dengan percaya diri	Merupakan bagian dari hidup	Intuitif
Nilai	sabar, unggul di soft skill, menghargai tradisi, EQ baik	Kerja keras, keterbukaan, menghargai keragaman, rasa ingin tahu	Fleksibilitas, pengetahuan yang luas tetapi dangkal, orientasi sukses, kreativitas, kebebasan informasi diprioritaskan	Hidup untuk saat ini, reaksi cepat terhadap segala sesuatu, penggagas, pemberani, akses informasi yang cepat dan pencarian konten

Sumber : Bencsik & Machova, 2016

Ketika tantangan keragaman generasi ini dapat dikelola dengan baik, maka organisasi atau perusahaan akan mendapatkan hasil maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

4.4 Alasan Pentingnya Keberagaman Angkatan Kerja

4.4.1 Pergeseran Industri

Pertumbuhan lapangan kerja baru sebagian besar berasal dari sektor industri jasa, antara lain dibidang kesehatan, pariwisata, perusahaan pembiayaan dan perusahaan jasa lainnya yang notabene membutuhkan hubungan lebih banyak dan kedekatan dengan konsumen. Sektor di bidang jasa membutuhkan ketrampilan terkait "literasi konsumen". Pengetahuan terhadap kebudayaan, pakaian, bahasa ataupun pengetahuan kebutuhan khusus dari konsumen akan berpengaruh terhadap hubungan perusahaan dengan konsumen. Semakin tenaga kerja dalam perusahaan mempunyai kesamaan dalam budaya, bahasa dan kesamaan lainnya dengan konsumen, maka akan tercipta hubungan yang baik dengan konsumen.

Keberagaman angkatan kerja akan berdampak positif untuk menggali kebutuhan masing-masing konsumen. Dengan semakin beragamnya angkatan kerja, perusahaan akan semakin kaya dengan "literasi konsumen" yang berdampak positif untuk perusahaan.

4.4.2 Globalisasi Pasar

Semua perusahaan di dunia berlomba untuk mempertahankan konsumen dengan cara menawarkan lebih banyak pilihan, terutama yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu perusahaan akan berusaha lebih dekat dengan konsumen. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan membangun budaya lokal yang kuat, sehingga pembelajaran terhadap budaya nasional setempat akan sangat bermanfaat untuk keberlanjutan perusahaan. Dengan keragaman angkatan kerja,

maka kebudayaan dalam perusahaan semakin kaya. Harapannya hal tersebut akan menguatkan perusahaan untuk berkompetesi memenangkan pilihan dari konsumen.

4.4.3 Strategi Kerjasama

Sebagian besar perusahaan saat ini lebih banyak menggunakan kerjasama kolaboratif dan kerjasama antar divisi. Hal ini memicu hubungan orang per orang dengan latar belakang yang beragam. Banyak keragaman ini bila dikelola dengan baik, maka akan menumbuhkan bakat karyawan, sehingga banyak ide ide baru dan inovasi dalam pekerjaan. Keragaman juga akan meningkatkan hubungan masing-masing orang dari berbagai tim dari perusahaan, dan meningkatkan kualitas tim dalam memecahkan masalah. Dengan kerjasama yang baik antar karyawan juga diharapkan akan membuat sistem di perusahaan jauh lebih fleksibel.

4.4.4 Perubahan Pasar Tenaga Kerja

Perubahan pasar tenaga kerja disebabkan oleh dua hal penting, yaitu total populasi dunia dan populasi dunia yang semakin menua. Prediksi di tahun 2050 negara maju akan memiliki tingkat kelahiran yang stabil, sedangkan di negara berkembang tingkat kelahiran tetap tinggi sehingga proporsi pemuda yang memasuki angkatan kerja meningkat dan mengendalikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sedangkan populasi dunia saat ini mengalami penuaan, dimana prediksi jumlah masyarakat dengan usia lebih dari 65 tahun lebih banyak daripada usia kurang dari 5 tahun. Akibatnya akan ada perubahan terhadap pola kerja, pola pensiunan pola dalam keluarga.

Negara di dunia juga mulai melakukan perjanjian pasar global, sehingga tenaga kerja punya akses untuk bekerja maupun berkompetisi di negara lain. Di Indonesia sendiri tenaga kerja asing

dengan kompetensi tertentu mengisi di beberapa perusahaan, sehingga meningkatkan keragaman angkatan kerja di Indonesia. Dengan adanya perubahan pada pasar tenaga kerja, maka keberagaman angkatan kerja ini merupakan salah satu solusi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

4.5 Mengelola Keberagaman Angkatan Kerja

Keragaman angkatan kerja ini akan memberikan banyak manfaat kepada perusahaan bila dikelola dengan baik. Beberapa hal di bawah ini merupakan upaya untuk mengelola keberagaman angkatan kerja :

1. Identifikasi motivasi karyawan

Dengan memahami motivasi karyawan akan membantu pemahaman bagaimana mengelola keragaman. Setiap karyawan memiliki latar belakang, keyakinan, sikap, nilai dan cara berpikir yang berbeda, sehingga motivasi dalam bekerja juga berbeda. Seseorang mungkin termotivasi oleh imbalan finansial, tunjangan, atau kualitas dan kenyamanan dalam bekerja. Usia karyawan maupun peran dalam keluarga juga akan mempengaruhi motivasi karyawan. Pimpinan harus memahami apa yang membuat setiap karyawan unik dan membangun organisasi dengan kekuatan tersebut (Morgan, S., 2015)

2. Membangun komunikasi

Perbedaan antara sekelompok orang dan tim adalah komunikasi. Sekelompok orang dapat bekerja di kantor yang sama tetapi mereka bekerja secara independen, tanpa interaksi atau ketergantungan satu sama lain. Individu dalam kelompok terfokus pada pencapaian tujuan mereka sendiri, tidak fokus pada tujuan organisasi.

Sedangkan tim adalah sekelompok individu dengan tujuan dan sasaran yang sama. Mereka saling membantu, bekerja sama menuju pencapaian tujuan dan sasaran tersebut.

Ketika orang dalam tim merasa terhubung, mereka dapat mengubah sekelompok individu yang terputus menjadi tim yang kohesif yang berjuang menuju tujuan yang sama. Dengan cara ini setiap orang dalam tim akan berkinerja lebih baik dan semua orang diuntungkan (Patrick and Kumar, 2012).

3. Bersikap terbuka terhadap keragaman karyawan

Mengembangkan sikap keterbukaan di lingkungan kerja dan dorong karyawan untuk dapat mengungkapkan pendapat dan ide mereka merupakan salah satu upaya untuk mengelola keberagaman. Dengan ini karyawan dapat berbagi beragam sudut pandang berdasarkan pengalaman dan ide mereka. Upayakan beri penghargaan dan penilaian yang sama pada setiap pendapat karyawan. Hal ini akan semakin dapat meningkatkan inovasi dan semangat para karyawan

4. Perlakuan yang adil

Dalam keragaman, masalah akan muncul ketika terjadi perbedaan perlakuan dari karyawan satu dengan karyawan lainnya. Diskriminasi ini timbul biasanya bila tidak ada standar baku dalam suatu organisasi atau penerapan standar yang tidak sama terhadap masing-masing karyawan. Untuk menghindari hal ini, maka organisasi membuat kebijakan alternatif atau membuat berbagai macam solusi untuk masalah keragaman yang potensial terjadi. Upayakan setiap individu mempunyai kesempatan yang sama dan seadli mungkin dalam lingkungan kerja (Ashikali, Groeneveld and Ritz, 2021).

5. Rutin melakukan evaluasi

Evaluasi rutin perlu dilakukan untuk mencegah resistensi perubahan. Dalam melakukan evaluasi upayakan untuk selalu melibatkan karyawan, sehingga apa yang menjadi masukan mereka, maka itu pula yang mereka kerjakan.

Ketika evaluasi ini dapat dijalankan dengan baik, maka akan menjadi kekuatan di lingkungan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashikali, T., Groeneveld, S. and Ritz, A. 2021. 'Managing a diverse workforce', *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*, (March), pp. 182–198. Available at: <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0010>.
- APA : Angkatan kerja. 2016. Pada KBBI Daring. Diambil 19 November 2022, dari kbbi.kemendikbud.go.id/entri/kamus
- Bencsik, A., & Machova, R. 2016. Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. In *ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016* (p.42). Academic Conferences and publishing limited.
- Elmore, T. 2014. *How Generation Z Differs from Generation Y*. Retrieved November 15, 2022, from <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103
- Howe, N., & Strauss, W. 2000. *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage.
- Kupperschmidt, B. R. 2000. Multigenerational employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Kratz H. 2013. *Maximizing millennials: The who, how, and why of managing gen Y* [Tesis]. United States: University of North Carolina.
- Luntungan, IP. 2014. Strategi pengelolaan gen Y di industri perbankan. *Jurnal Manajemen Teknologi* 13(2).
- Nindyati Ayu Dewi. 2017. *Pemaknaan Loyalitas Karyawan pada Generasi X dan Generasi Y, Studi pada karyawan di*

- Indonesia, Journal of Psychological Science and Profession (JPSP) Vol 1, No. 1, Desember 2017
- Martin, C. A. and Tulgan, B. 2002. *Managing the Generational Mix*. Amherst, MA: HRD Press.
- Patrick, H.A. and Kumar, V.R. 2012. *Managing Workplace Diversity*, SAGE Open. Available at: <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>.
- Putra, Y.S. 2016. 'Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi', *Among Makarti Journal of Economic and Business*, 9, pp. 123-134.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2015. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

BAB 5

PELUANG KERJA YANG SETARA

Oleh Kadek Wiwin Dwi Wismayanti

5.1 Pendahuluan

Pembahasan dalam artikel ini lebih menekankan pada “Peluang Kerja Yang Setara” peluang kerja adalah kebutuhan dari pekerja (*demand for labour*), merupakan suatu keadaan yang menggambarkan tersedianya lapangan pekerjaan yang siap diisi oleh pencari kerja (Priyadi, 2007:234). Sementara itu, Sukirno (2000:68) mengemukakan kesempatan kerja sebagai suatu keadaan dimana setiap pekerja yang ingin bekerja pada tingkat upah tertentu dapat dengan mudah memperoleh pekerjaan. “Peluang kerja juga dapat diartikan sebagai permintaan akan tenaga kerja.” (Bambang, 2008: 66). Peluang kerja yang setara adalah prinsip kesetaraan dimana setiap karyawan memiliki hak, perlakuan dan kesempatan yang sama dalam kaitannya dengan pekerjaan dan pengembangan karir. Jadi tidak ada perbedaan dalam dunia kerja, semua karyawan harus memiliki kedudukan dalam pekerjaan yang sama tanpa perbedaan.

Peluang Kerja Yang Setara memiliki fungsi untuk menghindari terjadi masalah atau konflik akibat dari perbedaan dari setiap pekerja, selain itu untuk meningkatkan rasa persaudaraan di kalangan karyawan. Masalah mengenai peluang kerja yang setara di Indonesia merupakan masalah yang sangat kompleks, karena peluang kerja sendiri menyangkut jutaan jiwa tenaga kerja. Kondisi ketenagakerjaan di Indonesia saat ini menunjukkan bahwa rendahnya penyerapan tenaga kerja di lapangan. Jika kondisi seperti ini terus terjadi maka akan berdampak kepada jumlah pengangguran yang semakin

meningkat. Lapangan kerja yang mempunyai potensi penyerapan tenaga kerja yang banyak.

Non-diskriminasi dan peluang kerja yang setara dalam pekerjaan adalah hak dari setiap ketenagakerjaan dasar dan juga fundamental bagi suatu pencapaian pembangunan ekonomi di Indonesia. Kesetaraan peluang dan perlakuan dalam dunia kerja merupakan bagian dari integral dari agenda ILO tentang pekerjaan yang dianggap layak dan program Pekerjaan Layak Nasional di Indonesia

Peluang Kerja juga memiliki Undang-Undang yaitu No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan melalui ketentuan yang diatur dalam pasal 5 dan 6. Ketentuan tersebut merupakan dasar strategi nasional dalam upaya persamaan hak dan penghapusan diskriminasi dalam pekerjaan.

5.2 Pengertian Diskriminasi Kerja

Berdasarkan pasal 1 angka (3) Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia dapat disimpulkan bahwa diskriminasi adalah pembatasan, pelecehan, atau pengucilan yang secara langsung atau tidak langsung berdasarkan perbedaan manusia berdasarkan agama, suku, ras, suku, golongan, golongan, status sosial atau ekonomi, jenis kelamin, bahasa, pandangan politik, dsb. Diskriminasi sebagai bentuk pengecualian pengakuan, pelaksanaan atau penikmatan hak asasi manusia dan kebebasan fundamental, baik dalam kehidupan individu maupun kolektif, dalam aspek kehidupan politik, ekonomi, hukum, sosial, budaya dan lainnya.

Kantor Perburuhan Internasional atau yang umumnya dikenal dengan sebutan ILO pada tanggal 25 Juni 1958 menetapkan Konvensi Nomor 111 tentang Diskriminasi dalam Pekerjaan dan Jabatan. Negara Indonesia menyatakan Konvensi ini berlaku sejak tanggal 7 Mei 1999 lewat Undang-undang Nomor 21 Tahun 1999 Tentang pengesahan Konvensi ILO mengenai

Diskriminasi dalam Pekerjaan dan Jabatan. Konvensi secara tegas menyatakan diskriminasi kerja adalah diskriminasi, pengucilan atau seleksi berdasarkan ras, warna kulit, jenis kelamin, agama, pendapat politik, asal kebangsaan atau asal sosial, hilangnya kesempatan atau perlakuan yang sama dalam pekerjaan atau pekerjaan atau mengakibatkan pengurangan..

Salah satu diskriminasi yang umum dikenal masyarakat adalah diskriminasi gender. Diskriminasi gender di tempat kerja adalah situasi atau masalah kompleks yang terlihat dalam struktur organisasi, praktik, dan prosesnya. Diskriminasi gender merupakan situasi dimana individu dilakukan secara tidak adil atau berbeda berdasarkan dengan gender atau jenis kelaminnya. Bagi perempuan, sebagian besar diskriminasi gender bahaya dilaksanakan dalam sumber daya manusia. Praktek langsung manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan pengambilan keputusan dan pemberlakuan mempengaruhi dalam proses perekrutan, gaji, pelatihan, dan promosi perempuan.

Diskriminasi gender ditengah manajemen sumber daya manusia lebih menekan pada ketidaksetaraan gender berupa sifat timbal balik dalam lokasi kerja. Beberapa pengadilan negara bagian, komisi, lembaga, dan jaksa agung memutuskan untuk menafsirkan undang-undang federal yang ada mengenai perlindungan terhadap diskriminasi sebab identitas gender dan orientasi seksual itu sendiri.

5.3 Penyebab Diskriminasi Tempat Kerja

Membahas mengenai kesetaraan gender dalam dunia kerja, peluang tenaga kerja wanita untuk mendapatkan jabatan atau posisi menjadi pemimpin (manajerial) dalam suatu perusahaan masih cukup sedikit jika dibandingkan dengan laki-laki. Ada beberapa penyebab atau hambatan untuk mengambil profesi pemimpin, yaitu:

- **Kondisi objektif**

Kondisi objektif atau sikap perilaku buruk yang diberikan kepada pihak perempuan. Contohnya upah atau gaji yang lebih kecil dibandingkan dengan laki-laki, susah memperoleh kesempatan untuk bekerja di perusahaan dan terdapat ikatan kontrak seperti tidak menikah untuk kurun waktu tertentu. Kondisi objektif terlihat didukung oleh undang-undang, tradisi, serta praktik yang bersifat diskriminatif terhadap pekerjaan perempuan. Ketika hal ini terwujud, maka itu menjadi hambatan atau penghalang eksternal di kepemimpinan perempuan. Perempuan kurang diberi ruang berupa kesempatan untuk menjalankan tugas-tugas yang ada dan juga tidak didorong untuk memperoleh pelatihan di pekerjaan yang mendukung pengembangan kemampuan diri dalam merintis karirnya.

- **Kondisi subjektif**

Kondisi subjektif, seperti perspektif mengenai stereotip mengenai perempuan. Contohnya pemahaman tentang perempuan lebih lemah dibandingkan laki-laki, perempuan yang keahliannya di dapur saja, serta perempuan adalah lemah lembut dan kurang bertenaga atau tegas. Kondisi subjektif merupakan sikap orang lain terhadap kaum perempuan itu sendiri, tertuju kepada informasi salah tentang perempuan dan menerima atas ketidaksetaraan peluang untuk perempuan. Hal ini menjadi hambatan internal dalam kepemimpinan perempuan.

5.4 Dampak Diskriminasi Kerja

Diskriminasi gender mempunyai dampak yang tidak baik yakni terhadap kepuasan karyawan (tenaga kerja). Penelitian memperlihatkan bahwa semakin meningkat angka diskriminasi maka semakin rendah atau berkurang ranking kepuasan. Hasilnya

adalah perbedaan antara perempuan dan laki-laki bisa menurunkan derajat dari kepuasan kerja. Orang-orang terus melakukan pekerjaan dengan rendahnya kepuasan, dan ini dapat mempunyai hasil yang kurang baik terhadap organisasi. Diskriminasi pada pekerjaan juga mempunyai dampak yang kurang baik terhadap keterlibatan perusahaan. Akibat dari teori ini adalah semakin besar angka ketidaksetaraan antara laki-laki dan perempuan, semakin rendah juga komitmen suatu organisasi sebab jika masih ada perlakuan tidak adil dengan alasan gender dalam suatu organisasi, hasilnya angka komitmen organisasi dengan karyawan menurun dan komitmen dengan organisasi ikut menurun.

Terciptanya stres kerja adalah salah satu dampak diskriminasi gender. Hasil dari penelitian juga memperlihatkan pengaruh positif dan signifikan dari hubungan antara diskriminasi gender dengan stres kerja. Hal tersebut mengartikan diskriminasi gender di tengah organisasi bisa menimbulkan stres dan jika tenaga kerja bekerja terus dengan stres kerja, hasilnya mempunyai beberapa kelemahan. Maka dari itu, mengurangi suatu tingkat diskriminasi gender, jadi tingkat dari stres kerja bisa dikurangi. Kemudian pula, diskriminasi terhadap gender juga mempunyai dampak yakni komitmen kerja dapat menurun. Tenaga kerja yang mempunyai komitmen kerja terus menurun juga dapat mempunyai akibat kurang baik lainnya. Diskriminasi pada kesempatan kerja merupakan salah satu penyebab yang bahkan bisa seorang tenaga kerja yang mulanya berkomitmen menjadi tidak mempunyai banyak komitmen terhadap pekerjaannya.

5.5 Menghindari Diskriminasi Kerja

Suatu perusahaan harus mampu untuk mengkoordinir perusahaannya dan mengambil suatu tindakan agar tidak terjadi pelecehan di tempat kerja termasuk adanya diskriminasi.

Upaya yang dilakukan dalam mencegah adanya diskriminasi yaitu:

1. Membuat suatu kebijakan dan terdapat sanksi jika terdapat kasus diskriminasi terhadap karyawan
2. Memperluas kebijakan mengenai deskriminasi yang mudah dilihat oleh semua orang
3. Memberikan segala informasi mengenai kebijakan yang telah ditetapkan kepada karyawan

Cara mencegah diskriminasi bagi pekerja:

Dari sudut pandang karyawan, seorang karyawan harus mengikuti segala kebijakan perusahaan dan mampu untuk bekerja sama dalam upaya menangani segala permasalahan mengenai diskriminasi di tempat kerja. Sebagai seorang pekerja harus dapat mengontrol diri serta sikap terhadap orang lain, perilaku yang perlu dicegah yaitu:

1. Berperilaku dengan hormat kepada orang lain saling menghormati sesama karyawan, tidak menyinggung pihak lain.
2. Menghargai keanekaragaman dalam suatu perusahaan dan mampu memahami kualitas dan kekuatan ketenagakerjaan pada setiap karyawan yang multikultural.
3. Tidak ada tindakan rasisme dalam tiap kegiatan dalam pekerjaan.
4. Menentang adanya rasis dan diskriminasi di suatu perusahaan tindakan rasis contohnya seperti, candaan yang menyinggung
5. Memperhatikan segala tindakan serta perkataan yang akan dikeluarkan dan juga dikatakan, menyaring agar orang tidak merasa tersinggung
6. Dapat memahami program yang disiapkan untuk meningkatkan hubungan baik di tempat kerja
7. Saling mengawasi jika terdapat rasisme dan memberikan informasi tersebut kepada pihak atasan.

5.6 Peluang Kerja Yang Setara

Peluang merupakan ruang gerak, yang bersifat konkret maupun abstrak yang memiliki kemungkinan untuk suatu kegiatan agar memanfaatkannya dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan setara artinya sejajar ataupun sederajat tanpa adanya perbedaan. Peluang kerja yang setara adalah prinsip kesetaraan dimana setiap karyawan memiliki hak, perlakuan dan kesempatan yang sama dalam kaitannya dengan pekerjaan dan pengembangan karir. Jadi tidak ada perbedaan dalam dunia kerja, semua karyawan harus memiliki kedudukan dalam pekerjaan yang sama tanpa perbedaan. Suatu tempat kerja akan memberikan peluang yang setara ke semua pegawainya, tanpa memikirkan jenis kelamin, tanpa memandang fisik, agama, ras, Dalam seleksi calon pekerja itu akan murni dari kepribadian serta kemampuan, karena seperti yang diketahui bahwa Sebagian besar perusahaan pasti mengandalkan kemampuan serta kekuatan fisik. Manusia dengan berbagai macam perbedaan dengan demikian manusia akan saling membutuhkan, saling memerlukan sehingga disebut dengan makhluk sosial dimana manusia tidak dapat hidup sendiri. Bekerja saling tolong menolong membutuhkan satu sama lain karena adanya perbedaan tersebut.

Suatu perusahaan mempunyai kewajiban untuk menghargai prinsip dari kesetaraan, baik sebagai suatu perusahaan. Menjadi pengusaha tentunya mampu untuk mengkoordinir prinsip-prinsip dari kesetaraan serta menghargai seluruh karyawan yang ada tanpa membedakan satu sama lainnya. Seluruh atasan,serta seluruh karyawan harus saling bertanggung jawab agar dapat menghargai prinsip dari kesetaraan dan dapat meningkatkan rasa toleransi serta pemahaman mengenai keragaman yang telah ada agar terciptanya hubungan yang baik serta harmonis dalam dunia kerja.Di tingkat pekerjaan, non-diskriminasi serta kesempatan dan perlakuan yang sama artinya bahwa segala cara perekrutan dan pekerjaan dibuat semata-mata

atas dasar nilai akademik, kemampuan, pengalaman atau kemampuan pelamar atau karyawan yang bersangkutan. mengevaluasi setiap orang berdasarkan kemampuan dan bakat individu mereka. Bias diskriminatif, prasangka, atau asumsi stereotip tidak boleh mempengaruhi hasil perekrutan atau pekerjaan.

5.7 Pentingnya Peluang Kerja Yang Setara

Kondisi dunia kerja dalam zaman globalisasi saat ini tentu menuntut sumber daya manusia dengan kualifikasi atau kualitas bagus. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah bagian dari aspek penting yang sama sekali tidak dapat dihilangkan dari suatu organisasi, entah itu perusahaan ataupun institusi (Adha, Qomariah, & Hafidzi, 2019).

Pernyataan dari Rayadi (dalam Putri & Frianto, 2019) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang memiliki pengaruh terhadap suatu perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja perusahaannya. Kesimpulan yang dapat ditarik bahwa suatu organisasi, perusahaan maupun institusi bisa berkembang jika mempunyai SDM yang sesuai dalam keahliannya. Sebaliknya juga, jika tenaga kerja kurang berkualitas, hasilnya peningkatan perusahaan terkendala.

Masalah ketenagakerjaan yang ada di Indonesia sekarang adalah tingkat pengangguran yang semakin tinggi. Orang-orang yang mencari pekerjaan memenuhi syarat kesehatan fisik masih melewati kesulitan untuk urusan mencari sebuah pekerjaan. Sekarang masih ada perusahaan yang melaksanakan diskriminasi terhadap sumber daya manusia menggunakan alibi klasifikasi lowongan pekerjaan pada saat rekrutmen. Menurut dari Aamodt (2010), *recruitment* merupakan menarik seseorang menggunakan kualifikasi secara sistem yang sesuai dalam melamar sebuah pekerjaan. Proses perekrutan dibagi menjadi dua, yakni mempromosikan orang yang asalnya dari dalam perusahaan

(*internal recruitment*) dan mempekerjakan orang yang asalnya dari luar perusahaan (*external recruitment*).

Sama halnya dengan kasus yang diinformasikan oleh media CNN Indonesia. Beberapa perusahaan *startup* yang berada di Cina dianggap melaksanakan diskriminasi gender dalam merekrut calon karyawan untuk perusahaannya. Kualifikasi yang menarik dijadikan persyaratan dalam perekrutan tenaga kerjanya. Fenomena seperti itu juga dirasakan oleh HM.

Jusuf Rizal yakni Wakil Ketua Umum Bidang Organisasi, Kaderisasi dan Keanggotaan Konfederasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia yaitu. Penilaian beliau bahwa promosi (iklan) lowongan kerja di MNC Sky Vision Surabaya yang menaruh satu diantaranya persyaratannya adalah “non muslim” (Konfrontasi.com, 2019). Kondisi tersebut memperlihatkan jika perusahaan melakukan diskriminasi dengan pekerja beragama islam. Kemudian, orang-orang disabilitas adalah satu diantara pekerja yang sangat sering mengalami suatu diskriminasi, sama halnya dengan yang menjadi pengalaman oleh dokter gigi Romi Syofpa Ismael yang dihapus oleh Pemkab Solok Selatan menjadi seorang PNS alasannya karena disabilitas. Sungguh disayangkan, karena beliau adalah calon secara paling baik dan memperoleh peringkat tertinggi.

Keadaan tersebut memperlihatkan jika diskriminasi tetap ada dan dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia, dimana mana artinya perusahaan itu melakukan pelanggaran terhadap UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan. Dalam Pasal 5-6 menyebutkan setiap pekerja memiliki kesempatan dan perlakuan yang sama tanpa adanya diskriminasi dalam memperoleh pekerjaan (Konfrontasi.com, 2019). *Equal employment opportunity* (kesempatan kerja yang setara) memiliki tujuan untuk memastikan siapapun orangnya, terlepas dari yang namanya warna kulit, ras, kelengkapan fisik, agama, jenis kelamin, dan lain-lainnya, seseorang mempunyai kesempatan yang setara (sama) berdasarkan kualifikasi yang sama juga (Dessler, 2013).

Pekerjaan merupakan sebuah hal yang sangat penting serta merupakan kebutuhan individu dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Individu yang mengalami diskriminasi dikarenakan warna kulit, ras, fisik yang lengkap, agama, jenis kelamin, dan lain-lainnya dapat saja sumber daya manusia yang mempunyai kualitas baik perihal bekerja sehingga bisa menghasilkan peningkatan kualitas instansi.

Diskriminasi bukanlah menjadi penentu atas kualitas diri seseorang. Maka dari itu, sangat penting sebuah perusahaan supaya tidak melaksanakan diskriminasi dengan individu yang hendak melamar suatu pekerjaan. Perusahaan harus dapat menjalani aturan dari pemerintah secara dengan tegas menyatakan bahwa tiap individu mempunyai kesempatan (akses) yang setara perihal memperoleh kerja.

5.8 Pengelolaan Keragaman

Keberagaman memiliki perspektif konstruktivis yang menggambarkan keanekaragaman satu yang dapat muncul dari berbagai komponen, contohnya: budaya, ras, gender, agama, spiritualitas, minat, dan juga bahasa. Dalam dunia kerja terdiri dari banyak golongan, tentunya akan menemukan seseorang yang beragam, mereka ditantang untuk mengelola keragaman tersebut, hingga organisasi harus dapat memposisikan keragaman sebagai suatu hal yang berarti.

Setiap karyawan yang telah bergabung dengan suatu perusahaan harus mampu beradaptasi dengan budaya yang terdapat dalam situasi serta kondisi dalam pekerjaan baru. Dalam hal ini terjadi percampuran budaya, budaya yang dianut oleh karyawan tidak sering dianut dalam dunia kerja. Saat ini, penerapan kebijakan keragaman pegawai sebagai kebijakan yang mengembangkan kompetensi karyawan dari latar belakang sosial dan budaya yang berbeda telah banyak diterapkan. dikarenakan semakin beragam karyawan, semakin banyak ide kreatif yang

muncul di perusahaan dan membuatnya lebih inovatif daripada perusahaan pesaing. Hal tersebut dapat dicapai karena perusahaan memberi pekerjaan kepada orang-orang yang dari asal yang berbeda, sering sekali juga terdapat perbedaan usia. Dengan adanya hal ini perusahaan akan dihadapkan dengan kemungkinan terjadinya konflik yang muncul dari adanya keberagaman tenaga kerja yang ada. Untuk mengkoordinasi keragaman, suatu perusahaan bisa dalam waktu secara berkala menyelenggarakan program kepada karyawan berupa pelatihan, acara rutin dan acara khusus perusahaan yang ditujukan kepada seluruh pegawai.

Berurusan dengan keragaman adalah cara untuk dapat mengatur dan mengelola dalam lingkungan ekonomi global saat ini untuk menciptakan iklim di mana kemungkinan manfaat keragaman dimaksimalkan dan kemungkinan kelemahan keragaman diminimalkan untuk meningkatkan dan membuat segalanya lebih baik. ingin Anda capai.

Ada upaya untuk melestarikan keanekaragaman di Indonesia antara lain:

1. Saling menghargai

Yang utama adalah saling menghormati, dengan menghormati satu sama lain, itu membawa manfaat yang baik dan tidak ada masalah yang tidak perlu. Tidak ada manfaat dari masalah yang muncul. Di sisi lain, akan sangat membantu jika anda saling menghormati, dengan menghormati segala perbedaan yang ada, Jangan membuat perbedaan besar. Sebaliknya, ini bertujuan agar dapat menunjukkan bahwa orang Indonesia mencintai keragaman. Di tempat kalian berada, selalu saling menghormati

2. Tolong menolong

Manusia merupakan makhluk sosial yang saling membutuhkan satu sama lain. Juga dalam hal menciptakan keragaman di Indonesia. Saling membantu memiliki

dampak yang luar biasa. Apalagi, rekan senegarannya memang harus melakukannya. Seperti dalam bencana, kita bisa saling membantu. Berbaik hatilah untuk terus membantu orang lain. jangan jadikan perbedaan menjadi patokan untuk tidak saling menolong. Namun, beri tawarkan pertolongan, yang memang bisa membantu. Ini menciptakan pola hidup yang saling peduli antar sesama.

3. Menghindari saling menjelekkkan

Layaknya keluarga, tak adanya prinsip untuk menjelekkkan. Apalagi dalam menjaga keragaman di Indonesia. Di negara lain, sudah tentu, keragamannya tidak terlalu beragam. Padahal, Maka dari itu keragaman diharapkan dilestarikan agar tetap lestari. Memang sulit untuk melakukannya jika tidak adanya kesadaran. namun, jika dilaksanakan dengan sungguh sungguh dan secara bersama-sama, tentu tidak. Sebenarnya. Mulailah dari lingkungan sekitar. Menciptakan lingkungan masyarakat yang aman, nyaman dan juga tentram.

4. Peduli satu sama lain

Dalam keadaan apapun, keadaan sulit atau bahagia adalah mungkin agar terus bersama. Jangan sampai, saudara yang sedang kesusahan di sana tidak mendapatkan pertolongan yang tepat. Pengobatan yang tepat harus diberikan. Faktanya, ada begitu banyak kesempatan untuk tetap bersama saat ini. Dalam era globalisasi perkembangan SDM (sumber daya manusia) dapat mengelola mengenai pentingnya mengelola keberagaman yang telah ada. Keberagaman serta globalisasi maka secara langsung dapat menciptakan kreatifitas serta inovasi yang multikultural. Multikultural dirasa akan bisa mendorong pendekatan yang inovatif terhadap tantangan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. 2010. *Industrial/Organizational psychology: An applied approach*. 6th Edition. Wadsworth: Cengage Learning
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks* Vol. 4 No. 1, 47-62 p-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570
- Apri Nuryanto. 2007. Analisis Peluang Kerja Bidang Teknik Mesin pada Bursa Kerja. *Online.Pendidikan Teknologi dan kejuruan* 16 (2), 165 – 168.
- Dessler, G. 2013. *Human Resourch Management*. 13th ed. Florida Pearson
- Mulianto Feby. 2013. Pengaruh Pengetahuan Peluang Kerja Terhadap Keputusan
- Nita Riyana. 2021. Kesempatan Kerja yang Setara dalam Melindungi Deskriminasi Gender di Tempat Kerja. *Memilih Jurusan Siswa LKIA Pontianak*.
- Putri, W. A., & Frianto, A. 2019. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Pt. Barata Indonesia (Persero) Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 7 Nomor 2, 1 - 10

BAB 6

TINDAKAN AFIRMATIF

Oleh Desi Kristanti

6.1 Pendahuluan

Suatu kesenjangan yang ada pada gender kehidupan publik juga yang ada dipolitik ini merupakan tantangan yang global bagi semua dunia maupun masyarakat yang ada di Indonesia. Indonesia mempunyai sebuah prinsip untuk berkomitmen didalam menjalankan kesetaraan gender dengan melalui komitmen nasional internasional. UUD 1945 juga menjamin mengenai kesetaraan laki-laki , perempuan, juga persamaan gender diadopsi menjadi kebijakan agar bisa mengintegrasikan sebuah perspektif gender didalam kebijakan mengenai perencanaan juga penganggaran.

Tindakan afirmatif adalah kebijakan yang dapat diambil mempunyai tujuan tertentu dan suatu golongan yang mempunyai profesi untuk memperoleh suatu peluang dimana dapat dikatakan dapat setara dari kelompok yang lain didalam bidang sama dapat juga diartikan bahwa suatu kebijakan juga bisa memberi pada ke istimewaan kelompok. Dalam suatu konteks dipolitik suatu tindakan afirmatif dapat dilakukan mendorong pada perempuan agar jumlah lembaga dalam legislatif representatif.

Meskipun para perempuan yang ada di Indonesia aktif memberikan sesuatu secara sumbangsih terhadap suatu perekonomian nasional dalam rumah tangga dilakukan secara kerja produktif juga reproduktif, masih juga tidak bisa dilibatkan diberbagai struktur dalam proses pengambilan suatu keputusan yang ada didalam keluarga, masyarakat

maupun pada tingkat negara. Kurangnya keterwakilan pada perempuan didalam posisi untuk pengambilan suatu keputusan yang ada di dalam sektor publik pada pembangunan kebijakan pada ekonomi dan juga sosial memberikan suatu yang istimewa perspektif dalam kepentingan untuk lelaki, investasi sumber daya nasional dapat dipertimbangkan untuk keuntungan bagi lelaki. Afirmasi diberikan konstitusi pada pemberlakuan afirmasi sejak terjadinya pemilu pada tahun 2009 tujuannya memenuhi suatu kuota yang 30% dapat terwakilkan pada perempuan yang ada diparlemen, angka yang diperoleh pada kursi perempuan juga terus mengalami suatu penurunan walau terjadi peningkatan dalam keikutsertaannya.

Kuantitas juga kualitas bisa terwakilkan pada perempuan yang tak membandingkan garis lurus pada posisi perempuan didalam jabatan politiknya ataupun jabatan publik yang lain dikarenakan advokasi yang setara tidak banyak di upayakan pada partai politik. Kesetaraan kata yang di ganti semula demokrasi hal ini dapat dibedakan pada sistem politik yang lain. Kesibukan dengan cara mengafirmasi oleh perempuan yang dapat menyimpang positive juga terkesan tidak bisa membiarkan pada partai politik yang diskriminatif.

Demokratisasi pada Undang-Undang Pemilu yang terjadi sejak Reformasi sampai sekarang untuk menjaga suatu kelembagaan yang ekosistem pada partai politik demokratis. Reformasi ini dapat menghasilkan dari banyaknya suatu kelembagaan yang lebih demokratis pada kelembagaan yang utama pada parpol yang dilupakan. Kita juga perlu membandingkan pada persentase mewakili para perempuan yang mempunyai kualitas demokrasi. Hal ini semua merupakan hal yang berbeda tercapaiannya juga tak sebanding yang lurus. Tingginya pada persentase seorang perempuan tak mempunyai arti yang tinggi dan mempunyai suatu kualitas yang demokrasi. Semua negara yang mempunyai pencapaian perempuan lebih

30 persen dapat menggunakan afirmasi pada perempuan, tak semuanya juga pengguna afirmasi perempuan untuk mencapai perempuan 30 persen. Kelembagaan pada partai politik demokratis bukan mencapai pada kualitas demokrasi baik tapi mencapai keterwakilan perempuan yang lebih dari 30 persen. Sehingga pada partai politik juga memiliki suatu peran yang amat besar didalam suatu merekrut juga menempatkan pada calon perempuan daftar calonnya. perempuan juga tidak akan mendapat suatu tempat kepengurusan pada partai politik, calon perempuan yang berkualitas gampang juga disisihkan. Sehingga regulasi afirmatif yang tidak memaksa partai mentaati suatu ketentuan yang memenuhi suatu syarat yang informal administratif. Tujuan kebijakan afirmatif ini mendapatkan suatu gagasan yang hilang bersubstansi. Afirmatif digunakan untuk syarat yang mempunyai asesoris juga hiasan tampak indah juga mengesankan bagi partai yang mempunyai wajah demokratis juga yang modern.

6.2 Tindakan Afirmatif

Affirmative action adalah kebijakan pada ketenagakerjaan direncanakan bisa meluruskan suatu kesalahan dialami perempuan juga minoritas pada ras juga jenis kelamin dan pada orientasinya seksual. Tujuan adalah menjamin suatu kesempatan pada pekerjaan setara untuk orang yang ada dalam kelompoknya minoritas untuk menghilangkan pada praktiknya diskriminatif (Rizki Eka Febriansah, s.Mb., 2021).

Bahwa tindakan afirmatif di dukung yang mempunyai pendapat bisa diperlukan untuk dapat memastikan suatu keragaman didalam pendidikan juga pada pekerjaanya. Para pengkritik juga mengatakan bahwa suatu kebijakan sebagai diskriminatif yang terbalik dikarenakan untuk memberikan

suatu perlakuan yang istimewa untuk minoritas(Dr.Nyoto, S.E., 2019).

Tindakan afirmatif adalah dimana tindakan yang positif yang terjadi di luar dengan cara yang umum berlaku pada suatu organisasi untuk menjamin tidak ada diskriminasi kelompok minoritas contohnya perempuan, orang yang mempunyai kulit dengan warna yang lainnya, kaum difabel, orang yang usia lanjut. Untuk bisa melakukan suatu tindakan afirmatif juga diperlukan suatu strategi yang bisa mengatasi suatu hambatan institusional dikarenakan Tindakan diskriminatif dan suatu prasangka juga terbawa pada masa yang lalu(DRA.Umi Farida, MM , Sri Hartono, SE, 2016). Tujuan utama tindakan afirmatif menciptakan suatu akses untuk kaum perempuan dan juga kelompok minoritas pada bidang pendidikan, pekerjaan, politik, juga tertutup sebelumnya.

Tindakan afirmatif kebijakan mempunyai suatu tujuan meningkatkan pada kesempatan yang ada di tempat kerjanya juga pendidikan bagi masyarakat kurang terwakili untuk mempertimbangkan pada warna kulit, ras, jenis kelamin, agama(Jauhari, 2011).*Affirmative action* adalah kebijakan diambil dengan bertujuan agar golongan tertentu memperoleh suatu peluang setara dengan kelompok lain bidang sama. Bisa diartikan juga sebagai kebijakan memberi suatu keistimewaan kelompok yang tertentu. Didalam konteksnya politik, tindakan afirmatif bisa dilakukan untuk mendorong jumlah perempuan agar di lembaga legislatif juga lebih representatif.

Aksi yang terjadi diafirmatif di eropa juga dikenal diskriminasi yang positif untuk menunjuk suatu kebijakan mempunyai tujuan bisa menyebar luaskan pada akses pendidikan dan pekerjaan bagi kelompok yang non dominan bisa juga secara sosial politik yang dasarnya sejarah. Motivasi aksi afirmatif mengurangi pada efek diskriminasi untuk

mendorong pada institusi public misalkan universitas ,rumah sakit, polisi.

6.3 Tujuan Tindakan Afirmatif

Tujuan ini untuk mengatasi pada diskriminasi gender dan ras agar orang semua dapat memperoleh suatu kesempatan sama sehingga dapat mengembangkan dan melaksanakan tujuannya adalah agar tercapai juga memberikan pada sumbangsih.

Usaha disini bisa mengembangkan suatu pendekatan agar sistematis bisa membuka pada pintu di dalam bidang Pendidikan dan ketenaga kerjaan jug pengembangan pada peluang bisnis untuk individu yang mempunyai suatu potensi yang kebetulan menjadi sebuah anggota pada kelompok menjadi diskriminasi(Gaol L, 2014).

Tujuan utama dari kebijakan afirmatif untuk memperlibatkan kelompok orang semula tereksklusi yang kurang dapat terwakili dilingkupan public tidak ada batasan yang hanya berdasarkan pada kualifikasi dari individu. Kebijakan afirmatif tidak juga menoleransi pada seseorang yang mempunyai suatu kemampuan yang minimal mempunyai kapasitas yang rendah juga mempertimbangan dari jender.

6.4 Elemen Dasar Diskriminasi Ketenagakerjaan

Keputusan yang dapat merugikan seseorang karyawan :

1. Keputusan dapat diambil yang mempunyai dasar dari prasangka yang rasial sikap yang secara moral juga tidak benar yang salah stereotipe terhadap suatu kelompok dimana terdapat karyawan yang sesuai asal
2. Keputusan memiliki suatu pengaruh yang negative atau dapaat merugikan kepentingan pada karyawan sehingga dapat terjadinya kehilangan pada pekerjaan juga

kesempatan jenjang karier dan kenaikan pangkat serta gaji lebih(Sakban, Nural and Bin Ridwan, 2019).

6.5 Tingkatan Diskriminasi Perbandingan

1. Suatu perbandingan mengenai keuntungan yang mempunyai rata-rata untuk bisa di kasihkan oleh suatu institusi yang diberikan kepada kelompok yang mendapatkan diskriminasi antar kelompok lainnya.
2. Adanya perbandingan yang ada pada proporsi suatu kelompok yang terdiskriminasi terdapat didalam pada tingkat pekerjaan rendah terhadap kelompok yang proporsi .
3. Perbandingan pada proporsi yang berada di anggota yang merupakan kelompok dapat memegang suatu jabatan lebih menguntungkan dari proporsi kelompok terdiskriminasi.

