

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## SDM Unggul di Era VUCA



**Iwan Adinugroho, ST, SE, MM**

**Mutiya Oktariani, S.Pd., M.Pd**

**Dr. Sri Astuti, M.Pd**

**Alif Lukmanul Hakim, S.Fil., M. Phil**

**Dr. Drs Bambang Sucipto, MM., MBA., CLAP**

**I Made Adi Suwandana, SE., MM., CSCA**

**J Fuji Inzani SL, S.E., M.M**

**Rini Fatmawati, S.Sos., M.SM**

**Ratna, S.E., M.M**

**Sarjono Puro, ST., MT**

**Dr. Ir. Muji Indarwanto, MM., MT**

**Dr. Drs. Ir. Edison H Manurung, ST., MT., MM., MH**

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

## **SDM Unggul di Era VUCA**

**Iwan Adinugroho, ST, SE, MM**

**Mutiya Oktariani, S.Pd., M.Pd**

**Dr. Sri Astuti, M.Pd**

**Alif Lukmanul Hakim, S.Fil., M. Phil**

**Dr. Drs Bambang Sucipto, MM., MBA., CLAP**

**I Made Adi Suwandana, SE., MM., CSCA**

**J Fuji Inzani SL, S.E., M.M**

**Rini Fatmawati, S.Sos., M.SM**

**Ratna, S.E., M.M**

**Sarjono Puro, ST., MT**

**Dr. Ir. Muji Indarwanto, MM., MT**

**Dr. Drs. Ir. Edison H Manurung, ST., MT., MM., MH**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:**

**SDM Unggul di Era VUCA**

Indramayu © 2023, Penerbit Adab

Penulis: Iwan Adinugroho, ST, SE, MM., Mutiia Oktariani, S.Pd., M.Pd.,  
Dr. Sri Astuti, M.Pd., Alif Lukmanul Hakim, S.Fil., M. Phil.,  
Dr. Drs Bambang Sucipto, MM., MBA., CLAP.,  
I Made Adi Suwandana, SE., MM., CSCA., J Fuji Inzani SL, S.E., M.M.,  
Rini Fatmawati, S.Sos., M.SM., Ratna, S.E., M.M., Sarjono Puro, ST., MT.,  
Dr. Ir. Muji Indarwanto, MM., MT.,  
dan Dr. Drs. Ir. Edison H Manurung, ST., MT., MM., MH  
Editor: Kodri, M. Pd.  
Desain Cover: Nurul Musyafak  
Layouter: Fitri

Diterbitkan oleh Penerbit Adab

**CV. Adanu Abimata**

Anggota IKAPI: 354/JBA/2020

Jl. Kristal Blok H2 Pabean Udik Indramayu Jawa Barat

Kode Pos 45219 Telp: 081221151025

Surel: penerbitadab@gmail.com

Web: <https://Penerbitadab.id>

*Referensi | Non Fiksi | R/D*

xii + 180 hlm.; 14,5 x 21 cm

No. ISBN: 978-623-497-762-2

Cetakan Pertama, Mei 2023



**Hak Cipta dilindungi undang-undang.**

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa izin tertulis dari penerbit.

*All right reserved*

# KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas taufiq dan inayah-Nya, buku berjudul "**Manajemen Sumber Daya Manusia: SDM Unggul di Era VUCA**" ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Buku ini penulis kontribusikan bidang ekonomi khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia di Indonesia. Buku ini terdiri dari duabelas bab.

Bab pertama membahas tentang Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia yang meliputi pengertian ilmu manajemen, cabang-cabang ilmu manajemen dan pentingnya ilmu manajemen. Bab kedua membahas tentang konsep Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi pengertian manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia, peranan manajemen sumber daya manusia dan fungsi manajemen sumber daya manusia.

Bab ketiga membahas tentang Konsep VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dalam Kepemimpinan yang meliputi Sejarah tentang VUCA, Pengertian VUCA

dan Kepemimpinan dalam VUCA. Bab keempat membahas tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*) yang meliputi pengertian perencanaan sumber daya manusia, strategi perencanaan sumber daya manusia, langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia, metode perencanaan sumber daya manusia dan teknik perencanaan sumber daya manusia.

Bab kelima membahas tentang Analisis Jabatan dan Pekerjaan (*Job Analysis*) yang meliputi pengertian analisis jabatan dan pekerjaan, prosedur analisis jabatan dan pekerjaan, langkah-langkah analisis jabatan dan pekerjaan, prinsip-prinsip analisis jabatan dan pekerjaan dan manfaat analisis jabatan dan pekerjaan. Bab keenam membahas tentang Perekrutan dan Penyeleksian Karyawan (*Recruitment and Selection*) yang meliputi rekrutmen (*recruitment*) seperti pengertian rekrutmen, proses rekrutmen, tujuan rekrutmen, sumber-sumber rekrutmen, kendala-kendala rekrutmen dan seleksi (*selection*) seperti pengertian seleksi, dan langkah-langkah seleksi.

Bab ketujuh membahas tentang Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Training and Development*) yang meliputi pengertian dan tujuan pelatihan, pengertian pengembangan sumber daya manusia, prinsip pengembangan sumber daya manusia, tujuan pengembangan sumber daya manusia, jenis-jenis pengembangan sumber daya manusia dan metode pengembangan sumber daya manusia.

Bab kedelapan membahas tentang Penilaian Prestasi dan Kinerja (*Performance Appraisal*) pengertian penilaian prestasi

dan kinerja, langkah-langkah penilaian prestasi dan kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi dan kinerja, tujuan dan manfaat penilaian prestasi dan kinerja, pendekatan penilaian prestasi dan kinerja mutasi, promosi dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Bab kesembilan membahas tentang Perencanaan dan Pemberian Kompensasi (*Compensation planning and Remuneration*) yang meliputi pengertian kompensasi, tujuan kompensasi, asas pemberian kompensasi, jenis-jenis kompensasi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi. Bab kesepuluh membahas tentang Motivasi, Kesejahteraan, Kesehatan Dan Keselamatan Karyawan (*Motivation, Welfare, Healthy and Safety*) yang meliputi memotivasi karyawan, kesejahteraan karyawan dan kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

Bab sebelas membahas tentang Menjaga Hubungan dan Melakukan Komunikasi dengan Serikat Pekerja (*Industrial Relations*) yang meliputi pengertian serikat kerja, peran serikat kerja, cara manajer sumber daya manusia menjaga dan melakukan komunikasi dengan serikat kerja. Bab duabelas membahas tentang Merangkul Kembali Manajemen Sumber Daya Manusia di Era VUCA.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa buku ini jauh dari sempurna, oleh karena itu bagi siapapun yang membaca, menyimak, dan mempelajarinya berkenan memberikan kritik dan saran agar lebih baik untuk di masa yang akan datang, baik dari segi konten, bobot maupun pendalaman materi yang

telah disajikan. Sehingga proses thalabul ilmi bisa berlangsung lebih baik.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan buku ini baik secara materil maupun non materil. Penulis berharap semoga Allah mencatat ini sebagai ladang pahala dan kebaikan kita semua. Aamiin.