6.6 Semua Kebijakan (tentang kesamaan memperoleh tindakan afirmatif)

Semua suatu kebijakan yang mempunyai kesamaan dalam memperoleh suatu kesempatan ini merupakan suatu sarana untuk dapat membutuhkan pada suatu keputusan dalam ketenaga kerjaan yang mempunyai aspek dan ras juga pada jenis kelamin bertujuan mencegah terjadinya diskriminasi. Penerapan yang ada pada tindakan afirmatif didalam penanganan mengenai agama mempunyai suatu kriteria ras dan jenis kelamin digunakan maka dari itu agar bisa mengarah mengenai suatu perekrutan pada pegawai tidak berkualifikasi dan juga terjadi kemungkinan menurun pada produktivitas. Suatu tentang perlindungan pada UU no 13 2003 tentang : penyandang cacat, anak, perempuan dan tenaga kerja.

6.7 Contoh Tindakan Afirmatif Di Tempat Kerja

6.7.1 Tindakan Peneguhan di Tempat Kerja

Tindakan pada afirmatif dapat menuju ke semua dasarnya yang mempunyai tujuan untuk mendapatkan peluang bisa promosikan ke anggota suatu perkumpulan yang dapat baik nasibnya contohnya pada permohonan kerja yang mempunyai upaya kurang tujuannya untuk dapat bersaing yang merata pada utamanya pada bidang pekerjaan dan Pendidikan juga perniagaan.

Agensi pada kerajaan agar dapat mengambil suatu Langkah yang positif untuk bisa memastikan apa kontrak dapat diberikan dengan tidak ada bangsa, suatu kepercayaan, asal dari pemohon. Dengan perintah ini juga masih diberlakukan sampai saat ini, hasil dari kontraktor pada kerajaan pasti dapat menganalisis suatu tenaga kerja yang menargetkan pada tiap bidang jarang ada yang mewakilinya.

Pahaminya pada Tindakan afirmatif yang berkembang 1961, utamanya bisa menambahkan jalinan yang ada di dalam suatu kategori dapat dilindungi. Prinsip dasarnya sama dalam melaksanakan promosi yang semua rata di sosial dengan melalui suatu perlakuan yang istimewa kepada golongan yang mempunyai nasib kurang baik. Bahwasanya seiring dengan jalannya waktu diskriminasi tidak ada dalam suatu pengambilan pada pekerjaan yang berdasarkan pada suatu bangsa dan profil etnik yang lainnya.

6.7.2 Menghilangkan Halangan Masuk

Dasar kajian amalan dalam pengambilan suatu promise yang syariat juga hilangnya apa apa yang bisa dapat meletakkan suatu yang berhalangan yang ada di depan suatu kumpulan yang tertentu disebut dengan kurang kontroversinya. Misalnya syarikat hanya boleh bisa mempromosikan orangnya saja yang bisa pergi ke luar suatu

negara didalam waktu yang singkat juga Wanita boleh mendiskriminasikan soalnya mempunyai cenderung jadi pengasuh anak kecil. Dalam hal ini syarikat bisa menghilangkan suatu halangnya pada peluang agar dapat nerapkan suatu kebijakan lebih fleksibel lagi.

Untuk dapat nurunkan suatu halangan yang masuk dengan cara mengurangi pada potongan ujian pada saat pra kerja juga pada saat ujian yang lain sehingga seorang Wanita cenderung dapat bisa memenuhi suatu syarat pekerjaan. Dapat dianggap ujian pada kecerdasan, juga pada kekuatan yang diperlukan suatu peran polis untuk keselamatan yang bisa dirancang mempunyai dasar suatu kemampuan yang khas dalam permohonan orang laki-laki. Suatu kemungkinan Wanita gagal didalam juian yang mempunyai kadar tinggi dari laki-laki ,hal ini merupakan suatu Tindakan untuk mencegah Wanita masuk pada profesion. Dalam taraf yang lulus bisa mengurangi pada pemohon yang Wanita lebih mempunyai suatu makna lebih banyak di Wanita yang punya suatu peluang baik untuk bisa dapat pekerjaan yang ada rintangan ke satu.

6.7.3 Kontroversi Mengenai Tindakan Afirmatif

Beberapaan suatu Tindakan afirmatif dapat mengurangi suatu halangan Ketika kita mendapat calon dan juga promosi pemohon yang mempunyai dasar bangsa, kewarganegaraan yang mendapat perlindungan cenderung dikatakan aktif di dalam memilih suatu pemohon. Pada perkumpulan akhir mendapat suatu tantangan yang besar.

Kritikan paling menyolok pada program yang tertentu untuk akan bisa memaksakan suatu organisasi untuk dapat mengabaikan kepada calon yang mempunyai suatu kelayakan yang tinggi, juga memberi suatu tumpuan kepada orang yang dianggap tidak mempunyai kemampuan dan hanya dilakukan memenuhi suatu standart pada Tindakan afirmatifnya. Bahwa

ada resiko dari jenis dasar yang bisa menimbulkan suatu rasa rendah bagi penerima suatu Tindakan afirmatif ,dikarenakan orang yang sering mendapat tuduhan yang maju karena etnik bukan pada kelayakan yang dicapainya. Kalau ada stigma yang jenis seperti ini sulit untu dapat diatasinya.

Tindakan afirmatif ditempat kerja punya suatu kelebihan dan kurangnya,pada suatu tindakan ini bisa untuk membuka suatu pintu yang mempunyai tempat kerja yang seimbang juga bisa mewujudkan suasana kebencian dan suatu kecurigaan.pendekatan yang diperlukan harus hati hati dalam melaksanakan Tindakan afirmatif sehingga mencapai suatu kesan paling besar.

6.7.4 Undang - undang Tindakan Afirmatif

Mahkamah dapat memerintahkan dalam membuat suatu rancangan pada Tindakan untuk bisa menegaskan dan bisa mengatasi masa lalu mengenai diskriminasi, jadi polisi dapat dikatakan memulakan secara sukarela. Sebagian besar suatu majikan yang swasta tidak dapat memilih dalam melaksanakan suatu program menjadi wajib.Dasar yang rumit dapat mungki juga memerlukan suatu bimbingan untuk dapat memastikan untuk tidak melanggar pada UU untuk anti diskriminasinya.

Tindaka Afirmatif yang pelan dapat ditulis suatu AAP yang bisa memastikan pada Wanita dan mayoritas juga bekerja kadar sepatutnya. Pada program pematuhan kontrak pada persekutuan yang mempunyai suatu jabatan pada tenaga kerja bisa mengkaji AAP untuk dapat mempertimbangkan selama memberikan kontrak kerjanya.

Dalam memutuskan ini juga mengembangkan suatu rancangan tindakan yang sukarela untuk mengambil suatu Langkah dalam mematuhi suatu tajuk tuju bisa memastikan rancangan yang tidak dapat menjelaskan suatu hak orang tidak

mendapat suatu manfaat inisiatifnya, Yang secara amanya juga yang dimaksud adalah:

1. Menetapkan pada asas fakta untuk rancangan
Menghasilkan suatu data untuk dapat menunjukkan ketidak seimbangan yang nyata diantaranya adalah peluang tersedia untuk dapat kumpulan yang orang lain mendistiminasikan.
2. Memastikan rancangan tidak menghalangi suatu kepentingan mengenai pekerjaan tidak dapat faedah.
Misalnya tidak bisa memutuskan menghentikan seorang pekerja yang berkulit putih,leleki yang hanya bisa memberikan ruang untuk tenaga kerja yang mempunyai kelebihan dan hanya mempromosikan Wanita meskipun tidak memenuhi suatu syarat sebagai pekerjanya.
3. Rancangan sementara
Suatu Langkah Tindakan afirmatif hanya dilakukan yang dapat diperlukan untuk pembedaan yang tidak mempunyai suatu keseimbangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dr.Nyoto, S.E., M. 2019. 'Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia.pdf'. Uwais Inspirasi Indonesia, pp. 1-175. Available at: <http://repository.um-palembang.ac.id/id/eprint/6617/1/QDWODwAAQBAJ.pdf>.
- DRA.Umi Farida, MM , Sri Hartono, SE, M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, book*. Available at: [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/BUKU_AJAR MSDM II.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/BUKU_AJAR_MSDM_II.pdf).
- Gaol L, J. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Jauhari, T. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Lampung. Available at: [http://repository.radenintan.ac.id/8827/1/MANAJEMEN SDM LENGKAP.pdf](http://repository.radenintan.ac.id/8827/1/MANAJEMEN_SDM LENGKAP.pdf).
- Rizki Eka Febriansah, s.Mb., M.S. 2021. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia, UMSIDA PRESS*. 24 Agustus 2021. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.21070/2018/978-602-5914-26-3>.
- Sakban, S., Nural, I. and Bin Ridwan, R. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. pertama, *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*. pertama. jakarta: Kencana Perdana Media Group. Available at: <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>.

BAB 7

PERENCANAAN STRATEGIK

Oleh Selvi Yona Tamara

7.1 Pengertian Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik ialah suatu proses dan instrument kepemimpinan. Perencanaan strategik menentukan bagaimana usaha mencapai suatu proses dan menjelaskan sasaran-sasaran apa yang dikehendaki oleh organisasi dimasa depan (Ramli, 2014). Dalam membuat proses keputusan strategik, maupun perencanaan, serta menawarkan metode untuk memformulasikan, mengimplementasikan keputusan strategik dan mengalokasikan sumber daya untuk mendukung unit kerja dan tingkatan dalam suatu organisasi.

Proses perencanaan tidak bisa berdiri sendiri dan terbatas pada satu pengertian. Hal ini disebabkan banyak timbulnya makna perencanaan dalam berbagai bidang ilmu. Makna perencanaan bergantung akan sudut pandang serta latar belakang yang mempengaruhi seseorang. Makna dari perencanaan tidak dapat berdiri sendiri dan terbatas pada satu pengertian. Hal ini dikarenakan banyaknya perencanaan pada bidang-bidang ilmu. Makna perencanaan bergantung pada latar belakang dan sudut pandang yang mempengaruhi seseorang.

Perencanaan strategik dilihat sebagai cara dalam mengelola perubahan yang tidak bisa dihindari dan disebut sebagai metode untuk berurusan dengan cara yang kompleksitas lingkungan yang seringkali erat hubungannya dengan kepentingan organisasi. Suatu langkah dalam mendapatkan kompleksitas lingkungan internal yang didapati dari berbagai kebutuhan setiap unit yang ada. Begitu besar peran dari perencanaan strategik itu sehingga ia tidak dapat

di delegasikan. Apabila terjadi pendelegasian dari eselon atas ke eselon bawah dan sekaligus menghilangkan partisipasi aktif mereka, maka tekanannya menjadi *planning proses* menjadi *plans book* (Ramli, 2014). Dalam mengembangkan rencana operasional lima tahunan, rencana strategik yang dirumuskan dalam jabaran visi, misi, isu utama, dan strategi pengembangan harus dijadikan sebagai pedoman. Dalam rencana operasi tersebut tercakup program kerja/kegiatan, sasaran dan tahapan-tahapannya. Kemudian dibagi-bagi menjadi sasaran, data, dan alasan pendukung rencana operasional tahunan yang berisikan proyek maupun kegiatan (Mulyasa, 2012).

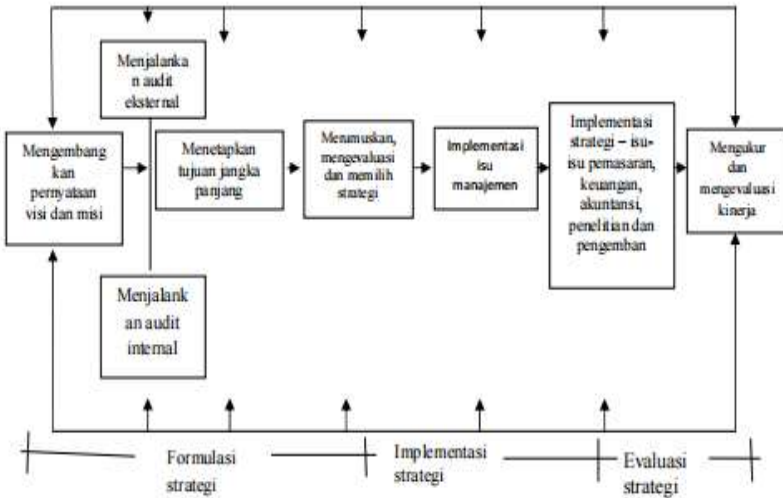
7.2 Model-Model Perencanaan Strategik

Terdapat banyak model yang dikembangkan atau dirumuskan mengenai proses perencanaan strategik organisasi. Perlu diketahui bahwasanya tidak ada satupun model dari perencanaan strategik yang paling sempurna. Biasanya organisasi memadukan berbagai model seperti menggunakan model *scenario* untuk mendata isu-isu, permasalahan maupun tujuan-tujuan strategik, dan menggunakan model berlandaskan-masalah untuk secara cermat dalam menyiasati menghadapi permasalahan dan mencapai tujuan. Ada tiga contoh model perencanaan strategik yang diambil dari pendapat ahli manajemen strategik, yaitu: *pertama*, model dari Fred R David, *kedua*, model dari Wheelen-Hunger ; *ketiga*, model dari Glenn baseman dan Arvind Platak. Dari ketiga model tersebut, ada beberapa elemen utama dalam perencanaan strategik yaitu: visi, misi dan falsafah (kredo/nilai-nilai); *kedua*, analisis lingkungan eksternal dan internal; *ketiga*, program pelaksanaan pengendalian dan evaluasi; *keempat*, sasaran jangka panjang; *kelima*, strategi fungsional; *keenam*, analisis pilihan strategik (Husein, 2001).

7.2.1 Konsep Perencanaan Strategik Model Fred R. David

Konsep proses perencanaan strategik ini merupakan bagian dari manajemen strategik yang terdiri dari tiga tahap yaitu evaluasi strategi, formulasi strategi, dan implementasi strategi. Menurut Fred R. David, Manajemen memiliki tiga tahapan besar (Fred, 2006), yaitu:

- 1) Perumusan srategi, perusahaan bisa melakukan :
 - Pengembangan pernyataan misi perusahaan
 - Melakukan audit internal dan eksternal
 - Menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi
 - Menetapkan sasaran jangka panjang
- 2) Implemetasi strategi, perusahaan bisa melakukan:
 - Mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk melaksanakan strategi yang sudah dipilih pada tahap perumusan strategi
 - Menetapkan kebijakan dan sasaran tahunan
- 3) Evaluasi strategi, perusahaan bisa melakukan evaluasi hasil dari implementasi strategi dan pengukuran. Berikut merupakan model komprehensif proses manajemen strategik yang diterima secara luas dan pendekatan dengan jelas namun praktis untuk memformulasikan, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi.



Gambar 7.1 : Model Manajemen Strategik Fred R. David
(Sumber : Buku Manajemen strategik, 2006)

Menurut Fred R. David terdapat tiga tahapan langkah-langkah dalam penyusunan perencanaan strategik ;

❖ Tahap satu

Tahap ini disebut dengan tahap input yang terdiri dari alat-alat :

a) Analisis lingkungan strategik

Menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) sebagai alat dalam mengaudit lingkungan eksternal.

b) Analisis internal

Menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) sebagai alat dalam mengaudit lingkungan eksternal.

❖ Tahap dua

Tahap ini merupakan tahap pencocokan dari beberapa faktor internal dan eksternal yang ada dengan beberapa strategi alternatif pada setiap matriks, yang terdiri dari (Fred, 2006) :

- a) *Matriks Strengths – Weakness – Oppurtunities – Threats* (SWOT), merupakan alat analisis dalam mendapatkan strategi alternatif yang menggunakan kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*) untuk memanfaatkan peluang (*Opportunities*) dan menghindari ancaman (*Threats*) yang ada.
- b) Matrik *Strategic Position And Action Evluation* (SPACE), merupakan alat analisis yang menggunakan kekuatan administrasi, kekuatan untuk menentukan strategi alternatif yang dapat dipilih dan keunggulan bersaing stabilitas lingkungan.
- c) Matrik *Boston Consulting Group* (BCG), merupakan alat analisis yang digunakan dalam membantu memiliki multidivisi untuk menentukan posisi kecepatan perkembangan mutu sehingga nantinya dihasilkan suatu strategi alternative yang dapat dijalankan.
- d) Matriks *Internal Eksternal* (IE), merupakan alat analisis yang hampir sama bentuknya dengan matrik BCG tetapi berbeda pada daya ukur matriksnya berdasarkan total nilai EFE dan IFE yang didapat dari tiap divisi.
- e) Matrik *Grand Strategy*, merupakan alat analisis dalam merumuskan strategi berdasarkan perkembangan pada saat ini.

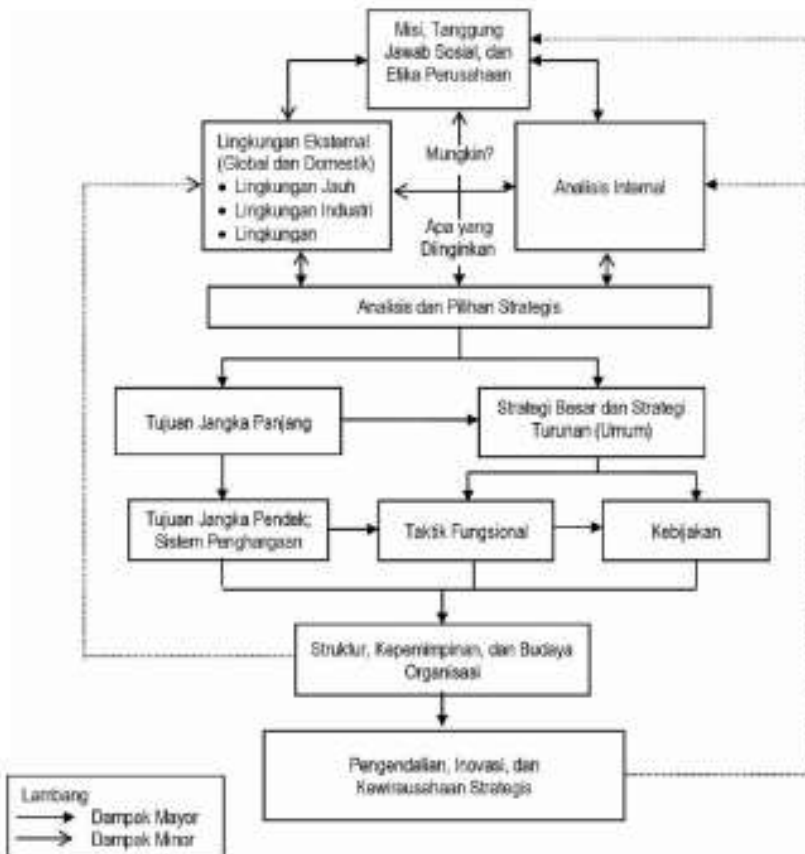
❖ Tahap tiga

Merupakan tahap keputusan dimana beberapa strategi alternatif yang telah diidentifikasi pada tahap pencocokan informasi input yang diperoleh pada tahap pertama untuk

secara sasaran mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap kedua. Teknik yang dipakai menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), merupakan cara dalam membandingkan beberapa strategi alternatif yang didapat pada tahap pencocokan, dan nantinya bisa diperoleh daftar prioritas dari alternatif-alternatif tersebut (Fred, 2006).

7.2.2 Konsep Perencanaan strategik Model J.A. Pearce II Dan Richard B. Robinson, Jr

Pearce dan Robinson menawarkan model manajemen strategi, walaupun terdapat perbedaan dalam tingkat formulasi, rician, komponen-komponen dasar dari model yang digunakan dalam menganalisis operasi manajemen startegis yang umumnya hampir sama dalam menggambarkan hubungan dan urutan antar komponen utama dari proses manajemen strategik.



Gambar 7.2 : Model Manajemen Strategik Pearce Dan Robinson
(Sumber : Buku *Manajemen Strategi Formulasi, Implementasi*, 2008)

Pearce dan Robinson menyebutkan jika manajemen strategik itu terdapat sembilan tugas penting, yaitu (Pearce, 2008):

- Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofis, dan sasaran perusahaan.
- Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.

- c) Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa datang.
- d) Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- e) Mengidentifikasi pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- f) Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
- g) Memilih satu set tujuan tahunan dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
- h) Mengimplementasi strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi dan sistem penghargaan ditekankan.
- i) Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor konstektual umum lainnya.

7.3 Pendekatan-Pendekatan Perencanaan Strategik

Terdapat empat pendekatan yang dapat digunakan pada proses berpikir yang bersifat strategi, pendekatan itu adalah (Made, 2005) :

a. Pendekatan Kerangka Bimbingan

Pendekatan berdasarkan pada instrument yang dikonstruksikan secara hati-hati untuk menganalisa keadaan agar sampai pada penyelesaian yang paling cocok. Beberapa langkah yang bisa dipakai ketika mengalami masalah ;

- ✓ Dalam memecahkan masalah harus ditentukan tujuan jangka panjangnya.

- ✓ Identifikasi faktor lingkungan yang dapat memberikan pengaruh untuk timbulnya masalah.
- ✓ Memberikan inovasi yang baru.
- ✓ Analisa kemungkinan permasalahan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.
- ✓ Deskripsikan strategi yang baik.
- ✓ Lakukan perbandingan terhadap strategi yang baik dengan jangka panjang, jika terdapat perbandingan yang kurang pas maka salah satunya bisa dilakukan revisi.
- ✓ Lakukan implementasi strategi tersebut.

b. Pendekatan Planajemen

Merupakan suatu proses yang mengintergrasikan ilmu dan seni dan dalam menentukan program strategi dengan cara mengumpulkan data maupun informasi yang relevan dengan masalah yang dihadapi beserta situasinya. Langkah selanjutnya lakukan analisa data untuk membuat pertimbangan-pertimbangan terhadap tindakan mana yang sebaiknya diambil untuk mengatasi masalah tersebut.

c. Pendekatan SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *streinght* yaitu kekuatan), *weakness* yaitu kelemahan, *opportunity* yaitu peluang yang ada, dan *threat* yaitu tantangan yang dihadapi. Pendekatan SWOT berguna untuk mengidentifikasi kekuatan atau kelemahan pada kondisi, masalah, maupun kesempatan baik yang ada dalam mewujudkan program untuk mencapai tujuan jangka panjang.

7.4 Strategi Implementasi Perencanaan Strategik

Dalam implementasi perencanaan strategik akan banyak ditemui kendala. Kendala tersebut bisa saja timbul dari ketidaksamaan antara kenyataan dilingkungan dan hasil

perencanaan (dokumen) atau permasalahan dari penerapan rencana strategik tersebut.

1) Peranan manajemen puncak

Selama implementasi berlangsung manajemen puncak memonitor segala kegiatan dan melakukan evaluasi, secara insidental atau berkala terutama untuk memecahkan masalah-masalah yang ada. Tidak mengherankan jika sebagian besar waktu seorang manajer puncak digunakan untuk memikirkan, merumuskan, menentukan strategi, mengarahkan dan memantau semua kegiatan yang terlaksana (Sondang, 2005).

2) Penugasan para manajer kunci

Dalam implementasi perencanaan strategik diperlukan keberadaan para manajer bawahan yang tepat pada kedudukan manajerial yang tepat pula.

DAFTAR PUSTAKA

- E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 163
- Fred R David, *Manajemen Strategis*, hal.9
- Fred R. David, *Manajemen Strategis*, edisi 10, (Jakarta: Salemba empat, 2006), hal 18
- Fred R David, *Manajemen Strategis*, hal.183
- H. Muhammad Ramli, *manajemen stratejik sektor publik* , hal. 501
- H. Muhammad Ramli, *manajemen stratejik sektor publik* (Makassar: Alauddin, University, 2014), 260
- Husein Umar, *Strategic Managemen in Action, konsep, teori dan teknik menganalisis manajemen strategis strategic bussinesunit berdasarkan konsep Michael R.*(Jakarta: Gramedia Pustaka Utama) 2001
- Ibid.,128
- Ibid.,260-261
- J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, 501
- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategi Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian*, (Jakarta: Salemba Empat,2008) hal. 5
- Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipation Dengan Pendekatan Sistem*, (Jakarta: Rineka Cipta: 2005), 75-84
- Sondang P. Siagian, *manajemen strategik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hal 242

BAB 8

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Purna Irawan

8.1 Seberapa Pentingnya Sumber Daya Manusia itu

Untuk mengetahui sumber yang apik dan benar sumber daya manusia bisa dilakukan dengan menggunakan suatu perencanaan. Oleh karena itu suatu PSDM atau lebih dikenal dengan Perencanaan sumber daya manusia harus benar-benar kita lakukan dengan sistematis atau dengan kata lain kita sebut dengan secara matang. SDM dengan nama lain sumber daya manusia atau *man power* yaitu suatu keterampilan atau kemampuan yang memang harus milik semua orang. Ada dua jenis SDM yang harus dimiliki oleh setiap individu yaitu kemampuan berfikir dan kemampuan fisik yang baik. Ditegaskan bahwa kemampuan untuk dimiliki oleh setiap manusia itu di antaranya ditentukan kemampuan berfikir dan kemampuan fisik yang baik. Dalam melakukan aktivitasnya masyarakat atau SDM adalah salah satu point utamanya. Tidak akan ada apa-apanya, jika alat-alat yang canggih tanpa adanya dorongan semangat dari masyarakat tersebut. Oleh sebab itu SDM adalah salah satu ujung tombak dalam suatu perencanaan SDM.

Apa itu manajemen sumber daya manusia ?

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu. Sumber daya manusia adalah kemampuan yang terintegrasi dari kecerdasan dan kemampuan fisik individu. Perilaku dan karakteristiknya

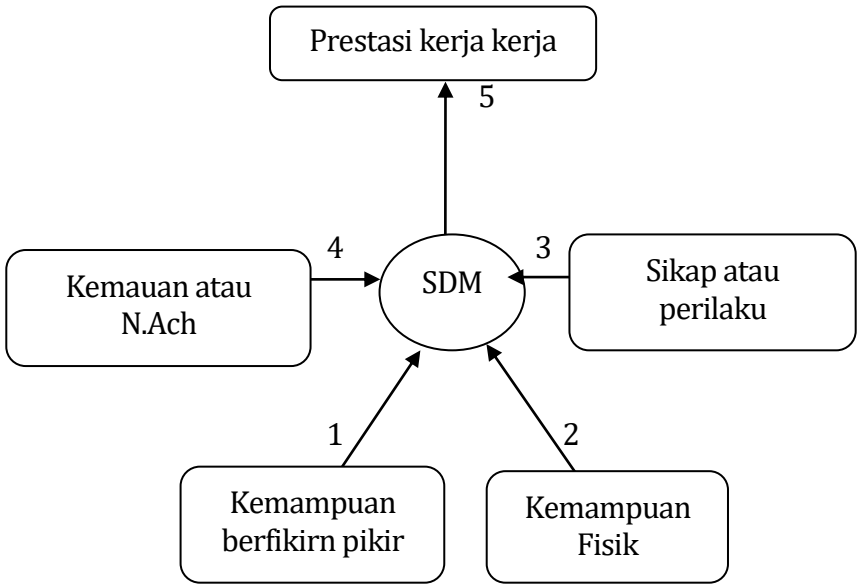
ditentukan oleh keturunan dan lingkungan, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Daya pikir yaitu kepandaian atau kecerdasan yang dimiliki dari lahir sedangkan kepandaian yang didapat dengan usaha atau pembelajar dan pelatihan. Kecerdasan atau kepandaian bisa di lihat atau di ukur dari *intelegence quotient* (IQ).

Maka orang yang memiliki IQ yang rendah tujuh puluh sembilan persen atau 79%, maka kepintaran atau kepandaian orang tersebut bisa di katakan kurang dan jika orang yang memiliki IQ diatas 80 - 119, maka kepintaran atau kecerdasannya orang tersebut bisa di katakan sedang, sedngkan orang yang memiliki IQ di atas dari 120, maka kecerdasan atau kepintaran dari orang tersebut bisa di katakan tinggi atau bisa di katakan jenius. Kepandaian atau kecerdasan seorang individu diterapkan untuk mewujudkan gagasan-gagasan, kreativitas, sistem kerja dan inovasi yang baik.

1. ***Emotion Qualiti (EQ)***

Emotion Quality yaitu suatu kemampuan seseorang yang mengelola emosi dan bermasyarakat (sosial) ketika EQ mendukung IQ, orang akan menerima pendapat mereka dan membagikannya dengan antusias atau bersemangat.



Gambar 8.1 : Konsep MSDM

Cara meningkatkan kekuatan mental dan kekuatan fisik?

Tabel 8.1 : Meningkatkan Mental & Kekuatan Fisik

No	Kekuatan Mental	Fisik
a.	Makan-makanan yang tinggi protein	Makan kuliner yang berprotein tinggi
b.	Menjaga tubuh supaya tidak mudah sakit.	Menjaga daya tahan tubuh. Jangan bermalas-malasan
c.	Pendidikan formal & informal	Mengikuti pertandingan-pertandingan
d.	Berpartisipasi dalam diskusi.	Dan lainnya
e.	Dan masih banyak lagi.	

Perilaku manusia dapat ditingkatkan dalam ekonomi yang sibuk, lingkungan sosial yang baik, pembangunan dengan itikad baik, penegakan ketegasan hukum, teladan dalam mengadopsi budaya malu, dll.

Willingness to perform (N.Ach), dapat di tingkatkan dengan rangsangan dan dorongan, sehingga semangat kerja menjadi meningkat.

Perasaan tubuh dan pemikiran tubuh selalu ada pada setiap orang. Fisik ini mengacu pada cara seseorang menilai lingkungan (bawahan).

Ketika rasa fisik lebih dominan daripada pikiran fisik, orang tersebut menilai lingkungan (subjek) berdasarkan suka dan tidak suka, sehingga penilaiannya objektif.

He will to perform (N.Ach) bisa dinaikkan dengan memberikan dorongan dan tenaga penggerak sedemikian rupa sehingga kegembiraan kerja meningkat.

Perasaan tubuh dan pemikiran tubuh selalu ada pada setiap orang. Fisik ini mengacu pada cara seseorang menilai lingkungan (bawahan).

Ketika rasa fisik lebih dominan daripada pikiran fisik, orang tersebut menilai lingkungan (bawahan) berdasarkan suka dan tidak suka, sehingga penilaiannya objektif.

Yang membagi orang-orang menjadi dua kelompok tergantung arah perhatiannya, yaitu:

- 1) Seorang pria introvert ketika perhatiannya sebagian besar pada dirinya sendiri. Mereka dicap sebagai introvert, yang egois, lebih suka sendirian, pemurung, kurang bersosialisasi, dan selalu menomor satukan kepentingan dirinya sendiri daripada kepentingan bersama
- 2) Jenis ekstrover, ketika perhatian terutama tertuju pada lingkungan. Tipe orang seperti ini disebut sebagai ekstrovert yang ciri-cirinya supel, ceria, mudah bergaul

dan mudah bergaul, & meletakkan keperluan orang banyak di atas keperluan pribadi.

- 3) Jenis ambiversal yakni manusia yang bervariasi diantara ekstrovert & introvert.

2. **Kekuatan Mental**

Kita di pandang sebagai pemilik kekuatan dan kemampuan kita sendiri. Berat dan tahan lama serta kuat terhadap musibah. Umpama, orang tersebut cuma bisa bekerja selama 4 jam sehari tidak lebih, bahkan ada juga yang bekerja 8-10 jam sehari. Kekuatan fisik adalah faktor yang sangat penting dan menentukan dalam mencapai tujuan Anda.

Seseorang adalah seseorang sedangkan SDM adalah kapasitas dari semua kekuatan mental dan fisik yang terkandung dalam diri seseorang. Kualitas sumber daya manusia harus ditingkatkan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan mencapai kehidupan yang sejahtera. Kehidupan yang berkecukupan diartikan sebagai relatif mampu memenuhi kebutuhan dan merasa aman dalam menikmatinya.

Dr. Toshitaka nomi mengemukakan bahwa golongan darah menyampaikan sifat insan menjadi berikut:

1. Tipe darah A bisa diandalkan.
2. Grup B sederhana.
3. Grup AB bersifat pemaarah.
4. Tipe darah 0 merupakan golongan pemimpin berbakat.

Ada 2 metode yang di kemukakan oleh Douglas mc Gregor :

- 1) Metode X, dan
- 2) Metode Y

Metode kepribadian

- b. Metode properti
- c. Metode psikodinamika Freud (teori psikodinamika).
- d. Metode humanistik Carl Roger.

3. Pendekatan SDM

Sumber daya manusia merupakan keterpaduan kemampuan akal dan kemampuan fisik setiap masyarakat atau individu. Cara ini dibagi menjadi pendekatan mikro dan pendekatan makro.

4. Pendekatan mikro

Pendapat ini berarti menganalisis & melihat dari sumber daya manusia di perusahaan yang lebih dekat. Topik utama yang dianalisis dan dipelajari sebagai bagian dari pendekatan mikro merupakan sebagai berikut:

- 1) Perusahaan dan karyawan saling mempunyai hubungan
- 2) HRM bekerja di organisasi atau perusahaan.
- 3) MSDM personalia dilihat dari perspektif kepentingan perusahaan dan karyawan.
- 4) hubungan antara peran karyawan dan perusahaan
- 5) Sumber daya manusia ditinjau berdasarkan aturan perburuan pemerintah.

5. Pendekatan makro

Pendekatan makro atau SDM dimana asal daya insan dipelajari & secara komprehensif dan rinci analisis secara nasional dan internasional. Topik-topik primer yang dieksplorasi & analisis pendekatan makro ini adalah sebagai berikut.

- 1) Adanya hasil dan mutu dari sumber daya manusia begitu berlimpah.

- 2) Adanya perbedaan manajemen sumber daya manusia dengan pekerjaan saat ini.
- 3) Distribusi usia dan pendidikan dasar saat ini.
- 4) Penyebaran penduduk.
- 5) Budaya SDM saat ini, latar belakang budaya dan agama.
- 6) Tingkat produktivitas sumber daya manusia saat ini.
- 7) Pendidikan & kesehatan individu.
- 8) Loyalitas SDM dalam berdisiplin.
- 9) sensitisasi departemen SDM pertahanan negara.

6. Angkatan kerja

Pekerja yaitu insan atau individu atau masyarakat yang sudah mampu terpenuhi persyaratan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan negara yang berkaitan. Angkatan kerja dibagi menjadi wiraswasta, pekerja dan pengangguran. Pengusaha adalah individu yang memiliki bisnis dengan menginvestasikan aset mereka dan mendapatkan penghasilan mereka dari keuntungan bisnis. Jadi pendapatannya tidak diketahui sebelumnya.

Buruh adalah orang yang menjual jasa dan penghasilannya berupa balas jasa yang besarnya diketahui di muka. Karyawan terdiri dari administrasi dan operasional. Perantara yaitu seseorang yang sudah melakukan pekerjaan sendiri yang dilimpahkan kepada mereka. Pengangguran adalah seseorang yang sudah memiliki kegiatan maupun gaji atau upah. Sehingga kewajibannya menjadi beban para pekerja.

7. Perkembangan pendekatan SDM

Yang mempengaruhi perkembangan pendekatan SDM oleh kenaikan budaya, ide pengetahuan dan hak-hak asasi manusia. Sumber daya manusia merupakan satu kesatuan

antara kemampuan mental dan fisik yang terpancar dari diri seseorang. Cara menghadapi karyawan tersebut diantaranya :

- a. Pekerja di pandang & di jadikan komoditas
- b. Karyawan di pandang & dilakukan layaknya SDM.
- c. Pekerja dianggap menjadi mesin.
- d. Pekerja dipandang dan dianggap sebagai seorang insan.
- e. Pekerja di pandang dan dianggap sebagai seorang teman.

8.2 Perencanaan personalia

Planning personalia atau sering di singkat HRM, adalah tugas pertama dan terpenting dari manajemen personalia. Perencana menjalankan HRD dan hasilnya menjadi rencana. Rencana tersebut menetapkan tujuan dan petunjuk pelaksanaan serta dasar untuk pemantauan. Tanpa rencana, tidak ada kendali yang dapat dilakukan, dan tanpa kendali, realisasi rencana, baik atau buruk, tidak dapat dilihat.

Peran apa yang dimainkan PSDM?

Perencanaan adalah masalah pilihan, yaitu. H. pilihan tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari sejumlah pilihan yang ada, tanpa pilihan tidak ada perencanaan.

Perencanaan adalah tentang pembuat keputusan dan asumsi dunia nyata tentang masa depan dan menggunakannya untuk menyusun dan merumuskan tindakan yang di usulkan yang mungkin di perlukan untuk mencapai hasil yang di inginkan (George R. Terry) (Perencanaan adalah pemilihan dan integrasi fakta serta penciptaan dan penggunaan asumsi tentang masa depan dengan menggambarkan dan merumuskan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan).

Merencanakan berarti mengembalikan setiap tenggelam ke dalam rencana dan membuat peta atau diagram (rencana kota). Memindahkan bagian-bagian menurut rencana tertentu. (Kamus

Webster Baru) tetap menurut pola atau dalam peta, diagram, atau hasil . Hasil ini dijelaskan sesuai dengan desain tertentu) . Rencana adalah seperangkat keputusan yang memberikan arahan untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi, setiap rencana mengandung dua unsur, yaitu tujuan dan pedoman. (Dr. Malayu SP Hasibuan).

Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses mendefinisikan kebutuhan sumber daya manusia dan sarana untuk memenuhi kebutuhan tersebut dalam rangka melaksanakan rencana organisasi terpadu. (Andrew F. Cycle dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia) (Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dan bagaimana memenuhi persyaratan tersebut untuk menerapkan perencanaan organisasi terpadu).

Perencanaan asal daya insan merupakan proses memilih asal daya insan masa depan organisasi buat memastikan bahwa kebutuhan terpenuhi. (Pengertian Thomas H.Stone pada bukunya Porsen3l Management) (Perencanaan asal daya insan merupakan proses mengantisipasi kebutuhan asal daya insan masa depan suatu organisasi buat memastikan bahwa kebutuhan tadi bisa dipenuhi).

Perencanaan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai suatu proses yang tujuannya adalah untuk memastikan bahwa di masa depan akan ada jumlah dan waktu yang tepat dari anak-anak yang mampu melakukan apa yang diperlukan organisasi untuk berfungsi dan bergerak maju untuk dapat mencapai tujuannya. sasaran. (Jhon B. Miner dan Mery Geen Miner dalam bukunya *Human Resources and Labour Market Relations*) (Perencanaan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai suatu proses yang ditujukan untuk memastikan jumlah dan jenis pekerjaan yang tepat tersedia di tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk masa depan, mampu melakukan hal-hal yang dilakukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuannya).

Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan asal daya insan berarti merencanakan energi kerja buat memenuhi kebutuhan organisasi & mencapai tujuan secara efektif & efisien (Drs.malayu S.Phasibuan 1990)

Tujuan dari perencanaan tenaga kerja ini adalah untuk menciptakan program pengorganisasian, pengendalian, pengawasan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin dan pemutusan hubungan kerja karyawan. Jadi, dalam rencana pribadi, semua hal di atas harus didefinisikan dengan baik dan benar.

Tujuan perencanaan sumber daya manusia

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang menjalankan seluruh fungsi perusahaan.
2. Memastikan ketersediaan tenaga kerja saat ini dan masa depan sehingga untuk setiap tugas ada seseorang yang mengerjakannya.
3. Hindari salah urus & duplikasi.
4. Memfasilitasi Koordinasi, Integrasi dan Sinkronisasi (HIS) untuk meningkatkan tenaga kerja
5. Menghindari kekurangan dan surplus tenaga kerja
6. Sebagai pedoman dalam penyusunan program promosi penjualan, seleksi pengembangan, integrasi kompensasi, pendisiplinan dan pemberhentian karyawan.
8. Menjadi leader dalam pelaksanaan mutasi (vertikal maupun horizontal) dan pensiunkaryawan
9. Menjadi dasar evaluasi karyawan

8.3 Metode, Informasi dan Prakiraan HRM

Metode PSDM

Metode PSDM dikenal dengan menggunakan metode non-ilmiah & metode ilmiahnya. Metode non-ilmiah berarti bahwa perencanaan energi kerja hanya berdasarkan dalam pengalaman, imajinasi, & evaluasi rencana.

Perencanaan kepegawaian tersebut mengandung resiko yang cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hasilnya adalah salah urus dan pemborosan yang merugikan bisnis. Metode ilmiah berarti perencanaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan hasil analisis data, informasi dan prakiraan perencanaan. Jenis perencanaan kepegawaian ini relatif berisiko rendah karena semuanya sudah diperhitungkan sebelumnya. Dalam metode ilmiah ini, data dan informasi harus dianalisis secara akurat dan baik serta benar.

Apa itu data dan informasi?

Tanggal adalah peristiwa masa lalu aktual, baik sekunder maupun primer. Data adalah hasil pengolahan data dan pengiriman data ke penerima.

Informasi adalah informasi yang telah diproses dalam bentuk yang masuk akal bagi penerimanya dan memiliki nilai nyata atau yang dirasakan dalam keputusan saat ini atau serupa. (Gordon B. Davis) (Informasi adalah informasi yang dirancang untuk diproses dalam bentuk yang berarti bagi penerima dan memiliki nilai nyata atau nyata dalam membuat keputusan saat ini atau masa depan.

Perencanaan kepegawaian baru dapat dilakukan dengan benar dan tepat, jika diperoleh informasi tentang analisis pekerjaan, organisasi dan situasi pasokan tenaga kerja. Analisis tempat kerja memberikan informasi tentang tugas kerja, standar kerja, konteks kerja, persyaratan personel, perilaku manusia, dan alat yang digunakan. Uraian tugas memuat informasi tentang tugas dan kewajiban PNS. Deskripsi pekerjaan memberikan informasi tentang karakteristik staf yang datang untuk bekerja. Evaluasi pekerjaan memberikan informasi tentang keseriusan pekerjaan, risiko pekerjaan dan imbalan pekerjaan.

Analisis spasial memberikan informasi tentang pengayaan situs pada posisi vertikal tertentu. Peningkatan lapangan kerja memberikan informasi yang memperkaya pekerjaan horizontal. Penyederhanaan pekerjaan memberikan informasi tentang spesialisasi pekerjaan sebagai hasil dari perkembangan perusahaan.

Pengorganisasi

Asosiasi menginformasikan sebab sebagai berikut:

1. Keuntungan atau layanan merupakan suatu tujuan yang harus di capai..
2. Menentukan jenis organisasi
3. Dasar-dasar pembagian departemen dan struktur organisasi
4. Manajemen masing-masing departemen atau divisi
5. menunjuk seorang pemimpin di sebuah organisasi
6. Informasi manajemen dan operasional yang akurat
7. Jenis wewenang yang didelegasikan dalam organisasi
8. Tingkatan jabatan

Keadaan penawaran dalam tenaga kerja

Keadaan pasokan buruh mengungkapkan hal-hal sebagai berikut:

1. Tingkat penawaran buruh dan sumber daya manusia.
2. Jenis, sebaran umur, tingkat pendidikan dan persebaran atau pemerataan angkatan kerja.
3. Kebijakan Perburuan & Keuntungan Negara.
4. Metode SDM, jenjang & kurikulum.