Jakarta, 01 Mei 2023

Penulis

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI .....	vii
BAB 1 Mengetahui Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia...	1
A. Pendahuluan .....	2
B. Pembahasan .....	3
1. Pengertian Ilmu Manajemen .....	3
2. Cabang-Cabang Ilmu Manajemen .....	4
3. Pentingnya Ilmu Manajemen.....	7
C. Penutup .....	10
D. Daftar Pustaka .....	11
BAB 2 KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	13
A. Pendahuluan .....	14
B. Pembahasan .....	14
1) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia..	18

3) Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	19
4) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ..	25
C. Penutup .....	30
D. Daftar Pustaka .....	31
<b>BAB 3 KONSEP VUCA (VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY, AMBIGUITY) DALAM KEPEMIMPINAN....</b>	<b>33</b>
A. Pendahuluan .....	34
B. Pembahasan .....	35
1. Sejarah tentang VUCA .....	35
2. Pengertian VUCA .....	36
3. Kepemimpinan dalam VUCA .....	38
C. Penutup .....	40
D. Daftar Pustaka .....	41
<b>BAB 4 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (HUMAN RESOURCES PLANNING).....</b>	<b>43</b>
A. Pendahuluan .....	44
B. Pembahasan .....	45
1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	45
2. Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	46
3. Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	48
4. Metode Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	50

5. Teknik Perencanaan Sumber Daya Manusia	52
C. Penutup .....	54
D. Daftar Pustaka .....	55
<b>BAB 5 ANALISIS JABATAN DAN PEKERJAAN</b>	
(JOB ANALYSIS) .....	57
A. Pendahuluan .....	58
B. Pembahasan .....	59
1. Pengertian Analisis Jabatan dan Pekerjaan.	59
2. Prosedur Analisis Jabatan dan Pekerjaan....	60
3. Langkah-langkah Analisis Jabatan dan Pekerjaan.....	63
4. Prinsip-Prinsip Analisis Jabatan dan Pekerjaan.....	65
5. Manfaat Analisis Jabatan dan Pekerjaan .....	67
C. Penutup .....	69
D. Daftar Pustaka .....	71
<b>BAB 6 PEREKRUTAN DAN PENYELEKSIAN KARYAWAN</b>	
(RECRUITMENT AND SELECTION) .....	73
A. Pendahuluan .....	74
B. Pembahasan .....	75
1. Rekrutmen (Recruitment).....	75
2. Seleksi (Selection).....	84
C. Penutup .....	88
D. Daftar Pustaka .....	90

## **BAB 7 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA**

MANUSIA .....	91
(TRAINING AND DEVELOPMENT) .....	91
A. Pendahuluan .....	92
B. Pembahasan .....	93
1. Pengertian dan Tujuan Pelatihan .....	93
2. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	95
3. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	97
4. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	98
5. Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	100
C. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia .	102
a. On the job training .....	102
b. Off the job training .....	102
c. Simulasi .....	103
d. Pembelajaran Online .....	103
e. Coaching dan mentoring .....	103
f. Rotasi Pekerjaan.....	103
D. Penutup .....	104
E. Daftar Pustaka .....	105

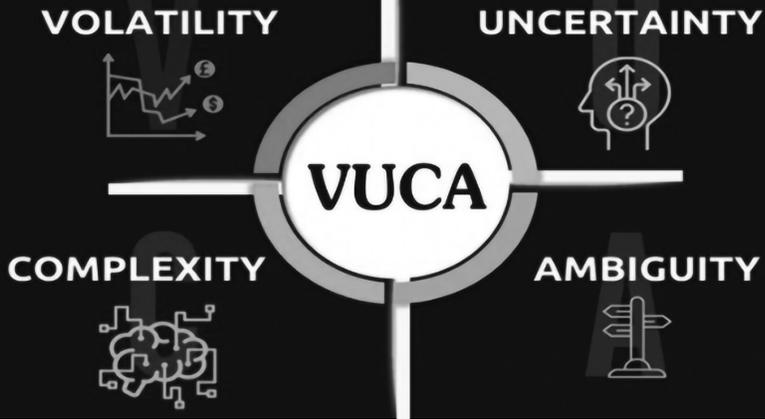
## **BAB 8 PENILAIAN PRESTASI DAN KINERJA**

(PERFORMANCE APPRAISAL).....	107
A. Pendahuluan .....	108
B. Pembahasan .....	109

1.	Pengertian Penilaian Prestasi dan Kinerja...	109
2.	Langkah-Langkah Penilaian Prestasi dan Kinerja .....	110
3.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi dan Kinerja .....	112
4.	Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi dan Kinerja .....	114
5.	Pendekatan Penilaian Prestasi dan Kinerja .	116
6.	Mutasi, Promosi dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) .....	118
C.	Penutup .....	120
D.	Daftar Pustaka .....	121

BAB 9	PERENCANAAN DAN PEMBERIAN KOMPENSASI (COMPENSATION PLANNING AND REMUNERATION)..	123
A.	Pendahuluan .....	124
B.	Pembahasan .....	125
1.	Pengertian Kompensasi.....	125
2.	Tujuan Kompensasi.....	127
3.	Asas Pemberian Kompensasi .....	129
4.	Jenis-Jenis Kompensasi .....	131
5.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi.....	133
C.	Penutup .....	135
D.	Daftar Pustaka .....	136

<b>BAB 10</b>	<b>MOTIVASI, KESEJAHTERAAN KESEHATAN</b>	
	<b>DAN KESELAMATAN KARYAWAN (MOTIVATION,</b>	
	<b>WELFARE, HEALTHY AND SAFETY) .....</b>	<b>139</b>
A.	Pendahuluan .....	140
B.	Pembahasan .....	141
	1. Memotivasi Karyawan .....	141
	2. Kesejahteraan Karyawan .....	142
	3. Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan ....	144
C.	Penutup .....	146
D.	Daftar Pustaka .....	147
<b>BAB 11</b>	<b>MENJAGA HUBUNGAN DAN MELAKUKAN</b>	
	<b>KOMUNIKASI DENGAN SERIKAT PEKERJA</b>	
	<b>(INDUSTRIAL RELATIONS) .....</b>	<b>149</b>
A.	Pendahuluan .....	150
B.	Pembahasan .....	151
	1. Pengertian Serikat Kerja .....	151
	2. Peran Serikat Kerja.....	152
	3. Cara Manajer Sumber Daya Manusia	
	Menjaga dan Melakukan Komunikasi	
	dengan Serikat Kerja.....	155
C.	Penutup .....	157
D.	Daftar Pustaka .....	158
<b>BAB 12</b>	<b>MERANGKUM KEMBALI MANAJEMEN</b>	
	<b>SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA VUCA .....</b>	<b>161</b>
	<b>PROFIL PENULIS.....</b>	<b>171</b>



## BAB 1

# MENGENAL ILMU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Iwan Adinugroho, ST, SE, MM  
Universitas Muhammadiyah Mamuju  
[iwankolil@yahoo.com](mailto:iwankolil@yahoo.com)

## A. Pendahuluan

Model pengembangan ilmu manajemen dalam kehidupan sehari-hari tidak dapat dipraktikkan tanpa memahami apa itu manajemen. Pengertian ilmu manajemen secara umum harus dipahami agar dapat dilaksanakan dengan baik.

Secara umum manajemen adalah suatu proses dimana seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dilakukan oleh individu atau kelompok. Pengelolaan perlu dilakukan untuk mencapai tujuan atau sasaran individu atau kelompok tersebut secara kooperatif dengan menggunakan sumber daya yang tersedia (Saleh & Komala 2014). Dari pengertian tersebut ilmu manajemen dapat disimpulkan sebagai kemampuan untuk mengatur sesuatu agar tujuan yang ingin dicapai dapat terpenuhi. Setiap orang juga pasti pernah menguasai ilmu manajemen secara tidak langsung setiap harinya.

Selain itu, manajemen juga dapat diartikan menurut etimologinya. Manajemen berarti seni mengatur dan melaksanakan, berdasarkan bahasa Prancis kuno. Manajemen juga dapat diartikan sebagai upaya merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengelola sumber daya yang ada guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Hasibun, 2007). Dengan menerapkan ilmu manajemen diharapkan sesuatu yang sedang dikerjakan dapat diselesaikan tepat waktu dan tidak ada yang terbuang sia-sia. Tujuan tercapai karena terorganisir dengan baik.