Apabila perencana mendapatkan informasi di atas secara lengkap dan benar, maka perencanaan ketenagakerjaan tersebut baik dan benar. Ketika perencanaan tenaga kerja baik dan benar, hubungan SDM berjalan dengan baik.

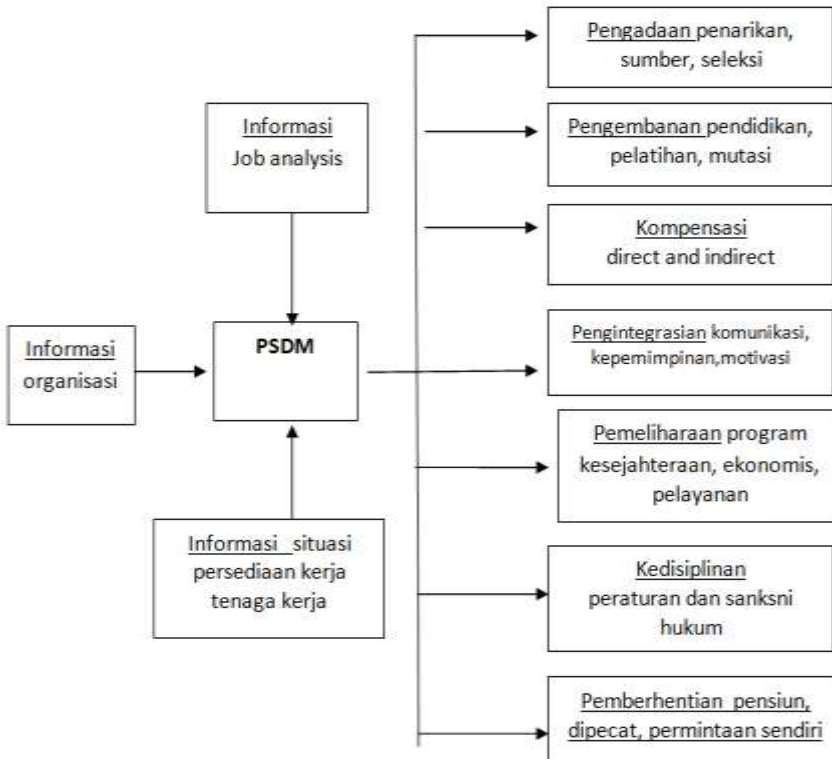
Ramalan

Perencanaan sumber daya manusia yang baik adalah ketika dia tahu bagaimana memprediksi masa depan dengan mengekstrapolasi hasil analisis informasi yang diperoleh. Prakiraan umumnya mengacu pada lima tahun ke depan. Jika ramalan itu mendekati dengan kebenaran, maka rencana itu baik dan benar karena meramalkan keadaan yang akan datang.

Tujuan perkiraan ini di antaranya :

1. Mengantisipasi permintaan & penawaran ditempat kita bekerja.
2. Memprediksi perkembangan bisnis dan teknologi agar pendidikan harus dilakukan menggunakan kurikulum yang sempurna.
3. Memprediksi kemajuan pelatihan juga pengembangan personel.

4.



Gambar 8.2 : konsep perencanaan SDM

5. Antisipasi kebutuhan akan keterampilan dan sumber daya manusia (laki-laki/perempuan) yang berbeda di masa mendatang.
6. Memprediksi kebijakan ketenagakerjaan pemerintah, seperti usia, upah minimum, dan jam kerja.

8.4 Merancang mekanisme dan planning SDM

Desainer adalah orang-orang, baik individu maupun kelompok, yang terlibat dalam perencanaan, yang hasilnya menjadi perencanaan.

Persyaratan personel

1. Masalah yang akan direncanakan harus diketahui dengan jelas.
2. Harus dapat mengumpulkan dan menganalisis data SDM.
3. Anda harus memiliki pengetahuan luas tentang analisis pekerjaan, organisasi, dan situasi kepegawaian.
4. Harus bisa membaca situasi SDM saat ini dan yang akan datang.
5. Mampu memprediksi perkembangan SDM dan teknologi masa depan.
6. Pengetahuan menyeluruh tentang peraturan dan kebijakan perburuan negara

Prosedur perencanaan tenaga kerja

1. Mendefinisikan dengan jelas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan.
2. Mengumpulkan informasi dan pengetahuan tentang SDM.
3. Mengkategorikan dan menganalisis data
4. Tentukan beberapa opsi
5. Pilih yang terbaik dari opsi yang ada untuk rencana tersebut.
6. Menginformasikan karyawan tentang rencana yang akan dilaksanakan.

Rencana SDM

Perencanaan kepegawaian harus baik dan benar agar staf dan manajemen dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

Sebagai contoh, sifat-sifat seorang pegawai yang baik dan benar antara lain :

1. Kegiatan tersebut harus komprehensif, kentara dan gampang dipahami oleh seorang karyawan.
2. *Job description* masing-masing pegawai kentara dan tidak saling mengganggu antara yang satu dan yang lain.
3. Kualitas dan kuantitas serta penempatan personil sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Prinsip tempat yang tepat dan orang yang tepat.
4. Rencana tersebut harus dengan jelas mendefinisikan hubungan kerja, garis komando dan tanggung jawab.
5. Rencana harus fleksibel dalam pelaksanaannya, tetapi tujuan, pedoman dan modelnya harus tetap.
6. Rencana tersebut harus mengatur Mudsu (vertikal-horizontal), peraturan dan sanksi, pengembangan, metode penilaian dan hal-hal yang akan dinilai, dll.
7. Dalam rencana harus terdapat secara jelas hak dan kewajiban para karyawan.
8. Rencana harus menjadi pedoman, kejelasan tugas pendorong semangat kerja karyawan.
9. Rencana harus bisa digunakan sebagai alat kontrol yang baik.

Rencanakan jadwal

1. Rencana jangka panjang, lebih dari 5 tahun, seperti program pensiunan lain-lain.
2. Rencana jangka menengah, 3-5 tahun, seperti action plan, discount dan lain-lain.
3. Rencana jangka pendek, 1-2 tahun, seperti rencana opsi dan lainnya.

Pentingnya PSDM

Pengelolaan sumber daya manusia ini diperlukan untuk kepentingan individu, perusahaan, dan bangsa.

Minat Individu

HRM penting untuk semua orang, karena dengan HRM, tujuan yang dapat dicapai dapat ditetapkan. Untuk hasil yang sempurna tersebut, pekerjaan lebih mudah diarahkan, akan lebih efisien dan lebih efektif. Dia juga mengetahui seberapa jauh dia datang setiap musim. Sebagai contoh: Pendidikan, karir, rencana keuangan dan sebagainya.

HRM mementingkan atau mendahulukan bisnis (kegiatan usaha) untuk menaikkan efisiensi dan efektifitas di dalam suatu pencapaian bisnis. Kualitas dan kuantitas personel serta rekrutmen yang lebih tepatnya dengan keperluan usaha. Manajer SDM perusahaan juga dapat menilai apakah perusahaan membuat kemajuan atau tidak dan apakah tindak lanjut pribadi mungkin dilakukan.

Kepentingan nasional

Dari sudut kepentingan nasional, pengelolaan sumber daya manusia sangatlah penting, karena kemajuan suatu negara adalah keuntungan dari sumber daya manusianya. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia, semakin cepat negara berkembang. Oleh karena itu, pemerintah harus merencanakan peningkatan kualitas sumber daya manusia agar pembangunan negara lancar dan cepat, tanpa personel yang berkualitas sulit bagi negara untuk bergerak maju dengan cepat. Kualitas sumber daya manusia hanya dapat ditingkatkan dengan personil yang baik dan benar. Pekerjaan hak asasi manusia, misalnya, di bidang pertumbuhan penduduk, perawatan

Hambatan-hambatan PSDM

Hambatan-hambatan Perencanaan SDM, diantaranya yaitu :

1. **No Kriteria Kompetensi SDM**
Karena tidak adanya Kriteria Kompetensi SDM yang aman dan akurat, informasi mengenai Kompetensi SDM hanya didasarkan pada ekspektasi subjektif. Hal inilah yang menjadi kendala utama bagi HRM untuk memanfaatkan potensi SDM yang dimilikinya, misalnya menghitung secara akurat data energi mesin. Jadi HRD sangat keras di daerahnya dan HRD yang baik memiliki kendala.
2. **Manusia sebagai makhluk hidup.**
Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikendalikan sepenuhnya seperti mesin. Ini adalah batasan HRM karena sulit untuk mempertanggungjawabkan semua yang ada di dalam rencana. Dia mungkin mampu tetapi sulit untuk melepaskan kemampuannya
3. **Keadaan masyarakat atau orang**
Penawaraan, kualitas, dan distribusi industri yang tidak mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala bagi proses perencanaan kerja yang baik dan benar.
4. **Kebijakan perburuhan pemerintah.**
Kebijakan perburuan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, orang asing, dan hambatan lain bagi HRM untuk membuat rencana yang baik dan dapat diterima.

Berikut ini adalah karakteristik dan tantangan eksternal & internal manajemen sumber daya manusia:.

- a) Tantangan eksternal mencakup ekonomi, masyarakat, politik, regulasi, teknologi dan persaingan.
- b) Tantangan internal meliputi anggaran, prakiraan produksi dan penjualan, usaha atau operasi baru, dll.

8.5 Desain Fungsi HRM

Manajemen talenta penulis dapat dibagi menjadi beberapa fungsi dan tujuan:

1. Analisis ucapan bersifat sistematis, terorganisir, dan dilaksanakan dengan baik untuk pemahaman penuh.
2. Menjadi pedoman bagi para eksekutif dalam tahap kepemimpinan manajemen sumber daya manusia.

Agar setiap fungsi HRM dapat dilakukan dengan benar dan akurat, perlu dilakukan perencanaan ke depan.

1. *Planning Organization*

Perencanaan organisasi merupakan alat dan tempat dimana orang-orang dapat bekerja sama secara terpadu, terkoordinasi, efisien dan harmonis, harus direncanakan terlebih dahulu.

Hal-hal yang direncanakan dalam organisasi adalah, sebagai berikut:

- 1) Besar kecilnya organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
- 2) Bentuk organisasi yang paling sesuai, baik organisasi lini maupun personal, organisasi fungsional maupun organisasi komite.
- 3) Hubungan dan bidang komando dan tanggung jawab dalam organisasi.
- 4) Struktur (bagan organisasi) dan jumlah departemen/departemen.
- 5) Deskripsi tugas untuk setiap tugas agar tidak terjadi duplikasi dalam pelaksanaan tugas.
- 6) Manajemen masing-masing departemen.

Jika desain organisasi baik, maka organisasi akan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Informasi Perencanaan

Penempatan karyawan harus dirancang sedemikian rupa sehingga berkontribusi secara aktif, efisien dan efektif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Perencanaan personalia termasuk misalnya

- 1) Aturan perusahaan dan hukuman karena melanggarnya.
- 2) Pendelegasian kewenangan, baik kewenangan desentralisasi maupun sentralisasi.
- 3) Bagaimana komunikasi dan komunikasi simbolik dilakukan.
- 4) Alat motivasi dan cara penerapannya.
- 5) Perjanjian gaji insentif dan bonus.

3. Kontrol Desain

Pengelolaan kepegawaian harus dilakukan dengan sebaik-baiknya agar pelaksanaan pengawasan berjalan efektif. Pengawas harus mengenali terjadinya kesalahan sedini mungkin dan mengambil tindakan perbaikan.

Masalah-masalah harus direncanakan dalam administrasi :

- 1) Sistem dan point yang akan di evaluasi.
- 2) Batas waktu akhir dari proses evaluasi.
- 3) Proses aplikasi.
- 4) Tindakan yang dihasilkan dari audit manajemen sumber daya manusia.
- 5) Perencanaan persediaan

Rekrutmen (perekrutan) wajib direncanakan menggunakan baik & sah supaya kualitas & kuantitas personel sinkron menggunakan kebutuhan perusahaan. Hal-hal berikut wajib direncanakan selama rekrutmen :

- 1) Menentukan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan

- 2) Sumber karyawan potensial dan metode pemecatan.
 - 3) Landasan, teori, cara dan tingkatan penyeleksian.
 - 4) Gelar Kompetensi dan Proses Seleksi.
 - 5) Kemungkinan metode penempatan karyawan yang akan diterapkan.
4. Perencanaan Pembangunan
- Pengembangan staf harus direncanakan dengan baik sehingga pengembangan dapat meningkatkan produktivitas karyawan saat ini dan masa depan. Antara lain, hal-hal berikut harus direncanakan dalam kepegawaian.
- 1) Sasaran pembangunan dan pemangku kepentingan.
 - 2) Usulan metode dan rencana pengembangan.
 - 3) Metodologi Pengembangan Tolok Ukur yang Berlaku.
 - 4) Dasar penilaian dan elemen yang dinilai.
 - 5) Prinsip dan Alasan Promosi Karyawan.
 - 6) Perlunya pengeluaran biaya pengembangan.
 - 7) Ruang Lingkup dan penilaian ruang Audit.
5. Perencanaan Kompensasi
- Kompensasi karyawan harus di rencanakan dengan baik untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Hal-hal yang perlu direncanakan untuk kompensasi antara lain :
- 1) Dasar, Sistem dan Metode Kompensasi yang Berlaku.
 - 2) Ikuti Kebijakan Kompensasi.
 - 3) Periode Pembayaran Kompensasi Yang Berlaku.
6. Perencanaan Integrasi
- Integrasi tersebut harus direncanakan sebaik mungkin, sehingga karyawan termotivasi. Hal-hal yang perlu direncanakan untuk integrasi, misalnya sebagai berikut.
- 1) Metode integrasi yang layak.

- 2) Alat yang ditawarkan dan jenis motivasi.
- 3) Perantara dan kesepakatan bersama.
- 4) Biaya untuk alat insentif yang diberikan.

7. Merencanakan evaluasi

Pemeliharaan harus direncanakan dengan baik sehingga staf relatif rendah.

Hal-hal yang perlu direncanakan antara lain sebagai berikut:

- 1) Jenis Bantuan Keuangan yang Ditawarkan.
- 2) Jenis manfaat yang ditawarkan.
- 3) Jenis tunjangan sosial yang ditawarkan.
- 4) Biaya yang dikeluarkan.
- 5) Bagaimana dan kapan merawat kesejahteraan.

8. Perencanaan Disiplin

Disiplin sebagai cerminan tanggung jawab pegawai harus direncanakan sedapat mungkin, misalkan:

- 1) Peraturan perusahaan dan sanksi yang berlaku.
- 2) Perapan sitem kontrol yg ketat.
- 3) Penyelesaian Sengketa Persaingan paksa.

9. Perencanaan Pengakhiran

Pemutusan (pemecatan) SDM harus direncanakan sebaik mungkin agar tidak menimbulkan kesulitan bagi perusahaan. Karena cepat atau lambat semua karyawan pergi dengan alasan berbeda. Setiap karyawan yang dipecat menanggung biaya (pemberhentian, seleksi, pengembangan) yang merugikan perusahaan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan di bagian SDM meliputi yang berikut ini.

- 1) Menetapkan syarat-syarat jabatan setiap karyawan di perusahaan (tetap, kontrak, percobaan, dll).

- 2) Rencanakan perintah pemutusan hubungan kerja dengan status kepegawaian dan alasan pengunduran diri.
- 3) Merencanakan kebutuhan pensiunan pembayaran pensiunan/atau pembayaran pesangon.
- 4) Organisasi prosedur pemecatan yang memalukan.

8.6 Inspeksi pribadi atau audit

Inspeksi pribadi merupakan kelanjutan dari implemestasi rencana dan penting yang harus di lakukan untuk menentukan apakah karyawan bekerja dengan benar dan berperilaku sesuai rencana. Melakukan pemeriksaan latar belakang sangat penting bagi perusahaan dan karyawan dan karyawan yang bersangkutan.

Pentingnya inspeksi pribadi untuk perusahaan

1. Menentukan kinerja karyawan.
2. Penetapan besarnya remunerasi bagi pegawai yang bersangkutan.
3. Mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan.
4. Tentukan apakah karyawan harus dipindahkan (secara vertikal atau horizontal) dan/atau diberhentikan
5. Cari tahu apakah karyawan tersebut dapat bekerja sama dengan karyawan lain.

Pentingnya audit untuk SDM

1. Memuaskan ego seseorang yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat penghargaan atau pujian atas pekerjaannya.
2. Karyawan ingin tahu apakah kinerja pekerjaannya lebih baik daripada karyawan lain.
3. Untuk Layanan dan Kampanye.
4. Hubungan persahabatan antara karyawan dan atasannya.

Maksud dari tinjauan pribadi

1. Melihat sejauh mana kegiatan dan hasil kerja pegawai sesuai dengan rencana yang dilaksanakan.
2. Melihat sejauh mana kemampuan seluruh karyawan mampu menyelesaikan atau melakukan job description dengan benar dan tepat waktu.
3. Sebagai panduan untuk menentukan gaji setiap karyawan.
4. Sebagai dasar untuk memberikan ucapan terima kasih dan/atau hukum kepada setiap karyawan.
5. Sebagai dasar review pelaksanaan mutasi vertikal (promosi atau demosi), tanggal pensiunan/atau penugasan.
6. Memotivasi pertumbuhan moral, efisiensi kerja dan disiplin pegawai.
7. Agar kesalahan dihindari sesegera mungkin dan bertindak perbaikan dilakukan secepat mungkin.
8. Tujuan utama dalam mempertimbangkan keikutsertaan karyawan dalam pengembangan (pelatihan).
9. Memuaskan ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilainya.
10. Untuk memberikan panduan yang efektif dalam pemilihan personel masa depan.
11. Sebagai garis dasar saat menilai kembali rencana tenaga kerja, apakah baik atau buruk, atau perlu disesuaikan?

Melakukan audit SDM

Wawancara penilaian dilakukan secara individual dan bersama-sama oleh atasan dan manajer SDM. Inspeksi personal dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung (laporan tertulis), secara formal dan informal. Inspeksi formal dilakukan oleh pengawas atau orang yang diberi sanksi. Pengecekan fakta dilakukan oleh publik, jadi tidak ada sanksi, tetapi evaluasinya sangat objektif dan karenanya perlu dievaluasi secara formal.

Kontrol orang baru yang penting dalam kontrol hasil. Hal ini diperlukan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kedisiplinan, moral dan perilaku.

Tindak lanjut audit SDM

1. Hasil ujian yang baik akan menghasilkan kenaikan gaji (gaji dan/atau kesejahteraan), promosi dan/atau penghargaan seperti bintang jasa, sertifikat dan lain-lain.
2. Apabila hasil pemeriksaan tidak memuaskan atau jelek, akan dikenakan sanksi berupa tidak ada kenaikan gaji, pemotongan dan/atau pemecatan.

Ruang lingkup audit SDM

Ruang lingkup, metode, sistem, metode evaluasi dan pakar audit personalia harus dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan sehingga mereka mengetahuinya. Ruang lingkup personil, yaitu. apa, mengapa, dimana, kapan, siapa dan bagaimana telah dikurangi menjadi 5W + 1H. *What* (apa) yang dievaluasi, yaitu. efisiensi kerja, perilaku, loyalitas. Kejujuran, Kerja Tim, Kepemimpinan, Loyalitas Sekarang, Potensi Masa Depan, Karakter dan Hasil Kerja. Mengapa (*why*) telah dievaluasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, minat, pengembangan dan lain-lain. *Where* (di mana) dinilai, di dalam atau di luar pekerjaan. *When* (kapan) dinilai, yaitu secara priodik (formal) dan secara terus-menerus (informal). *Who* (siapa) yang menilai, yaitu atasan langsung, atasa dari atasan langsungnya, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan. *How* (*bagaimana*) evaluasi itu bekerja, d. H. menggunakan cara tradisional atau cara modern. *Metode tradisional seperti skala penilaian, perbandingan pemberi kerja, peringkat alternatif, perbandingan berpasangan dan lain-lain.*

Metode inimenjadi pusat penilaian dan manajemen berdasarkan tujuan atau manajemen berdasarkan tujuan (MBS-MBO)

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu.2014. Manajemen Sumber Daya Manusia.Bandung: Remaja Rosdakarya
- Barthos, Basir. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Peradaban Makro. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.

BAB 9

SELEKSI KARYAWAN

Oleh Sundari

9.1 Pendahuluan

Seleksi Karayawan merupakan proses dimana suatu penentuan dengan pemilihan seorang pelamar pekerjaan mendapatkan pekerjaan melalui beberapa Step (Langkah) atau kriteria penyeleksian yang telah dibuat oleh masing-masing organisasi atau perusahaan tertentu. Dengan penyeleksian karyawan dapat menentukan karyawan yang memiliki potensial dengan kriteria yang cocok dan sesuai dengan posisi yang telah disediakan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang memenuhi syarat pemilihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan organisasi tertentu.

Salah satu kegiatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu seleksi karyawan dimana setelah melakukan Rekrutmen Karyawan telah selesai dilaksanakan. Setelah dilaksanakan seleksi Karyawan diputuskan bahwa calon karyawan dapat diterima atau ditolak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

9.2 Konsep Seleksi Karyawan

Kita sangat mengetahui bahwa Organisasi atau Perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik dan berkualitas makanya organisasi atau perusahaan mengadakan Seleksi Karyawan Sesuai dengan Kemampuan yang dimiliki. Definisi dari Seleksi Karyawan itu sendiri menurut Teori?

9.2.1 Definisi Seleksi Karyawan Menurut Para Ahli

Adapun Definisi Seleksi Karyawan Menurut Para Ahli yaitu:

1. Menurut Melayu S.P Hasibuan dalam (Suntoyo, 2018) Seleksi karyawan merupakan dalam penentuan dan pemilihan pelamar yang akan ditolak maupun diterima yang akan menjadi tolak ukur perusahaan atau organisasi tertentu.
2. Menurut Siagian (2013:131) dalam (Permatasari, 2020) Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan yang cermat sesuai dengan posisi yang paling cocok dengan deskripsi pekerjaan yang ada.
3. Menurut Badriyah (2019) dalam (Lodeva, Okta and Goh, 2022) bahwa seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan pada masa sekarang dan yang akan datang.
4. Menurut (Marwansyah, 2016) dalam (Clensia, 2022), Seleksi adalah proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih dari sekumpulan pelamar, orang atau orang-orang yang paling baik memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan saat ini.
5. Menurut Raymond (Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011) seleksi karyawan adanya proses dimana organisasi-organisasi, Perusahaan-perusahaan, instansi-instansi akan memutuskan orang yang akan diizinkan atau tidak.

Dari beberapa pendapat menurut Para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah proses Karyawan untuk memilih pelamar dalam beberapa tahapan seleksi sesuai dengan kebutuhan organisasi pada posisi yang telah disediakan.

9.2.2 Tujuan Seleksi Karyawan

Menurut Fahmi (2016:36) dalam (Kosanke, 2019) ada beberapa tujuan Seleksi yang dapat dilihat sebagai berikut:

1. Untuk menyaring karyawan yang menganggap benar-benar layak dan mampu untuk melaksanakan tugas yang dibebankan pada posisi jabatan tersebut.
2. Menghindar kesalahan dalam pembuatan keputusan seleksi karyawan.
3. Membuat pekerjaan lebih terukur dan memiliki dasar hukum yang jelas.

Dengan adanya tujuan ini dapat dilihat bahwa seleksi karyawan adalah hal yang sangat penting pada Penentuan Sumber Daya Manusia (SDM), adapun tujuannya yaitu:

1. Menentukan dan membantu organisasi mengambil keputusan tentang individu yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan atau pekerjaan yang tersedia
2. Memastikan calon yang telah diseleksi sesuai dengan kriteria perusahaan atau organisasi dengan mengambil keputusan yang tepat untuk bergabung atau tidak
3. Memiliki standar hukum yang jelas dengan mempersempit seleksi karyawan yang dibutuhkan yang akan menawarkan pekerjaan pada sekelompok calon pekerja atau individu.
4. Sehingga mendapatkan Karyawan yang paling tepat pada suatu jabatan yang tersedia.

9.2.3 Aspek Seleksi Karyawan

Aspek-aspek seleksi karyawan menurut pendapat (Mangkuprawira, 2003) pada pelaksanaan ini dengan penuh pertimbangan yang dilakukan oleh karyawan:

a. Keabsahan

Pada penyeleksian karyawan dapat memeriksa data yang valid yang sebelumnya untuk kegiatan penyeleksian,

seperti halnya data pelamar pekerjaan, data wawancara, dan lain-lain yang dianggap penting

b. Keandalan

Keandalan biasanya dapat diartikan sebagai teknik penilaian, pengukuran karakteristik pribadi pelamar memberikan hasil yang konsisten yang sesuai dengan hasil perolehan jika individu cenderung mendapatkan skor yang sama atau beda setiap melakukan tes

c. Biaya

Biaya merupakan suatu yang berperan penting dalam mencapai penyeleksian dan berhasil.

d. Kemudahan Pelaksanaan

Kemudahan pelaksanaan adalah mempermudah tes penyeleksian sehingga melakukan pekerjaan yang professional yang biasanya memiliki pendukung berupa tes dan lamaran pekerjaan

Sedangkan menurut Ardana (Dewi and Darma, 2017) ada beberapa Kriteria yang dapat diperhatikan dalam proses seleksi karyawan antara lain adalah sebagai berikut :

1. Seleksi mengacu pada Analisis Jabatan

Seleksi ini mengacu pada analisis jabatan sehingga seleksi dapat dijamin keberhasilannya.

2. Seleksi Harus Efisien dan Efektif

Seleksi harus menyesuaikan jadwal yang telah direncanakan dan ditetapkan, sehingga Efisiensi dalam penggunaan anggaran sesuai dengan anggaran yang disediakan.

3. Seleksi berpedoman pada perencanaan SDM

Seleksi ini berpedoman dari perencanaan Sumber Daya Manusia sesuai dengan kebutuhan jumlah Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan sesuai dengan lowongan yang dibutuhkan.

4. Seleksi Harus memperhatikan Peraturan dan ketentuan yang berlaku

Seleksi ini membahas sesuai dengan peraturan yang berlaku sesuai dengan SOP (*Standard Operational Prosedure*) yang tidak melanggar peraturan dan ketentuan yang berlaku di Organisasi-organisasi, instansi-instansi dan Lembaga-lembaga.

5. Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur

Seleksi ini harus bersifat objektif dan Jujur dalam pelaksanaan Seleksi Karyawan tanpa membeda-bedakan para Pelamar agar dapat memberikan contoh kepada calon pelamar dan dapat juga menjadi salah satu kepuasan dan keberhasilan dari seleksi.

9.2.4 Kualifikasi dalam Seleksi Karyawan

Menurut Hasibuan (Hasibuan and Hasibuan, 2016) ada beberapa hala yang dapat diambil sebagai kualifikasi karyawan::

- 1. Umur**, dapat mempengaruhi kondisi fisik, kemampuan kerja, mental, tanggung jawab seseorang, sehingga umur merupakan suatu yang dapat diperhatikan sehingga diatur dalam Peraturan Undang-undang Pemburuan. Karyawan muda memiliki Fisik yang kuat dan seiring berkembangnya zaman juga kreatif namun cepat bosan, Karyawan yang umurnya lebih tua kondisi fisiknya kurang tetapi memiliki semangat kerja yang ulet
- 2. Keahlian**, merupakan suatu penentuan seseorang mampu atau tidaknya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditugaskan
- 3. Kesehatan Fisik**, merupakan hal yang sangat penting, dimana tidak mungkin seseorang dapat menduduki jabatan tersebut Ketika sering merasakan sakit
- 4. Pendidikan**, salah satu penunjang atau indikator yang dapat mencerminkan seseorang itu memiliki kemampuan

dalam menyelesaikan pekerjaan dengan adanya Pendidikan seseorang dapat mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

5. **Jenis Kelamin**, dapat memperhatikan berdasarkan pekerjaan, Ketika pekerjaan yang berat dan kerja malam dapat diberikan kepada lelaki dan ini kurang pantas diberikan kepada Perempuan untuk menjaga keselamatan.
6. **Tampang**, tampang merupakan kualifikasi tambahan, dimana penampilan dan kerapian diri seseorang yang Nampak dari luar.
7. **Bakat**, merupakan hal yang sangat penting dimana seseorang dapat berkembang melalui keahlian yang dimilikinya dimana dapat menangkap pengarahan yang diberikan.
8. **Temperamen**, merupakan pembawaan yang dapat dipengaruhi oleh lingkungan yang melekat pada dirinya, sehingga penilaian dapat diserahkan kepada psikolog
9. **Karakter**, merupakan sifat yang ada didalam dirinya yang dapat diubah melalui Pendidikan dan lingkungan
10. **Pengalaman kerja**, pengalaman merupakan pertimbangan seleksi yang paling utama orang yang memiliki pengalaman adalah calon karyawan yang siap pakai.
11. **Kerja sama**, merupakan kunci keberhasilan team sehingga hasil dapat diterima asal kerjasamanya dilakukan secara positif
12. **Kejujuran**, merupakan hal yang susah untuk didapatkan, namun kejujuran merupakan kunci mndelegasikan tugas kepada seseorang
13. **Kedisiplinan**, seseornag harus memiliki sikap atau kualikasi tersendiri yaitu disiplin dalam segala hal.
14. **Inisiatif dan kreatif**, memiliki kualifikasi yang dapat menyelesaikan suatu kegiatan secara mandiri.

9.2.5 Langkah Penyeleksian Karyawan

Menurut Danang (Sunyoto, 2012) Adapun tahapan dan Langkah sebagai berikut:

1. Penerimaan Pendahuluan

Menerima ketika pelamar datang sendiri bisa melakukan wawancara terlebih dahulu untuk menghindari adanya kesalahpahaman pencarian informasi yang tidak resmi dari berbagai sumber.

2. Tes Penerimaan

Ada beberapa yang digunakan untuk membantu penilaian yang dilihat dari segi pengalaman, kepribadian dan kemampuan calon karyawan, adapun alat yang digunakan yaitu:

- 1) Tes Psikologi, dengan menguji kepribadian Pelamar mulai dari bakat, kecerdasan, keinginan dan tempramen
- 2) Tes Pengetahuan yang ditinjau dari sisi pengalaman pelamar
- 3) Tes Performa tes kemampuan karyawan sesuai dengan pekerjaan yang lowong sehingga pelamar mampu untuk mendapatkan pekerjaan tersebut

3. Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi yaitu adanya percakapan yang terjadi antara si pelamar dan pewawancara baik itu percakapan yang mulai dari pribadi sampai ke formal

4. Pemeriksaan Referensi

Pemeriksaan yang memiliki referensi baik itu teman, keluarga atau perusahaan sendiri, sehingga referensi secara pribadi ini jarang digunakan.

5. Tes Kesehatan

Pada prinsipnya tes kesehatan ini harus dilakukan dengan memberikan hasil tes kesehatannya

6. Wawancara oleh atasan langsung

Wawancara yang biasanya dilakukan oleh atasan langsung untuk mengevaluasi apakah mampu untuk menduduki posisi jabatan yang tersedia

7. Keputusan

Memberikan hasil keputusan seleksi karyawan baik itu diterima maupun ditolak

9.2.5 Permasalahan dan Hambatan Seleksi Karyawan

Menurut (Fahmi, 2016), ada beberapa permasalahan yang sering ditemui yaitu:

1. Berkas yang calon karyawan kadang dipalsukan hanya untuk lolos berkas Administrasi
2. Adanya karyawan yang bersifat nepotisme sehingga karyawan yang lebih pantas lulus disingkirkan.
3. Adanya Penyuapan yang terjadi sehingga perilaku kejahatan dapat terjadi.
4. Adanya kesalahan yang dilakukan oleh tim pihak seleksi

Sedangkan menurut (Hasibuan and Hasibuan, 2016), adapun kendala dan hambatan dapat dilihat sebagai berikut:

1. **Tolak Ukur**, adanya kesulitan dalam penentuan standar yang penggunaan tolak ukur kualifikasi secara obyektif yang dapat dilihat dari tingkat kesetiaan dan kejujuran
2. **Penyeleksi**, adanya kesulitan untuk mendapatkan penyeleksi yang benar-benar memiliki kualifikasi yang objektif bersikap adil dan jujur.
3. **Pelamar**, kesulitan dalam menjawab yang jujur dengan kata lain pelamar hanya bisa menjawab dengan yang positif terkait kehidupan pribadinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Clensia, et all. 2022. 'Pengaruh Kepemimpinan, Seleksi Dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan', *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(2), pp. 672–679.
- Dewi, A. A. I. S. and Darma, G. S. 2017. 'Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan dan Kinerja Karyawan', *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(1), pp. 1–18.
- Fahmi, I. 2016. 'Manajemen sumber daya manusia teori dan aplikasi', *Bandung: Alfabeta*.
- Hasibuan, M. S. P. and Hasibuan, H. M. S. P. 2016. *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kosanke, R. M. 2019. 'PELAKSANAAN REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN PADA CV. FAUZAN NETWORK INTERACTIVE DI TANGERANG', 7.
- Lodeva, G., Okta, M. A. and Goh, T. S. 2022. 'Pengaruh Motivasi dan Seleksi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan PT Harapan Jaya Pangan', 6(September), pp. 826–829. doi: 10.33087/ekonomis.v6i2.640.
- Mangkuprawira, T. 2003. 'Manajemen sumber daya manusia strategik'. Ghalia Indonesia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. and Barry Gerhart, P. M. W. 2011. 'Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Buku 1'. Salemba Empat.
- Permatasari, C. R. 2020. 'Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia, jakarta Caecilia', *Jurnal Administrasi Bisnis Departemen Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro*, pp. 1–10.
- Suntoyo, A. 2018. 'Pengaruh Seleksi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Di Pt. Adira Finance Ujung Batu Kabupaten Rokan Hulu', *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), pp. 1689–1699.

Sunyoto, D. 2012. 'Manajemen sumber daya manusia', *Yogyakarta: Caps.*

BAB 10

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA

Oleh Eni Erwantiningsih

10.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sebuah pengertian yang sangat fundamental terkait keunikan dan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. Kemampuan manusia ini melingkupi kemampuan secara fisik dan juga pemikiran yang pasti akan berbeda dari satu individu dengan individu yang lain. Lebih lanjut dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan seseorang sebagai individu yang produktif yang bekerja dan berkontribusi sebagai motor penggerak pada suatu institusi atau perusahaan. Mengingat manusia sebagai karyawan yang penting manfaatnya untuk perusahaan maka dalam perjalanan karirnya perusahaan perlu memikirkan dan mengambil tindakan nyata untuk melatih dan mengembangkan kemampuan yang dimilikinya. Sedangkan arti secara umum bahwa sumber daya manusia adalah merupakan komposisi jumlah penduduk dengan usia produktif pada suatu negara (Kurniasih 2021).

Jika sumber daya manusia merupakan seseorang yang memiliki fungsi penting sebagai penggerak suatu institusi atau perusahaan, maka siapa yang dimaksud tersebut ?

Sumber daya manusia dapat dikelompokkan sesuai profesi dan statusnya sebagai berikut :

1. Tenaga kerja

Adalah seseorang yang bekerja pada suatu perusahaan yang dengan kompetensinya akan menghasilkan produk

baik berupa barang atau jasa sesuai bidang pekerjaannya. Usia produktif sangat mempengaruhi kinerja seseorang karena pada usia produktif tenaga kerja akan maksimal dalam menggunakan daya pikir dan memiliki stamina badan yang bugar. Sehingga tenaga kerja bisa dikategorikan pada usia produktif dan tidak produktif dengan kisaran umur 20 – 40 tahun adalah merupakan kisaran usia produktif.

2. Tenaga ahli / Profesional

Seseorang yang memiliki pengetahuan dan keahlian khusus merupakan tenaga kerja yang dicari oleh perusahaan. Kekhususan ilmu serta ketrampilan yang tidak semua orang memilikinya akan memberikan kontribusi besar dan bisa menambah value produk perusahaan baik barang maupun jasa. Hal ini pula yang akan menjadi daya saing dan pembeda perusahaan dengan perusahaan yang lain.

3. Pemimpin (*leader*)

Seorang dikatakan pemimpin apabila dia dalam pekerjaannya bertugas untuk menggerakkan, memotivasi serta mengkoordinasi pekerjaan beserta karyawan yang ada dibawahnya. Arah dan tujuan perusahaan sedikit banyak akan terpengaruh bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin. Tujuan perusahaan berhasil tercapai dengan efisien dan efektif juga tergantung bagaimana pemimpin menerapkan pola bekerja.

4. Pengusaha (*entrepreneur*)

Seseorang yang mampu mengambil peluang di sekitarnya dengan mengembangkan ide kreatif dan karya yang inovatif dan sanggup menerima resiko maka dia bisa dikatakan sebagai seorang entrepreneur. Seorang pengusaha akan mengeksplor apa yang dimilikinya dan memaksimalkan peluang usaha yang ada untuk memenuhi

- kebutuhan masyarakat luas. Dalam mewujudkan impian dan harapan seorang pengusaha akan mampu membuka lapangan pekerjaan untuk masyarakat. Dengan dibukanya lapangan pekerjaan maka akan terwujud kemandirian ekonomi masyarakat dan membantu menopang perekonomian negara.
5. Produsen
Produsen merupakan pihak baik perorangan maupun perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat.
 6. Konsumen
Merupakan seseorang atau pihak yang menikmati atau memakai produk baik barang atau jasa yang dihasilkan oleh produsen. Dalam perkembangannya konsumen sudah harus cerdas dalam mengkonsumsi apapun yang dibutuhkan, karena konsumen yang cerdas akan bisa mengkritisi setiap produk serta keamanan yang diberikan produsen.

Sudut pandang etimologis melihat arti sumber daya berasal dari kata sumber yang memiliki arti asal serta daya yang berarti kekuatan atau kemampuan. Berdasar pandangan ini maka sumber daya adalah sebuah konsep Human Resource Development yang sarat makna yaitu sebagai asal kekuatan. Sehingga sumber daya merupakan gambaran bagaimana aspirasi setiap individu sebagai manusia yang memiliki potensi yang berhubungan dalam suatu operasi atau fungsi aktivitas (Martoyo 1992). Dalam penjelasan yang lain dikatakan bahwa sumber daya manusia juga berarti keseluruhan individu sebagai manusia yang memiliki keterlibatan aktif baik dalam kegiatan maupun pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan 2000).

Sumber daya manusia adalah asset dan modal penting dari organisasi atau perusahaan karena manusia memiliki fungsi

sebagai pelaku utama dalam mencapai tujuan organisasi. Manusia dalam hal ini karyawan bukan hanya sebagai sumber daya semata tetapi merupakan modal yang penting (*human capital*) yang memiliki potensi untuk dikembangkan (Greer and Charles R. 1995) Sumber daya manusia adalah individu dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran serta melakukan beberapa pekerjaan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi/perusahaan (Sukirno 2006).

Terdapat dua pengertian dari sumber daya manusia yaitu secara mikro dan makro. Secara mikro sumber daya manusia memiliki arti sebagai seorang individu yang bekerja dalam suatu perusahaan atau institusi atau yang umum disebut buruh, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain – lain. Sedangkan arti secara makro merupakan penduduk negara yang memasuki masa / usia angkatan kerja baik sudah memiliki pekerjaan atau belum bekerja. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan seseorang atau individu yang bekerja menggerakkan organisasi, institusi maupun perusahaan dan memiliki fungsi sebagai asset atau modal yang harus mendapatkan pelatihan serta dikembangkan segala potensi dan kemampuannya.

Menurut Veithzal rivai, sumber daya manusia merupakan individu yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia juga sebagai unsur masukan (*input*) bersama unsur lain seperti modal, bahan, mesin dan teknologi yang diubah menjadi proses manajemen menjadi output berupa barang atau jasa (Rivai 2004). Proses bisnis pada suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan secara maksimal jika didukung oleh kinerja yang optimal dari seluruh sumber daya manusia yang ada dan terlibat didalamnya. Kinerja merupakan hasil kerja individu yang diukur dari segi kualitas dan kuantitas dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya sesuai standar yang ditentukan perusahaan (Qustolani 2017).

Kinerja karyawan yang maksimal akan bisa menimbulkan kepuasan baik individu yang bersangkutan juga perusahaan sebagai bentuk apresiasi hasil kerja nyata karyawan. Mengingat pentingnya fungsi manusia sebagai asset penting dalam perusahaan serta sebagai penentu tercapainya tujuan organisasi maka fungsi manajemen sumber daya manusia harus diterapkan salah satunya yaitu Pengembangan (*Development*), yaitu proses peningkatan ketrampilan dari perusahaan bagi karyawan yang biasa disebut pelatihan. Manajemen sumber daya manusia memiliki manfaat dan fungsi untuk mengatur dan memberdayakan karyawan agar terjadi peningkatan kinerja sebagai bentuk implementasi kompetensi yang maksimal.

10.2 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia

Kemajuan dan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya sangat ditentukan bagaimana orang-orang didalamnya menjalankan aktivitas sesuai tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Sebagai sebuah proses maka perusahaan memulai dengan perekrutan karyawan yang sesuai dengan kriteria serta syarat yang sudah ditentukan agar bisa mendukung setiap program kerja perusahaan. Akan tetapi dalam perjalanannya kondisi karyawan akan mengalami perubahan baik motivasi, penurunan daya pikir dan fisik serta kinerja. Menyikapi hal ini perusahaan harus bisa menjaga bahkan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada sebagai upaya pemeliharaan tenaga kerja baik untuk jangka panjang juga jangka pendek untuk saat ini.

Sebagai salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu pelatihan dan pengembangan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Oleh sebagian orang, program pelatihan dan pengembangan sering ditafsirkan tidak ada perbedaan, karena memang kedua program

tersebut menjadi satu kesatuan yang utuh. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) sebagai bentuk kegiatan yang dilakukan baik di dalam atau di luar pekerjaan rutin karyawan sebagai upaya untuk mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan. Pelatihan (*training*) lebih difokuskan pada program mengembangkan ketrampilan bekerja (*vocational*) dan biasanya siap untuk diaplikasikan dalam pekerjaan yang sedang dikerjakan saat ini. Sedangkan pengembangan (*development*) tidak harus berhubungan dengan pekerjaan yang sedang dikerjakan tetapi memiliki jangkauan yang lebih luas (Gomes and Cardoso 2003).