Berdasarkan hal di atas maka pada bab ini penulis akan membahas tentang pengertian ilmu manajemen, cabang-cabang ilmu manajemen dan pentingnya ilmu manajemen.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Ilmu Manajemen**

Ilmu manajemen dikategorikan atas dua maksud. Ilmu menurut The Liang Gie merupakan suatu aktivitas manusia yang bersifat rasional dan kognitif dengan metode berupa proses prosedur dan susunan langkah yang kemudian akan menghasilkan kumpulan pengetahuan yang sistematis mengenai berbagai gejala kealaman, kemasyarakatan atau individu guna mencapai tujuan tentang kebenaran, mendapatkan pemahaman dan memberikan penjelasan atau melakukan penerapan. Sedangkan, manajemen adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menetapkan dan mencapai berbagai sasaran yang sudah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya (Terry & Franklin, 1982).

Sehingga, Ilmu manajemen merupakan suatu disiplin ilmu dibidang sosial dengan cara mempelajari dan melihat bahwa manajemen sebagai fenomena dari masyarakat modem (Rokhayati, 2014). Fenomena tersebut ditinjau dari perilaku dan sikap masyarakat yang modem dan merupakan gejala sosial yang membawa perubahan terhadap organisasi (Wahjono, 2022). Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kehidupan suatu organisasi, yaitu: a) Tekanan pemilik perusahaan; b) Kemajuan teknologi; c) Saingan baru; d) Tuntutan masyarakat; e) Kebijakan pemerintah; f) Pengaruh dunia Internasional.

Kemudian, Ilmu manajemen memberikan pemahaman tentang pendekatan ataupun cara penting dalam rneneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan manajer (Ritha, 2023). Oleh karena itu, manajer harus belajar, mampu menguasai dan memahami secara keseluruhan tentang perkembangan (*evolusi*) teori-teori manajemen dan timbul dari berbagai aliran, sehingga manajem dapat digunakan sesuai dengan teori yang paling tepat untuk menghadapi situasi tertentu atau permasalahan yang kompleks akan dapat menemukan solusi atau membuat keputusan yang baik. Tujuan utama dari ilmu manajemen adalah menciptakan jalannya organisasi yang terkontrol dan tetap pada jalur yang ditentukan di awal guna memaksimalkan apa yang telah di rencanakan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa ilmu manajemen merupakan proses perencanaan terstruk dalam aktivitas kehidupan maupun organisasi agar kegiatan tersebut dapat terorganisir dan dapat menjalankan semua rencana organisasi. Dengan menjalani kegiatan yang sesuai dengan ilmu manajemen, akan menyelesaikan dan dikelola oleh organisasi demi mencapai tujuan bersama.

## **2. Cabang-Cabang Ilmu Manajemen**

Cabang ilmu manajemen yang sering ditemukan baik diperusahaan maupun di sekolah adalah sebagai berikut ini (Ahmad et al, 2022):

**a. Manajemen Strategis**

Manajemen strategis dalam perusahaan memiliki kedudukan yang tinggi karena tugasnya yang mendasar. Manajemen strategis berada pada jajaran eksekutif yang tugasnya melakukan perencanaan yang matang, melakukan analisis, dan membuat strategi yang matang. Dengan manajemen strategis ini, perusahaan dapat berjalan lancar dengan tetap mempertahankan keunggulan perusahaan. Bisnis yang dijalankan dengan manajemen strategis akan mampu bersaing dengan kompetitor karena terencana dengan baik.

**b. Manajemen Pemasaran**

Pekerjaan manajemen pemasaran berkaitan dengan melakukan promosi produk atau jasa. Dengan menjalankannya peningkatan penjualan dapat dicapai. Untuk itu, manajemen jenis ini memiliki tugas penting mulai dari perencanaan produk, strategi pemasaran, penetapan target pasar, hingga media sebagai promosi.

**c. Manajemen Humas**

Sesuai dengan namanya, manajemen kehumasan dilakukan dengan mengelola komunikasi yang baik antara organisasi dengan masyarakat. Humas harus dikelola dengan baik agar perusahaan dapat berkembang. Selain itu, perusahaan yang memiliki komunikasi yang baik dengan masyarakat akan dengan mudah mendapatkan kepercayaan dari masyarakat itu

sendiri atas bisnis yang dijalanannya. Reputasi akan meningkat seiring dengan manajemen yang efektif.

**d. Manajemen Penjualan**

Manajemen penjualan adalah tentang kebijakan dalam mengelola penjualan. Hal ini berkaitan dengan metode jual beli yang diterapkan untuk pemenuhan keuntungan penjualan.

**e. Manajemen Rantai Pasokan**

Jenis manajemen ini hampir sama dengan manajemen penjualan. Namun, rantai pasok lebih fokus pada proses jual beli daripada mengatur output yang diperoleh.

**f. Manajemen Operasi**

Manajemen operasi adalah tugas mengatur operasi perusahaan agar mempunyai manfaat yang luas. Dengan menggunakannya, Anda dapat mengatur bagaimana perusahaan berjalan dengan lancar.

**g. Manajemen Pengadaan**

Berbagai macam manajemen dalam pengadaan diperlukan untuk setiap perusahaan. Pengadaan berkaitan dengan pengaturan seluruh pengadaan barang di perusahaan agar kinerja perusahaan tetap berjalan dengan baik.

#### **h. Manajemen Keuangan dan Akuntansi**

Pengelolaan keuangan dilakukan oleh tim keuangan untuk mengelola semua proses yang berkaitan dengan anggaran perusahaan. Dengan demikian, keuntungan dapat dimaksimalkan dan biaya dapat dikurangi.

#### **i. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen SDM bertugas mengatur segala hal yang menyangkut kinerja karyawan. Mulai dari sistem rekrutmen, pelatihan, *reward*, hingga jenjang karir bagi mereka yang berkompeten di dalamnya. Pengelolaan sumber daya manusia penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas perusahaan sehingga dapat lebih maju lagi.

### **3. Pentingnya Ilmu Manajemen**

Meninjau seberapa penting ilmu manajemen perlu diketahui unsur utama pembangun manajemen meliputi Sumber daya manusia, keuangan, material, mesin dan metode. Adapun penjabarannya sebagai berikut:

#### **a. Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian penting dalam sebuah pencapaian keinginan dan tujuan perusahaan. Karena, tanpa sumber daya manusia susunan kegiatan manajemen tidak akan mampu berjalan.

## **b. Keuangan**

Manajemen keuangan sangat penting bagi perusahaan karena dapat mempengaruhi tingkat kesehatan keuangan bisnis. Ditinjau dari kegiatan operasional perusahaan tentu memerlukan manajemen untuk mengelola keuangan demi tingkat berjalan dengan lancar suatu perusahaan.

## **c. Material atau Bahan Baku**

Manajemen material, bahan baku dan bahan jadi merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kualitas produk. Sehingga sebaiknya perlu memperhatikan dengan detail material dan bahan yang dipilih harus lebih bagus agar tujuan perusahaan juga tercapai.

## **d. Mesin**

Mesin dan teknologi dapat lebih karena pekerjaan yang dilakukan akan menjadi lebih mudah bagi para karyawan. Sehingga tujuan perusahaan tercapai efektif dan efisien.

## **e. Metode**

Peoses penggunaan metode akan mempengaruhi manajer dalam menyusun manajemen. Dengan metode ini juga merupakan campur tangan organisasi. Sehingga metode ini dibuat harus sesuai dengan target, fasilitas, waktu, uang serta kegiatan bisnisnya sehingga kegiatan manajemen menjadi lancar.