Sementara itu pelatihan dan pengembangan memiliki perbedaan arti yang mendasar. Pelatihan (*training*) bertujuan memperbaiki kemampuan menguasai berbagai ketrampilan yang berhubungan dengan pekerjaan serta teknis pelaksanaannya yang detail dan rutin. Sedangkan pengembangan (*development*) memiliki ruang lingkup yang lebih luas sebagai upaya memperbaiki serta meningkatkan kemampuan, pengetahuan, sikap dan kepribadian (Handoko 2001).

Menurut (Syafarudin 2001) pelatihan lebih fokus meningkatkan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia berhubungan dengan tanggungjawab atas jabatan serta fungsi pada pekerjaan yang sedang dilakukan (*current job oriented*). Adapun tujuannya adalah meningkatkan kinerja serta produktifitas kerja karyawan dan sasarannya meningkatkan kinerja jangka pendek. Sedangkan orientasi pelatihan adalah untuk memenuhi kebutuhan jabatan yang dikerjakan saat ini, serta memberikan efek terhadap karir relatif rendah.

Sementara pengembangan (*development*) cenderung bersifat normal terkaitantisipasi kemampuan serta keahlian yang harus dipersiapkan untuk keperluan produktifitas jabatan ke depan. Adapun tujuan program pengembangan ini adalah menyangkut aspek yang luas yaitu meningkatkan kemampuan karyawan untuk mempersiapkan perubahan yang terjadi ke depan

diluar perencanaan (*unplanned chane*) maupun perubahan yang direncanakan (*planned change*). Pengembangan memiliki sasaran meningkatkan kinerja karyawan dalam jangka panjang dan berorientasi pada persiapan memenuhi kebutuhan kedepan baik terencana maupun tidak. Sementara pengembangan memiliki efek keterkaitan dengan karir relatif tinggi karena memang mempersiapkan karyawan dengan segala keahlian untuk masa depan.

10.3 Pengembangan (*development*)

Secara umum pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja atau karyawan agar tercapai produktifitas kerja yang maksimal. Dengan pencapaian produktifitas karyawan yang baik maka daya saing dan produktifitas perusahaan juga akan meningkat seiring pula. Setiap individu memiliki potensi dan kemampuan yang unik dan pengembangan yang tepat pastinya akan menempatkan karyawan pada posisi serta tempat yang cocok dengan keahliannya.

Menurut Ghozali (Kadarisman 2013) pengembangan adalah sebuah kegiatan atau aktivitas yang harus dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya meningkatkan (*upgrade*) pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) serta ketrampilan (*skill*) karyawan. Peningkatan segala aspek ini dimaksudkan agar potensi karyawan sesuai dan mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang saat ini dikerjakan. Melalui kegiatan pengembangan selain meningkatkan potensi dan kemampuan namun juga diharapkan karyawan dapat memperbaiki serta mencari jalan keluar atas kekurangan, kelemahan dalam operasional pekerjaannya disesuaikan perkembangan ilmu dan teknologi yang diterapkan oleh perusahaan.

Selain itu dijelaskan pula oleh (M. Hasibuan 2008) (M. Hasibuan 2008)(M. Hasibuan, 2008)(M. Hasibuan,

2008) pengembangan merupakan usaha meningkatkan kemampuan karyawan yaitu teknis, teoritis, konseptual serta moral sesuai kebutuhan jabatan masing-masing melalui program pendidikan dan pelatihan. Pengembangan pengetahuan adalah meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dengan indikator jam kerja efektif karyawan. Jika selama ini hanya mampu bekerja efektif selama 5 jam per hari maka setelah mengikuti program pengembangan mampu mencapai jam kerja efektif 6-7 jam per hari dengan tingkat kualitas dan kuantitas yang semakin tinggi.

Pengetahuan yang menjadi fokus pada program pengembangan adalah pengetahuan memahami tujuan bekerja yang sebenarnya, bagaimana pentingnya sikap disiplin yang bisa menjamin berjalannya aturan perusahaan sehingga semua berjalan pada koridor yang telah ditetapkan. Selain itu pengetahuan terkait pekerjaan juga akan diperoleh yaitu bagaimana trik dan tips menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tepat, aman serta baik sesuai standar perusahaan. Pengetahuan yang meningkat akan mendasari motivasi bekerja sehingga karyawan akan menumbuhkan kemampuan serta ketrampilan sumber daya manusia.

Pengembangan karyawan merupakan pelaksanaan dari salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu pemeliharaan tenaga kerja. Konsep pengembangan karyawan bisa dilakukan baik untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Untuk mencapai hasil yang maksimal seyogyanya program pengembangan dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Terencana memiliki arti bahwa program harus benar-benar disusun secara cermat serta berdasarkan metode ilmiah dan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan akan format pengetahuan dan ketrampilan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

10.3.1 Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebagai langkah mencapai keberhasilan program pengembangan adalah terencana dan memakai metode yang tepat. Berikut beberapa metode program pengembangan :

1. Pelatihan (*training*)

Pelaksanaan pelatihan ini bisa dilakukan secara internal maupun eksternal. Pelatihan internal yaitu pelatihan yang dilaksanakan di dalam lingkungan perusahaan sendiri dengan trainer adalah tenaga pengajar yang diambilkan dari dalam atau bisa juga menggunakan trainer dari perusahaan lain yang bergerak di bidang pelatihan. Sementara pelatihan eksternal yaitu dengan cara mengirim karyawan ke luar perusahaan untuk mengikuti pelatihan di perusahaan penyelenggara pelatihan (*training*). Dan biasanya karyawan baru sebelum memulai aktivitas mereka dalam pekerjaannya akan mengikuti pelatihan terlebih dahulu sebagai metode pengenalan lingkungan kerja.

2. Magang

Setiap karyawan akan memiliki produktifitas tinggi jika memahami pekerjaan dengan setiap tuntutan yang ada di dalamnya. Begitu juga dengan karyawan baru yang akan menggeluti pekerjaan yang akan diembannya, maka harus mengetahui medan perjuangan yang akan dilaluinya. Sehingga model pengembangan karyawan dengan system magang ini akan memberikan kesempatan untuk mengetahui, mempelajari dan melakukan pekerjaan yang akan dilakukan ke depan. Dengan didampingi oleh tenaga ahli atau trainer baik dari internal maupun eksternal maka diharapkan akan menjadi persiapan terbaik untuk memasuki dunia kerja.

3. Pendidikan

Metode pengembangan merupakan metode dimana perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh pendidikan formal. Pendidikan formal

ini bisa ditempuh dengan tujuan agar karyawan memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan terutama untuk yang akan menduduki jabatan yang lebih tinggi. Peningkatan pengetahuan melalui pendidikan formal untuk karyawan yang akan promosi jabatan dipandang lebih efektif dibandingkan jika harus merekrut karyawan baru.

4. Rotasi Kerja

Rotasi kerja adalah merupakan mekanisme perpindahan bagian karyawan dengan tujuan untuk memberikan tempat yang sesuai dengan kemampuan, memberikan variasi pekerjaan untuk peningkatan kinerja. Jika ada karyawan yang kurang maksimal dalam pekerjaannya akan bijak jika perusahaan tidak langsung memberikan hukuman atas kondisi tersebut. Perlu dievaluasi serta dicari penyebab agar jalan keluar yang diberikan sesuai dengan keadaan yang terjadi.

Beberapa hal yang bisa diindikasikan sebagai penyebab seperti ketidakharmonisan hubungan dalam pekerjaan, ada tekanan yang terlalu besar, karyawan tidak cocok dengan bidang pekerjaannya atau ada berada pada titik jenuh. Dengan ditempatkan pada divisi lain maka bisa diketahui tempat yang cocok tentunya dengan melihat hasil kerja di divisi baru tersebut dibandingkan dengan divisi asalnya. Selain itu dengan rotasi bisa digunakan sebagai cara untuk mengisi tempat lain yang memang kekurangan tenaga kerja karena cuti atau mengundurkan diri. Sehingga dengan metode rotasi ini baik karyawan maupun perusahaan akan bisa saling menjaga kinerja tetap maksimal.

5. Studi Banding

Metode studi banding merupakan metode yang dilakukan dengan membandingkan kondisi perusahaan dengan perusahaan lain terkait sistem kerja yang selama ini

diterapkan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan. Dengan metode ini maka akan diperoleh gambaran efektifitas sistem kerja yang seharusnya diterapkan agar produktifitas bisa meningkat. Sebagai contoh misalkan perusahaan ingin memperbaiki system pengembangan karyawan maka perusahaan perlu melakukan studi banding ke perusahaan lain yang menerapkan sistem pengembangan sumber daya manusia yang lebih baik. Dengan mencari pembandingan maka akan diperoleh gambaran system di perusahaan lain untuk dipertimbangkan penerapannya di perusahaan dengan tetap mengukur hasil nyata system baru yang diterapkan.

6. *Uji Kompetensi*

Metode ini dilakukan perusahaan dengan melakukan ujian untuk mengetahui kualitas karyawan selama ini. Dalam kegiatan menguji kompetensi karyawan ini bisa dilakukan oleh tenaga profesional dari perusahaan sendiri atau Badan Nasional Sertifikat Profesi (BNSP). Keengganan karyawan untuk terus belajar dan tidak selalu merasa ada di zona aman akan bisa diperbaiki dan ditingkatkan apabila ada uji kompetensi yang dilakukan perusahaan.

7. *Coaching*

Metode coaching atau pendampingan dan pembimbingan ini dilakukan untuk bisa saling mentransfer ilmu serta berbagi pengalaman. Tujuan metode ini tentu saja untuk meningkatkan skill karyawan dengan mendapat ilmu dan pengalaman nyata dari karyawan yang lebih senior.

8. *Outbond*

Aktivitas bekerja di perusahaan dengan pola kerja, teman, tekanan dan tuntutan yang sama setiap saat akan menempatkan karyawan pada kondisi titik jenuh. Apabila seseorang merasa jenuh maka produktifitas juga akan menurun. Sebagai salah satu upaya untuk menyegarkan

kembali motivasi, suasana bekerja serta produktifitas karyawan maka perlu diadakan acara silaturahmi di luar perusahaan oleh semua tingkatan level. Rekreasi yang dikemas dalam metode outbond ini dilakukan berkelompok baik dalam divisi yang sama atau silang dengan divisi lain.

Untuk mendapatkan tujuan mempererat hubungan tetapi tetap dengan mendapatkan manfaat ke depan untuk suasana bekerja di perusahaan, maka acara dikemas santai dan gembira dalam permainan-permainan. Setiap permainan akan membutuhkan pola pikir cepat, kepemimpinan dan kekompakan. Dengan acara seperti ini diharapkan karyawan bisa saling mengenal, lebih bersemangat dan tentunya bisa menjaga kekompakan team kerja.

10.3.2 Pelatihan (*Training*)

Kata pelatihan atau training berasal dari kata “latih” ditambah awalan pe dan akhiran an yang artinya telah biasa, keadaan telah biasa diperoleh seseorang setelah melalui proses belajar atau diajar. Latihan berarti pelajaran untuk membiasakan diri atau memperoleh kecakapan tertentu. Pelatihan juga merujuk pada suatu cara memperoleh serta meningkatkan pengetahuan dan keahlian berkaitan dengan keahlian praktis berhubungan dengan kompetensi yang lebih spesifik sesuai dengan bidang pekerjaan.

Selain itu pelatihan juga mengandung pemahaman sebagai bentuk konsep manajemen sumber daya manusia secara sempit. Sebagai konsep manajemen maka pelatihan ini memadukan kegiatan pemberian instruksi yang sudah direncanakan dan disesuaikan dengan kebutuhan peserta training. Beberapa model materi yang dipersiapkan seperti pelatihan tentang prosedur

operasi, pelatihan terkait tugas dan program untuk mengenal pekerjaan yang saat ini dikerjakan karyawan dengan lebih baik.

Pelatihan juga memiliki pengertian sebuah proses yang terdiri dari serangkaian upaya yang dilakukan dengan sengaja dan terencana dalam bentuk pemberian bantuan kepada karyawan yang dilakukan oleh tenaga profesional (*trainer*) pada waktu tertentu dengan tujuan meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu untuk mencapai efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi.” (Hamalik, 2000). Pelatihan memiliki arti juga sebagai proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan menempati posisi baru baik rotasi maupun promosi dengan diberikan ketrampilan dasar yang diperlukan dalam bidang pekerjaan yang digelutinya((Jusmaliani 2011).

Sementara menurut Wilson Bangun, pelatihan merupakan proses mempertahankan dan memperbaiki ketrampilan karyawan dalam rangka mencapai efektifitas dalam pekerjaan (Bangun 2012). Pelatihan atau training juga memiliki makna sebagai proses mengubah sistematis perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi pada suatu arah yang telah ditentukan. Sehingga melalui pelatihan ini maka diharapkan ada proses meningkatkan dan menyempurnakan bakat, ketrampilan, kemampuan, keahlian dan kecakapan menjalankan pekerjaan untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan. Melihat konsep serta kegiatan yang ada pada sebuah pelatihan tersebut maka dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam dunia kerja. Sebagai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia tentunya diperuntukkan untuk seluruh karyawan baik karyawan baru maupun yang sudah bekerja. Kesamaan kepentingan ini karena ke depan tuntutan atas kualitas serta tanggungjawab terhadap pekerjaan bisa berubah sebagai bentuk penyesuaian perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain-lain (Simamora 2008).

Pelatihan (*training*) merupakan upaya memperbaiki proses kognitif, kesadaran serta pengertian seseorang dalam menggunakan pengetahuannya secara aktual. Perbaikan ini berada pada wilayah pekerjaan seseorang yang saat ini dijalani atau suatu tugas yang berkaitan dengan pencapaian efektifitas pekerjaan. Pelatihan (*training*) umumnya mencakup pengalaman belajar, kegiatan yang terencana serta sebagai jawaban atas kebutuhan yang telah diidentifikasi. Kegiatan pelatihan (*training*) ini memiliki maksud dan tujuan memperbaiki kemampuan karyawan untuk menguasai berbagai ketrampilan serta teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terinci serta rutin (Handoko 2010).

Menurut (M. S. Hasibuan 2008) pelatihan (*training*) merupakan proses pendidikan dalam jangka waktu pendek yang didalamnya terdapat prosedur yang tersusun secara sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan belajar terkait pengetahuan teknik dan keahlian untuk mencapai tujuan.

10.3.3 Pentingnya Pelatihan (*Training*)

Manusia sebagai sumber daya yang merupakan kunci penting kesuksesan sebuah usaha atau pada sebuah perusahaan. Sumber daya yang berkualitas dan selalu bisa mengikuti perkembangan serta kebutuhan akan menentukan juga tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Sumber daya yang berkualitas dengan memiliki ketrampilan, etos kerja serta loyalitas kerja yang maksimal kepada perusahaan bisa dicapai melalui pelatihan karyawan.

Beberapa manfaat atau pentingnya pelaksanaan pelatihan karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan antara lain :

1. Produktifitas Kerja

Melalui pelatihan maka program serta instruksi yang terangkai dalam kegiatan diharapkan mampu meningkatkan ketrampilan teknik (*technical skill*),

ketrampilan karyawan (*human skill*) serta ketrampilan manager (*managerial skill*) dan pada akhirnya mampu meningkatkan produktifitas kerja baik kualitas dan kuantitas produksi.

Technical skill merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan tugas dan tanggungjawan secara spesifik dan detail. Kemampuan ini berupa penguasaan ketrampilan khusus yang konsentrasi pada tugas tertentu berhubungan dengfan teknologi informasi, mekanik, desain, tugas ilmiah dan lain-lain. Technical Skill ini sangat penting karena merupakan nilai lebih seseorang dan menjadi tolok ukur perusahaan terhadap kualitas karyawan. Dengan memiliki technical skill yang tinggi maka seseorang akan merasa lebih percaya diri dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan sehingga produktifitas yang tinggi akan bisa diberikan kepada perusahaan.

Sementara **Human Skill** merupakan kemampuan seseorang untuk bekerja secara efektif dan membangun upaya kooperatif dalam sebuah tim kerja. Human Skill membangun kualitas karyawan menjadi semakin kreatif, inklusif dan mahir menggunakan teknologi. Human skill juga lebih dikenal dengan sebutan soft skill yaitu sebuah kemampuan seseorang dalam menjalin hubungan dan komunikasi dengan orang lain. Soft skill yang baik dapat membentuk hubungan yang lebih intens baik dengan anggota tim kerja maupun dengan klien. Kemampuan soft skill ini bisa menjadi dasar kuat seseorang menjadi seorang pemimpin agar lebih mampu berkolaborasi, berinovasi serta memaksimalkan potensi dalam diri masing – masing karyawan.

Manajerial skill adalah sebuah kemampuan khusus yang harus dimiliki seorang pemimpin perusahaan / organisasi

agar dapat menjalankan setiap tugas dan menyelesaikan masalah dengan baik. Sementara menurut KBBI manajerial skill adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan kesempatan mengorganisasi faktor produksi serta menggunakan teknik dan cara baru. Kemampuan manajerial bisa dikembangkan melalui pengalaman nyata sebagai manager atau bisa melalui pelatihan terkait kemampuan manajerial. Selain itu kemampuan ini membantu seorang pemimpin dalam menjaga komunikasi baik antar teman kerja, bawahan dan juga atasan sehingga memudahkan apabila mengadakan kegiatan atau proyek di perusahaan.

2. Meningkatkan Efisiensi

Dengan meningkatnya pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki karyawan maka dalam bekerja akan mampu meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku serta mengurangi kerusakan sarana dan prasarana. Dengan pengetahuan yang dimiliki pula maka secara otomatis mampu mengurangi pemborosan sehingga biaya produksi relative kecil dan meningkatkan daya saing perusahaan.

3. Menghindari kerusakan

Melalui program pengembangan ketrampilan dan pengetahuan, maka karyawan dapat meningkatkan kemampuannya bekerja. Dengan hal ini diharapkan pengurangan kemungkinan kerusakan barang, mesin dan peralatan lainnya dapat dikurangi.

4. Menghindari kecelakaan kerja

Melalui pelatihan maka ketrampilan dan pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya akan meningkat sehingga akan berkurang kecerobohan dan kecelakaan akibat ketidakpahaman operasional. Dengan menjaga tindakan kehati-hatian ini maka biaya operasional perusahaan untuk pengobatan karyawan akan berkurang juga.

5. Meningkatkan pelayanan
Dengan pengetahuan yang meningkat maka karyawan memiliki wawasan baru bagaimana berkomunikasi dan berkoordinasi dengan rekan kerja atau konsumen. Berbekal wawasan baru ini maka diharapkan terdapat peningkatan pelayanan dan bisa memuaskan konsumen. Kepuasan konsumen merupakan target perusahaan agar terbentuk loyalitas ke depan dengan menggunakan pelayanan sebagai daya tarik perusahaan.
6. Perbaiki moral
Ketrampilan dan keahlian yang meningkat pada diri karyawan akan menambah rasa percaya diri dan semangat dalam bekerja. Motivasi dan dorongan positif ini akan memperbaiki moral dan etos kerja karyawan sehingga akan memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan.
7. Karir
Peningkatan ketrampilan, pengetahuan serta produktifitas karyawan akan menambah nilai (*value*) melalui program pelatihan. Dengan nilai yang semakin meningkat maka potensi untuk promosi karir karyawan ke depan akan semakin besar peluangnya.
8. Konseptual
Dengan terbentuk serta meningkatnya technical skill, human skill, dan managerial skill, maka seorang manager atau pimpinan akan semakin tanggap dan cepat dalam mengambil keputusan. Setiap keputusan yang diambil akan lebih tepat dan efektif untuk pencapaian tujuan perusahaan.
9. Kepemimpinan
Melalui pelatihan kemampuan manager selain dalam meningkat dalam pengambilan keputusan, maka kepemimpinan yang dijalankan juga semakin baik. Kualitas koordinasi dan komunikasi akan lebih luwes serta terjalin

keharmonisan hubungan baik secara vertikal maupun horisontal.

10. Balas Jasa

Produktifitas meningkat maka dedikasi kepada perusahaan juga akan menjadi penilaian tersendiri sebagai ukuran kinerja karyawan. Dengan kinerja yang baik maka balas jasa dari perusahaan akan meningkat seiring pula seperti gaji, insentif dan lain-lain.

11. Konsumen

Dengan peningkatan pelayanan karyawan kepada konsumen karena pengetahuan serta ketrampilan yang sudah baik, maka masyarakat sebagai konsumen akan merasakan kepuasan sebagai dasar loyalitas kepada perusahaan.

10.3.4 Jenis – jenis pelatihan SDM

Memahami pentingnya dilakukan pelatihan terhadap karyawan sebagai bentuk peningkatan ketrampilan dan pengetahuan pada bidang pekerjaan serta prospek kemajuan karir ke depan, maka perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan yang sesuai. Setiap jenis pelatihan memiliki konsep berbeda dengan tujuan maksimal yang ingin dicapai. Berikut jenis – jenis pelatihan yang bisa diberikan kepada karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan :

1. Pelatihan Keahlian SDM (*Skill Training*)

Jenis pelatihan ini merupakan pelatihan yang sering dan umum dilakukan oleh perusahaan. Pelatihan ini memiliki konsep yang sederhana yaitu dengan melatih peserta menilai kebutuhan, kekurangan yang ditindaklanjuti dengan identifikasi melalui serangkaian penilaian.

2. Pelatihan Ulang SDM (*Retraining*)

Setiap tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan harus memberikan output yang telah ditentukan

perusahaan. Kondisi globalisasi saat ini menuntut perusahaan untuk selalu beradaptasi agar bisa bertahan ditengah tantangan yang semakin berat. Hal ini mendasari tuntutan kerja kepada karyawan akan berubah – ubah sebagai bentuk penyesuaian kemajuan baik dari segi teknik operasional juga teknologi. Dengan pelatihan ulang ini maka karyawan akan diberikan ketrampilan, pengetahuan serta keahlian yang dibutuhkan saat ini. Dengan pelatihan ini diharapkan karyawan akan termotivasi dan lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3. Pelatihan Lintas Fungsional (*Cross Functional Training*)

Setiap divisi yang ada di perusahaan saling berhubungan dan terkait dalam menjalankan fungsinya. Setiap output yang dihasilkan pada divisi sebelumnya akan mempengaruhi operasional divisi selanjutnya. Berpijak pada hal ini maka setiap karyawan sebaiknya memahami apa yang terjadi, bagaimana hal tersebut bisa terjadi dan permasalahan yang rentan ada pada divisi yang lainnya. Sehingga akan bisa menetapkan standar operasional prosedur yang bisa saling memberikan kemudahan dan solusi terbaik . Dengan memberikan pelatihan lintas fungsional ini maka karyawan aktivitas lainnya selain bidang pekerjaan yang telah ditugaskan selama ini. Adapun tujuan pelatihan ini adalah meningkatkan kerjasama, komunikasi serta sinergi antara bidang fungsional satu dan yang lainnya.

4. Pelatihan Tim (*Team Training*)

Jenis pelatihan ini fokus kepada peningkatan kerja sama (*team work*) yang dikemas dalam konsep berkelompok. Sekelompok orang akan diberikan tugas dan tanggungjawab untuk dikerjakan dan diselesaikan bersama – sama. Untuk memberikan suasana yang mendukung biasanya jenis pelatihan ini dikemas melalui sebuah

permainan dengan lokasi bisa di luar ruangan ataupun di dalam ruangan.

5. Pelatihan Bahasa (*Language Training*)

Perkembangan bisnis saat ini sudah bukan lagi hanya di ranah lokal tetapi sudah memasuki era globalisasi. Era keterbukaan dan globalisasi mendorong semua negara di dunia saling berinteraksi secara dekat. Interaksi antar negara ini tentunya membutuhkan kemampuan berkomunikasi yang baik agar dapat terjalin kerjasama yang saling menguntungkan. Melihat tuntutan era globalisasi ini maka sangat penting sekali karyawan memiliki kemampuan berbahasa asing untuk bisa bekerjasama dengan seluruh konsumen perusahaan.

6. Pelatihan Teknologi (*Technologi Training*)

Teknologi saat ini merupakan fenomena kemajuan jaman yang harus bisa dikuasai oleh semua orang. Tertinggalnya pengetahuan dan ketrampilan terkait perkembangan teknologi mengakibatkan tidak bisa mengetahui perkembangan di dunia seperti digital marketing, developer dan system administrasi yang semua bisa terintegrasi.

7. Pelatihan Kreatifitas SDM (*Creatifity Training*)

Pelatihan kreatifitas memiliki konsep acara memberikan kesempatan kepada peserta untuk memberikan gagasan dan ide yang rasional terkait pekerjaan yang dijalankan. Dengan pemberian peluang peserta menyampaikan gagasan maka hal ini akan memberikan input ke perusahaan untuk lebih maju dan maksimal dalam mencapai tujuan (Anon 2021).

Demikian besarnya manfaat pengembangan sumber daya manusia sebagai bentuk fungsi manajemen yaitu pemeliharaan tenaga kerja. Karena tenaga kerja yang berkompeten, memenuhi

kualifikasi perusahaan sebagai cara mencapai tujuan tidak hanya dimaksimalkan saat rekrutmen saja tetapi yang penting pemeliharaan selama menjadi karyawan agar tercapai produktifitas yang stabil atau meningkat.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan agar progam pengembangan berjalan dengan baik yaitu tujuan dan pengembangan harus jelas dan terukur. Setiap arah serta tugas harus bisa dikerjakan dan sesuai dengan kondisi baik karyawan maupun perusahaan serta dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu para pelatih atau trainer harus yang memiliki kualifikasi yaitu memang benar-benar orang yang mampu melatih dan ahli di bidangnya. Pelatih yang berkompeten tentunya juga harus ditunjang oleh materi pengembangan yang sesuai pula dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anon. 2021. "Jenis Pelatihan Dan Pengembangan SDM Bagi Perusahaan." *Www.Jurnal.Id/Id/Blog*. Retrieved (www.jurnal.id/id/blog).
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, and Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi offset.
- Greer, and Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources: A General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T. Han. 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Han. 2010. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Sayuti. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Non Sekuler*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Surakarta: Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. edited by I. Machfoedz. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Kurniasih, Wida. 2021. "Pengembangan SDM: Pengertian, Tujuan, Metode Dan Fungsinya." *Https://Www.Gramedia.Com/Literasi/Pengembangan-Sdm/*. Retrieved (https://www.gramedia.com/literasi/pengembangan-sdm/).

- Martoyo, Susilo. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Qustolani. 2017. "PENGARUH KEPUASAN KERJA, Keadilan PROSEDURAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding Majalengka)." *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi* 4(2).
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Simamora, Henry. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sukirno, Sadono. 2006. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Syafarudin, Alwi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi. Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.

BAB 11

MANAJEMEN DAN PENILAIAN KINERJA

Oleh Solehudin

11.1 Pendahuluan

Semua perusahaan melakukan tinjauan kinerja atau *performance review* secara berkala, biasanya setiap 3, 6 atau 12 bulan sekali. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan metode evaluasi kinerja atau metode evaluasi karyawan. Evaluasi tidak hanya memberikan umpan balik untuk meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga menjadi dasar keputusan manajemen mengenai kelanjutan (pemutusan atau kelanjutan) hubungan kerja dengan seorang karyawan. Selain itu, berdasarkan hasil evaluasi juga ditentukan alokasi bonus kepada karyawan yang berprestasi di atas rata-rata, seperti bonus, kenaikan gaji, dan promosi (Dwinda, 2020).

11.2 Manajemen Kinerja

Suatu organisasi atau bisnis pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tentu saja, semua roda penggerak perusahaan atau organisasi perlu bekerja sama dengan baik hingga tujuan tercapai. Salah satunya adalah pegawai atau juru tulis yang bekerja. Memaksimalkan prestasi kerja karyawan merupakan mata rantai penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan cara ini, bisnis dan organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan lebih cepat dan efektif (Saretta, 2021).

Setiap organisasi dan bisnis harus memiliki tujuan sendiri didorong oleh orang-orang bisnis. Pencapaian tujuan yang optimal

membutuhkan manajemen kinerja (Mustofa, 2022). Kehadiran manager ini sangat dibutuhkan dalam perusahaan karena membantu menyelaraskan karyawan dengan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan (Konsultan Manajemen, 2021).

11.2.1 Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah upaya komunikasi berkelanjutan antara karyawan dan manajernya yang bertujuan untuk mencapai tujuan utama organisasi (Mustofa, 2022). Manajemen kinerja atau dalam bahasa Inggrisnya *Performance* Manajemen kinerja, atau manajemen kinerja dalam bahasa Inggris, adalah kegiatan memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai secara konsisten dengan cara yang efektif dan efisien. Anda bahkan dapat fokus pada kinerja proses pembuatan produk atau layanan (Talenta, 2022).

Menurut Schwarz (1999), manajemen kinerja adalah interaksi penting antara manajer dan karyawan mengenai pencapaian tujuan, umpan balik manajer-ke-karyawan, dan umpan balik karyawan-ke-manajer, dan penilaian kinerja. Sebuah gaya kepemimpinan yang komunikasi terbuka. Armstrong (2004) menyatakan bahwa manajemen kinerja Armstrong adalah alat untuk mencapai kesuksesan organisasi yang berkelanjutan dengan meningkatkan kinerja mereka yang bekerja di dalam organisasi dan mengembangkan keterampilan tim dan kontributor individu, merupakan pendekatan strategis dan terintegrasi (Talenta, 2022).

11.2.2 Siklus Manajemen Kinerja

Ada empat siklus manajemen kinerja yang harus diikuti secara berkesinambungan. Di bawah ini adalah deskripsi dari empat siklus manajemen kinerja (Konsultan Manajemen, 2021):

1. Perencanaan

Pada tahap ini, manajemen dan direksi perusahaan mendiskusikan tujuan dan apa yang ingin dicapai perusahaan dari waktu ke waktu dan secara keseluruhan. Ini adalah langkah yang sangat penting karena setiap

karyawan akan diinstruksikan secara detail bagaimana menetapkan tujuan. Sasaran tersebut tidak harus terkait dengan strategi bisnis, tetapi juga dapat menjadi indikator keberhasilan kinerja karyawan dalam tim, seperti: tujuan, tugas, tindakan, pengembangan, dll. Biasanya, tujuan ini menggunakan metode SMART atau spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu. Pada tahap ini, perusahaan juga dapat merencanakan pengembangan karyawan.

2. Monitoring

Pada prinsipnya, pemantauan dilakukan setahun sekali. Siklus ini mengharuskan manajer untuk mengikuti jalur yang berbeda untuk memastikan bahwa tujuan yang direncanakan terpenuhi. Ketika masalah diidentifikasi di antara karyawan, manajer harus dapat membantu karyawan menyelesaikan masalah tersebut. Pada tahap ini, tujuan baru dapat muncul, diatur sedemikian rupa sehingga perusahaan sering muncul di dalamnya.

3. Reviewing

Siklus ketiga adalah ulasan atau studi dua halaman. Fase ini biasanya terjadi pada akhir tahun dan merupakan diskusi antara manajemen dan karyawan tentang apakah tujuan perusahaan yang semula ditetapkan dapat dipenuhi secara memadai. Review merupakan tahapan yang penting karena manajer dapat bekerja dengan karyawan nantinya. Employee engagement juga dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi dan kinerja yang maksimal kepada organisasi.

4. Penghargaan

Recognition merupakan siklus penting dalam mendongkrak semangat kerja karyawan, sehingga langkah terakhir ini tidak boleh diabaikan oleh perusahaan Anda. Ketika karyawan kurang dihargai, kinerja mereka terkena dampak

negatif dan mereka cenderung mencari posisi lain. Berbagai jenis bonus yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawannya meliputi promosi, kenaikan gaji, bonus, proyek tambahan, dan kenaikan gaji liburan.

11.2.3 Tujuan Manajemen Kinerja

Pada prinsipnya, setiap area perusahaan harus memiliki tujuannya masing-masing. Begitu juga untuk manajemen kinerja dengan beberapa tujuan umum seperti (Mustofa, 2022):

1. Tujuan Strategik

Tujuan strategisnya adalah untuk menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan perusahaan. Implementasi strategi memerlukan pendefinisian berbagai aspek yang harus dicapai, seperti perilaku, karakteristik karyawan, dan ukuran pengembangan kinerja karyawan.

2. Tujuan Administratif

Penggunaan informasi yang kami simpan dalam manajemen kinerja, khususnya penilaian kinerja, untuk tujuan pengambilan keputusan manajemen, promosi, penggajian, dan pemutusan hubungan kerja karyawan.

3. Tujuan Pengembangan

Ini dapat mengembangkan kemampuan karyawan yang sukses di bidangnya, melatih karyawan yang berkinerja buruk, dan menjadikan magang lebih relevan.

11.2.4 Manfaat Manajemen Kinerja

Wibowo (2010) mengemukakan bahwa manfaat manajemen kinerja tidak hanya untuk organisasi dan manajer, tetapi juga untuk individu anggota organisasi (Talenta, 2022).

1. Manfaat untuk Organisasi

- a. Sebagai pembanding tujuan organisasi dengan tujuan tim (kelompok) dan individu untuk meningkatkan kinerja

- b. Sebagai motivasi karyawan
- c. Saat keterlibatan meningkat
- d. Sebagai perbaikan proses pelatihan dan pengembangan
- e. Sebagai peningkatan keterampilan
- f. Mengupayakan perbaikan dan pengembangan secara terus menerus
- g. Upaya untuk mendukung perencanaan karir
- h. Sebagai developer, saya mencegah mutasi dan pengunduran diri karyawan
- i. Sebagai pendukung inisiatif kualitas total dan layanan pelanggan
- j. Sebagai pendukung program perubahan budaya.

2. Manfaat untuk Manajer Atau Atasan

- a. Sebagai upaya mengkategorikan kinerja dan ekspektasi perilaku
- b. Sebagai kesempatan untuk menghabiskan waktu berkualitas
- c. Untuk meningkatkan kinerja tim dan individu
- d. Sebagai pengejaran imbalan non-moneter bagi karyawan
- e. Sebagai inisiatif dasar untuk mendukung karyawan yang berkinerja buruk
- f. Sebagai pertumbuhan pribadi
- g. Sebagai pendukung kepemimpinan
- h. Sebagai motivasi dan pengembangan tim
- i. Sebagai kerangka kerja untuk meninjau kinerja dan tingkat kompetensi

3. Manfaat untuk Individu

- a. Sebagai klarifikasi peran dan tujuan
- b. Sebagai pendorong dan pendukung untuk sembuh
- c. Sebagai penolong dalam mengembangkan keterampilan dan prestasi

- d. Sebagai kesempatan untuk menghabiskan waktu berkualitas
- e. Sebagai dasar objektivitas dan kejujuran dalam pengukuran kinerja
- f. Fokus pada tujuan dan rencana untuk meningkatkan manajemen dan penyampaian pekerjaan.

11.2.5 Syarat Manajemen Kinerja

Ada beberapa alat dan ketentuan yang harus dipenuhi saat melakukan manajemen kinerja. Alat-alat ini termasuk, *Lean Six Sigma*, manajemen mutu ISO, *Balanced Scorecard (BSC)*, *Six Sigma*, *Malcolm Baldrige "MBNQA"*. Namun, alat ini harus memenuhi syarat sebagai berikut: (Ibnu, 2020):

1. Perusahaan harus memiliki strategi yang jelas untuk mencapai tujuannya.
2. Organisasi harus memiliki KPI (Key Performance Indicators) yang dapat diukur secara kuantitatif, memiliki tujuan yang ingin dicapai, serta memiliki batasan waktu yang jelas.
3. Dalam kontrak kerja, berbagai standar kinerja dapat dituangkan dalam bentuk perjanjian.
4. Adanya siklus manajemen kinerja yang konsisten yang harus dipatuhi oleh setiap orang yang terlibat dalam organisasi terkait implementasi, pemantauan, perencanaan kinerja dan evaluasi.
5. Adanya reward dan punishment untuk meningkatkan dan menjaga integritas perusahaan.

11.3 Penilaian Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi didorong oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Setiap pekerjaan membutuhkan karyawan dengan keterampilan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, kompetensi, motivasi dan

kepuasan kerja. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Wibowo, 2017).

Pendekatan perilaku manajemen kinerja menjabarkan berbagai perilaku efektif karyawan yang ditunjukkan saat bekerja. Berbagai teknik menjabarkan perilaku yang mensyaratkan manajer untuk menilai hal-hal yang ditunjukkan pada peristiwa penting saat bekerja. Skala pengamatan perilaku merupakan pendekatan yang dikembangkan berdasarkan peristiwa-peristiwa penting tersebut (Noe *et al.*, 2014).

11.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Istilah kinerja merupakan kependekan dari kinetika energi kerja, dalam bahasa Inggris yaitu *performance*. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan arti dari pekerjaan merupakan aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang memerlukan tenaga dan keterampilan pekerjanya. Profesi merupakan pekerjaan yang memerlukan penguasaan dan penerapan teori ilmu pengetahuan yang diperoleh dari lembaga pendidikan tinggi (Wirawan, 2015).

Kinerja merupakan kualitas keberhasilan pekerja secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas dan dibandingkan dengan standar hasil, target atau kriteria yang telah ditentukan. Menurut Hasibuan (2016), kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh pekerja melalui tugas yang diberikan berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan (Suwatno, 2019).

Menurut Dessler (2013), penilaian prestasi kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi kinerja karyawan oleh atasan berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja berpedoman pada sistem yang baku dan tersusun yang digunakan untuk mengukur dan menilai hal yang berkaitan dengan pekerjaan,

sikap dan produktivitas, serta kedisiplinan. penilaian kinerja biasanya dilakukan setahun sekali untuk mengetahui dan menentukan kelebihan dan kelemahan yang berkenaan dengan pekerjaan dari seseorang atau tim kerja (Soerjpoatmodjo, 2019).

11.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja individu dipengaruhi oleh keahlian, semangat, support yang diterima, kondisi pekerjaan yang dilakukan, dan interaksi dalam organisasi. Kinerja dipengaruhi kapabilitas karena secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari potensi dan kemampuan realita. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi keadaan (*situation*) kerja (Sandewa, 2018).

Terdapat 6 (enam) karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu tanggung jawab, percaya diri dalam mengambil risiko, ada tujuan realistis. Selain itu memiliki rencana kerja, berjuang mencapai tujuan, dan memanfaatkan respon yang nyata dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan, mencari pekuang dalam menyelesaikan rencana yang telah dibuat (Sandewa, 2018).

Kinerja dipengaruhi oleh faktor individu yang meliputi kecakapan, kompetensi, lingkungan keluarga, lama kerja, sosiodemografi seseorang. Sedangkan faktor psikologis meliputi pemahaman, fungsi, sikap, perilaku, keinginan dan kepuasan kerja. Faktor organisasi meliputi struktur organisasi, model pekerjaan, kepemimpinan, sistem reward (Sandewa, 2018).

Menurut Wiyono (2012), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut (Lestari, 2015):

1. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu usaha meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan pegawai. Pelatihan diselenggarakan dengan tujuan memperbaiki 3 (tiga) aspek

yang meliputi pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), keterampilan (*skills*) dalam pekerjaannya.

2. **Motivasi**

Motivasi kerja merupakan dorongan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat dan tepat penuh semangat serta hati-hati. Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

3. **Supervisi**

Supervisi sebagai kegiatan dalam rangka pembinaan, bimbingan dan pengawasan oleh atasan terhadap pelaksana. Supervisi berfungsi menilai pelaksanaan kerja, menilai atau memeriksa hasil kerja dan meningkatkan kinerja.

4. **Kepemimpinan**

Kepemimpinan diperlukan dalam hal pengembangan perawat dengan cara koordinasi sesuai dengan struktur organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan menggambarkan adanya keterlibatan staf perawat sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawabnya.

5. **Sistem Kompensasi**

Sistem kompensasi terdapat dua jenis yaitu metode langsung berupa pemberian gaji, bonus dan insentif lainnya dan metode tidak langsung berupa pembayaran cuti, asuransi, tunjangan-tunjangan, dan promosi.

11.3.3 Model Penilaian Kinerja

1. Penilaian Sendiri

Penilaian ini merupakan jenis pendekatan yang banyak digunakan dalam mengukur perbedaan individu. Ketepatan dilakukan dengan membandingkan penilaian sendiri dengan penilaian lainnya. Penilaian sendiri dilakukan bila personal mampu melakukan penilaian terhadap proses dan

hasil kerja yang sudah dilaksanakan. Model penilaian ini dipengaruhi oleh faktor kepribadian, pengalaman, pengetahuan, dan sosiodemografi.

2. Penilaian Atasan

Model penilaian ini diberlakukan pada organisasi dengan tingkat kematangan yang majemuk. Personal dinilai oleh manajer yang tingkatnya berada lebih tinggi dari yang dinilai. Model penilaian ini termasuk yang dilakukan oleh supervisor atau atasan langsung.

3. Penilaian Mitra

Model penilaian ini dilakukan oleh kelompok kerja yang memiliki kewenangan setelah mendapat delegasi dari manajemen. Penilaian mitra bertujuan untuk pengembangan dan umpan balik personal.

4. Penilaian Bawahan

Penilaian bawahan terhadap kinerja personal dilakukan untuk pengembangan dan umpan balik seorang manajer.

11.3.4 Metode Penilaian Kinerja

1. Metode *Backward*

- a. *Rating Scale*; pengukuran yang berdasarkan prestasi baku
- b. *Checklist*; mengidentifikasi pernyataan yang menjelaskan karakter karyawan
- c. *Critical Incident Method*; penilaian catatan kegiatan karyawan dalam jangka waktu tertentu
- d. *Field Review*; penilaian langsung dengan meninjau kelapangan
- e. *Performance Test dan Observasi*; penilaian prestasi kerja terhadap suatu keterampilan atau keahlian
- f. *Comparative Evaluation Approach*; pengukuran yang membandingkan prestasi antar karyawan

2. Metode *Forward*

- a. *Self Appraisal*; penilai evaluasi diri yang bertujuan melanjutkan pengembangan diri
- b. *Psychological Appraisal*; penilaian potensi karyawan yang dilakukan oleh seorang ahli seperti psikolog
- c. *Management By Objectives*; penilaian berdasar tujuan pekerjaan terukur dan disepakati karyawan dan atasannya.
- d. *Assesment Centre*; penilaian yang distandarisasi

Model penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah modifikasi model dan metode penilaian kinerja perawat yaitu penilaian atasan, *Field Review*, *Performance Test* dan Observasi, *Management By Objectives*, dan *Behavior Observation Scale (BOS)*. Alasan peneliti memilih modifikasi model dan metode ini karena penilaian perilaku kerja dilakukan oleh atasan, langsung diarea keperawatan pasien, berdasarkan kompetensi dan kewenangan yang ada pada daftar rincian kewenangan perawat. Selain hal tersebut dalam penilaian kinerja ini, kompetensi yang akan dinilai berdasarkan tindakan yang benar-benar akan dilakukan kepada pasien berdasarkan kewenangan perawat yang akan dinilai. Peneliti mengobservasi perilaku ternilai berdasarkan item perilaku yang ada pada instrumen penilaian. Kemudian memberikan checklist pada skala deskripsi level kinerja dan selanjutnya angka pada skala yang dichecklist dijumlahkan. Beberapa jenis metode penilaian kinerja karyawan lainnya (Dwinda, 2020):

1. ***Traditional Assessment***

Dalam penilaian tradisional, manajer/penyelia langsung mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan observasi. Manajer dan karyawan bertemu langsung untuk membahas hasil kerja karyawan, tugas dan tanggung jawab, serta tujuan kerja yang dicapai. Karyawan yang baik mendapat

kenaikan gaji. Keuntungan dari metode ini adalah kesederhanaan dan kemudahan pelaksanaannya. Sisi negatifnya, bagaimanapun, adalah peringkat bisa sangat subyektif. Hal ini karena berdasarkan pengamatan hanya satu pihak yaitu pengelola.