Dari unsur tersebut dapat diartikan bahwa manajemen penting bagi perusahaan karena: a. Ilmu manajemen membantu organisasi atau perusahaan untuk meraih tujuan bersama; b. Ilmu manajemen membantu manusia untuk mengatur dan menyusun strategi yang tepat; c. Ilmu manajemen mempermudah pekerjaan manusia, khususnya dalam pengelolaan organisasi atau perusahaan; dan d. Ilmu manajemen menentukan kesuksesan kegiatan, mulai dari awal hingga akhir. Dalam penerapan sistem manajemen yang baik dapat ditinjau dari tiga (3) aspek dibawah ini. Adapun aspek pencapaian sebagai berikut ini (Hakim & Herlina, 2018):

**a. Struktur dan tanggung jawab**

Struktur yang paling penting dalam menjalankan sistem manajemen adalah dukungan dari level tertinggi di manajemen, manajemen tingkat tengah dan karyawan perusahaan. Penerapan sistem manajemen yang berhasil, memerlukan komitmen dari semua karyawan perusahaan. Oleh sebab itu, tanggung jawab tidak dilihat sebatas fungsi namun merupakan tanggung jawab seluruh struktur yang ada di dalam perusahaan.

**b. Pelatihan dan Kompetensi**

Pelatihan merupakan hal penting dalam pengelolaan manajemen karena kompleksnya bidang tersebut sehingga akan mencapai tingkat kompetensi yang diharapkan demi memperlancar tujuan organisasi.

### **c. Audit Sistem Manajemen**

Audit sistem manajemen merupakan suatu proses verifikasi tersistemasi dan terdokumentasi untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif untuk menentukan apakah *management system* dari organisasi sesuai dengan kriteria yang ada atau tidak. Perlu diketahui bahwa sistem pada manajemen dapat diintegrasikan dengan sistem manajemen lainnya. Dengan demikian, diharapkan bahwa sistem yang akan diaudit, sesuai (*compatible*) dan saling mendukung dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa ilmu manajemen itu sangat penting karena dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dengan cara yang telah ditetapkan. Manajemen membantu manusia mengatur dan menyusun strategi yang tepat dan berperan besar dalam sukses atau tidaknya sebuah pekerjaan. Apabila manajemennya baik, pekerjaan akan teratur dan berhasil. Sebaliknya, jika manajemennya kurang baik, pekerjaan akan terhambat dan tidak teratur.

## **C. Penutup**

Berdasarkan pemaparan diatas maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut ini:

1. Ilmu manajemen merupakan proses perencanaan terstruk dalam aktivitas kehidupan maupun organisasi agar kegiatan tersebut dapat terorganisir dan dapat menjalankan semua

rencana organisasi. Dengan menjalani kegiatan yang sesuai dengan ilmu manajemen, akan menyelesaikan dan dikelola oleh organisasi demi mencapai tujuan bersama.

2. Cabang ilmu manajemen yang sering ditemukan baik di perusahaan maupun di sekolah meliputi: Manajemen strategis, manajemen pemasaran, manajemen humas, manajemen penjualan, manajemen rantai pasokan, manajemen operasi, manajemen pengadaan, manajemen keuangan dan akuntansi, manajemen sumber daya manusia
3. Ilmu manajemen itu sangat penting karena dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dengan cara yang telah ditetapkan. Manajemen membantu manusia mengatur dan menyusun strategi yang tepat dan berperan besar dalam sukses atau tidaknya sebuah pekerjaan. Apabila manajemennya baik, pekerjaan akan teratur dan berhasil. Sebaliknya, jika manajemennya kurang baik, pekerjaan akan terhambat dan tidak teratur.

#### **D. Daftar Pustaka**

- Dalimunthe, Ritha F.; Se, M. Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen. Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen, 2003.
- Faridi, Ahmad, et al. Manajemen Strategis dalam Pelayanan Kesehatan. Yayasan Kita Menulis, 2022.
- Hasibuan, M. S. (2007). Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah.
- Hakim, Abdul; Herlina, N. Hani. Manajemen Kurikulum Terpadu Di Pondok Pesantren Modern Daarul Huda Banjar.

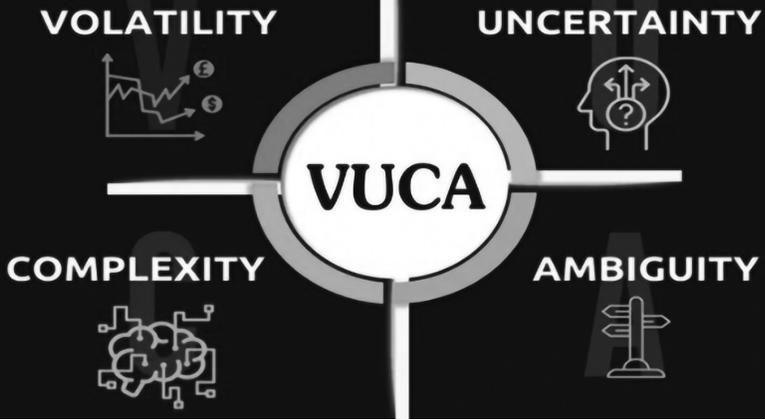
Jurnal Penelitian Pendidikan Islam,[SI], 2018, 6.1: 111-132.

Rokhayati, Isnaeni. Perkembangan Teori Manajemen dari Pemikiran Scientific Management Hingga Era Modern Suatu Tinjauan Pustaka. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2014, 15.2: 1-20.

Saleh, A. R., & Komalasari, R. (2014). Pengertian Perpustakaan dan Dasar-Dasar Manajemen Perpustakaan. Manajemen Perpustakaan, 1-45.rrrr

Terry, George R., dan Leslie W. Rue, Dasar-Dasar Manajemen, terj. G.A Ticoalu. Cet. Ketujuh, Jakarta: Bumi Aksara, 2000

Wahjono, Sentot Imam. Perkembangan Teori Manajemen Di Indonesia. 2022.



## BAB 2

# KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Mutiya Oktariani, S.Pd., M.Pd  
Universitas Musamus  
mutyaoktariani@unmus.ac.id

## **A. Pendahuluan**

Sumber daya manusia atau biasa disingkat menjadi SDM potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk social yang adaptif dan transformative yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Oleh karena, dalam bidang kajian psikologi, praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri dan organisasi.

Sebagai ilmu, SDM dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dalam bidang ilmu ini, terjadi sintesa antara ilmu manajemen dan psikologi. Mengingat struktur SDM dalam industri organisasi dipelajari oleh ilmu manajemen, sementara manusianya sebagai subjek pelaku dalam bidang kajian ilmu psikologi.

## **B. Pembahasan**

### **1) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM

menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan bidang ilmu yang lainnya.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personnel management*). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur.

Beberapa pakar MSDM memberikan pandangan yang beragam tentang MSDM. Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992: 16), menyatakan bahwa: *Human Resources Management is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources*

*contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization, and society.*

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Karena pentingnya peran SDM dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek seperti aspek *staffing*, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharannya yang secara lebih mendetail dikemukakan oleh De Cenzo and Robbins (1996: 8), menyatakan bahwa: *Human resources management is the part of the organization that is concerned with the "people" or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.*

Karena mengelola SDM merupakan suatu sistem maka beberapa aspek yang menjadi perhatian di atas dalam pelaksanaannya harus saling bergantung (bersinergi) satu sama lain jangan merupakan aktivitas yang berjalan sendiri-sendiri seperti dikemukakan oleh Werther and Davis (1996:18), menyatakan bahwa: *Human resources management is a system that consists of many interdependent*

*activities. This activity do not occur in isolation virtually every one affects another human resources activity.* Disetiap aktivitas yang bersinergi tersebut merupakan pelaksanaan dari setiap keputusan yang diambil maka MSDM itu pada dasarnya merupakan integrasi keputusan yang membentuk hubungan antar karyawan. Kualitas sinergi mereka memberikan kontribusi terhadap kemampuan SDM dan organisasi dalam mencapai tujuan. Seperti dikemukakan oleh Milkovich and Boudreau (1997:2), mendefinisikan bahwa: *Human resources management is series of integrated decisions that form the employment relationship, their quality directly contributes to the ability of the organization and the employees to achieve their objectives.*

Secara ringkas pernyataan para pakar di atas pada dasarnya menyatakan MSDM itu merupakan penggunaan SDM untuk men-capai tujuan organisasi seperti dikemukakan Mondy, Noe and Premeaux (1999: 4), mengemukakan bahwa: *Human resources management (HRM) is the utilization of human resources to achieve organizational objectives.* Definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun pemanfaatan SDM tersebut harus didasarkan kepada program dan kebijakan yang diambil seperti dikemukakan oleh Haris (2000: 4) menyatakan bahwa: *Human resources management as programs, policies, and practices for managing an organization's work force.*

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para pakar tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa

manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Seperti telah diungkapkan oleh Ulrich dan Lake (1990), sistem MSDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, tujuan MSDM 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-kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
- c) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, dan pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis. (Becker et al., 1997);
- d) Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah 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 kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
  - g) Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan *stakeholder* (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas);
  - h) Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;
  - i) Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
  - j) Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua;
  - k) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian pada karyawan, keadilan dan transparansi;
  - l) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

### 3) Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya tentu

suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna (Tjutju, 2008).