2. **Management by Objectives (MBO)**

Metode ini mengevaluasi kinerja karyawan terhadap sasaran yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Proses MBO terdiri dari tiga fase:

a. Planning.

Manajer dan karyawan bersama-sama mengidentifikasi dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai bersama dengan jadwal. Tujuan telah ditetapkan dengan SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Sensitive*).

b. Monitoring.

Fase ini memungkinkan kedua belah pihak untuk meninjau kemajuan dan menilai tujuan kerja, apa yang telah dicapai dan apa yang belum. Supervisor dapat memberikan umpan balik kepada karyawan.

c. Reviewing.

Selama fase ini, manajer dan karyawan mendiskusikan hasil akhir yang dicapai, dan karyawan menerima skor berdasarkan hasil kinerja mereka secara keseluruhan untuk periode tersebut.

Cara ini cukup membangun komunikasi antara atasan dan bawahan dalam menetapkan dan mencapai tujuan. Sisi negatifnya adalah MBO hanya mengevaluasi kinerja terhadap tujuan dan mengabaikan faktor penting lainnya.

3. **360-Degree Feedback**

Pendekatan umpan balik 360 derajat untuk tinjauan kinerja karyawan menggunakan umpan balik dari lingkup pengaruh di sekitar karyawan, termasuk manajer, rekan

kerja, konsumen/pelanggan, dan bawahan langsung. Metode ini memberikan penilaian yang lebih komprehensif dari berbagai sudut. Penilaian kinerja ini terdiri dari lima unsur:

a. *Self appraisal*

Karyawan menggunakan formulir terstruktur untuk meninjau kinerja mereka, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka, dan menghindari bias.

b. *Manager review*

Manajer melakukan tinjauan karyawan tradisional dan mengevaluasi tim mereka.

c. *Peer review*

Rekan tim menghargai kemampuan karyawan untuk berkolaborasi, mengambil inisiatif, dan berkontribusi pada tim. Namun, persahabatan dan permusuhan dapat memengaruhi penilaian yang tidak memihak.

d. *Subordinates Appraising Manager (SAM)*.

Manajer evaluasi bawahan mengevaluasi karyawan berdasarkan laporan langsung mereka.

e. *Customer/client review*.

Pemeringkatan ini didasarkan pada ulasan pelanggan atau pelanggan yang sering berinteraksi dengan karyawan.

Keunggulan dari metode ini adalah untuk meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya kinerja kepada para pemangku kepentingan, selain umpan balik yang komprehensif dari banyak pihak.

4. *Assessment Center Method*

Metode pusat evaluasi pertama kali diperkenalkan oleh Bundeswehr pada tahun 1930. Akibatnya, metode ini dikembangkan lebih lanjut dan diadaptasi untuk aplikasi khusus dalam organisasi bisnis. Pusat Penilaian menjelaskan bagaimana orang lain mengamati dan menilai

karyawan dan bagaimana mereka memengaruhi kinerja mereka. Penilaian dilakukan melalui partisipasi dalam simulasi sosial, diskusi informal, latihan pencarian fakta, pengambilan keputusan, dan permainan peran. Kelebihan dari metode ini adalah selain dapat mengevaluasi kinerja individu, kinerja masa depan juga dapat diprediksi. Namun, metode ini juga memiliki kelemahan yaitu memakan waktu dan biaya yang tidak dapat diprediksi.

5. ***Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)***

Metode Metode evaluasi kinerja ini dapat mengukur pekerjaan secara kualitatif dan kuantitatif. BARS membandingkan kinerja karyawan dengan contoh perilaku tertentu dan mengevaluasinya secara numerik. Standar perilaku ini menjadi dasar evaluasi kinerja. Misalnya, layanan pelanggan sesuai permintaan diberi peringkat 4, dan layanan pelanggan sesuai permintaan dan tepat waktu diberi peringkat 5.

Kelebihan metode ini adalah penggunaan kriteria yang jelas dan spesifik, analisis kinerja yang akurat, dan evaluasi yang konsisten. Selain itu, cara ini juga mengurangi bias.

6. ***Psychological Appraisals***

Penilaian psikologis sering digunakan untuk mengidentifikasi potensi tersembunyi pada karyawan. Fokus dari metode ini adalah menganalisis kinerja karyawan masa depan daripada kinerja masa lalu. Metode ini menganalisis tujuh faktor utama kinerja karyawan, yaitu:

- a. Keterampilan interpersonal
- b. Kemampuan kognitif
- c. Kemampuan intelektual
- d. Kepemimpinan
- e. Karakter kepribadian
- f. Kecerdasan emosional

g. Keterampilan terkait

Evaluasi ini melibatkan psikolog berlisensi yang melakukan tes, wawancara, dan diskusi. Misalnya, bagaimana karyawan menunjukkan reaksi perilaku dan emosional saat berhadapan dengan pelanggan yang mengganggu dan bagaimana karyawan menghadapi mereka. Metode ini sangat rumit dan memakan waktu, dan hasilnya sangat bergantung pada penilaian psikolog. Namun, penilaian psikologis memiliki keuntungan dalam mengungkapkan potensi karyawan yang tidak dimiliki oleh penilaian lain.

7. ***Human Resource (Cost) Accounting Method***

Metode ini mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan keuntungan finansial yang mereka bawa ke organisasi. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan biaya retensi karyawan (biaya perusahaan) dengan kontribusi karyawan yang dihasilkan perusahaan (nilai moneter). Keuntungan dari analisis biaya-manfaat ini adalah secara efektif mengukur biaya dan nilai yang dibawa karyawan ke organisasi dan dampak kinerja karyawan pada keuntungan organisasi. Biaya perusahaan untuk karyawan meliputi biaya rekrutmen, biaya gaji, biaya pelatihan dan pengembangan, dan biaya lainnya. Biaya perekrutan dapat dikurangi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwinda, A. 2020. *7 Metode Penilaian Kinerja Karyawan*. Available at: <https://employers.glints.com/id-id/blog/7-metode-penilaian-kinerja-karyawan/>.
- Ibnu. 2020. *Manajemen Kinerja: Pengertian, Siklus, dan Cara Memaksimalkannya*. Available at: <https://accurate.id/marketing-manajemen/manajemen-kinerja/>.
- Konsultan Manajemen. 2021. *Pengertian Manajemen Kinerja dan Pengelolaan Kinerja SDM*. Available at: <https://manajemenkinerja.com/2021/04/pengertian-manajemen-kinerja-dan-pengelolaan-kinerja-sdm/>.
- Lestari. 2015. *Kumpulan Teori Untuk Kajian Pustaka Penelitian Kesehatan*. Yogyakarta: Nusa Medika.
- Mustofa, Z. 2022. *Pengertian Manajemen Kinerja dan Pengelolaan Kinerja SDM*. Available at: <http://teknik-informatika-s1.stekom.ac.id/informasi/baca/Pengertian-Manajemen-Kinerja-dan-Pengelolaan-Kinerja-SDM/9ad4af3b112f5f0fe31ce0e9d018553c4975a70d>.
- Noe *et al.* 2014. *Humane Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. 6th edn. Jakarta: Salemba Medika.
- Sandewa, F. 2018. 'Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di', *Jurnal Ilmiah Clean Government*.
- Saretta, I. R. 2021. *Manajemen Kinerja: Pengertian, Komponen, hingga Metode Memaksimalkan Dampaknya*. Available at: <https://www.cermati.com/artikel/manajemen-kinerja-pengertian-komponen-hingga-metode-memaksimalkan-dampaknya>.
- Soerjpoatmodjo. 2019. *Mangelola Manusia Jaya*. Universitas Pembangunan Jaya.
- Suwatno. 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Talenta. 2022. *Apa Manajemen Kinerja, Tujuan, Manfaat, Prinsip & Prosesnya di Bisnis.* Available at: <https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/kenali-definisi-dan-proses-manajemen-kinerja/>.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja.* 5th edn. Rajawali Pers.
- Wirawan. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian.* Jakarta: Salemba Empat.

BAB 12

KOMPENSASI FINANSIAL LANGSUNG

Oleh Sabil

12.1 Pendahuluan

Dalam kebanyakan kasus, sistem kompensasi satu perusahaan dan sistem kompensasi perusahaan lain tidak sama. Misalnya, ada sektor ekonomi yang hanya mendistribusikan upah dan tidak ada balas jasa lainnya. Namun, beberapa bisnis tambahan meningkatkan insentif untuk mendorong kinerja pekerja. Tak perlu dikatakan bahwa kompensasi semacam ini perlu diperhitungkan dengan cermat, terutama jika memiliki banyak komponen.

Kompensasi didefinisikan sebagai “segala sesuatu yang diterima oleh pekerja berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, obat-obatan, asuransi, dan perusahaan lain yang dibayar sebanding” menurut (Umar, 2007).

Jumlah manfaat yang ditawarkan majikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerja mereka dikenal sebagai kompensasi. Kompensasi dapat berupa kompensasi langsung atau kompensasi tidak langsung tergantung pada cara pemberiannya. Remunerasi manajemen, seperti upah dan gaji atau pembayaran atas kinerja, termasuk insentif dan bagi hasil, disebut sebagai kompensasi langsung.

Pekerja juga dapat menerima hadiah atau penghargaan sebagai insentif tambahan, di samping gaji, gaji, dan kompensasi lainnya. Insentif mendorong agar karyawan dapat lebih meningkatkan kinerja mereka; sebaliknya, penghargaan mendorong sikap yang lebih pasif dari karyawan. Atasan memberikan penghargaan tambahan kepada karyawan atas kinerjanya di tempat kerja (Wibowo, 2016).

12.2 Kompensasi

Ariandi (2018) mendefinisikan kompensasi sebagai semua tunjangan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kerja mereka di perusahaan. Karyawan harus diberi kompensasi, baik secara fisik maupun tidak, atas pengorbanan yang telah mereka lakukan atas nama perusahaan atau sektor tempat mereka bekerja.

Menurut Hasibuan dalam (Badriyah, 2017), kompensasi adalah setiap manfaat moneter atau berwujud yang diterima karyawan secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas layanan yang mereka lakukan untuk bisnis.

Kompensasi merupakan salah satu tugas krusial dalam manajemen sumber daya manusia, menurut (Hamali, 2018). Kasus hubungan kerja sering melibatkan kesulitan pembayaran serta sejumlah faktor terkait, termasuk tunjangan, kenaikan gaji, struktur gaji, dan skala gaji.

Menurut (Nurchahyo, 2015), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pembayaran atas kerja mereka yang wajar dalam kaitannya dengan harapan karyawan, memenuhi tuntutan kepuasan dengan prestasi, dan konsisten dengan tujuan bisnis strategis perusahaan.

Menurut (Septawan, 2014), perusahaan membayar karyawan untuk layanan mereka atau memberikan kompensasi kepada mereka karena mereka telah memberikan waktu dan upaya mereka untuk membantu kemajuan bisnis dan mencapai tujuannya.

12.3 Tujuan dan Fungsi Kompensasi

12.3.1 Tujuan Kompensasi

Menurut (Sihombing, S., Gultom, R. S., 2015), berikut beberapa tujuan kompensasi yang efektif:

1. Pekerjakan individu yang memenuhi syarat
Untuk menarik kandidat, diperlukan gaji yang besar. Karena perusahaan bersaing untuk mendapatkan

- personel terbaik, tingkat upah harus fleksibel terhadap penawaran dan permintaan pasar tenaga kerja.
2. Mempertahankan staf saat ini
Jika mereka dibayar di bawah standar industri, karyawan akan pergi, yang akan meningkatkan perputaran karyawan.
 3. Pastikan keadilan
Tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk mencapai keadilan internal dan eksternal. Jika remunerasi dan nilai relatif suatu pekerjaan berkorelasi, keadilan internal mensyaratkan bahwa tenaga kerja yang sama diberi kompensasi dalam kisaran yang sama. Ekuitas eksternal menunjukkan bahwa gaji setara dengan gaji di bisnis pesaing di pasar tenaga kerja.
 4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
Pembayaran hendaknya menguatkan perilaku yang diinginkan serta berperan sebagai insentif guna perbaikan perilaku dimasa depan.
 5. Mengatur biaya
Sistem kompensasi yang rasional menunjang perusahaan mendapatkan serta mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan.
 6. Mengikuti ketentuan hukum
Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor- faktor legal yang dikeluarkan pemerintah serta menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
 7. Meningkatkan efisiensi administrasi
Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efektif, menciptakan sistem informasi SDM yang optimal.

12.3.2 Fungsi Kompensasi

1. Lebih efektif dan efisien menggunakan SDM. Semakin tinggi kompensasi karyawan, semakin tinggi pencapaiannya. Kuantitas karyawan yang berkinerja baik, sehingga menurunkan biaya untuk pekerjaan yang tidak dibutuhkan.
2. Mendorong stabilitas usaha dan ekspansi ekonomi. Struktur kompensasi yang baik dapat meningkatkan stabilitas perusahaan dan, akibatnya, stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.
3. Kompensasi adalah komponen manajemen SDM yang membantu dalam menarik kandidat yang sesuai dengan persyaratan. Untuk menarik pelamar pekerjaan, gaji harus kompetitif. Tetapi itu juga dapat membantu mempertahankan pekerja saat ini.

12.3.3 Dampak Positif Kompensasi

Memberi pekerja upah yang kompetitif akan menguntungkan bisnis dalam beberapa cara, termasuk yang berikut:

1. Mendorong pekerja untuk bekerja dengan baik dan mengerahkan upaya ekstra.
2. Bisnis mempekerjakan personel yang kompeten.
3. Memudahkan prosedur administrasi dan hukum dalam bisnis.
4. Untuk kandidat pekerjaan yang memenuhi syarat, kompensasi dapat berupa undian.
5. Bisnis ini memiliki beberapa keunggulan dibandingkan pesaing atau bisnis serupa.

12.3.4 Implementasi Pemberian kompensasi kepada karyawan

Ada berbagai kriteria yang harus diikuti untuk menilai seberapa baik sistem kompensasi telah diterapkan.

1. Membantu dalam pemenuhan tujuan perusahaan.
2. Membantu dengan struktur dan strategi bisnis.
3. Menemukan dan mempertahankan personel yang berkualitas yang memenuhi standar kompetensi perusahaan.
4. Menciptakan perilaku tugas yang lebih luas yang diantisipasi oleh semua karyawan.
5. Memperhatikan pemerataan (*equality and fairness*) bagi seluruh anggota firma.
6. Mematuhi semua hukum dan peraturan yang berlaku.
7. Mampu memenuhi enam persyaratan pertama dengan biaya yang wajar mengingat kendala keuangan internal.
8. Mampu memenuhi tujuh tujuan di atas sambil membelanjakan uang dengan sangat baik.

12.3 Kompensasi Langsung

Menurut (Hasibuan, H. Malayu S.P, 2007), ada dua kategori balas jasa: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

1. Gaji pokok mengacu pada kompensasi karyawan, yang biasanya berbentuk upah atau gaji. Sementara pembayaran gaji rutin kepada karyawan adalah imbalan finansial langsung.
2. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pegawai tetap sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Upah intensif adalah pembayaran ekstra yang diberikan kepada beberapa karyawan yang kinerjanya di atas rata-rata.
4. Bonus adalah pembayaran satu kali yang dilakukan sebagai kompensasi atas layanan yang diberikan jika perusahaan

memenuhi tujuan. Bonus adalah pembayaran tambahan yang diberikan kepada seorang pekerja yang nilainya melebihi upah regulernya.

5. Penghargaan Mendapatkan penghargaan atau hadiah untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik adalah penghargaan non-moneter.

Indikator kompensasi adalah sebagai berikut, menurut Simamora (2004):

1. Gaji
2. Upah
3. Insentif
4. Tunjangan
5. Fasilitas

Indikator kompensasi yang dikemukakan oleh Husein Umar (2007:16) antara lain:

1. Gaji
Tunjangan yang diberikan oleh usaha kepada karyawan yang bersifat tetap dan tetap setiap bulannya, akan tetap dibayarkan secara penuh meskipun mereka tidak bekerja.
2. Motivator
Penghargaan diberikan kepada karyawan untuk mendorong mereka dan meningkatkan output mereka setiap saat.
3. Bonus
Imbalan satu kali yang dibuat jika tujuan kinerja tercapai.
4. Upah
Karyawan menerima bayaran berdasarkan jumlah jam yang mereka habiskan.
5. Premi
Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah, disumbangkan untuk suatu tujuan, dibayar ekstra sebagai

- insentif, dirancang, atau merupakan pembayaran tambahan di atas pembayaran standar.
6. Perawatan
Layanan untuk mengurangi bahaya yang berkaitan dengan kesehatan karyawan diberikan sebagai bagian dari perawatan, yang dibayar.
 7. Cakupan
Asuransi adalah alat manajemen risiko untuk kerugian, kehilangan manfaat, dan tanggung jawab hukum pihak ketiga akibat peristiwa yang tidak terduga.

12.3.1 Upah dan Gaji

Secara umum, kompensasi langsung meliputi gaji, upah, insentif, bonus, tunjangan, asuransi, dan upah. Gaji dibayarkan sebagai imbalan atas pengorbanan yang dilakukan oleh karyawan. Biasanya, upah dan gaji dibayarkan untuk pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan atau disepakati bersama sesuai dengan kontrak pribadi.

Karyawan tingkat bawah biasanya menerima upah sebagai pembayaran untuk waktu yang diberikan kepada mereka. Sebagai imbalan atas tugas mereka terhadap pekerjaan tertentu dari karyawan di tingkat yang lebih tinggi, sementara gaji dibayarkan.

Selama periode waktu tertentu, upah dan gaji dapat dibayarkan untuk pekerjaan, biasanya dalam bentuk pembayaran bulanan. Namun, jenis dan sifat tenaga kerja mungkin memiliki dampak yang lebih besar pada variasi upah. Upah dapat dibayar harian, mingguan, dua mingguan, atau dalam interval waktu lain. Upah dapat, bagaimanapun, juga dibayar berdasarkan kinerja atau produktivitas, seperti dengan membayar upah per unit barang atau jasa yang dihasilkan, atau berdasarkan keberhasilan penyelesaian tugas tertentu.

Pembayaran berbasis tim dan pembayaran berbasis keterampilan adalah dua contoh sistem pembayaran upah dan gaji tertentu.

1. *Team-Based Pay*

Pembayaran berbasis tim (*Team-Based Pay*) mengikat kompensasi dengan aktivitas kelompok di tempat kerja. Kerja tim dihargai melalui pembayaran berbasis tim, yang juga dapat digunakan untuk memberi penghargaan kepada tim atas pencapaian mereka secara keseluruhan.

Hambatan utama untuk pembayaran berbasis tim yang efektif adalah keragaman budaya, terutama di masyarakat dengan nilai yang kuat ditempatkan pada individualisme. Sistem ini tidak direkomendasikan oleh penelitian yang telah dilakukan. Menurut kompensasi berbasis tim, bukti empiris dari lapangan sangat sedikit dan ambigu.

Kompensasi berbasis tim saat ini dianggap kuno. Namun, disarankan untuk mengambil tindakan berikut jika akan dilakukan:

- a. Memberikan pelatihan keterampilan interpersonal sebanyak mungkin kepada pekerja untuk membekali mereka menerima pembayaran insentif di bawah sistem berbasis tim;
- b. Untuk menghindari kerja berlebihan dan ketidakpuasan, tim harus bekerja sama terlebih dahulu dan menjaga agar semuanya berjalan lancar sebelum memperkenalkan insentif pembayaran berbasis tim;
- c. Mengembangkan struktur gaji yang menyeimbangkan kesuksesan individu dengan insentif tim;
- d. Prestasi tim harus terus memperhatikan dan menghargai prestasi individu;

- e. Mulai dengan menghargai perilaku kooperatif dan pemecahan masalah kelompok sebelum beralih ke pembayaran insentif untuk hasil tim; dan
- f. Perlu memastikan bahwa anggota tim memahami hubungan antara pekerjaan individu mereka dan hasil kerja tim saat membayar kerja tim.

2. *Skill-Based Pay*

Upah yang dihitung dan didasarkan pada keterampilan yang dikuasai, ditunjukkan, dan dikembangkan oleh karyawan selama melakukan tugas mereka dikenal sebagai gaji berbasis keterampilan ((James L Gibson, John M, Ivancevich and James H Dannelly, 2000). Kompensasi berbasis pengetahuan atau pembayaran multi-keterampilan adalah nama lain untuk pembayaran berbasis keterampilan (*skill-based pay*), yang mengkompensasi orang untuk keahlian teknis mereka. Karyawan diberi kompensasi berdasarkan luas, kedalaman, dan jenis keahlian yang mereka miliki.

Manfaat remunerasi berbasis keterampilan adalah mendorong karyawan untuk memperoleh kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, meningkatkan kepercayaan diri, dan menciptakan tenaga kerja yang fleksibel.

Adapun kekurangannya adalah sebagai berikut:

- a. Pekerja akan secara sukarela mempelajari pekerjaan itu dengan lebih cepat, dan upah rata-rata per jam akan lebih tinggi dari biasanya;
- b. Investasi dalam pelatihan karyawan diperlukan;
- c. Tidak semua pekerja menyukai pembayaran upah berbasis keterampilan karena mereka berada di bawah tekanan untuk lebih meningkatkan keterampilan mereka.

Daftar berikut mencakup tantangan operasional dalam penetapan upah:

- a. Biasanya, upah datang dengan persyaratan kinerja. Menetapkan tingkat kompensasi memerlukan penentuan tingkat kinerja yang diharapkan untuk setiap posisi.
- b. Variasi standar tugas akan mempersulit pekerjaan supervisor.
- c. Karyawan merasakan ketidakadilan ketika manajemen menaikkan standar.
- d. menyebabkan konflik antara karyawan yang dibayar dengan insentif dan mereka yang dibayar per jam.
- e. Dapat menyebabkan kendala hasil karena staf menjaga keluaran pada norma.

12.3.2 Insentif

Dengan menawarkan penghargaan berbasis kinerja yang tidak didasarkan pada senioritas atau jam kerja, insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja. Terlepas dari penghargaan untuk kelompok, mereka sering mendukung tindakan individu. Program dengan insentif dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Insentif individu, insentif perusahaan, dan program tunjangan adalah contoh program insentif.

1. Bentuk Insentif

Davis (1996:413) menunjukkan bahwa ada berbagai cara untuk menawarkan insentif, antara lain sebagai berikut:

- a. *Piecework* adalah bentuk pembayaran berdasarkan jumlah barang atau jasa yang dihasilkan.
- b. Bonus produksi (*Production bonuses*) adalah hadiah yang diberikan untuk pencapaian yang melampaui tujuan yang telah ditentukan.
- c. Komisi (*Commissions*) adalah sejumlah uang atau persentase tertentu dari harga jual barang.

- d. Pembayaran tergantung pada kinerja diklasifikasikan sebagai kurva jatuh tempo (*Maturity curves*) dan mungkin marjinal, di bawah rata-rata, rata-rata, baik, atau luar biasa.
- e. Kenaikan gaji (*Merit raises*) dilakukan setelah tinjauan kinerja .
- f. Potensi untuk mendorong inovasi dikompensasikan melalui bayar-untuk-pengetahuan/bayar-untuk-keterampilan (*Pay-for-knowledge/pay-for-*).
- g. Plakat, sertifikat, liburan, dan hadiah nontunai lainnya adalah contoh insentif nontunai.
- h. Insentif eksekutif (*Executive incentives*) adalah penghargaan yang ditawarkan kepada eksekutif yang harus menyeimbangkan kinerja jangka pendek dengan tujuan jangka panjang.
- i. Penghargaan internasional (*International incentives*) disediakan untuk menempatkan seseorang di luar negeri.

2. Ukuran Insentif

- a. Metode yang dapat digunakan untuk menawarkan insentif dapat berbeda.
- b. Pembayaran berdasarkan tarif per satuan atau komisi penjualan digunakan untuk menyelaraskan ukuran insentif dengan jumlah output.
- c. Kualitas output dinilai dengan menggunakan satuan pembayaran berdasarkan tarif per satuan hanya bagi mereka yang memenuhi standar, atau komisi hanya diberikan untuk penjualan dengan catatan yang jelas.
- d. Bonus diberikan untuk penjualan yang memenuhi ambang tertentu dalam jangka waktu tertentu sebagai ukuran insentif untuk keberhasilan tujuan.

- e. Bagi hasil digunakan untuk menentukan tingkat insentif berdasarkan keuntungan.
- f. Pembagian keuntungan digunakan sebagai ukuran insentif efisiensi biaya.
- g. Remunerasi berbasis keterampilan digunakan sebagai insentif untuk tingkat keterampilan pekerja.

Insentif bayar untuk kinerja memiliki kelebihan dan kekurangan. Manfaatnya termasuk dorongan kepercayaan, persepsi keadilan, penguatan perilaku yang diinginkan, dan alasan untuk menghargai perilaku berdasarkan kriteria objektif. Keyakinan karyawan bahwa kinerja yang luar biasa akan dihargai akan meningkat sebagai hasil dari insentif.

Kekurangannya termasuk biaya yang lebih tinggi, sistem yang lebih kompleks, metode pembayaran yang berbeda, potensi penolakan organisasi pekerja, penundaan penerimaan, kekakuan sistem, dan kendala kinerja. Akibatnya, karena sistem insentif memiliki efek yang menguntungkan dan tidak menguntungkan, masalah dapat terjadi.

Intinya, setiap karyawan yang memberikan upaya terbaiknya mengharapkan imbalan berupa insentif atas prestasi yang telah mereka buat di samping kompensasi atau penghasilan mereka. Oleh karena itu, jika perusahaan dapat menawarkannya, maka akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan serta menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan antara bawahan dan karyawan.

3. Cakupan Insentif

Insentif dapat ditawarkan kepada orang-orang tertentu atau diberikan secara menyeluruh tergantung pada cakupannya. Insentif individu, yang dapat berbentuk skema insentif berikut, adalah penghargaan yang diberikan kepada individu atas kinerja mereka di tempat kerja.

1. Insentif kinerja individu dalam bentuk uang ekstra yang diberikan kepada karyawan di atas gaji reguler mereka dikenal sebagai bonus.
2. Sistem gaji berdasarkan prestasi adalah skema insentif untuk pembayaran berbasis kinerja dalam pekerjaan selain penjualan.
3. Bayar untuk kinerja, juga dikenal sebagai gaji variabel, adalah jenis insentif pribadi yang membayar manajer, terutama untuk hasil yang sukses.

Insentif di seluruh perusahaan adalah penghargaan yang dapat diberikan kepada semua karyawan di dalam perusahaan dan dapat ditemukan dalam sistem berikut.

1. Rencana bagi hasil adalah program insentif yang memberi penghargaan kepada karyawan dengan porsi keuntungan perusahaan yang melebihi ambang batas tertentu.
2. Rencana bagi hasil adalah program pembagian bonus bagi karyawan yang kinerjanya dapat meningkatkan produksi.
3. *Pay for knowledge* adalah program yang menawarkan penghargaan kepada karyawan yang mempelajari keterampilan baru atau unggul dalam posisi tertentu.

4. *Pay for Performance*

Bayar untuk kinerja adalah imbalan finansial yang terkait dengan kinerja atau pencapaian seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2001: 288). Beberapa orang menyebutnya sebagai pembayaran variabel, sementara yang lain menyebutnya sebagai pembayaran insentif.

Tujuannya adalah untuk memotivasi karyawan agar lebih berusaha dan/atau bekerja lebih baik. Bayar untuk kinerja mengacu pada remunerasi tambahan yang diberikan di atas

atau di samping gaji pokok. Pembayaran per jam atau kompensasi yang ditetapkan hanya mendorong karyawan untuk melapor untuk bekerja dan memasukkan jumlah jam yang diperlukan, oleh karena itu ini sangat penting.

Bayar untuk kinerja umumnya berhasil dalam tujuan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, menurut penelitian. Meskipun tidak berpengaruh pada kualitas kinerja, beberapa penelitian telah menemukan hubungan yang menguntungkan antara kuantitas dan kinerja. Bagi hasil dan bagi hasil adalah dua istilah yang digunakan untuk menggambarkan bentuk kompensasi berbasis kinerja.

5. Profit Sharing

Bagi hasil mengacu pada distribusi kepada karyawan sebagian dari keuntungan ekonomi yang dibuat oleh perusahaan secara keseluruhan. Keuntungan yang didistribusikan secara internal ini dapat didistribusikan secara adil sesuai dengan standar keadilan atau ekuitas. Bagi hasil adalah mekanisme yang mendistribusikan sebagian dari keuntungan bisnis kepada karyawan. Penyaluran dapat dilakukan segera dalam bentuk bonus tunai atau dapat ditangguhkan sampai nanti dalam bentuk saham karyawan. Pembagian keuntungan untuk kepentingan bersama ditawarkan untuk menguntungkan semua pekerja jika pembayaran upah dasar, tingkat pembayaran berbasis kinerja, kenaikan gaji berbasis kinerja, dan sistem insentif lainnya didasarkan pada perbedaan individu.

Tiga jenis pembagian keuntungan yang berbeda diakui untuk pemanfaatan. Dengan opsi berikut, organisasi mana pun dapat memodifikasi jenisnya untuk memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik:

- a. Rencana yang ditangguhkan, di mana penghargaan yang sebenarnya ditahan sampai peristiwa tertentu terjadi, seperti cacat, pensiun, atau kematian.
- b. Menurut rencana distribusi, setiap kali keuntungan dihasilkan, penghargaan diberikan secara penuh segera setelah jumlah bagi hasil dapat ditentukan.
- c. Rencana kombinasi memungkinkan karyawan untuk menerima sebagian dari gaji mereka setiap periode pembayaran tunai sambil menahan sisanya untuk pembayaran nanti.

Namun, menerapkan pembagian keuntungan dalam praktik merupakan tantangan dan sering mengalami masalah karena hal-hal berikut:

- a. Ada hubungan simbiosis antara usaha pekerja dan profitabilitas.
- b. Dampaknya berkurang karena karyawan harus menunggu lama untuk mendapatkan imbalannya. Pekerja cenderung tidak mengalami hasil secara langsung.
- c. Karena keuntungan tidak menentu, upah pekerja berfluktuasi dari tahun ke tahun. Penurunan pendapatan dapat membuat pekerja kurang termotivasi.
- d. Karena hal itu akan mengurangi kemampuan organisasi pekerja untuk mengandalkan anggotanya, kelompok buruh sering kali menunjukkan sikap skeptis. Pekerja merasa lebih diperhatikan oleh organisasi, dan hasilnya bukanlah hasil perjuangan organisasinya.

6. *Gain Sharing*

Pembagian keuntungan mengacu pada bonus yang terkait dengan peningkatan produktivitas yang dapat diukur. Pembagian keuntungan memerlukan pelacakan produktivitas

bersama dengan perhitungan bonus yang dimaksudkan untuk memberi karyawan bagian dari pertumbuhan apa pun dalam produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Pembagian keuntungan adalah sejenis sistem insentif berbasis formula di mana karyawan mendapatkan bagian dari uang yang dihasilkan perusahaan dari kinerja yang lebih baik (Gibson, Ivancevich, dan Donnally, 2000: 189). Pembagian keuntungan menggabungkan peningkatan kinerja dengan manfaat dari distribusi kinerja. Rencana pembagian keuntungan memanfaatkan beberapa konsep inti perilaku organisasi selain membayar karyawan; mereka merangsang saran karyawan, menawarkan penghargaan untuk kerja sama dan kerja tim, dan mempromosikan komunikasi yang lebih baik. Karena serikat pekerja bertanggung jawab atas tunjangan, hubungan antara serikat pekerja dan manajemen seringkali lebih baik.

Hasil spesifik dihargai melalui metode kompensasi seperti insentif dan pembagian keuntungan. Pembagian keuntungan biasanya melibatkan kelompok karyawan, sedangkan insentif biasanya terkait dengan kinerja dan penghargaan individu.

Pembagian keuntungan adalah strategi non-tradisional yang mendapatkan penerimaan untuk meningkatkan produktivitas dan membantu karyawan dalam menghubungkan gaji dengan kinerja. Strategi inovatif harus mempertimbangkan niat, kepatuhan, ruang lingkup, standar penerbitan, dan administrasi. Ada banyak struktur insentif yang berbeda. Strategi pembagian keuntungan mendistribusikan kepada tenaga kerja keuntungan yang diperoleh melalui peningkatan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariandi, F. 2018. 'Pengaruh Metode Pembayaran Kompensasi Terhadap Kinerja Tutor.', *Perspektif*, 16(1). Available At: [Http://Ejournal.Bsi.Ac.Id/Ejurnal/Index.Php/Perspektif/Article/View/3106](http://Ejournal.Bsi.Ac.Id/Ejurnal/Index.Php/Perspektif/Article/View/3106).
- Badriyah, M. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Cv Pustaka Setia.
- Hamali, A. Y. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Caps Publishing.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bpfe-Ugm.
- James L Gibson, John M, Ivancevich And James H Dannelly, J. 2000. *Organization*. Boston: Mc Graw Hill Companies.
- Nurchahyo, R. J. 2015. 'Keterkaitan Visi, Misi Dan Values Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Kulit "Dwi Jaya"', *Khasanah Ilmu*, 6(2), Pp. 78–85.
- Septawan. 2014. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bpfe, Pers.
- Sihombing, S., Gultom, R. S., & S. S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bogor: In Media.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Stie Ykpn.
- Umar, H. 2007. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.

BAB 13

TUNJANGAN

Oleh Monica Feronica Bormasa

13.1 Pengertian Tunjangan

Tunjangan dapat di artikan sebagai suatu pemberian balas jasa kepada pekerja oleh perusahaan atau instansi.

Istilah tunjangan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata tunjangan berasal dari kata "tunjang" namun dalam penjelasannya diberih kata kerja "menunjang" yang diartikan sebagai menopang dan membantu.

Tunjangan adalah sebuah penambahan dana di luar upah atau gaji sebagai bentuk bantuan dari perusahaan, lembaga, atau institusi tempat kerja. Tambahan tunjangan ini merupakan uang yang diberikan atau di alokasikan dengan rutin untuk suatu tujuan tertentu.

Menurut UU No 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 1 ayat 30 "*upah adalah hak pekerja yang harus diberikan secara nyata dengan bentuk uang sebagai imbalan dari pemberih kerja kepada pekerja/buruh yang telah ditetapkan dan dibayarkan sesuai kontrak kerja yang telah disepakati oleh kedua belah pihak, termasuk didalamnya pemberian tunjangan*".

Tidak semua tunjangan yang diberikan kepada tenaga kerja termuat dalam Undang-Undang contohnya seperti tunjangan makan, tunjangan transportasi dan tunjangan lainnya, kebijakan pemberian tunjangan ini telah di atur dan ditetapkan dalam perusahaan masing-masing, selain itu tunjangan kesejahteraan dan kesehatan juga di atur dalam UU No 13 pasal 99 tentang jaminan sosial bagi para pekerja pada ayat 1 menyatakan bahwa "*setiap pekerja atau buruh dan keluarganya berhak untuk memperoleh*

jaminan sosial tenaga kerja” dengan demikian setiap perusahaan/instansi wajib memberikahkan jaminan sosial bagi pekerja sesuai dengan aturan perundang-undangan, dan setiap pekerja berhak mendapatkan jaminan sosial tenaga kerja tersebut.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, proram tunjangan kesejahteraan dan kesehatan dapat di atur sesuai:

1. Peraturan perundang-undangan.
2. Berdasarkan keadilan sosial dan kelayakan.
3. Berpedoman kepada kemampuan perusahaan.

Tunjangan dapat di golongan menjadi dua bagian yakni:

1. Tunjangan Tetap

Tunjangan tetap adalah suatu bantuan yang diserakan secara terus menerus setiap bulan kepada para karyawan dan keluarga, pemberian tunjangan tetap diberikan bersamaan dengan pembayaran gaji pokok. Contohnya tunjangan keluarga, tunjangan tetap ini tidak dipengaruhi oleh ketidakhadiran, kinerja dan prestasi.

2. Tunjangan tidak tetap

Tunjangan tidak tetap adalah pemberian upah kerja yang secara langsung maupun tidak langsung untuk karyawan beserta keluarga, jumlah tunjangan yang berikan kepada pekerja dipengaruhi oleh jam kerja, sehingga perhitungan pemberian tunjangan sifatnya perjam atau sesuai keputusan dua pihak. Contohnya tunjangan makan, dan tunjangan transportasi karena kedua tunjangan ini biasanya berikan sesuai kehadiran.

13.2 Perbedaan dan Persamaan Gaji Upah dan Tunjangan

Ada beberapa persamaan gaji, upah dan tunjangan antara lain:

1. Merupakan pendapatan bagi tenaga kerja.
2. Dapat memenuhi kebutuhan karyawan.
3. Dibayarkan oleh perusahaan.
4. Diatur oleh undang-undang.

Sedangkan perbedaan gaji, upah dan tunjangan sebagai berikut:

1. Gaji dan upah adalah hak mutlak karyawan yang secara langsung harus diberikan dan dibayarkan oleh perusahaan, sedangkan tunjangan merupakan tambahan pendapatan yang diberikan oleh perusahaan namun tidak bersifat wajib, karena perusahaan akan memberih kebijakan sesuai dengan undang-undang.
2. Gaji dan upah harus dibayarkan berupa uang sedangkan tunjangan dapat diberikan dalam bentuk uang atau fasilitas-fasilitas, asuransi dan pensiun.

13.3 Fungsi Dan Tujuan Pemberian Tunjangan

Menurut Susilo Martono dan Adri Tanjung (2005) mengemukakan fungsi pemberian tunjangan yaitu:

- a. Mengalokasikan sumber daya manusia yang efisien.
- b. Menggunakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.
- c. Membantu mendorong kestabilitas dan peningkatan ekonomi.

Sedangkan tujuan dari pemberian tunjangan kepada tenaga kerja yaitu :

1. Memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan.
2. Memperbaiki seata meningkatkan produktifitas kerja
3. Pengkaitan tunjangan dengan kesuksesan perusahaan
4. Memberikan keseimbangan, keadilan bagi tenaga kerja
5. Agar dapat memberikan semangat, rasa tanggung jawab dan kenyamanan tenaga kerja dengan perusahaan atau instansi.
6. Memberikan pemenuhan kebutuhan bagi tenaga kerja beserta keluarga.
7. Memberikan motivasi sebagai suatu dorongan untuk meningkatkan semangat kerja, disiplin dan efektifats kerja.
8. Membantu melancarkan pelaksanaan pekerjaan.
9. Menjamin kesahatan dan meningkatkan kualitas pekerja.
10. Membantu melaksanakan program Negara untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja di Indonesia.

13.4 Alasan Pemberian Tunjangan.

Ada beberapa alasan pemberian tunjanga bagi tenaga kerja menurut Heru Kumianto yaitu:

1. Undang-undang telah mengharuskan adanya pemberian tunjangan kerja bagi pekerja sehingga perusahaan atau instansi wajib memberikan tunjang bagi pekerja.
2. Pemberian tunjangan merupakan salah satu cara untuk menarik dan mempertahankan pekerja.
3. Pembayaran pajak untuk program tunjangan lebih menguntungkan bagi tenaga kerja.
4. Pertumbuhan tenaga kerja akan lebih terorganisir dan terorganisasi dengan baik.

13.5 Jenis- Jenis Tunjangan

Setiap perusahaan atau lembaga memiliki kebijakan sendiri terhadap jenis tunjangan yang telah ditetapkan, dan inilah jenis-jenis tunjangan yang akan diserakan pada tenaga kerja baik swasta maupun PNS

1. Tunjangan Jabatan

Tunjangan ini akan diberikan kepada para pekerja terhadap jabatan yang dimiliki padanya dalam perusahaan atau instansi. Tunjangan ini diberikan karena kewajiban yang harus di tanggung oleh yang bersangkutan lebih besar dari pada pekerja lain. Tunjangan jabatan dibedakan menjadi dua yaitu struktural dan fungsional.

2. Tunjangan Umum

Tunjangan umum adalah tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja yang tidak memiliki jabatan dalam perusahaan, tunjangan ini diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk penghargaan dan apresiasi terhadap usaha dan kerja keras karyawan.

3. Tunjangan Keluarga

Tunjangan keluarga merupakan tunjangan yang diberikan untuk pekerja yang sudah memiliki keluarga contohnya tunjangan istri dengan syarat istri tidak memiliki pekerjaan atau penghasilan.

4. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan ini selalu diberikan oleh perusahaan atau instansi melalui BPJS, perusahaan memberikan tunjangan ini kepada karyawan dalam menjamin kesehatan. Tunjangan tersebut juga diberikan untuk menunjang kesehatan para karyawan agar produktivitasnya dan terajaga.

5. Tunjangan Pensiun

Tunjangan pensiun merupakan tunjangan diberikan kepada pekerja dengan berbagai tujuan agar yang

bersangkutan bisa dapat bertahan hidup saat memasuki usia senja. Tunjangan ini diberikan ketika pekerja sudah ada pada batas usia pensiun.

6. Tunjangan Makan Siang

Tunjangan makan siang dapat berbentuk uang atau makanan yang disediakan pihak perusahaan atau lembaga, tunjangan makan akan disesuaikan dengan kehadiran karyawan atau pegawai, tetapi jika pekerja tidak hadir maka tunjangan makan siang di anggap hangus.

7. Tunjangan Transportasi

Tunjangan transportasi adalah bentuk tunjangan tidak tetap yang diberikan kepada karyawan atau pegawai yang hadir dikantor, pemberian tunjangan transportasi ini bertujuan memudahkan karyawan menjangkau lokasi kerja bentuk tunjangan ini berupa uang maupun layanan antar jemput.

8. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan hari raya adalah tunjangan yang paling di kenal oleh masyarakat, termasuk oleh mereka yang tidak bekerja. Tunjangan ini diberikan kepada karyawan pada hari raya untuk dapat membelih kebutuhan dalam rangka memperingati hari raya

9. Tunjangan Beras

Tunjangan beras khusus di berikan kepada PNS atau TNI Polri baik yang Aktif maupun sudah pensiun. Tunjangan diberikan 10kg per orang terhitung dua anak dan orang tua.

10. Tunjangan Istri dan Anak

Tunjangan ini khusus diberikan bagi tenga kerja yang telah berkeluarga dan memiliki anak. Contoh untuk PNS tunjangan ini diberikan maksimal untuk istri dan dua anak, sedangkan untuk swasta memiliki kebijakan dalam sesuai aturan perusahaan.

13.6 Klasifikasi Program Tunjangan.

Menurut Marihot dalam Siti Mujana (2019:73) program tunjangan dan peningkatan kesejahteraan dapat dikelompokkan dalam beberapa bagian antara lain:

1. Pembayaran upah tidak bekerja dengan alasan tertentu adalah pembayaran upah kepada tenaga kerja meskipun tidak bekerja dengan alasan seperti sakit.
2. Program penjaminan terhadap resiko kerja, karena tenaga kerja sewaktu-waktu dapat berhenti bekerja karena beberapa alasan tertentu seperti meninggal dunia, kecelakaan kerja yang mengakibatkan cacat sehingga terjadi pemutusan kerja dan pensiun. Hal ini merupakan resiko kerja yang harus perusahaan berikan dalam bentuk asuransi dan uang pensiun.
3. Program pelayanan dan peningkatan kesejahteraan merupakan program yang bisa diberikan berupa penyediaan berbagai macam fasilitas, menyediakan makan siang, perumahan dan lain-lain.
4. Program pengembangan pekerja dapat berupa beasiswa, kursus bahasa inggris dan program ketrampilan khusus.

13.7 Prinsip-Prinsip Tunjangan

Menurut Simamora (2016) menjelaskan beberapa prinsip-prinsip pemberian tunjangan yaitu:

1. Tunjangan karyawan harus dapat menjawab kebutuhan secara nyata
2. Tunjangan – tunjangan harus dibatasi pada aktivitas dimana kelompok lebih efisien dibandingkan individu.
3. Program tunjangan harus merata sehingga dapat memenuhi kehidupan karyawan
4. Perusahaan jika mau memiliki penghargaan yang tinggi maka perusahaan dapat melaksanakan program tunjangan

dengan melakukan komunikasi yang efektif dan baik dengan karyawan.

13.8 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tunjangan

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian tunjangan adalah:

1. Penawaran dan permintaan
2. Serikat pekerja
3. Kemampuan untuk membayar
4. Produktivitas
5. Biaya hidup
6. Pemerintah

13.9 Proses Penentuan Tunjangan.

Penentuan tunjangan harus melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan survey terhadap pendapatan yang diterima oleh tenaga kerja yang setara dengan perusahaan lainnya.
2. Memastikan hasil pekerjaan yang dilaksanakan pada perusahaan dilalui oleh evaluasi.
3. Memberikan upah sama bagi kelompok yang memiliki jenis pekerjaan yang sama.
4. Menetapkan gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan atau ditentukan dengan menggunakan garis upah.
5. Menyamakan tingkat upah dengan aturan yang berlaku

13.10 Strategi Pengelolaan Tunjangan

Dalam pengelolaan tunjangan tenaga kerja, perusahaan/instansi dapat memperhatikan hal-hal pokok sehingga perusahaan tidak terdapat kerugian, namun pekerja tetap mendapatkan kesejahteraan. Untuk itu ada beberapa strategi yang harus diterapkan dalam perusahaan menurut Siti Mujana (2019:80)

1. Strategi pengendalian biaya.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangan dalam strategi pengendalian biaya: *pertama* Mengingatnkan pekerja agar lebih sering menabung. *Kedua* perlunya di perhatikan penambahan kategori setiap tunjangan yang diberikan. *Ketiga* pengendalian biaya diharapkan keberhasilan yang signifikan dalam memilih biaya yang akan dikeluarkan.

2. Strategi perawatan kesehatan,

Ada beberapa upaya mengontrol biaya dan memperbaiki kualitas antara lain:

- a. Perencanaan
- b. Penggunaan provider alternatif
- c. Penggunaan alternative metode pembiayaan
- d. Meninjau kembali klaim-klaim
- e. Pendidikan dan pencegahan diri
- f. Sistem biaya ekstranal.

3. Strategi program kesehatan karyawan.

Program ini bersifat pengelolaan biaya kesehatan dan menyediakan fasilitas-fasilitas diperusahan agar bisa membantu mencegah resiko kesehatan bagi tenaga kerja.

4. Strategi biaya perawatan kesehatan.

Upaya pengendalian biaya akan berhasil jika biaya yang digunakan oleh sekelompok pareto dapat diidentifikasi dan dikelola secara efektif melalui perusahaan membangun mitra kerja yang baik dan berkaitan dengan penngelolaan baiaya perawatan kesehatan.

5. Strategi mengendalikan pertumbuhan biaya tunjangan.

Untuk dapat mengendalikan dana tunjangan ada beberapa hal yang harus dilakukan yaitu:

- a. Dana tunjangan bersifat tetap, biaya perjam dapat dikurangi dengan menambah jam kerja.

- b. Menggunakan sebagian tenaga kerja *part-time* atau mahasiswa magang sebagai respon atas biaya tunjangan.
 - c. Perusahaan mengkhususkan sebagian pekerjaan kepada tenaga kerja melalui kontraktor independen sehingga mengurangi kewajiban membayar tunjangan.
6. Strategi mengelolah staf tenaga kerja.
- Dalam merencanakan paket tunjangan untuk tenaga kerja perusahaan sebaiknya mempertimbangkan komposisi demografi dan tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko Hani. 2011 *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE Anggota IKAPI
- Henry Simamora, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia, Jakarta
- Lennaria L. Tarigan. 2014. Peranan Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah Politeknik Mandiri Bina Prestasi*
- Raditya Wardana. 2020. *Pengertian Tunjangan Beserta Jenis dan Tujuannya*. *Administrasi perusahaan*, hlm 1
<https://lifepal.co.id/media/tunjangan/>
<https://klikasuransiku.com/detailArt/id=190/cat=3>
<https://greatdayhr.com/id-id/blog/tunjangan-adalah/>
<http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/05/kel-4-Manajemen-Tunjangan.pdf>

BAB 14

KOMPENSASI NON FINANSIAL

Oleh Tini Elyn Herlina

14.1 Pendahuluan

Salah satu hal penting yang dipelajari dalam ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan kompensasi. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2008)

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan baik finansial (*financial reward*) maupun dalam bentuk lain yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi.

Terdapat beberapa terminologi dalam kompensasi yaitu: Upah, Insentif, Tunjangan dan Fasilitas yang dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. **Upah/gaji.** Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per satuan jam. Upah merupakan basis pembayaran yang digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.
- b. **Insentif, (*incentive*)** merupakan tambahan-tambahan gaji diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif dilakukan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan,

keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya untuk memangkas biaya.

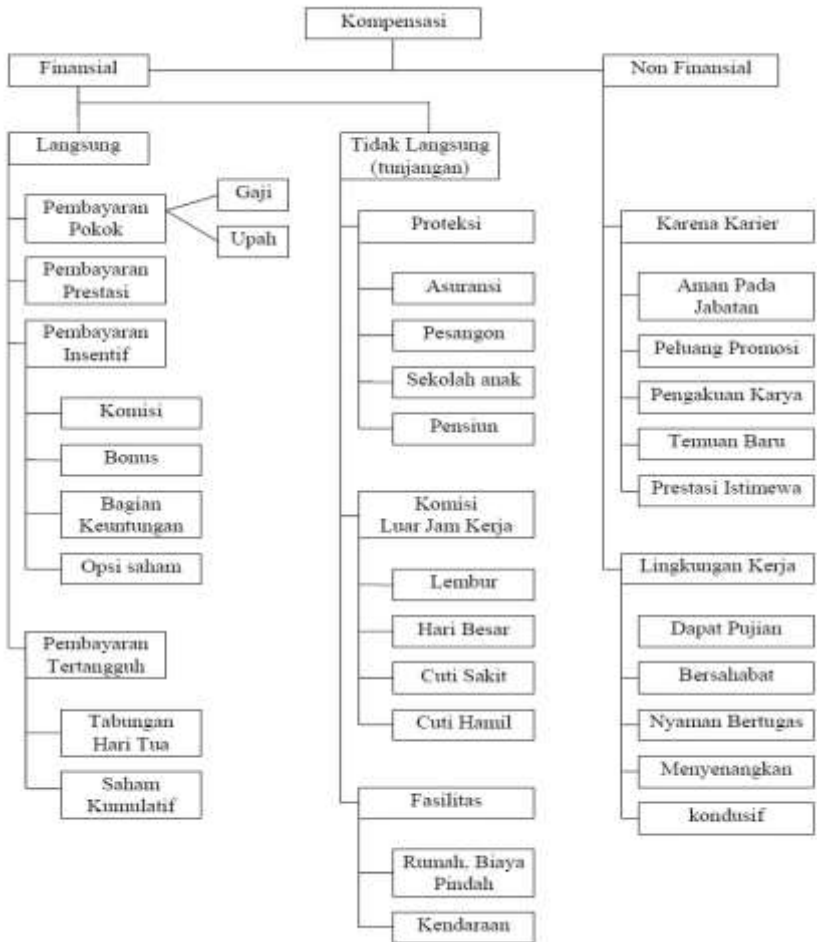
- c. **Tunjangan** (*Benefit*). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan (BPJS), asuransi jiwa, liburan-liburan khusus yang ditanggung perusahaan, program pensiunan dan tunjangan-tunjangan yang berhubungan dengan kepegawaian lainnya.
- d. **Fasilitas** (*Facility*) adalah kenikmatan/fasilitas yang disediakan untuk digunakan oleh pegawai seperti mobil perusahaan, keanggotaan komunitas tertentu, tempat parkir khusus pegawai, dan sebagainya.

14.2 Tujuan Kompensasi

Hasibuan (2008) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi atau balas jasa oleh perusahaan bagi karyawannya adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

14.3 Jenis-Jenis Kompensasi

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial. Dapat dilihat pada gambar di bawah ini terkait jenis-jenis kompensasi menurut Riva'i (2013).



Gambar 14.1 : Jenis Kompensasi
(Sumber: Rivai, 2013)

Pada bab ini pembahasan akan difokuskan pada Kompensasi Non Finansial. Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa kompensasi Non Finansial dapat dibedakan menjadi 2 yaitu akibat karier dan lingkungan kerja.

Kompensasi non finansial yang didapatkan karena karier dapat terjadi akibat adanya jabatan yang diemban, sebagai peluang promosi, sebagai bentuk pengakuan atas hasil karya, berdasarkan adanya temuan baru dan prestasi istimewa. Adapun kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja dapat berupa adanya pujian, berdampak terhadap suasana bersahabat, sehingga timbul rasa nyaman saat bekerja, menyenangkan dan kondusif.

14.3 Kebijakan Kompensasi

Dikutip dari Notoatmodjo dalam Herlina (2022), bahwa tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi: menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan gaji karyawan, mempertahankan karyawan atau mengurangi *turn over* karyawan, memperoleh karyawan bermutu, pengendalian biaya dan memenuhi peraturan-peraturan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa adanya kebijakan pengupahan merupakan salah satu upaya mewujudkan hak pekerja atas penghidupan layak bagi kemanusiaan, yakni jumlah pendapatan dari hasil pekerjaannya sehingga mampu memenuhi kehidupan mereka dan keluarganya secara wajar.

Adapun formula penyesuaian upah minimum cukup rigid dan rumit dari peraturan sebelumnya. Dalam menghitung batas atas upah minimum, memasukkan nilai rata-rata konsumsi per kapita dikalikan rata-rata jumlah anggota rumah tangga dan dibagi rata-rata jumlah anggota rumah tangga yang bekerja.

14.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi.

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi baik faktor internal maupun eksternal. Secara internal, faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah ukuran, usia, anggaran tenaga kerja dari perusahaan, serta personal yang terlibat dalam pengambilan keputusan tentang upah di perusahaan tersebut.

Upah dan kebijakan kompensasi tidak hanya dipengaruhi oleh tatanan internal namun dipengaruhi juga oleh faktor di luar perusahaan seperti kondisi perekonomian, peraturan dari pemerintah, pasar tenaga kerja, serta serikat pekerja baik di Negara tersebut maupun internasional.

14.6 Langkah Menerapkan Sistem Kompensasi

Untuk dapat menerapkan sebuah sistem kompensasi terdapat minimal 4 langkah atau proses yang harus dilakukan terlebih dahulu yakni melakukan proses analisis terhadap pekerjaan, melakukan penilaian pekerjaan, melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku agar dapat disesuaikan dengan prinsip keadilan eksternal serta menentukan “harga” setiap pekerjaan yang dihubungkan dengan pekerjaan sejenis di tempat lain.

Keberhasilan dalam penerapan sebuah sistem kompensasi dapat dilihat dari beberapa kriteria, yakni:

1. Mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi
2. Sesuai dan mendukung strategi dan struktur organisasi
3. Menarik dan dapat mempertahankan individu yang berkompeten sesuai dengan standar keahlian yang ditetapkan
4. Menetapkan spectrum yang lebih luas atas perilaku tugas (*task behavior*) yang diinginkan dari seluruh anggota organisasi
5. Merefleksikan ekuitas (persamaan-keadilan) bagi seluruh anggota organisasi
6. Sejalan dengan hukum atau perundangundangan yang berlaku dalam suatu wilayah yuridisiksi tertentu dimana organisasi berada
7. Dapat mencapai enam kriteria tersebut dengan biaya yang proporsional sesuai dengan kondisi keuangan internal

8. Dapat mencapai ketujuh kriteria tersebut di atas dalam kondisi baik dengan penggunaan biaya yang paling efektif.

14.7 Transformasi dalam sistem Kompensasi Non Finansial dan contohnya.

Keluwasan dalam menetapkan sistem kompensasi non finansial merupakan daya tarik tersendiri bagi para karyawan. Mereka dapat termotivasi untuk terus berprestasi mengingat bentuk kompensasi non finansial yang diterapkan perusahaan menarik.

Terdapat contoh penerapan kompensasi non finansial di sebuah perusahaan yang cukup unik seperti Google yang menyediakan berbagai *puzzle* di pintu kamar mandi dan bagian atas urinoir dan tips seputar koding. Meski para karyawan seringkali dipertemukan secara langsung dengan para ahli di bidangnya, namun semangat untuk terus belajar kapanpun dimanapun berada tetap diperhatikan oleh perusahaan. Selain itu Google juga memberikan kesempatan cuti melahirkan dan punya anak pada karyawan wanita maupun pria dengan tetap memberikan gaji bulanan mereka. Setelah proses kelahiranpun, karyawan mendapatkan bonus biaya pembelian kebutuhan bayi. Lalu saat masa cuti sang ibu habis dan ia harus kembali bekerja, bayi bisa diajak ke kantor dan ditinggalkan di fasilitas *Day Care* yang disediakan di Googleplex. Adapun terkait tunjangan kematian, Google menjamin kesejahteraan yang meninggal dunia, perusahaan akan mencairkan dana bagi keluarga karyawannya dan akan membayarkan setengah dari gaji karyawan tersebut kepada pasangannya yang ditinggalkan hingga 10 tahun ke depan. Selain itu, Google juga akan memberikan tunjangan sebesar 1.000 dollar AS yang diberikan setiap bulan kepada anak-anak yang ditinggalkan.

Bagaimana dengan perusahaan di Indonesia? Salah satu laboratorium terkemuka PT. Prodia Widyahusada Tbk. sebagai

penerima *Top Brand Award* selama 13 tahun berturut-turut juga penerima penghargaan 50 perusahaan terbaik *Best of the Best 2022*, Prodia memberikan fasilitas pembelajaran melalui website Prodia University yang hanya dapat diakses oleh karyawannya.

Dengan memperhatikan kebutuhan karyawan selaku *internal customer* yang diwujudkan dalam berbagai bentuk kompensasi termasuk kompensasi non finansial yang menarik maka diharapkan terjadi peningkatan kinerja dan ini tentu saja akan berdampak bagi kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T.H., 2010, *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*, BPFJ-Jogjakarta
- Hasibuan, H. Malayu SP . 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Edisi Revisi kedua*, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Herlina, T.E. 2022. *Peran Kompensasi Dalam Manajemen SDM (Chapter book) Buku Ajar Manajemen SDM*. Bandung.
- Notoatmojo, S. 1998. *Pengembangan Sumberdaya Manusia, Cetakan kedua*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Riva'i, V. dan Sagala, E.J. 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*, Jakarta
- <https://tekno.kompas.com/read/2013/03/11/17153022/Beginilah.Cara.Google.Bikin.Karyawan.Betah?page=all> diunggah 20 November 2022
- <https://m.prodia.co.id/en/Content/ViewContentsDetails/sukses-pertahankan-kinerja-positif-prodia-raih-p> diunggah 23 November 2022

BAB 15

LINGKUNGAN KERJA YANG AMAN DAN SEHAT

Oleh Septia Dwi Cahyani

15.1 Pendahuluan

Pada era sekarang sumber daya manusia sangat berperan penting terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan harus mengembangkan sumber daya manusia yang mereka miliki agar mampu berkompetisi dan mencapai kinerja terbaiknya melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pencapaian peningkatan kinerja karyawan dapat dilihat dari cara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara baik dan tepat waktu.

Kualitas kerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi oleh lingkungan di sekitar tempat kerjanya. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang nyaman, sehat serta aman akan meningkatkan produktivitas para pekerjanya. Apabila produktivitas kerja karyawan meningkat maka perusahaan dapat mencapai target mereka dengan baik. Lingkungan kerja ini juga terdiri dari; 1) hubungan antar sesama karyawan atau pekerja, 2) komunikasi terjalin dengan baik dan ramah, serta 3) lingkungan kerja yang aman dan sehat sehingga karyawan dapat bekerja dengan perasaan tenang (Syariffudin & Parma, 2020).

Agar dapat mewujudkan lingkungan kerja yang aman dan sehat, maka suatu perusahaan harus menerapkan higiene dan sanitasi pada lingkungan perusahaan mereka. Upaya higiene dan sanitasi lingkungan kerja ini tentunya harus diikuti dengan kegiatan pengukuran dan pengendalian bahaya yang ada di

lingkungan kerja. Kegiatan ini menjadi salah satu bentuk dalam penerapan budaya K3 di perusahaan. Dengan menerapkan budaya K3 yang baik, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas pekerja karena pekerja akan jauh lebih merasa aman dan tenang ketika bekerja (Permenaker RI, 2018).

Penerapan K3 di tempat kerja bertujuan untuk mewujudkan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan nyaman dalam rangka mencegah terjadinya kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja. Faktor – faktor lingkungan yang perlu diukur dan dikendalikan terdiri dari; faktor fisik, kimia, biologi, ergonomi dan psikologi (Sagita, dkk, 2017).

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja berperan dalam meningkatkan produktivitas pekerja baik lingkungan fisik maupun non-fisik. Lingkungan fisik dapat memberikan rasa aman dan tenang pada pekerja ketika mereka bekerja sehingga mereka lebih tenang dan tidak khawatir dengan bahaya – bahaya yang muncul di lingkungan kerja.

15.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja diartikan sebagai keseluruhan alat dan benda baik mati maupun hidup yang ada di suatu tempat kerja. Alat dan benda ini dapat berpengaruh pada pekerja dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Menurut permenaker, Lingkungan kerja juga diartikan sebagai aspek higiene ditempat kerja yang mencakup seluruh aspek fisik, kimia, biologi, ergonomi dan psikologi yang dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan pekerja. Lingkungan kerja terdiri dari 2 jenis, yaitu; lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Sedarmayanti, 2017).

A. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik diartikan sebagai kondisi tempat kerja secara fisik yang terdapat di lingkungan kerja

sehingga dapat mempengaruhi pekerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Kondisi lingkungan fisik akan berpengaruh terhadap rasa aman dan tenang dalam diri pekerja sehingga mereka jauh lebih terjamin ketika bekerja. Lingkungan fisik terdiri dari pencahayaan, suhu, kelembaban, sirkulasi udara ruang, ventilasi, getaran serta kebisingan (Lestary & Harmon, 2017).

B. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik atau dapat juga disebut sebagai factor suasana kerja adalah suatu keadaan atau kondisi lingkungan yang menggambarkan hubungan antar pekerja dengan pekerja maupun pekerja dengan atasan atau pimpinannya. Hubungan yang dimaksud dapat berupa komunikasi yang baik, hubungan yang harmonis serta suasana lingkungan kerja yang terjalin seperti keluarga dan hangat (Sihaloho & Siregar, 2019).

15.2.1 Persyaratan Lingkungan Kerja yang Aman dan Sehat

Persyaratan K3 Lingkungan Kerja harus dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut ;

- a. Pengukuran serta pengendalian lingkungan kerja
Pengukuran serta pengendalian lingkungan kerja meliputi ;

- 1) Pengukuran Faktor Fisik

Faktor fisik ini meliputi ;

- a) Iklim Kerja

Iklim kerja diartikan sebagai kombinasi atau perpaduan dari suhu, kelembaban, kecepatan udara serta panas yang disertai dengan tingkat pengeluaran tubuh pekerja sebagai dampak dari pekerjaan yang memiliki tekanan panas ataupun dingin. Pengendalian terhadap tekanan panas ataupun dingin akan dilakukan apabila pada saat proses pengukuran faktor lingkungan kerja di poin

ini melebihi ambang batas yang telah ditetapkan oleh pemerintah, maka perlu dilakukan pengendalian terhadap faktor tersebut. Selain itu, didalam proses pengendaliannya juga perlu diperhatikan bahwa upaya pengendalian ini dilakukan bukan untuk menghilangkan sama sekali melaiankan guna menekan atau menggantikan faktor risiko berbahaya menjadi minim bahaya atau bahkan tidak berbahaya (Fitriani, dkk, 2018).

b) Kebisingan

Kebisingan merupakan suara tidak diinginkan yang muncul dan bersumber dari alat-alat yang digunakan dalam proses produksi dan alat kerja yang pada level tertentu dapat menimbulkan gangguan pendengaran. Sumber kebisingan terdiri dari; sumber kebisingan terus menerus atau *continue* (seperti: suara mesin, kipas angin, dll), kebisingan terputus-putus atau *intermitten* (seperti: suara lalu lintas, suara pesawat, dll), kebisingan implusif seperti suara senapan, petasan, dll serta kebisingan implusif berulang seperti suara mesin tempa (Sagita, dkk, 2017).

Kebisingan yang melebihi standar dapat menyebabkan penurunan pendengaran pada seseorang (Permenaker RI, 2018).

Tabel 15.1 : Nilai Ambang Batas Kebisingan

Waktu Per Hari	Paparan	Intensitas Kebisingan (dBA)
8	Jam	85
4		88
2		91
1		94
30	Menit	97
15		100
7,5		103
3,75		106
1,88		109
0,94		112
28,12	Detik	115
14,06		118
7,03		121
3,52		124
1,76		127
0,88		130
0,44		133
0,22	Detik	136
0,11		139

Sumber : Permenaker RI, 2018

c) Getaran

Getaran diartikan sebagai gerakan – gerakan berulang dan tidak teratur dari suatu benda ataupun media yang membentuk gerakan bolak – bali dan seimbang. Pengukuran getaran ini dapat menggunakan *vibration meter* (Rupiwardani, dkk, 2022). Jika hasil pengukuran terhadap getaran memiliki nilai melebihi ambang batas yang

ditetapkan maka perlu dilakukan pengendalian terhadap faktor tersebut (Fitriani, dkk, 2018).

Tabel 15.2 : Nilai Ambang Batas Getaran Pada Tubuh

Σ Waktu Pajanan Per hari Kerja	Batas Maksimum (m/det ²)
0.5	3.4644
1	2.4497
2	1.7322
4	1.2249
8	0.8661

Sumber : Permenaker RI, 2018

d) Sinar ultra violet

Sinar UV merupakan radiasi elektromagnetik dengan gelombang 180 nm sampai dengan 400 nm (Permenaker RI, 2018).

e) Tekanan udara

Tekanan udara diartikan sebagai suatu tekanan udara dimana udara dapat lebih tinggi ataupun lebih rendah dari tekanan normalnya. Tekanan udara normal yakni 1 atm (Pusparani, 2021).

f) Pencahayaan

Pencahayaan adalah sesuatu yang dapat memancarkan sinar atau menerangi meliputi pencahayaan alami (dari sinar matahari) atau pencahayaan buatan (dari sinar lampu). Pengukuran pencahayaan dapat menggunakan luxmeter (Pusparani, 2021).

Seluruh faktor – faktor fisika diatas, dilakukan pengukuran dan apabila tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan atau nilai ambang batas, maka perlu dilakukan pengendalian. Adapun upaya pengendalian yang dapat dilakukan meliputi (Permenaker RI, 2018):

- a) Mengisolasi atau membatasi pajanan yang ada pada sumber
- b) Menyediakan ventilasi yang cukup
- c) Untuk mengurangi sumber kebisingan dapat menggunakan peredam suara
- d) Untuk mengurangi pajanan getaran dapat menambah atau menyisipkan bantalan peredam diantara alat dan bagian tubuh yang kontak dengan sumber getaran
- e) Mengurangi paparan dengan membatasi waktu pajanan terhadap sumber
- f) Menggunakan alat pelindung diri atau APD

2) Pengukuran Faktor Kimia

Pengukuran bahan kimia di tempat kerja dilakukan pada lokasi-lokasi yang memungkinkan adanya paparan bahan kimia. Pengukuran faktor kimia dilakukan terhadap sumber pajanan dan pekerja yang terpajan. Hasil dari pengukuran dibandingkan dengan Nilai Ambang Batas (NAB) paling cepat 6 jam setelah hasil pengukuran keluar (Sagita, dkk, 2017).

Para pekerja yang terpajan bahan kimia akan dilakukan pemeriksaan kesehatan secara khusus dengan mengambil spesimen darah atau lainnya dari para pekerja. Hasil dari pemeriksaan ini akan dibandingkan dengan standart nilai yang ada guna memastikan apakah ada penyakit akibat kerja (Permenaker RI, 2018).

Upaya pengendalian yang dapat dilakukan apabila hasil pengukuran faktor kimia di lingkungan melebihi ambang batas adalah sebagai berikut (Permenaker RI, 2018):

- a) Mengeliminasi sumber paparan bahan kimia di tempat kerja
- b) Mengganti bahan kimia yang digunakan dengan bahan kimia lain yang memiliki risiko lebih rendah
- c) Mendesain ulang atau mengurangi risiko bahaya kimia pada suatu pekerjaan atau kegiatan
- d) Mengisolasi pajanan yang memiliki risiko bahaya kimia
- e) Membatasi pajanan bahan kimia dengan mengatur waktu kerja atau jam kerja para pekerja
- f) Merotasi pekerja ke pekerjaan yang lebih minim potensi pajanan bahan kimia
- g) Penyediaan dokumen MsDS (*Material Safety Data Sheet*) bahan kimia
- h) Menyediakan alat pelindung diri (APD) yang sesuai dengan pekerjaan dan risikonya
- i) Pengendalian lain yang sesuai dengan tingkat risiko berbahaya yang ada ditempat kerja

3) Pengukuran Faktor Biologi

Kegiatan pengukuran, pemantauan serta pengendalian dilakukan pada tempat kerja yang memiliki resiko bahaya secara biologis. Potensi atau risiko bahaya biologis yang dimaksud meliputi (Permenaker RI, 2018);

- a) Mikroorganisme beserta zat beracun yang ada didalamnya

- b) Arthropoda serta zat beracun didalamnya
- c) Hewan invertebrata yang memiliki kandungan racun
- d) Alergen dan zat beracun yang berasal dari tumbuhan
- e) Binatang dan tumbuhan yang berbahaya lainnya

Upaya pengendalian yang dapat dilakukan untuk mengatasi bahaya faktor biologi meliputi sebagai berikut (Permenaker RI, 2018):

- a) Dapat menggunakan bahan lain ataupun menghilangkan proses yang dapat menimbulkan sumber bahaya biologi
 - b) Membatasi dan melindungi pajanan biologi
 - c) Menggunakan pakaian yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
 - d) Menggunakan alat pelindung diri (APD)
 - e) Memasang rambu - rambu yang sesuai (rambu - rambu K3)
 - f) Memberikan vaksinasi pada pekerja apabila memungkinkan
 - g) Meningkatkan personal higiene pada pekerja
 - h) Melakukan desinfektan
 - i) Menyediakan fasilitas sanitasi untuk cuci tangan
- 4) Pengukuran Faktor Ergonomi
Faktor ergonomi meliputi (Sunarsi, dkk, 2020);
- a) Cara atau sikap kerja yang kurang nyaman berasal dari tempat atau objek kerja yang tidak ergonomis
 - b) Desain alat atau objek kerja yang kurang sesuai sehingga menyebabkan pekerja mengalami kelelahan

c) Mengangkat beban yang melebihi kapasitas tenaga kerja

Pengendalian yang dapat dilakukan untuk menghindari bahaya ergonomi ini meliputi (Sagita, dkk, 2017);

- a) Tidak bekerja dengan posisi kerja yang tidak nyaman
- b) Mengganti cara kerja dan posisi kerja pekerja dengan cara dan posisi yang jauh lebih baik dan aman
- c) Melakukan desain ulang pada tempat kerja, obyek kerja, dan bahannya
- d) Melakukan re-desain tempat kerja, obyek kerja serta peralatan kerja agar lebih sesuai dan ergonomis
- e) Pengaturan jam kerja dan jam istirahat bagi para karyawan

5) Pengukuran Faktor Psikologi

Faktor psikologi meliputi (Fitriani, dkk, 2018);

- a) Konflik di tempat kerja
- b) Beban kerja yang lebih secara kualitatif dan kuantitatif
- c) Pengembangan karir para tenaga kerja

Hal - hal yang dapat dilakukan untuk mengendalikan faktor psikologi adalah meliputi (Permenaker RI, 2018):

- a) Mengadakan pelatihan bagi para pekerja
- b) Memiliki program konseling bagi para pekerja
- c) Mengadakan program kebugaran bagi para pekerja
- d) Memberikan kesempatan bagi tenaga kerja untuk mengemukakan pendapat serta memasukkannya pada proses pengambilan keputusan

- e) Merancang kembali struktur organisasi, fungsi serta melakukan perancangan ulang pada sistem kerja yang telah ada
 - f) Memberikan hadiah pada pekerja sebagai wujud apresiasi pada pekerjaan yang telah dilakukan
- b. Penerapan higiene dan sanitasi

Menurut Permenaker RI No. 5 Tahun 2018, higiene merupakan upaya preventif yang fokus pada kesehatan individu. Sanitasi merupakan upaya kesehatan preventif yang fokus pada kegiatan kesehatan lingkungan hidup manusia secara menyeluruh (Permenaker RI, 2018). Higiene sanitasi tempat kerja yang dimaksud terdiri dari;

1) Halaman

Halaman di tempat kerja sesuai dengan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 5 Tahun 2018 harus bersih, rapi, rata, dan tidak becek serta cukup untuk lalu lintas orang dan barang.

2) Gedung

Gedung memiliki dinding, langit – langit, atap dan lantai. Setiap perusahaan harus memastikan gedung dalam keadaan bersih, terpelihara, kuat, kokoh struktur bangunannya, dan cukup luas sehingga memberikan ruang gerak dengan ketentuan minimal 2m²/orang (Permenaker RI, 2018).

Dinding dan langit – langit harus dalam kondisi yang tidak lembab, sebaiknya dicat serta mudah dibersihkan. Lantai terbuat dari bahan yang keras serta tahan air dan bahan kimia yang mungkin dapat merusak serta memiliki permukaan yang datar dan tidak licin. Atap ditempat kerja sebaiknya dapat memberikan perlindungan dari panas dan hujan, tidak bocor serta berlubang (Sagita, dkk, 2017).

3) Bangunan Bawah Tanah

Higiene dan sanitasi bangunan bawah tanah bertujuan untuk memastikan bangunan bawah tanah mempunyai struktur yang kuat, sirkulasi udara yang baik, sumber pencahayaan yang cukup, serta memiliki pipa untuk pembuangan air yang dapat mengalir dengan baik serta terawat (Permenaker RI, 2018). Ruang bawah tanah merupakan ruangan yang terbatas, oleh karena higiene dan sanitasinya harus diterapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

4) Fasilitas Kebersihan

Setiap tempat kerja harus menyediakan fasilitas kebersihan lain di tempat kerja seperti toilet, loker dan ruang ganti pakaian, tempat sampah serta peralatan kebersihan. Adapun persyaratannya adalah sebagai berikut (Sagita, dkk, 2017):

a) Toilet

Menurut peraturan perundang – undangan toilet harus dalam kondisi bersih, tidak menimbulkan bau yang tidak sedap, tidak terdapat vektor (lalat, nyamuk serta serangga lainnya), tersedia pipa pembuangan air, memiliki air bersih yang cukup, tertutup, penerangan yang baik dan cukup, serta memiliki sirkulasi udara yang baik. Fasilitas yang harus dilengkapi di toilet tersebut seperti jamban, alat pembilas, tempat sampah, tempat cuci tangan dan sabun.

Toilet antara karyawan laki laki dan perempuan harus terpisah, serta tempat kerja juga perlu menyediakan toilet khusus penyandang disabilitas. Guna mencukupi kebutuhan toilet dengan jumlah karyawan dalam satu waktu kerja, maka tempat

kerja harus memenuhi ketentuan seperti dibawah ini (Permenaker RI, 2018) :

1. Untuk 1 sampai dengan 15 orang tersedia 1 jamban
 2. Untuk 16 sampai dengan 30 orang tersedia 2 jamban
 3. Untuk 31 sampai dengan 45 orang tersedia 3 jamban
 4. Untuk 46 sampai dengan 60 orang tersedia 4 jamban
 5. Untuk 61 sampai dengan 80 orang tersedia 5 jamban
 6. Untuk 81 sampai dengan 100 orang tersedia 6 jamban
 7. Setiap ada penambahan 40 orang ditambah 1 jamban
- b) Loker & ruang ganti pakaian
Perusahaan bisa saja mewajibkan tenaga kerjanya untuk memakai pakaian tertentu pada saat bekerja, untuk itu tempat kerja atau perusahaan perlu menyediakan loker dan ruang ganti pakaian bagi pekerjanya. Loker atau ruang ganti pakaian ini harus terpisah antara ruang ganti pria dan wanita serta harus diatur pemakaiannya agar tidak terjadi desakan (Permenaker RI, 2018).
- c) Tempat sampah & Peralatan Kebersihan
Tempat sampah dan peralatan kebersihan yang harus disediakan oleh tempat kerja atau perusahaan. Adapun persyaratan yang harus dipenuhi adalah tempat sampah yang terpisah antara sampah organik dan sampah non organik serta bahan berbahaya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, tempat sampah

harus tertutup, kedap air dan tidak terjangkau oleh vektor dan serangga. Untuk toilet perempuan sebaiknya juga disediakan tempat sampah khusus untuk membuang pembalut yang kedap air dan diberi keterangan atau label yang jelas di atasnya (Sagita, dkk, 2017).

DAFTAR PUSTAKA

- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia. 2018. Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan Kerja
- Sihaloho, R, Donra & Hotlin Siregar. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Super Setia Sagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum* 9(2). 273 – 281
- Syariffudin, M & I P, G, Parma. 2020. Dampak Lingkungan Kerja Serta Keselamatan dan Kesehatan Kerja Pada Kinerja Karyawan Bagian Produksi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 2(2). 148 – 154
- Sunarsi, D, dkk. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mentari Persada di Jakarta. *Prosiding. Manajemen, Ekonomi dan Akutansi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. UNP Kediri*
- Fitriani, Dewi, dkk. 2018. Lingkungan Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Guru SMK Negeri 1 Manokwari. *Journal Management Business* 1(1). 119 – 133
- Pusparini, M. 2021. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 2(4). 534 – 543
- Sagita, A, M, dkk. 2017. Analisis Higiene dan Sanitasi Lingkungan Kerja Pada Pekerja Rumahan Industri Sepatu di Kabupaten Semarang. *Jurnal Kesehatan Masyarakat* 5(5). 798-806
- Rupiwardani, I, dkk. 2022. The Effect of Vibration Level, Workload and Long Exposure to the Use of Sewing Machines on Signs of Complaints of Carpal Tunnel Syndrome (CTS) in Workers at Istana Bordir, Malang. *Proceedings of the 1st International Conference on Environmental Health, Socioeconomic and Technology. Universitas Islam Lamongan.*

BAB 16

SERIKAT PEKERJA DAN PERUNDINGAN BERSAMA

Oleh Putu Eka Purnamaningsih

16.1 Pendahuluan

Serikat buruh dapat diartikan sebagai perkumpulan yang diciptakan oleh para pekerja untuk kepentingan para pekerja baik itu berada di lingkup perusahaan maupun tidak bekerja dalam perusahaan. Organisasi yang dibentuk memiliki tanggung jawab untuk membantu mempertahankan hak-hak yang diperoleh para pekerja demi kesejahteraan golongan pekerja. Serikat juga dibentuk sebagai wadah untuk mewadahi gagasan para pekerja yang berkaitan dengan industrial. Serikat pekerja bisa menjadi perangkat oleh para pekerja agar dapat mewujudkan apa yang mereka harapkan terutama berkaitan dengan penghasilan yang bisa ditingkatkan karena melalui serikat tersebut mereka dapat berpartisipasi dalam menyusun kesepakatan kerja, menepis segala bentuk pemutusan kerja baik secara bersama maupun sepihak, dan merundingkan petisi-petisi lainnya. Serikat pekerja diatur dalam regulasi dimana berdasarkan regulasi tersebut para pekerja memiliki kesempatan untuk membentuk perkumpulan demi memperjuangkan hak-haknya. Semakin banyak serikat pekerja yang terbentuk dapat menggambarkan bahwa pemerintah memberikan ruang pada masyarakat untuk memperoleh haknya untuk berserikat, para pekerja dapat terlibat dalam penetapan upah bersama para pemilik usaha karena mereka memiliki bargaining position. Para pekerja memiliki kekuasaan untuk menghilangkan masalah pengupahan yang tidak sesuai dengan

kebutuhan mereka, pemberian jaminan kesehatan yang kurang memadai, jaminan keselamatan kerja, dan fasilitas lainnya. Pekerja tidak dapat memperjuangkan haknya secara individual dalam menentang kuasa para pemilik usaha dalam perusahaan tempatnya bekerja karena adanya faktor kepemilikan yang besar dari pengusaha. Dengan demikian, diperlukan suatu perserikatan bagi para pekerja agar dapat membantu mereka untuk memperjuangkan haknya dan menentang segala bentuk eksploitasi.

Pembentukan serikat pekerja dalam sebuah perusahaan tidak dapat dipengaruhi oleh pihak manapun karena perkumpulan tersebut dibentuk tanpa ada tekanan dari pihak manapun. Pernyataan tersebut juga didukung oleh lembaga dunia yang menaungi serikat pekerja (ILO) dimana para pekerja tidak dibatasi oleh adanya perbedaan, tidak ada pengaruh dari pihak lain untuk bergabung (murni dari keinginan pribadi), berhak untuk membentuk perserikatan sesuai dengan peraturan organisasi masing-masing. Hak untuk membentuk perserikatan digunakan untuk memberikan jaminan atas berjalannya organisasi yang akan membela hak-hak anggotanya selaku buruh. Akan tetapi, kenyataan di lapangan tidak sepenuhnya menggambarkan pembelaan terhadap hak para buruh, menurut penelitian yang telah dilakukan sebelumnya tercatat banyak kasus penyimpangan pada hak pekerja, tindak kriminal pada pengurus organisasi, dan bentuk kejahatan lain yang sampai saat ini belum dapat dideteksi oleh pihak berwenang.

16.2 Penjelasan Politik dan Ekonomi

A. Perubahan Politik

Indonesia dikategorikan sebagai negara dengan penduduk terpadat di dunia dengan peringkat keempat. Sebagian besar penduduk Indonesia bermukim di Pulau Jawa karena merupakan pusat pemerintahan dan perekonomian

sehingga Pulau Jawa masuk ke dalam pulau dengan penghuni terpadat di Indonesia, sisanya bermukim di Pulau Sumatra, Kalimantan, dan pulau-pulau kecil yang berpenghuni. Setelah bebas dari penjajahan dan mengikrarkan kemerdekaan, Indonesia berideologi Pancasila sebagaimana dimuat dalam undang-undang dasar 1945. Tahun 1967 Jenderal Soeharto resmi diangkat sebagai Presiden Republik Indonesia yang menjabat dengan periode paling lama yaitu selama 30 tahun, masa kekuasaannya disebut dengan masa orde baru. Pada periode pemerintahan beliau, terdapat posisi yang kuat pada jalannya politik dan lembaga pelayanan masyarakat, angkatan bersenjata menjadi kunci utama dalam berjalannya pemerintahan karena adanya doktrin dwifungsi. Terdapat hak istimewa yang dimiliki oleh ABRI dimana mereka dapat membentuk bisnis berskala besar dan menjadikan orang-orang terdekatnya untuk memperoleh kursi di pemerintahan. Oleh karena itu, pada masa orde baru terdapat penyimpangan dalam pelaksanaan politik.

Pada masa orde baru juga terjadi penyelewengan terhadap penjaminan hak asasi manusia, sehingga pada periode tersebut Indonesia mendapatkan kritikan dari berbagai negara. Ditambah dengan adanya krisis ekonomi global yang menimpa Asia menambah polemik diantara ekonomi politik Indonesia, pada tahun 1997, Indonesia resmi menyandang krisis moneter yang ditandai dengan turunnya nilai tukar rupiah hingga 85 persen, ketika bank sentral berupaya untuk meningkatkan suku bunga perekonomian semakin tumbuh negatif ditunjukkan oleh permintaan dalam negeri yang semakin kecil dan penutupan usaha sehingga terjadi PHK dalam skala yang sangat besar, menyebabkan tingginya angka pengangguran dan meningkatnya jumlah kemiskinan. Indonesia berada di titik yang paling gelap karena

ketegangan ekonomi disertai dengan lesunya penegakkan hukum politik yang menyebabkan banyak praktik KKN.