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya (Tjutju, 2008).

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompetensi menurut Spencer and spencer (1993:9-11) ada lima karakteristik kompetensi yaitu:

1. Motif (*motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang

mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.

2. Sifat/ciri bawaan (*trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self concept*), sikap, nilai dari orang-orang.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.
5. Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin kompetitif. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut, menurut (Tjutju, 2008) ada empat strategi utama untuk melakukan perubahan, yaitu dengan melakukan:

1. Pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan,
2. Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak,

3. Komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan networking,
4. Penyelarasan dan/atau menyeimbangkan antara kematangan IQ, EQ dan ESQ.

Dengan strategi tersebut, sekurang-kurangnya sumber daya manusia dalam organisasi akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas. Menurut Lengenick-Hall (2003: 34-35) ada empat peran baru yang mesti dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi sejumlah tantangan global, yaitu:

1. Human Capital Steward,
2. Knowledge Facilitator,
3. Relationship Builder,
4. Rapid Deployment Specialist.

Cakupan MSDM:

1. Melakukan analisis jabatan,
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja,
3. Menyeleksi calon tenaga kerja,
4. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru,
5. Menata olah upah dan gaji,
6. Menyediakan insentif dan kesejahteraan,
7. Menilai kinerja,
8. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pen-disiplinan),

9. Pelatihan dan pengembangan,
10. Membangun komitmen karyawan.

MSDM penting bagi Manajer karena agar tidak terjadi:

1. Mempekerjakan orang tidak cocok dengan pekerjaan,
2. Mengalami perputaran karyawan yang tinggi,
3. Menemukan orang-orang Anda tidak melakukan yang terbaik,
4. Perusahaan berurusan dengan pengadilan,
5. Perusahaan berada di bawah undang-undang keselamatan kerja,
6. Memiliki karyawan yang berfikir bahwa gaji mereka tidak adil,
7. Membiarkan kekurangan pelatihan,
8. Praktik tenaga kerja yang tidak adil.

MSDM yang Strategik:

1. Kenyataan bahwa karyawan dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarah ke munculnya bidang yang dikenal sebagai MSDM yang Strategik,
2. MSDM yang Strategik didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategik untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi.

Peran SDM sebagai Mitra Strategik:

1. Pandangan bahwa SDM itu langsung operasional dan kegiatan SDM sama sekali tidak strategik,

2. Pandangan yang lebih canggih SDM hanya untuk mencocokkan strategi perusahaan,
3. MSDM merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategik.

#### Peran SDM dalam Perumusan Strategi:

1. MSDM dapat memainkan peran sebagai pengamatan lingkungan,
2. SDM adalah suatu posisi yang unik untuk memasok inteligensi bersaing yang mungkin bermanfaat dalam proses perencanaan strategik,
3. SDM juga berpartisipasi dalam proses formulasi strategi dengan mensuply informasi tentang kekuatan dan kelemahan internal perusahaan,
4. Kekuatan dan kelemahan sdm memiliki satu efek pada kelangsungan hidup dari pilihan strategik perusahaan.

SDM diarahkan untuk mengembangkan dan melaksanakan program yang dirancang untuk menciptakan sebuah kultur perusahaan yang mencapai:

1. Doronglah satu semangat kerja tim dan kerjasama dalam dan di tengah unit bisnis untuk bekerja menuju sasaran bersama, dengan satu tekanan pada mengidentifikasi, mengakui, dan mengimballi keunggulan individu dan unit,
2. Doronglah sikap kewiraswastaan dikalangan manajer dan si-kap berfikir inovatif di kalangan karyawan,
3. Tekankanlah komonalitas kepentingan diantara karyawan dan pemegang saham. Dalam menghadapi situasi

lingkungan yang terus berubah menuntut pergeseran peran manajemen sumber daya manusia dari paradigma lama (yang berfokus pada implementasi Fungsi operatif) menuju paradigma baru (yang berfokus pada *empowering human capital* dalam menjalankan *knowledge management*), maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus mempunyai nilai kompetensi dengan selalu mengikuti perkembangan jaman dengan selalu meningkatkan ilmu pengetahuan.

#### 4) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berbicara mengenai peranan tenaga kerja, harus dibedakan antara mereka yang memiliki pekerjaan dan mereka yang bekerja. R.Kyosaki menyebutnya dalam empat tingkatan (*quadrant*) yaitu *self-employed*, *employee*, pebisnis dan investor. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka; waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut. Namun berbicara mengenai tenaga kerja ini masih umum. Karena ada yang tidak bekerja, yang bekerja (pada orang lain/negara/swasta) dan mereka yang bekerja sendiri.

Dalam MSDM yang ingin ditelaah adalah karyawan (mereka yang menjual jasa-pikiran, tenaga dan waktu kepada orang lain atau perusahaan. Disini terjadi sebuah ikatan atau kontrak mengenai hak dan kewajiban masing-masing. Pada prinsipnya, fungsi MSDM meliputi berbagai

aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu organisasi yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan; pengupahan dan pemberian tunjangan; penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karier; pelatihan dan pengembangan; keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas. Berikut akan kita bahas satu persatu fungsi MSDM sebagai berikut.

## 1) **Perencanaan**

Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*Preparation and selection*). Persiapan. Dalam proses persiapan dilakukan pe-rencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan me-ntukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/*forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

## 2) **Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen tenaga kerja/*Recruitment*. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, kar-yawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM oraganisasi

atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*

Seleksi tenaga kerja/*Selection*. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/*cv/curriculum vitae* milik pelamar. Kemudian dari *cv* pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/*interview* dan proses seleksi lainnya.

Menurut Cut Zurnali (2010), sebuah organisasi atau perusahaan harus dapat mencari dan menarik calon karyawan yang memiliki kemampuan bekerja dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, yang biasa disebut sebagai pekerja pengetahuan (*knowledge worker*). Mengutip pendapat Drucker (2002: 135): Kontribusi manajemen yang paling penting yang dibutuhkan pada abad ke-21 ini adalah meningkatkan produktivitas kerja pengetahuan (*knowledge work*) sekaligus meningkatkan produktivitas pekerja pengetahuan (*knowledge worker*).

Produktivitas kerja pengetahuan (*knowledge work*) berarti perusahaan meningkatkan cakupan kerjanya pada pemanfaatan teknologi yang berbasis

pengetahuan, termasuk didalamnya memanfaatkan semaksimal mungkin penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam meningkatkan profitabilitas sekaligus memperkuat daya saing (*competiveness*) perusahaan.

### **3) Pelatihan, Pengembangan & Penilaian Prestasi**

a. *Pengembangan dan Evaluasi Karyawan (Development and Evaluation).*

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

b. *Memberikan Kompensasi dan Proteksi pada Pegawai (Compensation and Protection).*

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan

kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau im-balan yang diberikan bermacam-macam jenisnya yang telah diterangkan pada artikel lain pada situs organisasi ini.

#### **4) Promosi, Pemindahan dan Pemisahan**

- a) Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran yang lebih tinggi dan tanggung jawab, hak dan kesempatan yang lebih besar. Demosi, kadang-kadang disebut transfer ke bawah, adalah sebuah jenis transfer meliputi pemotongan pembayaran, hak dan kesempatan.
- b) Pemisahan, disebut juga pemberhentian, bahkan sering disebut *downsizing*, adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji. Umumnya adalah untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan semakin serius.
- c) Terminasi adalah tindakan manajemen berupa pemisahan pegawai dari organisasi karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.

- d) Pemberhentian sukarela adalah pemisahan pegawai dari organisasi atas inisiatif organisasi atau kemauan pegawai sendiri.
- e) Pengunduran diri adalah pemisahan pegawai yang telah menyelesaikan masa kerja maksimalnya dari organisasi atau umumnya di kenal dengan istilah pensiun.

### **C. Penutup**

Bab ini menjelaskan konsep manajemen sumber daya manusia. Mulai dari pengertian manajemen sumber daya manusia diperoleh berdasarkan pada pemahaman terhadap definisi manajemen sumber daya manusia yang diberikan oleh beberapa ahli. Menurut para ahli, manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan seluruh kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja berdasarkan ketentuan dan perundangan yang berlaku untuk mencapai sasaran dan tujuan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat.

Bab ini juga menjelaskan fungsi manajemen sumber daya manusia yang mencakup: perencanaan; rekrutmen dan seleksi; pelatihan, pengembangan dan penilaian prestasi kerja; promosi, pemindahan dan pemisahan kerja.

## D. Daftar Pustaka

- De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). Human resource management. John Wiley & Sons. *New York*.
- Drucker, D. J. (2002). Biological actions and therapeutic potential of the glucagon-like peptides. *Gastroenterology*, *122*(2), 531-544.
- Joordens, S., & Becker, S. (1997). The long and short of semantic priming effects in lexical decision. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, *23*(5), 1083.
- Johnson, D. W., Cresser, M. S., Nilsson, S. I., Turner, J., Ulrich, B., Binkley, D., & Cole, D. W. (1990). Soil changes in forest ecosystems: evidence for and probable causes. *Proceedings of the Royal Society of Edinburgh, Section B: Biological Sciences*, *97*, 81-116.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1997). Human Resource Management (8th ed.). New York: Irwin McGraw-Hill.
- Saeed, K. A., Abdinnour, S., Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). Examining the impact of Pre-Implementation expectations on Post-Implementation use of enterprise systems: A longitudinal study. *Decision Sciences*, *41*(4), 659-688.
- Schuler, R. S., & Dowling, P. J. Smart, John P dan Huber, Vandal. 1992. *Human Resource Management in Australia*.
- Shamsuddin, K., & Haris, M. A. (2000). Family influence on current smoking habits among secondary school

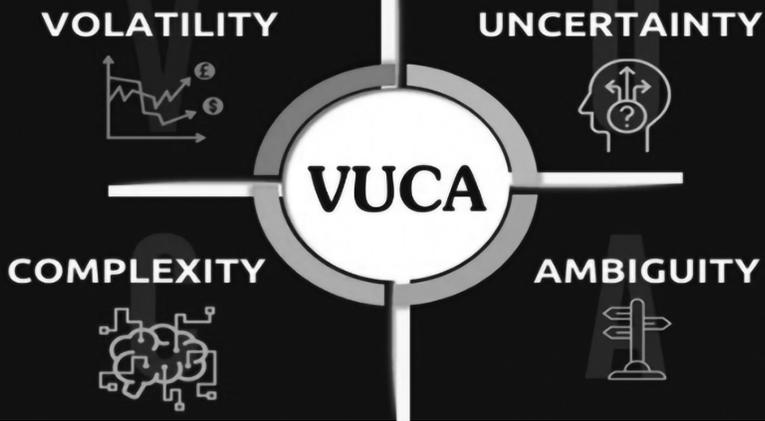
children in Kota Bharu, Kelantan. *Singapore medical journal*, 41(4), 167-171.

Spencer, N.Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wily & Son,Inc. New York.

Tjutju, Y. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.

Werther, W.B. & Davis, K. 1993. *Human resource and personnel management*. New York: McGraw-Hill, Co.

Zurnali, C., & Nadeak, W. (2010). *Learning organization, competency, organizational commitment, and customer orientation: knowledge worker: kerangka riset manajemen sumber daya manusia masa depan*. Unpad Press.



## BAB 3

# KONSEP VUCA (*VOLATILITY,* *UNCERTAINTY,* *COMPLEXITY,* *AMBIGUITY*) DALAM KEPEMIMPINAN

Dr. Sri Astuti, M.Pd  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA)  
sri\_astuti@uhamka.ac.id

## A. Pendahuluan

Pertumbuhan kemajuan manusia memasuki memasuki era disruptif. Pada era disruptif akan banyak terjadi perubahan yang diakibatkan kemajuan teknologi. Kemajuan teknologi yang pesat serta pertumbuhan teknologi yang cepat telah menyebabkan persaingan yang ketat serta tingkat percepatan perubahan yang inovatif di dalam kepemimpinan.

Selain itu era disrupsi manusia juga memasuki era VUCA. VUCA merupakan kepanjangan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*. Secara singkat *Volatility* berarti merupakan keadaan yang tidak menentu serta rentan terhadap terjadinya perubahan. *Uncertainty* merupakan suatu ketidakpastian dan keadaan yang penuh dengan kejutan yang dapat terjadi kapan saja. Kemudian *Ambiguity* merupakan keadaan mengambang yang menyebabkan kebingungan untuk membaca arah dengan jelas (Ariwibowo & Wiraphaja, 2018).

Para pemimpin era VUCA perlu untuk melakukan suatu cara agar bisnis yang dijalankan dapat berjalans ecara berkelanjutan. Salah satu caranya yaitu melalui penciptaan sebuah peluang bisnis di era VUCA dan memerlukan suatu strategi yang harus dipunyai oleh banyak individu dan perusahaan (Intyas dkk, 2022).

VUCA menjadi tantangan yang harus dihadapi setiap pemimpin organisasi, baik yang menyangkut disrupsi, pergeseran pasar, perubahan perilaku konsumen, serta persaingan bisnis yang semakin ketat.

Kepemimpinan manual dan tradisonal sudah sangat ketinggalan zaman, terlalu lamban, dan tidak efektif untuk

lingkungan yang bergejolak dan terus berubah. Karena itu, para pemimpin organisasi memerlukan model kepemimpinan baru yang gesit untuk menghadapi perkembangan dan tantangan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis akan membahas mengenai sejarah VUCA, Pengertian VUCA dan Kepemimpinan dalam VUCA.

## **B. Pembahasan**

### **1. Sejarah tentang VUCA**

Dalam sejarah dituliskan bahwa VUCA pertama kali di jelaskan oleh Profesor Warren Bennis dan Burt Nanus yang berasal dari Amerika Serikat. Di dalam buku yang berjudul "*Leaders, The Strategies for Taking Charge*" terbit pada tahun 1987 (Osbin, 2020). Kemudian digunakan dalam pelatihan kepemimpinan militer di *US Army War College* untuk menggambarkan situasi politik-keamanan yang berubah cepat di era 1990-an. Pada saat itu, kondisi lingkungan dan peperangan sedang berada pada saat yang tidak jelas setelah perang dingin dan jatuhnya Uni Soviet (Syamsul, 2022).

Kemudian, pada awal tahun 2000-an, istilah ini semakin populer di kalangan praktisi bisnis dan manajemen untuk menggambarkan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan tidak pasti yang dihadapi organisasi di seluruh dunia. Para pemimpin bisnis mulai menggunakan konsep ini untuk memahami dan mengatasi tantangan yang dihadapi organisasi mereka dalam dunia yang semakin kompleks dan tidak pasti.