Terjadinya permasalahan yang berkesinambungan pada perekonomian dan lemahnya penegakkan hukum menyebabkan masyarakat ikut turun tangan ke jalanan melakukan aksi demonstrasi untuk menyuarkan penataan kembali pada pengelolaan sistem pemerintahan dalam skala yang masif dengan memperhatikan transparansi pada rakyat sipil, mempertanggungjawabkan, dan menghormati eksistensi dari hak asasi manusia. Melihat kenyataan yang tidak sesuai dengan isi Pancasila, Presiden Soeharto resmi turun jabatan pada tahun 1998 yang kemudian diadakan pemilihan umum berprinsip demokrasi di tahun 1999. Pemilu didominasi oleh partai PDI-P tetapi pemilihan dimenangkan oleh Presiden Abdurrahman Wahid yang dinaungi oleh partai kecil. Pemerintahan dari Presiden Abdurrahman Wahid yang sebelumnya diharapkan membawa perubahan yang lebih baik pada kondisi ketatanegaraan Indonesia justru bertolak belakang, terjadi kesenjangan politik secara berkesinambungan dan kemudian diberhentikan dari jabatannya akibat ikut serta dalam kasus finansial. Turunnya era orde baru menyebabkan perubahan yang signifikan pada perpolitikan di Indonesia dimana DPR memiliki wewenang yang dominan dan pengaruh militer sangat kecil. Berakhirnya era orde baru memberikan ruang bagi pers dan pertumbuhan yang tinggi terjadi pada organisasi non pemerintah. Kemudian pemerintah Indonesia mengadakan kerja sama dengan lembaga buruh dunia yang dinaungi oleh PBB yaitu ILO.

B. Perkembangan Ekonomi

Jangka waktu pada 1967 sampai dengan 1997-an, tanah air menghadapi perkembangan ekonomi melesat tinggi, yang dimana mengakibatkan tanah air masuk deretan Asia Timur yang ekonominya dapat dikatakan

paling baik. Sekitar 1986 dan 1995, jika dirata-ratakan pertumbuhan ekonominya 7,1%, sedangkan kependudukan yang kurang mampu berkurang yang sebelumnya 60% kini menjadi 11% serta total dewasa mempunyai kesanggupan membaca dan menulis yang mengalami peningkatan 56 persen jadi 90 persen. Tetapi, banyak kekurangan yang ada pada teknik ekonomi di tanah air, darurat yang menerjang Asia 1998. Saat inflansi meningkat menjadi 70%, sebagian besar bidang perbankan akan menjadi tidak mampu, output akan turun sebanyak 13% serta akan ada banyaknya perusahaan gulung tikar, maka dari itu banyaknya terjadi pemutusan rantai di dalam hubungan kerja. Sesudahnya mengalami penyusutan yang runcing dan inflansi yang cukup tinggi di 1998, dengan adanya hal tersebut perekonomian di Indonesia telah menjadi lebih stabil di tahun 1999. Peraturan dana yang erat akan meminimalisir sebanyak 79% pada 1999. Tak sedikit usaha pabrik telah tutup di pada 1997 sampai 1998 akan menyambung kegiatan pada 1999 sampai 2000. Tetapi, dengan permasalahan yang selalu ada di dalam perekonomian domestik dan di ruang lingkup politik serta dalam ekonomi dunia menyebabkan kembalinya yang ada, lalu berakibat lamban dan tentunya tidak pasti. Seperti yang ditimbulkan dengan adanya bom di Pulau Dewata pada Oktober 2002, itu merupakan sebuah ancaman yang memberikan dampak negatif pada bidang ekonomi di tanah air, memperlambat laju perkembangan dan para pemodal tidak ingin melalukan pendanaan. Perekonomian tanah air sekarang tentunya berhadapan dengan tantangan berhubungan dengan partisipasi di dalam Area Perdagangan Bebas ASEAN atau AFTA (ASEAN Free Trade Area) telah memastikan rencana menyeluruh untuk pembatasan pungutan standar.

Diperlukan penyatuan pekan ASEAN total keseluruhan kependudukan semua Negara, yang akan membuat tertarik perhatiannya si pemodal. Pada 2003 ini ialah tenggat akhir bagi yang padat kriteria baru yang digarap berdasarkan sepakatnya AFTA. Tetapi, sebagian produser domestik dari berbagai sudah menuntut agar AFTA tidak dilangsungkan dalam artian ditunda sementara dengan alasan mengkhawatirkan, dari aturan berjualan bebas itu pada seluruh industri di tanah air.

C. Lapangan Kerja dan Otonomi Daerah

Pada 2001 di tanah air mempunyai 98,1 juta berdasarkan data dari Biro Pusat Statistik, berdasarkan jumlah tersebut 8 juta dinominasikan sebagai pengangguran, maka dari itu jumlah penduduk yang bekerja ialah 90,1 juta. 27,3 juta masyarakat telah diperkerjakan pada bidang resmi yang untuk sebagian berkerja di bidang ekonomi tidak resmi, menurut statistik resmi. Kebanyakan yang telah bekerja di bidang tani ataupun diserap pabrik yang telah maju di wilayahnya kota. Biarpun data yang valid mengatakan tingkatan tidak memiliki pekerjaan itu 8,2% tetapi pada 1999 ada sebuah petunjuk ILO yang menyatakan sekiranya 10 juta pengangguran tak terdata pada data tidak memiliki pekerjaan valid. Tingkatan separuh dari orang yang tidak memiliki pekerjaan sejujurnya melambung naik dikarenakan sedikit tidak masuk kateogori pengangguran. Data yang penganggurannya yang dewasa berbagai macam sangat lapang, diantara data yang valid senilai 8.000.000 sekiranya terdapat separuh jiwa dari orang yang tidak memiliki pekerjaan tersebut yang total keseluruhannya 40.000.000 jiwa. Dipercaya maka disaat ini, perkembangan perekonomian 6 persen dibutuhkan mendapatkan bagi orang baru. Tetapi, perkembangan pada 2002 hanya 3,4

persen, pada 2003 pemerintah mengandai-andai perkembangan sebanyak 4 persen, namun ini adalah andaian paling tinggi perkiraan yang ada. Terdapat masalah pengangguran yang ada pada orang yang masih muda, 61 persen pengangguran tersebut ialah laki-laki muda yang usianya 15 sampai 24 tahun. Melihat betapa tinggi orang yang tidak memiliki pekerjaan dan minimnya gaji di tanah air ini, sangat tidak heran jika sebagai pekerja tanah air lebih memilih untuk mencari nafkah di luar negeri bahkan datanya selalu melesat baik, bahkan data valid memperlihatkan melambungnya data yang terjadi pada jumlah pekerja Indonesia. Pada 1990 totalnya dibawah 90.000 jiwa, tapi pada 1996 dan 2000 jumlah meroket baik jadi 375 ribu per tahunnya. Dapat diingat terdapat padat perpindahan sifatnya tak biasa dan tak ada pada data resminya. Selain itu, kerap ditemui mengenai permasalahan yang dilalui oleh pekerja pendatang entah sebelum merekanya di berangkatkan ataupun setelah mereka ada di luar negeri maupun saat telah kembali ke Indonesia sendiri. Permasalahan tersebut telah membuat DPR merangkap undang undang baru mengenai pekerja migran. Kabar yang lainnya adalah nilai penting yang terukur dan dimiliki oleh industri tertentu yang ada pada permasalahan. Industri tekstil di Indonesia menghadapi pengikisan pada tahun belakangan ini, aspek yang berpengaruh seperti pengilangan kayu, kertas, dan bubur kertas (pulp) dihadapkan permasalahan kapasistas yang berlebihan dan serius. Telah tersusutnya hutan Di Indonesia dikarenakan banyaknya eksploitasi berlebihan berakibat merambatnya kepada penebangan tidak resmi yang dapat berakibat menipisnya stok bahan baku. Jumlah pekerja Indonesia yang menggunakan TI komunikasi itu terbilang rendah. Maka dari itu menghasilkan perbedaan

diantara pekerja tanah air dan dengan pekerja yang ada di beberapa negara lainnya sangat terlihat.

Diantara keputusan paling baru dan paling efektif yang di lakukan oleh pemerintah yaitu diaktifkannya undang undang baru mengenai Otonomi Daerah di bulan Januari pada tahun 2001. Tanggapan pada makin besarnya kebencian berhubungan dengan pembagian dari sumber daya yang diberikan ke setiap provinsi, UU yang terbaru ini memberikan keefektifitasan lebih baik kepada provinsi dan pada pemerintah di kabupaten. Diharapkan pula pemerintah pusat lebih berfokus mengatur aspek bidang yang utama, kabar lain harus dilakukan dan digarap sendiri oleh pihak pemerintah lokalnya. Adanya kedaulatan daerah, pemerintahan dari provinsi mengiyakan kekuasaannya untuk dijalankannya peraturan dan pemberlakuan sebuah peraturan dan nantinya kepemerintahan yang berada di pusat akan tetap diwajibkan untuk membuat UU terbaru, meskipun akan diberikan pada pemerintahan daerah. Pembentukan otonomi daerah ini telah mengakibatkan banyak kontroversi, diantaranya pihak mengutarakan pendapatnya bahwa sebuah proses ini merupakan sebuah cara agar penyerahan otoritas dari Jakarta memerlukan sabutan yang baik. Mereka pula mengutarakan pendapat berlangsungnya otonomi daerah ini dapat menjadi sebuah asosiasi di tanah air mengumpulkan dorongan yang ada di sebagian prov ingin otonominya besar dan bahkan ingin kemerdekaan. Terdapat orang yang bersangkutan berpendapat bahwa peraturan dari kedaulatan daerah dan perwujudannya yang disusun tidak memikirkan lebih teliti maka berakibat negatif. Tak sedikit kelompok usaha itu mengeluhkan, dikarenakan pemanfaatan dari otoritas baru telah diperoleh untuk merepotkan perusahaan dengan

dipungutnya pungutan berlebihan dan pihak, maka membuat naiknya biaya secara menyeluruh. Beberapa dari pemerintahan daerah tersebut lebih berusaha untuk berkomitmen dengan industri di wilayah sendiri yang nantinya akan mengakibatkan ketidakpastian.

16.3 Kebebasan dan Perundingan Berserikat

A. Mitra Sosial dan Isu-Isu Utama Dalam Hubungan Industrial

Dalam hubungan industrial terdapat beberapa mitra sosial atau sarananya:

1. Serikat pekerja atau serikat buruh

Serikat pekerja bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi kepentingan pekerja atau buruh dan meningkatkan kesejahteraan pekerja.

2. Organisasi pengusaha

Setiap pengusaha berhak membentuk dan menjadi anggota organisasi atau asosiasi pengusaha. Asosiasi ini dapat terbentuk atas dasar jenis atau sektor usaha, mulai dari tingkat kabupaten atau kota, provinsi atau tingkat nasional.

3. Lembaga kerjasama bipartite

Setiap perusahaan yang mempekerjakan lima puluh orang pekerja atau lebih wajib membentuk lembaga kerja sama bipartit. Lembaga kerja sama bipartit berfungsi sebagai forum komunikasi, dan konsultasi mengenai hal ketenagakerjaan di perusahaan. Susunan keanggotaan dalam lembaga ini meliputi pengusaha dan pekerja yang ditunjuk secara demokratis untuk mewakili kepentingan pekerja di perusahaan.

4. Lembaga kerjasama tripartite

Keanggotaan dari lembaga ini meliputi unsur pemerintah, organisasi pengusaha, dan serikat pekerja. Lembaga kerja sama tripartit memberikan pertimbangan, saran, dan pendapat kepada pemerintah dan pihak terkait dalam penyusunan kebijakan dan pemecahan masalah ketenagakerjaan. Selain itu, lembaga ini terdiri dari dua elemen diantaranya:

- Lembaga Kerja sama Tripartit Nasional, Provinsi, dan Kabupaten/ Kota
- Lembaga Kerja sama Tripartit Sektoral Nasional, Provinsi, dan Kabupaten/ Kota.

5. **Peraturan perusahaan**

Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh sekurang-kurangnya sepuluh orang wajib membuat peraturan perusahaan yang mulai berlaku setelah disahkan oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk. Peraturan Perusahaan adalah peraturan yang dibuat secara tertulis oleh pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja dan tata tertib perusahaan. Kemudian, kewajiban membuat peraturan perusahaan tidak berlaku bagi perusahaan yang telah memiliki perjanjian kerja bersama.

B. Kebebasan Berserikat

Secara historis, perkembangan hubungan industrial di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari sejarah perjuangan bangsa, sehingga tahapan-tahapan perjuangan bangsa juga mempengaruhi perkembangan hubungan industrial. Pada masa pergerakan kemerdekaan, hubungan industrial lebih berorientasi pada masalah politik daripada ekonomi karena pengaruh perjuangan politik saat itu. Setelah Indonesia merdeka, hubungan industrial mengalami gejolak politik,

terutama pada tahun 1950-an. Tergantung pada iklim dan keadaan politik saat ini, berbagai jenis hubungan industrial berkembang secara bebas, baik yang didasarkan pada liberalisme maupun yang didasarkan pada teori perjuangan kelas Marxis. Selama periode ini, kelembagaan dan pendekatan hubungan industrial secara rutin terdiversifikasi, seringkali menimbulkan kesalahpahaman dan konflik dalam hubungan industrial, baik antara serikat pekerja maupun antara pekerja dan pengusaha. Adalah umum untuk menyelesaikan perselisihan melalui perebutan kekuasaan antara pekerja dan pengusaha. Pemogokan dan penutupan pabrik adalah dua senjata yang penggunaannya dianggap sebagai hak asasi manusia. Seperti disebutkan di atas, berbagai permasalahan muncul antara pengusaha dan pekerja karena kurangnya pemahaman tentang prinsip-prinsip hubungan buruh manajemen berdasarkan nilai-nilai Pancasila, terutama prinsip kemitraan dan prinsip tanggung jawab bersama. Asas kemitraan dalam hubungan industrial meliputi dua aspek utama dalam penyelenggaraan hubungan industrial. Sisi pertama adalah mitra proses produksi. Pada dasarnya, keberadaan hak berorganisasi dalam hubungan industrial yang berbentuk serikat pekerja memiliki dua fungsi utama. Pertama, berperan dalam menetapkan standar minimum upah pekerja, kesehatan kerja, jaminan sosial dan jam kerja, serta berperan dalam melindungi pekerja. Kedua, mengatur hubungan kerja antara pengusaha, pekerja dan pemerintah dengan memberikan peraturan berupa perjanjian bersama tentang pemutusan hubungan kerja. Prinsip kebebasan berserikat adalah hak dasar semua pekerja untuk berserikat. Hak ini merupakan salah satu alasan bahasa Konstitusi ILO, sebagaimana pembukaan Konstitusi ILO menyatakan: Prinsip ini memberikan kebebasan kepada pekerja untuk membentuk

serikat pekerja di negara yang demokratis, mandiri, dan bebas negara.

C. Perundingan Bersama

Ratifikasi Konvensi ILO No 87 mengenai Kebebasan Berserikat dan Perlindungan terhadap Hak Berorganisasi yang dilakukan pada Juni 1998 sekaligus diberlakukannya Undang-Undang Serikat Pekerja/Buruh No 21/ 2000 menunjukkan dampak yang begitu signifikan terhadap gerakan serikat pekerja di Indonesia. Awal mula diperkirakan akan terjadinya sebuah perubahan yakni pada tahun 1998 ketika Federasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (yang berubah menjadi KSPSI) terpecah menjadi 2 federasi yang menjadi rivalitas sehingga saling bersaing. Kedua federasi tersebut adalah FSPSI dan SPSI Reformasi. Jumlah federasi serikat pekerja yang telah terdaftar di tingkat nasional pada Departemen Tenaga Kerja semakin meningkat seiring dengan meningkatnya tingkat kesadaran khalayak umum akan konsep kebebasan berserikat. Sebenarnya banyak federasi yang ada hubungan asosiasi dengan KSPSI atau KSPSI sehingga hanya terdapat 2 konfederasi. Sejak pertengahan tahun 2001 sampai dengan Februari 2003 terdaftar sembilan belas federasi serikat pekerja baru yang merupakan cabang dari KSPSI yang terpecah serta ada 100 serikat pekerja tingkat nasional dan ribuan serikat pekerja yang berdiri independent di banyak provinsi yang merupakan federasi baru yang terdaftar. Statistik dari Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi menyatakan bahwa jumlah serikat pekerja lokal yang terdaftar melonjak dari 6211 pada Oktober 1999 hingga 11030 pada Mei 2001, hal ini mencerminkan sebuah adanya pergerakan kenaikan hampir 78%, tetapi ini bukanlah sebuah petunjuk yang pasti dikarenakan masih adanya kemungkinan yang terjadi yaitu "perhitungan dua kali" terkait organisasi yang

memiliki anggota sama namun dalam organisasi yang berbeda. Masalah yang masih terjadi hingga sekarang adalah masih sulitnya membedakan serikat pekerja yang benar adanya organisasi tersebut atau hanya organisasi diatas kerja saja. Upaya menyebarkan pengetahuan atau konsep tentang kebebasan berserikat ini membuahkan hasil keanekaragaman dalam gerakan serikat yang tidak dapat ditemui sebelum tahun 1998.

16.4 Ketenagakerjaan dan Struktur Bipartit dan Tripartit

A. Lingkungan Ketenagakerjaan dan Investasi

Lingkungan ekonomi dalam lingkup internasional saat ini dinilai semakin lama malah menjadi semakin sulit, lalu begitupula mengenai isu ketenagakerjaan serta hubungan mengenai perburuhan yang semakin mendapatkan sorotan yang lebih banyak. Banyak kiranya dijumpai dalam berbagai literatur maupun berita yang memberi kesan seakan perusahaan banyak yang mundur dan mengancam untuk meninggalkan Indonesia sebab Indonesia bukan lagi menjadi sebuah tempat yang layak untuk berusaha. Berbagai laporan dari media massa yang mengatakan bahwa banyak investor yang khawatir dalam melakukan usahanya di Indonesia karena biaya tenaga kerja yang meningkat, munculnya masalah terhadap perselisihan industrial serta suatu ketidakpastian di lingkungan hubungan industrial tersebut.

Apabila makin meningkatnya sebuah kekhawatiran terhadap iklim investasi, sehingga pada bulan Agustus 2022 dikatakan akan membentuk suatu “pusat krisis” dalam upaya membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh dunia usaha menurut Menteri perdagangan dan Industri. Pusat krisis tersebut nantinya akan diketuai oleh Menteri perdagangan dan industry serta anggota yang nantinya akan

dipilih apda seputaran lingkup dunia usaha, Lembaga pemerintah yang selaras, maupun pejabat serta polisi dan serikat pekerja juga dapat turut serta. Menurut Menteri bahwa pusat krisis diadakan untuk fokus menyelesaikan permasalahan yang tak kunjung selesai, salah satunya mengenai permasalahan konflik perburuhan. Menteri pula cukup khawatir mengenai dampak pada keputusan Menteri tenaga kerja No 150 Tahun 2000 tentang pembayaran uang pesangon.

Walaupun isu perburuhan dikatakan sebagai sebuah masalah, namun tidak banyak uang membenarkan pendapat bahwa umumnya isu pemburuan menjadi sebuah kesulitan utama, dan pastinya tidak menolak pula bahwasanya perusahaan maupun sektor tertentu juga dapat mengalami sebuah masalah. Hal tersebut terlihat misal bahwa secara individu pasti lah ada perusahaan yang memiliki masalah atau kesulitan dalam memenuhi terkait peningkatan upah minimum yang cukup dapat diperhatikan, namun tidaklah bijaksana bila laporan mengenai media massa terkait isu perburuhan dijadikan sebuah dasar ataupun titik tolak dalam mengembangkan sebuah kebijakan.

Baru-baru ini Bank Dunia mencatat bahwasanya walaupun upah mengalami sebuah peningkatan atau kenikan, tetapi upah minimum khususnya di Indoensia masih berada di bawah upah minimum negara Thailand serta Filiphina dan lebih tinggi sedikit dari upah minimum dari Vietnam. Menurut Bank Dunia pula apabila dibandingkan dengan PDB per kapita sebagai indikator produktivitas secara kasarnya, bahwa minimum upah Indonesia tidak jauh bedanya dari upah minimum pada negara lain dan negara yang lebih menonjol dan kompetitif hanya Thailand. Namun langkah dalam menumbuhkan atau meningkatkan kerangka hukum dalam hubungan industrial serta memperkuat institusi dalam sistem

dialog dapat memberi hasil maupun kontribusi yang positif dalam usaha untuk memperbaiki daripada iklim investasi. Apabila dialog, pemerintah, pengusaha dan serikat pekerja meningkat dan dapat memulai untuk mempertimbangkan bagaimana tanggapan-tanggapan kebijakan yang sekiranya dibutuhkan dalam menangani isu penting yang akan dihadapi.

B. Struktur Bipartit dan Tripartit Untuk Konsultasi dan Negosiasi Ripartit Untuk Konsultasi dan Negosiasi

STRUKTUR BIPARTIT

Hubungan industrial dalam masa perbaikan dinilai kebanyakan tergantung daripada kapasitas dari mitra sosial dalam mendapatkan bagaimana cara untuk membahas isu yang harus dituntaskan dan dikembangkan dengan cara untuk mencapai consensus terkait isu yang mempengaruhi mereka. Langkah awal adalah dapat dengan menyajikan forum untuk menjadi sebuah ajang pertemuan untuk wakil serikat pekerja, pengusaha serta yang memungkinkan untuk dapat diajak diskusi. Survey pada bulan oktober 2022 menuturkan bahwasanya perusahaan Indonesia menjadi perusahaan yang tergolong terburuk di wilayah Asia-Pasifik mengenai persoalan komunikasi antara pihak eksekutif dan karyawan. Sebagai imbasnya, karyawan tidak mendapatkan informasi secara baik mengenai proyek perusahaan, kebijakan, maupun strategi perusahaan. Dalam hasil survey tersebut pula disebutkan bahwasanya perusahaan di Indonesia dinilai gagal dalam melibatkan sebagian besar karyawan dalam hal pengambilan keputusan, ataupun meminta sebuah saran dari karyawan sebagai bentuk dalam mengukur bagaimana persepsi atau perasaan mereka. Dalam survey tersebut disebutkan pula bahwa alangkah baiknya perusahaan bisa menerapkan gaya komunikasi yang terbuka serta berusaha mendengar saran ataupun masukan dari karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Djumadi. 2004. *Hukum Perburuhan (Perjanjian Kerja)*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Emirzon J. 2001. *Alternatif Penyelesaian Sengketa di Luar Pengadilan, (Negosiasi, Mediasi, Konsiliasi dan Arbitrase)*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hutagalung TH. 1995. *Hukum dan Keadilan dalam Pemikiran Filsafat Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945*, Disertasi, Fakultas Hukum Universitas Pajajaran, Bandung.
- Quinn, P. (2003). *Kebebasan berserikat dan perundingan bersama: sebuah studi tentang pengalaman Indonesia 1998-2003*. ILO (Organisasi Perburuhan Internasional).
- Soewono, D. H. (2019). *Peran Serikat Pekerja Dalam Menciptakan Hubungan Industrial Di Perusahaan*. Jurnal Hukum Unik Kediri (2019) (21), 1-13.
- Sobri, M. (2020). *PENEGAKAN HUKUM TERHADAP TINDAK PIDANA MENGHALANG-HALANGI AKTIVITAS SERIKAT PEKERJA/BURUH* (Doctoral dissertation, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta).
- Syafa'at Rachmad. 2006. *Advokasi dan Pilihan Penyelesaian Sengketa*, Agritek Yayasan pembangunan Nasional, Malang.

BAB 17

HUBUNGAN KEKARYAWANAN INTERNAL

Oleh Iwan Henri Kusnadi

17.1 Pentingnya Hubungan Karyawan (*employee relations*)

Era kemajuan pesat dalam peradaban kemanusiaan dewasa ini menjadikan setiap orang harus cerdas dan modern dalam berinteraksi dalam komunitas sosial yang cenderung berubah dengan cepat. Kompleksitas kebutuhan, kepentingan dan tuntutan kebutuhan manusia juga mendorong interaksi sosial sangat kompleks dan sangat dinamis. Bahkan perlu disikapi bahwa kemajuan ilmu pengetahuan, budaya, seni dan teknologi yang semakin pesat dan dinamis dewasa ini terutama pesat dan canggihnya teknologi dalam justru telah membawa dengan mengakibatkan menurunnya presentase penggunaan tenaga manusia dalam bidang industri dan perusahaan bahkan berbagai aktivitas sosial, Pendidikan dan lain-lain. Saat ini banyak diketemukannya mesin-mesin serta penggunaannya dalam industri dan perusahaan justru telah mendesak fungsi dari tenaga manusia di dalam dunia kerja. Disamping itu dewasa ini banyak sekali perusahaan yang mengalami kondisi penurunan usaha dikarenakan mereka hanya bergantung pada kegiatan operasional dan teknologi-teknologi yang dimiliki tanpa memperhatikan dinamika tingginya kekuatan dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Peradaban saat ini bersyaratkan pada sumber daya manusia. Hal ini dimaksudkan bahwa dalam organisasi seluruh

orang harus mampu mengikuti dinamika perubahan yang begitu cepat. Dalam perusahaan misalnya bahwa kemajuan atau kehancuran suatu perusahaan ada kalanya ditentukan oleh baik/tidaknya hubungan karyawan di dalam perusahaan (*employee relations*). Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan merupakan assets yang tidak ternilai harganya. Jadi didalam sebuah perusahaan, karyawan merupakan bagian utama yang terkait dalam berbagai pemrosesan sejak mulai input menjadi output yang kemudian dihasilkan perusahaan. Perlu disadari bahwa pada setiap individu karyawan memiliki perbedaan-perbedaan misalnya pada tingkat kemampuan, kemudian pengalaman kerja, status sosial, pendidikan, jabatan, gaji dan lain-lain. Untuk itu dalam melihat adanya perbedaan pada kebiasaan masing-masing individu, maka yang harus dijaga untuk menghindari adanya hal-hal yang menyangkut kesalahpahaman di dalam hubungan internal tersebut perusahaan sehingga diperlukan adanya komunikasi internal yang dilakukan secara timbal balik yang menjadi aktivitas rutin antara pihak atasan dengan bawahan maupun sejajar menjadi suatu aktivitas dan berbagai bidang komunikasi khusus dalam berbagai manajemen humas misalnya sejauh mana seorang humas memiliki kemampuan untuk mengelola hubungan internal (*employee relations*).

Perusahaan dan organisasi pada umumnya selalu dihadapkan pada hubungan ke karyawan dalam berbagai segala usaha pencapaian tujuannya. Aktivitas awal dalam pengadaan karyawan sampai pada memerankan karyawan tidak lepas dalam mengelola public relations. Untuk itu didalam kegiatan Employee Relations, menurut Effendy (1992:107) dikemukakan bahwa setiap orang memerlukan aktivitas Public Relations karena hal ini memiliki peran dan fungsi yang tidak hanya berkaitan dengan aktivitas penerimaan karyawan baru, penggajian, tingkat kenaikan pangkat, kemudian pensiunan yang lainnya, tetapi berkisar pada kegiatan menciptakan serta mewujudkan berbagai hubungan yang

sudah baik sekaligus upaya dalam mencegah bila menghadapi terjadinya hubungan yang retak dan ini dilakukan dalam proses komunikasi. Kemudian menurut Effendy (1992:107) juga dikemukakan bahwa peranan tersebut berkaitan dengan apa dan sekaligus bagaimana seorang praktisi Public Relations atau aktivitas humas dapat menjadi sebuah corong komunikasi yang menentukan dari para karyawan kepada pihak perusahaan/elemen unit kerja atau sebaliknya dapat menjadi mediator dari pimpinan sekaligus terhadap karyawannya. Dikemukakan oleh Roeslan (1998:253-254) bahwa Public Relations berfungsi menimbulkan sebuah iklim atau yang selalu dapat mengembangkan iklim tanggung jawab dan partisipasi seluruh kegiatan Public Relations yaitu karyawan dalam ikut serta dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk itulah dalam menghadapi kenyataan seperti ini maka sangat perlu adanya sebuah upaya pembinaan hubungan dengan public intern (*internal relations*) organisasi atau perusahaan.

Didalam pembinaan hubungan internal ini maksudnya bahwa karyawan (*employee relations*) ini dilakukan salah satunya melalui upaya pemeliharaan komunikasi yang baik atau harmoni dengan semua pihak yang terlibat di dalam berbagai aktivitas perusahaan. Dalam hal ini perlu sekali disadari bahwa berbagai fasilitas atau sarana untuk memperoleh atau mendapatkan informasi selalu melalui proses komunikasi yang efektif. Bila kita pahami oleh karena itu proses komunikasi yang efektif memegang peranan penting dalam perusahaan untuk menyampaikan berbagai informasi yang dibut dengan terjadinya berbagai kesalah pahaman, mungkin juga sakit hati, tidak meratanya pengetahuan yang dimiliki dan sebagainya yang sering hal ini dihadapi para karyawan di dalam suatu perusahaan.

Dewasa ini upaya membangun dan menguatkan komunikasi yang efektif selalu menjadi tantangan organisasi atau perusahaan. Maksud komunikasi yang efektif yakni komunikasi

yang hasilnya sesuai dan tepat dengan harapan para pesertanya (orang-orang atau pihak-pihak yang sedang berkomunikasi. Untuk itulah upaya membangun hubungan internal karyawan yang baik dan harmoni umumnya dilakukan melalui berbagai jenis kegiatan atau aktivitas komunikasi internal misalnya keakraban bagaikan sahabat, kemudian bisa melalui rekreasi bersama, dalam forum rapat, adanya pemberian penghargaan, dan sebagainya. Dalam aktivitas komunikasi internal ini juga pada akhirnya dapat memperkuat atau meningkatkan serta membangun kepuasan kerja para karyawan dan unit kerja dalam organisasi. Perlu disadari bahwa di dalam sebuah perusahaan atau organisasi terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya. Sebenarnya tidak ada ukuran yang pasti untuk mengukur kepuasan kerja karyawan ini. Dalam kepuasan kerja karyawan akan ikut dalam menentukan kinerja serta produktivitas karyawan. Menurut Muhamad (1978:63) dikemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang menyangkut upaya penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi serta situasi kerja, dalam hal ini termasuk di dalamnya masalah upah, kemudian kondisi sosial, kondisi fisik, serta kondisi psikologis. Perlu dipahami bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan dalam diri seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Bila seorang karyawan merasakan adanya kepuasan kerja maka pada umumnya akan tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang sering diwujudkan pada sikap positif karyawan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pada prinsipnya seorang karyawan akan dikatakan memiliki kepuasan kerja apabila pemberian upah yang diterimanya dari perusahaan memadai dan layak. Kemudian karyawan juga memerlukan penerimaan atau ingin mendapatkan perlakuan yang adil serta sama dalam hal kesempatan untuk membina dirinya atau berkarir dari perusahaan yang diikutinya. Selain itu menurut

Ruslan (1998:252) bahwa umumnya para karyawan ingin meraih prestasi kerja yang maksimal sepadan atau sesuai dengan kemampuan, kemudian sesuai dengan iklim tempat kerja yang kondusif serta penuh keharmonisan dan ketenangan bahkan mendapat penghargaan yang terbaik dari pimpinan, kemudian memiliki keinginan- keinginan atau sebuah perasaan yang mendapat saluran positif dan diakui atau dihargai oleh perusahaan/ pimpinan. Dikemukakan pula oleh Heidjrachman dan Husnan (2002:194) yang mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan serta keinginan pegawai seperti gaji yang baik, mendapatkan pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, kemudian mendapatkan pekerjaan yang berarti, adanya kesempatan untuk maju, sifat pimpinan yang adil serta bijaksana, adanya pengarahan yang nyaman serta perintah yang wajar, kemudian didalam organisasi atau tempat kerja yang selalu harmonis dan dihargai oleh publik atau masyarakat serta berbagai relasi.

Setiap perusahaan atau sector bisnis atau organisasi sektor publik umumnya memiliki dua pola hubungan (*relations*), yakni internal relations serta external relations. Setiap organisasi selalu berupaya untuk menjalankan fungsi kedua hubungan tersebut berjalan harmoni dan efektif dalam mencapai produktivitas kerja para karyawan. Hal tersebut dapat tercapai jika perusahaan atau lembaga tersebut dapat melakukan aktivitas komunikasi. Dalam hal ini baik komunikasi internal maupun komunikasi eksternal. Hal itu disadari sebagai prasyarat dalam membangun kebersamaan sehingga menjadi aspek yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi publik. Secara umum selama ini banyak sekali perusahaan atau organisasi publik yang fokus dalam memberikan perhatian terhadap komunikasi dengan pihak luar (*external stakeholders*) atau publik. Disisi lain hanya sedikit perusahaan atau organisasi publik yang dapat memberikan perhatian besar terhadap kondisi komunikasi internal perusahaan

atau lembaganya, dalam hal ini terutama kepada para karyawannya. Dalam banyak perusahaan atau lembaga yang tidak memahami bahwa aspek internal communications dibutuhkan dalam menyampaikan berbagai visi, misi dan tujuan termasuk budaya perusahaan atau lembaga kepada seluruh karyawannya atau pegawainya. Harapan semua pihak jika komunikasi internal ini dapat berjalan secara efektif maka akan menguatkan dan sangat membantu didalam proses keberlangsungan fungsi manajemen perusahaan terutama dalam meningkatkan semangat kerja serta loyalitas karyawannya. Pendapat Gray, dkk (1984:45) diperlukan motivasi karena fungsi menjadi hal vital yang juga ikut menentukan loyalitas serta produktivitas. Motivasi ini menurut Siagian (2004:2) bahwa motivasi merupakan hasil keseluruhan proses, yang bersifat internal, sekaligus eksternal bagi seseorang individu atau karyawan. Dalam hal ini motivasi bisa menyebabkan munculnya sebuah perilaku sekaligus sikap entusiasme serta persistensi. Termasuk dalam hal ini melaksanakan berbagai kegiatan-kegiatan tertentu yang lebih maksimal. Dengan adanya komunikasi internal ini lebih diarahkan untuk tujuan agar para karyawan tersebut mengetahui apa yang sedang dipikirkan dan dikerjakan oleh manajemen sekaligus manajemen mengetahui apa saja yang diharapkan, dibutuhkan dan dipentingkan oleh para karyawannya. Suasana harmoni antara pihak perusahaan dengan para karyawan sangat penting dalam menjalin kerjasama. Jadi keadaan ini akan menjadikan keadaan yang dapat memperkuat hubungan industrial antara perusahaan dan karyawan dapat menghargai, bahkan juga dengan pihak pemerintah. Kondisi tersebut juga akan memberikan motivasi bagi para karyawan untuk bekerja. Jadi menjadi keharusan bagi sebuah organisasi perusahaan untuk dapat menjalin hubungan yang baik dan harmoni dengan publik internalnya, terutama dengan para karyawannya agar hubungan di antara keduanya tersebut dapat berjalan selaras, serasai dan seimbang dan terarah dengan baik. *“Employee relations is*

concerned with how to gain people's commitment to the achievement of the organisation's business goals and objectives in a number of different situations. It is also about ensuring that organisational change is accepted (<http://www.cipd.uk>).

"Hubungan karyawan berkaitan dengan bagaimana mendapatkan komitmen masyarakat organisasi terhadap pencapaian tujuan bisnis organisasi dan tujuan dalam sejumlah situasi yang berbeda. Bila maka dapat dikemukakan bahwa sebuah perusahaan perlu menganggap pentingnya membina *employee relations*. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh komitmen karyawan dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan sekaligus memastikan bahwa para karyawan dapat menerima suatu dinamika, yakni perubahan-perubahan positif yang mungkin akan terjadi dalam perusahaan. Sebagai contoh mengenai kenaikan gaji, besar kecilnya uang tunjangan juga seperti bonus yang akan diberikan. Kemungkinan mengenai banyak atau sedikitnya jumlah pesanan produk yang diterima perusahaan, dan yang lainnya.

Selama ini banyak perusahaan atau lembaga publik yang fokus memberikan perhatian terhadap komunikasi dengan pihak luar (*external stakeholders*) atau publik. Namun hanya sedikit perusahaan atau lembaga publik yang memberikan perhatian besar terhadap komunikasi internal perusahaan atau lembaganya, terutama kepada karyawan. Banyak perusahaan atau lembaga yang tidak memahami bahwa internal *communications* dibutuhkan dalam menyampaikan visi, misi dan tujuan serta budaya perusahaan atau lembaga kepada seluruh karyawan atau pegawainya. Jika komunikasi internal berjalan secara efektif maka akan sangat membantu dalam proses keberlangsungan manajemen perusahaan.

17.2 Membangun Hubungan Internal

Dalam setiap organisasi menjadi penting menjaga dan memperkuat keharmonisan antar orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Keberadaan semua orang dalam organisasi perlu ditempatkan dalam harkat dan martabat manusia yang tinggi. Justru eksistensi dan prestasi serta mewujudkan organisasi yang sehat sangat ditentukan oleh seluruh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan (*skill*) yang dilandaskan pada kemampuan kemanusiaan (*human skill*). Permasalahan sensitive di setiap organisasi sering diawali oleh rusaknya tata hubungan kemanusiaan karena berkaitan dengan sikap dan perilaku antar orang-orang yang bekerja sama.

Demikian halnya dalam membangun hubungan Internal. Hubungan internal ini merupakan hubungan yang dilakukan dan berlangsung di dalam suatu organisasi. Dalam hal ini proses komunikasi yang justru perlu disadari yakni terjadi bisa dikatakan berada pada lebih penting ketimbang komunikasi ke luar atau eksternal, karena organisasi harus berfungsi efektif dalam mencapai tujuannya guna menjaga kelangsungan hidupnya. Dalam hal ini hubungan internal sendiri pada hakekatnya membangun serta kondisi yang menjaga hubungan dengan semua publik yang ada di dalam organisasi. Menurut Effendy (2009:47) dikemukakan bahwa umumnya didalam prakteknya, terjadi dua jenis hubungan internal, yakni, 1) Hubungan Internal-Vertikal, dan 2) Hubungan Internal-Horizontal. Pada keduanya sangat berperan penting sekaligus menentukan untuk membuat kesatuan Kerjasama dalam organisasi.

Berdasarkan pemikiran diatas sesungguhnya diperlukan tipe kepemimpinan yang dapat menciptakan kondisi keharmonisan organisasi. Misalnya saja kehadiran seorang pimpinan misalnya harus dapat menyampaikan informasi kepada bawahannya dengan tepat dan baik, sehingga bawahan

dapat menerima apa yang disampaikan tersebut. Dalam hal ini sebaliknya apabila seorang bawahan ingin menyampaikan pesannya tersebut kepada pimpinan, maka ia harus dapat menyampaikan secara efektif dan dengan cara yang terbaik. Stabilitas organisasi ditentukan melalui berbagai pola hubungan antar sesama karyawan yang penting dilakukan dalam upaya membangun iklim organisasi yang sehat karena organisasi yang sehat tercermin melalui harmoni antar orang-orang yang berinteraksi dalam organisasi. Bayangkan bilaterjadi ketidakharmonisan antara satu dengan yang lainnya bisa mengganggu iklim organisasi. Karenanya, sangat penting dilakukan suatu upaya yang berkesinambungan dan terus menerus dalam menjaga keutuhan dan kebersamaan tim dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, salahsatunya jalinan komunikasi internal yang apik dan baik yang dilakukan oleh semua publik internal yang ada.

Menurut Brennan dalam Effendy (2009:122) komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan organisasi berupa pertukaran gagasan di antara para administrator dan pegawai guna terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung. Dalam pemahaman pengertian ini maka komunikasi internal merupakan penyampaian suatu informasi dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan berhasil dengan baik apabila timbul saling pengertian. Komunikasi yang baik dimaksudkan jalinan pengertian antara pihak yang satu ke pihak yang lain. Dalam hal ini segala sesuatu penting dikomunikasikan agar dapat dimengerti, dipikirkan dan dilaksanakan. Pendapat lain diantaranya dari Onong Uchjana Effendy (2009:122), sebagaimana diulas di atas, komunikasi internal terbagi atas, 1) Komunikasi Vertikal, dan 2) Komunikasi Horizontal.

- a) Komunikasi Vertikal; maksudnya merupakan proses komunikasi yang bersifat hierarki, yakni komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah (*downward communication*) atau dari bawah ke atas (*upward communication*) secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi downward, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, dan lainnya kepada bawahannya. Sedangkan dalam bentuk komunikasi upward, karyawan atau bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan- pengaduan, dan lainnya kepada pimpinannya. Komunikasi dua arah secara timbal balik ini dalam organisasi penting sekali suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih jelasnya tentang *downward* dan *upward communication*, berikut pemaparannya. Komunikasi dari Atas ke Bawah-Komunikasi ini mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi ke suatu tingkat yang lebih. Komunikasi terjadi atas prakarsai manajemen organisasi tingkat atas melalui suatu rantai perintah. Kegunaan dari komunikasi ini untuk memberikan penetapan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan regulasi, kebijakan dan prosedur pada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja. Adapun beberapa bentuk komunikasi dari atas ke bawah ini, di antaranya, perintah langsung, papan informasi, brosur, pamflet, majalah atau buletin internal, surat, buku pedoman pegawai, rak informasi, sistem pengeras suara, laporan tahunan, pertemuan kelompok atau bagian, dan lainnya. Kemudian terdapat Komunikasi dari Bawah ke Atas; Maksudnya merupakan bentuk komunikasi berupa proses penyampaian gagasan, ide, perasaan dan pandangan pegawai tingkat bawah kepada

atasannya dalam organisasi. Sayangnya, di beberapa organisasi atau perusahaan pola komunikasi ini jarang terjadi, salahsatu penyebabnya adanya hambatan psikologis antara atasan dan bawahan.

- b) Komunikasi Horizontal; Maksudnya merupakan proses komunikasi internal dalam organisasi yang dilakukan oleh antar karyawan atau memiliki hierarki yang sama, misalnya karyawan dengan karyawan, atau manajer dengan manajer. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal seringkali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu sedang bekerja, melainkan pada saat istirahat, sedang rekreasi, atau pada waktu pulang kerja. Dalam pola komunikasi ini desas- desus dan gosip biasanya cepat menyebar, biasanya menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka. Goldhaber dalam Tubbs (1996:186) mengemukakan ada 4 (empat) fungsi dari komunikasi horizontal dalam satu organisasi, yakni, 1) Ajang kordinasi, 2) Penyelesaian masalah, 3) Berbagi informasi, dan 4) Penyelesaian konflik.

17.3 Tujuan dan Fungsi Hubungan Internal

Sebagai bagian dari fungsi komunikasi organisasi yang lebih luas, tujuan dari hubungan internal sejatinya untuk membangun dan mempertahankan hubungan yang sama-sama bermanfaat antara organisasi dengan karyawan. Posisi karyawannya ini bisa menjadi penentu sukses tidaknya roda organisasi berjalan sesuai dengan harapan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karenanya, komunikasi dalam organisasi yang berlangsung secara dua arah dan berjalan secara efektif akan melanggengkan potensi sumber daya manusia di dalamnya sebagai salahsatu potensi besar organisasi. Proses komunikasi yang berjalan efektif yang merupakan

landasan untuk hubungan manajemen-karyawan dan kinerja pekerjaan secara keseluruhan dalam menciptakan iklim positif dalam organisasi sebagaimana terlihat di bawah ini :

- Keyakinan dan kepercayaan antara karyawan dan atasan;
- Informasi yang jujur dan transparan bebas mengalir ke atas, ke bawah, dan ke samping di dalam organisasi;
- Status dan partisipasi yang memuaskan untuk setiap orang;
- Kontinuitas kerja tanpa konflik dan perselisihan;
- Lingkungan yang sehat dan aman;
- Keberhasilan usaha;
- Optimisme tentang masa depan.