Sejak itu, istilah VUCA telah menjadi istilah yang sering digunakan dalam konteks bisnis dan manajemen untuk menggambarkan lingkungan yang tidak menentu dan berubah-ubah, yang memerlukan keterampilan kepemimpinan yang khusus untuk mengatasi tantangan yang dihadapi organisasi. Pada saat itu, VUCA digunakan karena gambaran kondisi peperangan yang dinilai memiliki karakteristik tertentu yang berbeda dengan perang sebelumnya.

Peperangan pada situasi tersebut diamati lebih volatil, lebih tidak pasti, kompleks, dan ambigu. Oleh karena itu, karakteristik kondisi tersebut digabungkan dalam istilah singkat VUCA, yaitu *volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*.

## 2. Pengertian VUCA

VUCA dalam konteks geopolitik dan bisnis bertujuan guna untuk menggambarkan lingkungan yang penuh dengan turbulensi. Konsep utama VUCA dalam kenyataannya mengubah cara perusahaan atau organisasi bisnis membuat keputusan, mengelola risiko, mendorong perubahan dan memecahkan masalah.

VUCA menggambarkan perubahan yang konstan dan tidak dapat diprediksi yang rasanya telah menjadi 'biasa' di dunia bisnis. Kejadian yang terjadi diluar lingkungan organisasi dapat berdampak positif maupun negatif, hal ini membuat para pelaku bisnis khususnya pemimpin kesulitan untuk membuat keputusan. VUCA memiliki kepanjangan yaitu *volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*.

Adapun maksudnya dapat dijabarkan sebagai berikut (Pratama & Apriani, 2022):

**a. *Volatility***

*Volatility* atau yang disebut dengan volatilitas merupakan sebuah kondisi ketidakstabilan yang diakibatkan oleh perubahan drastis atau cepat. Tantangannya tidak terduga dan mungkin durasinya tidak diketahui secara pasti. Contoh volatilitas adalah kondisi harga yang seringkali *fluktuatif* setelah adanya bencana alam yang mengakibatkan perubahan pada permintaan pelanggan maupun pemasok.

Saat terjadi kondisi Volatilitas terjadi, maka peran dari seorang pemimpin adalah memastikan bahwa visi dan tujuan perusahaan senantiasa dirumuskan dan dilaksanakan dengan kecepatan dan intensitas yang tinggi.

**b. *Uncertainty***

*Uncertainty* atau yang diartikan dalam bahasa adalah ketidakpastian. Ketidakpastian merupakan suatu keadaan di mana suatu peristiwa sama sekali tidak dapat diprediksi, atau dapat dikatakan tidak diharapkan sama sekali. Contoh ketidakpastian untuk perusahaan seperti Uber, Amazon, Airbnb merupakan organisasi yang lebih berfungsi sebagai perantara antara pelanggan dan penyedia platform layanan.

Model bisnis baru ini telah mengganggu cara kerja bisnis tradisional dan berimplikasi pada ketidakpastian yang besar. Ini disebabkan oleh tidak dikenalnya lagi batas lokasi, wilayah, dan waktu ketika orang bekerja.

### c. **Complexity**

*Complexity* atau keadaan yang kompleks ketika terdapat banyak bagian dan variabel yang saling berhubungan. Beberapa informasi tersedia dan bisa diprediksi, tetapi volumenya besar dan sulit diproses sehingga dapat menyebabkan seseorang kewalahan.

Dalam lingkungan bisnis dan masyarakat saat ini, banyak faktor yang membuat lingkungan sangat kompleks dan sulit dipahami, seperti interaksi antar pasar global, perkembangan teknologi, dan perubahan lingkungan.

### d. **Ambiguity**

*Ambiguity* adalah tingkat ambigu mengacu pada tingkat ketidakjelasan tentang situasi dan informasi yang ada. Dalam lingkungan bisnis dan masyarakat saat ini, banyak informasi yang tidak jelas dan sulit dipahami, seperti komunikasi yang tidak jelas, informasi yang bertentangan, dan informasi yang tidak lengkap.

## 3. **Kepemimpinan dalam VUCA**

Kepemimpinan dalam lingkungan VUCA harus dapat beradaptasi dengan cepat dan memiliki kemampuan untuk

mengatasi kompleksitas dan ketidakpastian. Berikut adalah beberapa keterampilan kepemimpinan yang penting dalam lingkungan VUCA:

### **1. Fleksibilitas**

Kepemimpinan yang fleksibel dapat beradaptasi dengan cepat dan secara efektif menghadapi situasi yang berubah-ubah.

### **2. Ketahanan**

Kepemimpinan yang kuat dan tangguh mampu menghadapi tekanan dan tantangan yang muncul dari kondisi lingkungan yang tidak menentu.

### **3. Inovasi**

Kepemimpinan yang inovatif dapat menghasilkan ide-ide baru dan kreatif untuk mengatasi masalah yang kompleks.

### **4. Kolaborasi**

Kepemimpinan yang dapat bekerja sama dan membangun kemitraan dengan orang lain, baik dalam tim maupun di luar tim, dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengatasi masalah dan mencapai tujuan.

### **5. Kemampuan belajar**

Kepemimpinan yang terus belajar dan meningkatkan kemampuan diri sendiri dan timnya dapat menghasilkan

solusi yang lebih baik dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Dalam lingkungan VUCA, kepemimpinan harus berfokus pada strategi jangka pendek yang dapat diubah sesuai dengan keadaan dan mengambil tindakan dengan cepat dan tepat waktu. Selain itu, mereka harus terbuka terhadap perubahan dan mendorong tim untuk berpikir kreatif dan melihat masalah dari perspektif yang berbeda untuk mencari solusi yang inovatif dan efektif.

### C. Penutup

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan oleh penulis bahwa:

1. VUCA adalah singkatan dari *Volatile, Uncertain, Complex, dan Ambiguous*, yang digunakan untuk menggambarkan lingkungan yang berubah-ubah dengan cepat dan tidak menentu.
2. Sejarah mencatat bahwa pertama kali digunakan oleh militer Amerika Serikat setelah Perang Dingin untuk menggambarkan lingkungan operasi militer yang tidak pasti dan berubah-ubah. Namun, kemudian digunakan dalam konteks bisnis dan manajemen sebagai respons terhadap kompleksitas dan ketidakpastian yang semakin meningkat dalam lingkungan bisnis global.
3. Konsep VUCA sangat relevan dalam dunia bisnis dan manajemen, karena organisasi semakin dihadapkan pada lingkungan yang kompleks, tidak pasti, dan berubah-ubah.

Pemahaman tentang konsep VUCA membantu organisasi dan pemimpin untuk memahami dan mengatasi tantangan yang dihadapi dalam lingkungan yang tidak pasti dan kompleks, dan membangun keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk bertahan dan tumbuh dalam kondisi yang sulit.

4. Kepemimpinan dalam lingkungan VUCA harus dapat beradaptasi dengan cepat dan memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas dan ketidakpastian. Beberapa keterampilan kepemimpinan yang penting dalam lingkungan VUCA antara lain fleksibilitas, ketahanan, inovasi, kolaborasi, dan kemampuan belajar. Dalam lingkungan VUCA, kepemimpinan harus berfokus pada strategi jangka pendek yang dapat diubah sesuai dengan keadaan dan mengambil tindakan dengan cepat dan tepat waktu.
5. Dengan memahami dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang tepat, organisasi dan pemimpin dapat mengatasi tantangan dalam lingkungan VUCA, dan bahkan memanfaatkan tantangan tersebut untuk mencapai pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

## **D. Daftar Pustaka**

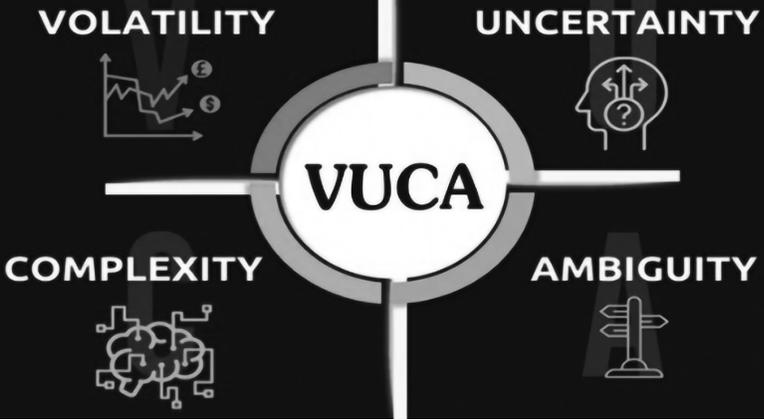
- Aribowo, H., & Wirapraja, A. (2018). Strategi Inovasi Dalam Rangka Menjaga Keberlanjutan Bisnis Dalam Menghadapi Era Volatility, Uncertainty, Complexity, Dan Ambiguity (Vuca). *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*, 9(1), 51-58.