Menurut Alvie Smith (1990) sedikitnya terdapat dua (2) faktor yang mempengaruhi komunikasi internal karyawan dalam organisasi, di antaranya :

- a) Manfaat dari pemahaman, teamwork, dan komitmen karyawan alam mencapai hasil yang diinginkan; Yakni kebutuhan untuk membangun jaringan komunikasi manajer yang kuat, yang membuat setiap supervisor di semua level dapat melakukan komunikasi secara efektif dengan karyawannya. Aspek positif dari perilaku karyawan ini sangat dipengaruhi oleh komunikasi interaktif yang efektif di seluruh organisasi.
- b) Kebutuhan untuk membangun jaringan komunikasi manajer yang kuat yang membuat setiap supervisor di semua level dapat melakukan komunikasi secara efektif dengan karyawannya; Kebutuhan ini lebih dari sekadar menciptakan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan tetapi juga harus memuat informasi bisnis dan isu publik yang mempengaruhi organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan fungsi dari hubungan internal ini menurut Alvie Smith (1990:36) antara lain, sebagai berikut :

- a) Mengkomunikasikan kebijakan direksi dan manajemen pada karyawan; yakni menjelaskan perubahan kebijaksanaan direksi dan manajemen agar karyawan memahami dasar pengambilan keputusan;
- b) Membangun jaringan komunikasi interaktif antara karyawan manajemen dan direksi;
- c) Membantu proses restrukturisasi mulai dari sosialisasi kebijakan hingga pelatihan untuk mengurangi dampak buruk restrukturisasi;
- d) Membantu terciptanya budaya perusahaan yang sesuai dengan visi organisasi.

17.4 Publik Internal

Publik internal adalah khalayak yang menjadi bagian dari kegiatan usaha pada suatu organisasi itu sendiri. Dalam tataran praktis, sifat dan karakter dari publik internal ini tergantung dari bentuk organisasi yang bersangkutan, apakah organisasi tersebut berbentuk suatu perusahaan dagang, instansi pemerintah atau lembaga pendidikan. Karena itulah publik yang termasuk ke dalamnya pun menyesuaikan diri dengan bentuk dari organisasinya dan umumnya mereka merupakan bagian dari kegiatan usaha dari organisasi tersebut. Menurut Onong Uchjana Effendy (1999) terdapat dua publik yang masuk dalam kategori publik internal organisasi, yakni 1) para karyawan (*employee*) dan 2) para pemegang saham (*stakeholder*). Dengan demikian, terdapat hubungan yang khusus dengan mereka, yakni hubungan dengan karyawan (*employee relations*) dan hubungan dengan pemegang saham (*stockholder relations*).

1. Hubungan Karyawan (*Employee Relations*)

Salah satu bentuk hubungan dalam publik relations yang mengatur hubungan antara perusahaan dan para karyawannya adalah *employee relations*. *Employee relations* dilakukan antara lain adalah untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya dalam upaya membina kerjasama dan hubungan yang harmonis di antara keduanya. Sedangkan menurut Archibald William (dalam Abdurrahman: (2001), hubungan karyawan merupakan suatu kekuatan yang hidup dan dinamis yang dibina dan diabadikan dalam hubungan dengan perorangan sehari-hari di belakang bangku kerja tukang kayu, di belakang mesin, atau di belakang meja tulis. Seorang PRO harus berkomunikasi langsung dengan para karyawan dan harus senantiasa mengadakan kontak pribadi. Dengan senantiasa berkomunikasi dengan mereka yakni mendatangi mereka dan bercakap-cakap dengan mereka akan dapat diketahui sikap, pendapat, kesulitan, harapan dan perasaannya. Antara karyawan yang satu dengan yang lainnya tentu terdapat perbedaan, disebabkan oleh lingkungan hidupnya, pengalamannya, pendidikan, dan sebagainya. Namun mereka sama-sama menghendaki upah yang cukup, perlakuan yang adil, ketenangan bekerja, perasaan diakui, penghargaan atas hasil kerja, dan penyalur perasaan. Sejatinya, kegiatan publik relations adalah untuk memelihara hubungan, khususnya antara manajemen dengan para karyawannya. Hubungan ini dalam rangka kepengawaaian secara formal. *Employee public/public* pegawai adalah salah satu internal public yang dijadikan salah satu sasaran dari kegiatan PR di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka merupakan suatu potensi yang sangat berarti dalam organisasi, potensi mana

yang dapat dikembangkan lebih baik dari sebelumnya. Seorang PRO haruslah berkomunikasi secara langsung dengan karyawan, ia harus senantiasa mengadakan kontak pribadi (*personal contact*), misalnya dengan bercakap-cakap dengan mereka sehingga dapat mengetahui kesulitan, keinginan, harapan, dan perasaannya. Onong Uchyana Effendi (2009) menyatakan, kegiatan untuk menciptakan hubungan baik dengan para pegawai dapat dilakukan melalui :

- a) Upah yang cukup
- b) Perlakuan yang adil
- c) Ketenangan kerja
- d) Perasaan diakui
- e) Penghargaan atas hasil kerja
- f) Penyaluran perasaan

Kemudian dikemukakan Kustadi Suhandang (2004), membina hubungan baik dengan para karyawan dapat dilakukan melalui kegiatan :

- a) Pemberian pengumuman-pengumuman
- b) Buku pegangan pegawai
- c) Personal calls
- d) Pertemuan berkala
- e) Kotak Suara (kotak Saran)
- f) Hiburan dan darmawisata
- g) Turnamen olahraga
- h) *Study Tour*
- i) Training atau pelatihan

2. Hubungan Pemegang Saham (*Stakeholder Relations*)

Menjalin hubungan dengan pemegang saham bagi organisasi atau perusahaan mutlak demi keberlangsungan hidup dan kemajuan organisasi ke depannya. Karenanya, seorang PRO sebagai petugas yang sudah terbiasa dalam bidang itu harus memperhatikan aspek ini. Karena sebab

besar kecilnya modal menentukan besar kecilnya perusahaan, sehingga hubungan dengan stakeholder ini tidak boleh dikesampingkan oleh pihak perusahaan. Komunikasi dengan para pemegang saham dapat dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya :

- a. Menyatakan selamat kepada pemegang saham yang baru;
- b. Komunikasi seperti ini akan menimbulkan kesan baik, di mana para pemegang saham akan merasa dihargai dan dihormati dan akan menganggap perusahaan yang disuntik dananya merupakan perusahaan profesional dan bonafid;
- c. Memberikan laporan mengenai perkembangan perusahaan sebagai salahsatu bentuk dan upaya menanamkan kepercayaan pemegang saham kepada perusahaan;
- d. Mengirimkan majalah organisasi atau media internal perusahaan agar para pemilik saham bisa mengetahui perkembangan dan aktivitas perusahaan.
- e. Mengadakan pertemuan secara langsung untuk meningkatkan kesepahaman, dan membangun kepercayaan, misalnya dalam momen ulang tahun perusahaan, atau halal bihalal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Oemi. 2001. Dasar - Dasar Public Relations. Citra Aditya Bakti: Bandung.
- Cutlip, Scott M., et al. 2007. Effective Public Relations, Edisi 9. Kencana Prenada Group: Jakarta.
- Effendy, Onong Uchjana. 2009. Komunikasi Teori dan Praktek. Bandung : PT Remaja. Rosdakarya.
- Jefkins, frank. 1992. Public Relations. Erlangga: Jakarta.
- Smith, Alvie. 1990. Innovative Employee Communication: New Approaches to Improving Trust, Teamwork, and Performance. Prentice Hall: New York.
- Suhandang, Kusnadi. 2004. Public Relations Perusahaan. Nuansa Cendekia: Bandung.

BAB 18

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL

Oleh Jasman

18.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi keberlangsungan kehidupan dan kemajuan dari suatu organisasi atau perusahaan bahkan sebuah negara. Faktor-faktor yang lain seperti Sumber daya alam, infrastruktur, culture, dan teknologi, merupakan faktor pendukung yang memang sangat penting bagi keberlangsungan dan kemajuan suatu organisasi atau perusahaan. Karena begitu pentingnya Sumber daya manusia sebagai motor penggerak perubahan kearah kemajuan dan pertumbuhan suatu organisasi atau perusahaan, maka Sumber daya manusia harus di kelola dengan baik dan berbeda dengan manajemen operasi, finansial dan marketing. Belum lagi Sumber daya yang lain sudah bisa di suplai dari negara yang lain dengan teknologi informasi dan teknologi transportasi yang sekarang ada. Saat ini perkembangan dunia yang tidak dapat di prediksi akibat dari cepatnya perkembangan teknologi terutama teknologi informasi sehingga informasi sudah tidak dapat di batasi oleh ruang dan waktu. Hal ini tentunya akan mengakibatkan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan kualifikasi yang lebih smart tentunya akan semakin tinggi karena persaingan Sumber daya manusia tidak hanya dengan Sumber daya yang lain tetapi juga manusia sudah harus mampu bersaing dengan teknologi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat juga di definisikan dengan pengembangan Sumber daya manusia atau

manajemen personalia dimana memiliki fungsi melaksanakan perencanaan Sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan karier, memotivasi karyawan, evaluasi kinerja sehingga mampu mendorong organisasi untuk sampai pada *goal* atau tujuan organisasionalnya. Tujuan utama dari manajemen Sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kinerja perusahaan, sehingga mampu meningkatkan produktivitasnya, organisasi semakin efektif dalam penggunaan Sumber daya terutama Sumber daya manusianya. Keberhasilan dari proses manajemen Sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah ditandai dengan adanya kemajuan karyawan atau pegawai secara personal, kepuasan karyawan, loyalitas dan kepatuhan karyawan terhadap aturan dan ketentuan dalam organisasi, dan harmonisasi hubungan antara karyawan dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Memang tidak mudah dalam mengukur efektifitas dalam investasi Sumber daya manusia karena dalam persepektif investment Sumber daya manusia harus mampu menyeimbangkan dirinya antara komitmen jangka panjang dengan *cost* (biaya) yang dikeluarkan oleh organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia baik itu pegawai maupun karyawan dalam sebuah perusahaan harus memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi atau perusahaan sehingga mampu memberikan dedikasi yang tinggi dan kontribusi optimal kepada organisasi atau perusahaan. Dan *investment* dalam bentuk sumber daya manusia ini dapat memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang bagi organisasi atau perusahaan.

Semakin tajamnya situasi persaingan, serta perubahan yang tidak mudah di prediksi memaksa semua organisasi atau perusahaan untuk selalu melakukan perubahan untuk menuju organisasi global atau internasional. Organisasi atau perusahaan yang mampu meluaskan pangsa pasar ke pasar global atau internasional, tentunya akan memperoleh keuntungan pasar yang lebih luas, adanya penghematan biaya operasional (*economic of*

scale), sehingga organisasi atau perusahaan yang memiliki goal untuk go internasional harus mampu menerapkan Manajemen Sumber daya manusia global atau internasional (*Global human resource*).

Manajemen sumber daya manusia global (*global human resource*) merupakan disiplin ilmu yang membahas tentang bagaimana cara mengelola Sumber daya manusia yang go internasional atau global, tentunya dengan adanya perbedaan culture, dan nature di negara tujuan Organisasi atau perusahaan. Tentu ada keuntungan yang akan diperoleh organisasi atau perusahaan seperti akan mendapatkan variasi keahlian sesuai kehendak, organisasi atau perusahaan dapat memperluas pangsa pasar dan mendapatkan bahan baku yang tentunya lebih murah.

Persaingan antar organisasi atau perusahaan yang sangat ketat baik scala nasional maupun scala regional, memaksa organisasi atau perusahaan melakukan ekspansi secara global, agar mendapatkan pangsa pasar (*market share*) yang lebih luas, serta mendapatkan Sumber daya manusia yang lebih murah, sehingga organisasi atau perusahaan mendapatkan *economic of scope* yang besar. Selain alasan ketatnya persaingan secara nasional maupun regional tadi ada beberapa alasan lain organisasi atau perusahaan melakukan ekspansi secara global yaitu kedekatan dengan Sumber daya raw material, kedekatan dengan pangsa pasar yang di tuju atau kedekatan dengan sumber daya manusia yang lebih murah.

Persaingan global juga sangat ketat, terutama untuk mendapatkan Sumber daya manusia global yang memiliki skill dan kemampuan sesuai dengan spesifikasi yang di inginkan oleh organisasi atau perusahaan, sebagai contoh industri penerbangan, banyak sekali kebutuhan akan pilot dalam negeri yang tidak memenuhi kebutuhan baik dari sisi kuantitas maupun kualitas skill, sehingga perusahaan maskapai penerbangan harus melakukan rekrutmen tenaga Sumber daya manusia atau pilot dari luar negeri untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Adanya di Industri

pariwisata yang cenderung menggunakan Sumber daya manusia dari negara-negara pengunjung untuk menarik pangsa pasar yang di inginkan. Sampai hari ini Sumber daya manusia kita yang di gunakan oleh negara lain adalah spesifikasi tenaga rumah tangga. Hal ini pun telah memberikan kontribusi devisa bagi negara ini karena jumlahnya yang cukup besar.

Hal inilah yang menjadikan pentingnya manajemen Sumber daya manusia global agar organisasi atau perusahaan baik yang bergerak di bidang *manufacture* maupun *services*.

18.2 Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia

Manajemen Sumber daya manusia memiliki dua frase yaitu manajemen dan Sumber daya manusia. Manajemen sendiri berdasarkan pendapat para ahli seperti, manullag, the liang gie, henry fayol, dan George R. terry, manajemen dapat di bagi dalam tiga pengertian yaitu :

1. Manajemen sebagai seni dan Ilmu
2. Manajemen sebagai suatu proses
3. Manejemen sebagai kolektivitas

Sedangkan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen secara umum, sama seperti manajemen operasi, manajemen keuangan dan manajemen pemasaran. Manajemen Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam bidang manajemen, sebab mengelola atau mengatur manusia tentunya lebih sulit dibandingkan mengatur Sumber daya yang sifatnya material. Dan yang mampu menggerakkan Sumber daya material adalah Sumber daya manusia yang ada pada organisasi atau perusahaan tersebut. Dalam pengertian yang lain Sumber daya manusia merupakan pihak yang menjalankan, mengatur dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus menjadi tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri.

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal **dalam** rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan”. (H. Suparyadi 2015, 2). Sedangkan menurut (Hasibuan, 2019:10) mengatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dari kedua pendapat di atas maka dapat buat suatu narasi begitu pentingnya manajemen Sumber daya manusia bagi organisasi atau perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola, mengatur dan menggerakkan Sumber daya manusianya akan mengakibatkan tujuan dan sasaran yang ingin di capai oleh perusahaan tidak tercapai.

Banyak organisasi atau perusahaan yang berpikir bahwa Sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi atau perusahaannya dapat di gantikan oleh mesin dan komputer. Ada beberapa pekerjaan yang memang mampu di gantikan oleh mesin dan komputer tapi pada akhirnya pengambil keputusan terakhir untuk memproyeksikan tujuan dan sasaran perusahaan adalah Sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. Di beberapa perusahaan-perusahaan besar banyak tenaga-tenaga ahli yang menjadi karyawannya *resign* dari perusahaan hanya karena beberapa faktor yang ada di dalam perusahaan tersebut, hal ini terkadang di dimanfaatkan oleh pesaing untuk rekrutnya sehingga *bargaining power* dari perusahaan pesaingnya semakin kokoh dan kuat.

18.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Global

Manajemen Sumber daya manusia global (internasioanal) merupakan penggunaan Sumber daya secara global untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi atau perusahaan tanpa memandang batasan geografis. (Dowling, 2020).

Sedangkan menurut (Morgan, 1986) manajemen sumber daya global atau MSDMI adalah sebagai pengaruh yang mempengaruhi (interplay) di antara ketiga dimensi aktivitas-aktivitas SDM, tipe-tipe karyawan, dan negara-negara operasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah :

1. Aktivitas sumber daya manusia yang luas, seperti pengadaan tenaga kerja, alokasi, dan pemanfaatan.
2. Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas Manajemen Sumber daya manusia global :
 - a) Negara tuan rumah (*host-country*) atau negara lain (negara yang dijadikan pengembangan operasi bisnis perusahaan) di mana sebuah cabang ditempatkan.
 - b) Negara asal (*home-country*) yaitu perusahaan itu memiliki kantor pusat.
 - c) Negara-negara lain yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja, modal dan inputan lainnya.
3. Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional
 - a) Karyawan negara tuan rumah (*host-country nationals/HCNs*)
Merupakan seorang karyawan yang bekerja pada sebuah organisasi atau perusahaan yang bukan merupakan warga yang berasal dari negara dimana kegiatan operasional itu di tempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari negara dimana kantor pusat organisasi atau perusahaan setempat berasal.
 - b) Karyawan negara asal (*parent-country nationals/PCNs*).
Merupakan karyawan yang bekerja untuk sebuah perusahaan dalam operasi yang merupakan seorang warga dari negara dimana operasi itu ditempatkan, akan tetapi kantor pusat perusahaan tersebut berada di negara lain. Tujuannya agar organisasi tersebut

ingin menunjukkan dengan jelas bahwa organisasi membuat satu komitmen dengan negara tuan rumah dan bukan hanya membuka sebuah operasi luar negara.

c) Karyawan negara ketiga (*third-country nationals/TCNs*)

Adalah seorang warga dari satu negara yang bekerja di negara kedua, dan di pekerjakan oleh sebuah organisasi yang berkantor pusat negara ketiga.

18.2.2 Penentu Manajemen Sumber daya Manusia Global

Manajemen sangat di butuhkan untuk mengelola dan mengatur semua aktivitas organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan atau goal. Sedangkan organisasi sebagai entitas terkecil dari sumber daya material, Sumber daya modal, dan Sumber daya manusia. Akan tetapi manusia sebagai makhluk sosial yang cenderung di pengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal terutama teknologi informasi, maka dalam pelaksanaannya manajemen Sumber daya manusia global di tentukan oleh :

1. Budaya atau Kultur yang berlaku

Budaya adalah tata nilai yang disusun oleh manusia dalam jangka waktu panjang, dalam mempermudah kehidupan dan pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu setiap daerah dan negara memiliki budaya (*culture*) yang berbeda-beda (Widyatmojo Pribadi, 2022).

2. Sistem Ekonomi yang berlaku

Sistem sosial budaya merupakan konsep untuk menelaah asumsi-asumsi dasar dalam kehidupan masyarakat, atau dapat juga di deskripsikan sebagai suatu pemikiran dan ide yang berisikan mengenai komponen-komponen pembentuk budaya suatu masyarakat (Widyatmojo Pribadi, 2022).

3. Faktor hukum dan hubungan industrial yang berlaku
Faktor hukum dan juga industri (hubungan antara pekerja, serikat pekerja dan pengusaha) beragam dari negara satu ke negara lainnya. (Pradnya paramita, 2022)

Globalisasi yang barengi dengan digitalisasi merupakan sebuah proses kemajuan yang telah mempengaruhi perkembangan dan perubahan dunia saat ini, tidak ketinggalan juga negara-negara berkembang seperti Indonesia. Kecepatan arus globalisasi yang di dorong oleh teknologi informasi telah memudahkan segala sisi kehidupan manusia saat ini dimana informasi dari seluruh belahan dunia manapun terdistribusi tanpa bisa di batasi oleh ruang dan waktu. Dari sisi bisnis, hal ini telah memberikan dampak yang sangat cepat baik dampak positif maupun negatif, bagi para pengusaha baik lokal maupun non lokal untuk bisa memperluas dan melakukan ekspansi pasar dari usahanya.

Perkembangan dan perubahan dunia bisnis yang sangat cepat ini juga tentu akan di ikuti oleh keniscayaan peningkatan kualitas Sumber daya manusia baik dari sisi peningkatan kemampuan *softskill* maupun *hardskill*. Selain itu juga organisasi atau perusahaan harus mampu menerapkan Manajemen Sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi kualitas global, sehingga memiliki kemampuan untuk siap berada di wilayah atau negara manapun dan mampu beradaptasi dengan *culture* dan tekanan yang berbeda dengan tempat mereka berasal, atau istilah sederhana yang bisa digunakan adalah *local human resorces for global quality human resources*. Dengan manajemen Sumber daya manusia yang mengarah pada kualitas global, maka organisasi atau perusahaan mampu bertahan dan bersaing ditengah kompetisi bisnis yang semakin ketat.

18.2 Tujuan Manajemen Sumber daya Manusia Global

Tujuan Manajemen Sumber daya Manusia secara menyeluruh adalah memastikan bahwa organisasi mampu mencapai goal atau tujuan dengan segala keterbatasan Sumber daya manusia baik keterbatasan kuantitas maupun kualitas. Sebagaimana pendapat (Ulrich dan Lake,1997) Manajemen Sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru, maka, secara implisit, tujuan Manajemen Sumber daya Manusia Global adalah sebagai berikut :

- a) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi tinggi seperti yang dibutuhkan.
- b) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia seperti kontribusi, kemampuan, dan kecakapannya.
- c) Mengembangkan sistem kerja melalui kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan, seleksi yang teliti, sistem kompensasi, insentif yang bergantung pada kinerja dan pengembangan manajemen, serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.
- d) Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan merupakan *stakeholder* dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
- e) Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.

- f) Mengembangkan lingkungan, diharapkan kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
- g) Membantu organisasi dalam mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan stakeholder, seperti pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas.
- h) Memastikan bahwa karyawan dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai
- i) Mengelola tenaga kerja yang beragam serta memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja, dan aspirasi.
- j) Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua karyawan.
- k) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian, keadilan, dan transparansi.
- l) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik serta mental karyawan.
- m) Mempertahankan perusahaan multinasional agar tetap berjalan dan beroperasi secara maksimal di negara yang berbeda-beda dengan cara mengatur sumberdaya manusia sehingga dapat bekerja secara maksimal karena telah mampu beradaptasi dengan lingkungan kerjanya.

18.3 Tantangan Sumber daya Manusia global

Ada beberapa hal yang menjadi tantangan Sumber daya Manusia global yaitu :

- a) Penyebaran dalam menempatkan ketrampilan yang tepat sesuai kebutuhan (dengan mengabaikan letak geografisnya).
- b) Diseminasi pengetahuan dan inovasi, penyebaran ke seluruh organisasi atau perusahaan (dengan mengabaikan asalnya).

- c) Identifikasi dan pengembangan bakat secara global dengan mengenali siapa yang memiliki kinerja terbaik dan mengembangkan kemampuannya.

Dalam mengelola Sumber daya manusia saat ini, segala hal sudah dengan pendekatan global. Dunia sudah menjadi satu dimana negara sudah tidak mampu membatasi arus informasi segala sesuatu sudah mengabaikan state atau *nonstate approach*. Segala kejadian yang ada di bagian dunia yang lain dapat diketahui oleh orang di bagian dunia yang lain hanya dalam hitungan detik. Begitu pula dalam hal bisnis, semua sudah bersifat global seluruh kegiatan bisnis mulai dari manufaktur, operasional, tenaga kerja, dan marketing sudah tidak dibatasi oleh batas-batas negara. Tenaga kerja pun sekarang sudah terdistribusi melewati batas negara.

Maka menjadi sebuah keniscayaan bagi organisasi atau perusahaan untuk terus melakukan manajemen Sumber daya manusia dengan kualifikasi global.

DAFTAR PUSTAKA

- Amruddin, 2022. Pengantar Manajemen (Konsep dan Pendekatan Teoretis). Bandung : CV Media Sains Indonesia
- B.E. Becker dkk, 2001.The Human Resource Scorecard; Lingking, People, Strategy and Performance, Hal. 110 . Boston: Harvard Bussiness School Press.
- D Ulrich, . 1997. Human Resource Champions. hal 45. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- Suprihanto John, 2014. Manajemen, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- W.Jabid Abdullah. 2022. Manajemen Sumber daya manusia Internasional. Malang :CV Literasi Nusantara Abadi
- Widyatmojo Pribadi. 2022. Global Human Resources Management Dasar-dasar Manajemen Sumber daya Manusia Global. Yogyakarta: DEEPUBLISH (Grup penerbitan cv Budi Utama).
- Yusuf, 2021. Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi . Palembang: CV LD Media.

BIODATA PENULIS



Andi Ibrahim Yunus, S.T., M.T.
Dosen Program Studi Teknik Sipil
Fakultas Teknik Universitas Fajar

Penulis berasal dari Kota Makassar. Penulis menikah dengan Andi Sompia, S.Pd. dan memiliki 2 (dua) putra, bernama Andi Azman Awwadi dan Andi Afiq Azha. Penulis menjadi Dosen Yayasan Pendidikan Fajar pada Program Studi S1 Teknik Sipil Universitas Fajar sejak Tahun 2010 – sekarang. Penulis memperoleh Sertifikat Pendidik dari Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Tahun 2018. Penulis telah mengikuti PEKERTI (Penataran/Pelatihan Pengembangan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional) yang dilaksanakan oleh LLDIKTI (Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi) Wilayah IX Sulawesi Tahun 2018. Penulis memperoleh Piagam Penghargaan sebagai Dosen Tetap Yayasan dengan Masa Pengabdian 10 Tahun dari LLDIKTI9 Tahun 2022. Penulis memperoleh Sertifikat Keahlian - Ahli Madya dari LPJK (Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi).

Penulis menyelesaikan Studi S1 - Sarjana Teknik (S.T.) pada Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Muslim Indonesia Tahun 2002 Konsentrasi Transportasi dan Studi S2 - Magister Teknik (M.T.) Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik Univeristas

Hasanuddin (Unhas) Tahun 2007 Konsentrasi Perancangan Teknik Prasarana.

Penulis telah menulis beberapa Buku (ISBN dan HAKI), diantaranya berjudul Alat Pengangkat Bahan (*Material Handling*) (sub bab: Stabilitas *Crane*), Metodologi Riset Bidang Sistem Informasi dan Komputer (sub bab: Kuesioner dan Dokumen Sebagai Metode Pengambilan Data, Pengolahan Sampah Organik dan Anorganik (sub bab: Konsep Pengelolaan Sampah), Aplikasi pembelajaran Digital (sub bab: Penulisan dan Publikasi Artikel Ilmiah), dan Manajemen Operasional (sub bab: Manajemen Proyek). email: andiibrahimjunus@yahoo.com.

BIODATA PENULIS



Dr. Roy Setiawan

Dosen Program Studi Manajemen
School of Business and Management
Universitas Kristen Petra

Roy Setiawan menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) nya di Program Studi Teknik Informatika Universitas Kristen Petra pada tahun 2004. Selama menyelesaikan S1 nya, juga aktif sebagai Ketua Himpunan Mahasiswa (HIMA) Teknik Informatika periode 2002 – 2003, dan pernah dipercaya menjadi Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas Kristen Petra periode 2003 – 2004. Selain itu pernah menjabat sebagai Koordinator Forum Komunikasi Lembaga Kemahasiswaan Perguruan Tinggi Kristen Indonesia. Pengalaman kepemimpinannya menjadi semakin terampil ketika mengabdikan sebagai Ketua Pengurus Daerah Departemen Pemuda dan Anak Kota Surabaya periode 2009 – 2017 di salah satu organisasi non profit. Pendidikan Magister (S2) diselesaikan di Universitas Airlangga pada Program Magister Sains Manajemen (M.SM.), dan lulus cumlaude pada saat menempuh Pendidikan Doktor (S3) di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya tahun 2021 dengan Beasiswa Pascasarjana Dalam Negeri (BPPDN) dari Kementerian Ristekdikti

Republik Indonesia. Selain pendidikan formal, juga berhasil menyelesaikan sertifikasi di bidang Human Resources and Behavior yaitu Certified Professional Human Resources (CPHR), Certified Behavioral Analyst (CBA), Certified Behavior Consultant (CBC), dan Certified International Trainer (CIT). Tulisan-tulisannya banyak dimuat di jurnal internasional bereputasi mulai dari jurnal terindeks Scopus Q1 hingga Web of Science (Wos) dengan topik-topik seputar manajemen, kepemimpinan, perilaku keorganisasian, dan teknologi, selain juga menjadi reviewer pada jurnal-jurnal Scopus. Saat ini mengabdikan sebagai dosen tetap di Program Business Management, School of Business and Management, Universitas Kristen Petra Surabaya, juga mengajar di Program Studi Magister Manajemen, serta pernah menjabat sebagai Ketua Program Business Management serta Kepala Laboratorium Leadership. Saat ini terdaftar sebagai anggota Insan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI) dan Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (FAME).

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, SE, MM

Dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Islam UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS

dr. Kurnia Widyaningrum, MMRS.

Dosen Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit
Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya Malang

Penulis lahir di Surabaya tanggal 12 Maret 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya Malang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Kedokteran dan melanjutkan S2 pada Manajemen Rumah Sakit. Penulis menekuni bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Logistik.

BIODATA PENULIS



Kadec Wiwin Dwi Wismayanti

Penulis lahir di Karangasem tanggal 16 Juli 1987. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Udayana. Menyelesaikan pendidikan S1 Pada Ilmu Ekonomi di Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana pada tahun 2005 hingga 2009 kemudian melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Ilmu Administrasi Publik Fakultas Pascasarjana Universitas Pendidikan Nasional pada tahun 2009 hingga 2011. Penulis menekuni bidang penelitian dimana secara berturut turut dalam Penelitian Hibah Unggulan Program Studi Pendanaan Universitas Udayana Penulis juga berkontribusi aktif dalam penulisan di berbagai jurnal ilmiah. Penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat bagi para civitas akademika dan juga masyarakat umum. Beberapa penelitian yang telah penulis lakukan secara berturut turut yakni Penelitian Hibah Unggulan Pogram Studi Pendanaan Universitas Udayana. Serta penulis juga aktif dalam Penelitian Dosen Muda yang diadakan oleh Universitas Udayanan. Penulis juga berkontribusi aktif dalam penulisan di berbagai jurnal ilmiah. Penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat bagi para civitas akademika dan juga masyarakat umum. Email Penulis: wiwin.fisip@unud.ac.id

BIODATA PENULIS



Desi Kristanti, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Kadiri

Penulis lahir di Kediri tanggal 4 Maret 1982. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kadiri. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen. Penulis menekuni bidang Menulis. Penulis juga menerbitkan buku Kiat-kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi tahun 2019 , pada tahun 2022 bisa menerbitkan buku yang berjudul: Dasar Manajemen Operasional , Studi Kelayakan Rencana Bisnis , Dasar-Dasar Perilaku Organisasi , Etika Bisnis, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya dan mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun Prosiding internasional. Penulis juga aktif menjadi peserta workshop/seminar/lokakarya tertentu.

BIODATA PENULIS



Selvi Yona Tamara, SE., M.Si.

Dosen Program Studi Kewirausahaan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Selvi Yona Tamara lahir di Padang, pada 28 November 1992. Menamatkan pendidikan di SDN 26 Padang, SMP Adabiah dan SMA Adabiah Padang. Menyelesaikan kuliah pada Universitas Bung Hatta Padang dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada tahun 2014. Awal tahun 2017 melanjutkan kuliah di Program Magister Manajemen di Universitas Bung Hatta Padang dan meraih gelar Magister Sains pada tahun 2019. Saat ini penulis sebagai Kepala Prodi Kewirausahaan dan aktif menjadi tenaga pengajar di Universitas Fort De Kock Bukittinggi. Dan di samping itu juga pada tahun 2019 sampai saat ini, penulis sudah mempunyai cafe berbisnis dibidang kuliner dan spesifik minuman berjenis Kopi.

BIODATA PENULIS



Purna Irawan, M.M

Dosen di IAI AL-AZHAAR lubuklinggau sebagai Sekretaris Prodi
Ekonomi Syariah

Purna Irawan, M.M lahir di lubuklinggau 2 desember 1979, putra almarhum Suranto dan almarhumah Maryati. Pada tahun 2001 memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S1) Di Universitas Bandar Lampung (UBL) . tahun 2002 - 2012 bekerja di PT. Sari Husada Tbk Cabang Lubuklinggau. Tahun 2013-2017 Bekerja PT. Tempo Scan Pasifik Tbk Cabang Palembang. Tahun 2015-2017 Menempuh Perkuliahan S2 Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia di STIE MURA Lubuklinggau. Pada Tahun 2019-2020 bekerja sebagai ketua prodi ekonomi dan bisnis di STIEBI PRANA Putra Lubuklinggau. Tahun 2020-sekarang bekerja di IAI AL-AZHAAR lubuklinggau sebagai Sekretaris Prodi Ekonomi Syariah.

BIODATA PENULIS



Sundari S.A.P.,M.A.P.

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Penulis lahir pada tanggal 03 Januari 1993 di Kampung Baru, Kabupaten Sidenreng Rappang, Sulawesi Selatan. Menempuh dan Menyelesaikan Pendidikan SD Maktab Jaya Utama Tawau Malaysia Tahun 2005, SMP Negeri 5 Pancariajng Tahun 2009, SMK Negeri 1 Pancarijang Tahun 2012, S1 pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara di STISIP Muhammadiyah Sidenreng Rappang Tahun 2016, dan menyelesaikan S2 di Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang pada Program Studi Megister Administrasi Publik Tahun 2020. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang dan Sebagai Operator LLDIKTI Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang

Pengalaman Organisasi Pernah Aktif Pada Organisasi Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah pada Tahun 2013-2015 dan Masih aktif di organisasi Naisyatul Aisyiah dari Tahun 2017-Sekarang.

Pengalaman Penelitian dalam beberapa Tahun Terakhir Memperoleh Bantuan Pendanaan Program Penelitian Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka dan Pengabdian Masyarakat

Berbasis Hasil Penelitian dan Purwarupa PTS. Selain itu secara aktif melakukan Riset Secara Mandiri dan Kolaboratif di Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Dari Hasil Penelitian ini telah melahirkan tulisan dalam Bentuk Article Jurnal dan Prosiding Nasional dan Internasional bereputasi, serta memperoleh beberapa HAKI dan Pernah Mendapatkan Presenter terbaik pada Program Asosiasi PPTMA Malang.

Pengalaman dalam Program Pemberdayaan Masyarakat Sebagai Pemateri di berbagai Kegiatan ditingkat Lokal dan Regional.

BIODATA PENULIS



Eni Erwantiningsih, SE.,MM.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Pasuruan

Penulis lahir di Pasuruan tanggal 29 September 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Merdeka Pasuruan.

Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Sumberdaya Manusia dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Sumberdaya Manusia. Penulis menekuni bidang menulis dengan harapan bisa berbagi ilmu dengan pembaca yang sangat tertarik dengan bidang yang sesuai.

Seperti pepatah gajah mati meninggalkan gading, harimau mati meninggalkan belang. Pun demikian kita sebagai dosen sebaiknya bisa memberikan sumbangsih pemikiran dan pengalaman dengan menuangkan ke dalam tulisan dalam berbagai bentuk salah satunya adalah buku.

Moto hidup “ janganlah menyiakan-nyiakan waktu karena waktu tidak akan pernah kembali” .

BIODATA PENULIS



Ns. Solehudin, S.Kep, M.Kes., M.Kep
Dosen Program Studi Keperawatan
Universitas Indonesia Maju Jakarta

Lahir 7 Maret 1975 di Kota Majalengka, Jawa Barat. Penulis menempuh pendidikan di Sekolah Perawat Kesehatan Depkes Cirebon, Diploma III Keperawatan di Poltekkes Bogor, memperoleh gelar Sarjana Keperawatan dari Program Studi Keperawatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju Jakarta pada tahun 2013, gelar Magister Kesehatan dari Program Studi Kesehatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju Jakarta pada tahun 2017, gelar Magister Keperawatan dari Program Studi Keperawatan Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2021. Penulis pernah bekerja sebagai perawat di RSUD Cideres Majalengka tahun 1994–1995, di RS PMI Bogor tahun 1995–2020, dosen di Program Studi Keperawatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Wijaya Husada Bogor sejak tahun 2017–2020. Sejak Oktober tahun 2020 bekerja sebagai dosen di Program Studi Keperawatan Universitas Indonesia Maju Jakarta.

BIODATA PENULIS



Dr. Sabil, SE, MM

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Bina Sarana Informatika

Penulis lahir di Jakarta tanggal 13 Agustus 1964. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bina Sarana Informatika . Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen. Serta melanjutkan S3 Ilmu Ekonomi. Penulis menekuni bidang menulis Buku dan membuat Jurnal, baik jurnal nasional maupun international.

BIODATA PENULIS



Monica Feronica Bormasa, S.Sos., M.Si

Dosen pada Universitas Lelemuku Saumlaki

Penulis lahir di Larat, 13 November 1990. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S-1 Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Saumlaki, dan telah melanjutkan S-2 Universitas 45 Makassar. Pernah menjadi dosen Pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Saumlaki, pada Saat ini menjadi dosen pada Universitas Lelemuku Saumlaki.

Penulis pernah menjabat sebagai Kepala LPM STIA Saumlaki tahun 2015-2017, Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga tahun 2017-2019, juga pernah menjadi Wakil Ketua II STIA Saumlaki tahun 2019-2020.

Karya tulis yang telah dibuat penulis sebagai berikut
Kepemimpinan dan Efektivitas Kerja Otonomi Jurnal Ilmu Administrasi Vol. 9. No. 17 Februari 2016, Implementasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Pedesaan (PPM-MP) Otonomi Jurnal Ilmu Administrasi Vol. 10. No. 20 Agustus 2017, Pendidikan dan Latihan dalam hubungannya dengan Efektivitas Kerja Pegawai Otonomi Jurnal Ilmu Administrasi Vol. 11. No. 21 Februari 2018, Persepsi Masyarakat Terhadap Pengelolaan Dana Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (Studi

Kasusdesa Romean Kecamatan Yaru Kabupaten Maluku Tenggara Barat) Otonomi Jurnal Ilmu Administrasi Vol. 13. No. 25 Februari 2020, Pengaruh peran pemerintah desa terhadap Pemberdayaan Masyarakat. Cerdika Jurnal Ilmiah Indonesia Vol. 1. No. 3 Maret 2021, Manajemen Pengelolaan Dana Desa Dalam Mengatasi Dampak Covid'19 Pada Desa Wunlah Kecamatan Wuarlabobar, Kabupaten Kepulauan Tanimbar". Jurnal E-Qien Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 10 No. 2 Mei 2022, Buku Kepemimpinan dan efektivitas kerja, CV Pena persada 2022.

BIODATA PENULIS



Tini Elyn Herlina, AMAK, S.Sos., M.M.

Dosen Program Studi Diploma 3 Jurusan Teknologi Laboratorium
Medik Poltekkes Kemenkes Banjarmasin

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Diploma 3 Jurusan Teknologi Laboratorium Medik Poltekkes Kemenkes Banjarmasin yang mulai mengabdikan sejak tahun 2002. Penulis menyelesaikan pendidikan Diploma 3 di Akademi Analisis Kesehatan (AAK) Bandung (1996) dan sempat bekerja selama 5 tahun di Laboratorium Patologi Klinik RSUP. Dr. Hasan Sadikin Bandung sebagai ATLM. Pada tahun 1999 melanjutkan pendidikan di STIA LAN Bandung dengan bidang konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia, lalu menyelesaikan jenjang Magister Manajemen dengan bidang yang sama di Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2013. Selain menjalani profesi sebagai dosen pengampu beberapa matakuliah pengembangan seperti manajemen, komunikasi, kewirausahaan dan etika profesi, Penulis juga menekuni bidang bisnis dan kepenulisan hingga melahirkan beberapa antologi baik fiksi maupun non fiksi untuk mengembangkan kecintaannya pada dunia literasi. Penulis dapat dihubungi melalui email telyn2011@gmail.com

BIODATA PENULIS



Septia Dwi Cahyani, S.KL., M.KL

Dosen Program Studi Kesehatan Lingkungan
STIKES Widyagama Husada Malang

Penulis lahir di Malang tanggal 26 September 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Kesehatan Lingkungan STIKES Widyagama Husada Malang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada prodi Kesehatan Lingkungan di STIKES Widyagama Husada Pada Tahun 2014 dan melanjutkan S2 pada prodi Kesehatan Lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga Surabaya pada tahun 2019.

BIODATA PENULIS



Putu Eka Purnamaningsih, SH., M.AP

Dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Udayana

Penulis lahir di Denpasar tanggal 14 September 1981. Penulis merupakan salah satu dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Udayana. Penulis menempuh dan menyelesaikan pendidikan S1 pada Ilmu Hukum di Fakultas Hukum Universitas Udayana pada tahun 2000 hingga 2004. Setelah berhasil lulus pada tahun 2004, penulis kembali menempuh pendidikan S2 pada Jurusan Magister Ilmu Administrasi Publik Fakultas Pascasarjana Universitas Pendidikan Nasional pada tahun 2011 hingga 2012. Penulis memiliki kepakaran terhadap ilmu administrasi publik, untuk mengembangkan kepakaran tersebut penulis pun aktif sebagai peneliti di ilmu kepakaran yang digeluti. Beberapa penelitian yang telah penulis lakukan secara berturut turut yakni Penelitian Hibah Unggulan Program Studi Pendanaan Universitas Udayana. Serta penulis juga aktif dalam Penelitian Dosen Muda yang diadakan oleh Universitas Udayana. Penulis juga berkontribusi aktif dalam penulisan di berbagai jurnal ilmiah.

Penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat bagi para civitas akademika dan juga masyarakat umum.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S. Sos, M.Si

Dosen Bidang Ilmu Administrasi Publik dan Kebijakan Publik Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Subang

Penulis merupakan Dosen Bidang Ilmu Administrasi Publik dan Kebijakan Publik Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Subang.

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 Ilmu Administrasi Publik, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategi, Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia, Ekonomi Kreatif, Pengantar Ilmu Politik, Kewarganegaraan dan lain-lain. 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.

Email: iwanhenri01@gmail.com

BIODATA PENULIS



Jasman, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Politik (STISIP) Mbojo Bima

Penulis lahir di Kananga tanggal 26 Agustus 1977. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Politik (STISIP) Mbojo Bima. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen di Universitas “45” Bekasi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Universitas Pamulang. Penulis pernah bekerja di beberapa perusahaan di Jakarta dan perusahaan terakhir yang menjadi tempat bekerja sebelum menjadi dosen adalah PT Quadratel Persada sebagai manajer pada departemen Logistic and Procurement