Bahri, Syamsul. Impelmentasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Era Bercirikan Vuca. *Jurnal Hurriah: Jurnal Evaluasi Pendidikan Dan Penelitian*, 2022.

Ginaldo, K., Pratama, D., & Apriliani, A. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Menghadapi VUCA Era. *karimah tauhid*, 1(6), 851-859.

Intyas, Candra Adi; Putritamara, Jaisy Aghniarahim; Haryati, Novi. *Dinamika Agrobisnis Era Vuca: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*. Universitas Brawijaya Press, 2022.

Samosir, Osbin. *Karakter Kepemimpinan Berciri Vuca Dalam Situasi Pandemi Covid-19: Menuju Kampus Uki Yang Berdaya Saing Di Level Global*. 2020.



## BAB 4

# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (*HUMAN RESOURCES PLANNING*)

Alif Lukmanul Hakim, S.Fil., M.Phil  
Prodi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia  
[alif.lukmanulhakim@uii.ac.id](mailto:alif.lukmanulhakim@uii.ac.id)

## A. Pendahuluan

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) berasal dari kebutuhan organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Erni, 2007). Konsep perencanaan SDM pertama kali muncul pada tahun 1950-an dan 1960-an ketika organisasi mulai menyadari pentingnya memiliki karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tepat (Indahsari & Ansori, 2019). Pada awalnya, perencanaan SDM hanya berfokus pada pengadaan tenaga kerja, yaitu mencari karyawan yang cocok dengan kebutuhan organisasi. Namun, seiring perkembangan waktu, perencanaan SDM menjadi lebih luas dan melibatkan pengembangan, pelatihan, dan pengelolaan karir karyawan.

Pada era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan dan kompetensi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan SDM menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang memadai untuk memenuhi kebutuhan mereka dan tetap berkompetisi di pasar.

Perencanaan SDM juga menjadi semakin kompleks dengan masuknya teknologi informasi dan komunikasi yang memungkinkan akses ke sumber daya manusia global. Organisasi harus mengembangkan strategi perencanaan SDM yang tepat untuk mengelola karyawan mereka secara efektif dan memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan

kompetensi yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan.

Dalam keseluruhan, latar belakang perencanaan SDM berasal dari kebutuhan organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan perkembangan waktu, perencanaan SDM menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa organisasi tetap berkompetisi di pasar yang semakin ketat dan kompleks.

Berkaitan dengan hal tersebut maka pada bab ini penulis akan membahas mengenai pengertian Perencanaan SDM, Strategi SDM, Langkah-langkah perencanaan SDM, Metode Perencanaan SDM, dan Teknik Perencanaan SDM.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah proses merencanakan kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan (Hasriany, 2021). Perencanaan SDM melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja dan pengembangan rencana untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan cara merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas (Husaini, 2017).

Perencanaan SDM melibatkan penilaian kebutuhan organisasi terhadap keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan, serta memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis karyawan yang tepat pada waktu yang

tepat. Perencanaan SDM juga melibatkan pengembangan strategi dan program insentif yang dapat membantu mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Tujuan utama dari perencanaan SDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang memadai dan berkualitas untuk mencapai tujuan strategis perusahaan (Mukhlison, 2021). Dengan melakukan perencanaan SDM secara efektif, organisasi dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, meningkatkan produktivitas karyawan, dan meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan (Sri, 2018). Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses merencanakan kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

## **2. Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Strategi perencanaan sumber daya manusia (SDM) bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang cukup, berkualitas, dan terampil untuk mencapai tujuan bisnisnya (Mukhlison, 2021). Beberapa strategi perencanaan SDM yang dapat diterapkan sebagai berikut (Sri, 2018):

### **a. Analisis kebutuhan SDM**

Melakukan analisis terhadap kebutuhan SDM untuk menentukan jumlah, kualifikasi, dan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan dalam organisasi.

**b. Pengembangan Karyawan**

Melakukan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

**c. Rekrutmen dan Seleksi**

Melakukan proses seleksi dan rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

**d. Kompensasi dan Benefit**

Memberikan kompensasi dan benefit yang memadai dan adil kepada karyawan sebagai motivasi dan penghargaan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

**e. Evaluasi Kinerja**

Melakukan evaluasi kinerja secara teratur untuk memastikan karyawan tetap produktif dan berkinerja tinggi serta memberikan umpan balik untuk pengembangan karyawan di masa depan.

**f. Pensiun dan Pengunduran Diri**

Menyiapkan program pensiun dan pengunduran diri yang baik untuk memastikan bahwa karyawan yang akan pensiun atau mengundurkan diri dapat keluar dari organisasi dengan cara yang baik dan profesional.

Dengan menerapkan strategi perencanaan SDM yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang cukup dan berkualitas untuk mencapai tujuan bisnis mereka.

### **3. Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Langkah perencanaan sumber daya manusia menjadi kunci sukses ber manajemen basis SDM. Berikut adalah beberapa langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh organisasi antara lain (Erni, 2007):

#### **a. Analisis Kebutuhan SDM**

Melakukan analisis terhadap kebutuhan SDM untuk menentukan jumlah, kualifikasi, dan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan dalam organisasi. Hal ini meliputi juga identifikasi posisi yang kosong, kualifikasi karyawan, dan tugas-tugas yang harus diemban.

#### **b. Perencanaan Kebutuhan SDM**

Setelah analisis kebutuhan SDM dilakukan, langkah berikutnya adalah membuat perencanaan kebutuhan SDM untuk jangka pendek dan jangka panjang. Hal ini meliputi identifikasi jumlah karyawan yang dibutuhkan, jenis dan spesifikasi posisi, serta estimasi biaya yang diperlukan.

**c. Rekrutmen dan Seleksi**

Melakukan proses seleksi dan rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini meliputi pembuatan iklan lowongan kerja, screening kandidat, wawancara, serta pengujian keterampilan dan kemampuan.

**d. Pelatihan dan Pengembangan**

Melakukan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, pembuatan program pelatihan, pelaksanaan pelatihan, serta evaluasi hasil pelatihan.

**e. Evaluasi Kinerja**

Melakukan evaluasi kinerja secara teratur untuk memastikan karyawan tetap produktif dan berkinerja tinggi serta memberikan umpan balik untuk pengembangan karyawan di masa depan. Hal ini meliputi penilaian kinerja karyawan, pengembangan rencana tindak lanjut untuk meningkatkan kinerja, serta memberikan penghargaan dan insentif yang pantas bagi karyawan yang berkinerja tinggi.

**f. Pengembangan Karir**

Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk pengembangan karir dan promosi. Hal ini meliputi

identifikasi potensi karyawan, pembuatan rencana pengembangan karir, serta pelaksanaan program pengembangan karir.

Dengan melakukan langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia tersebut, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang cukup dan berkualitas untuk mencapai tujuan bisnis mereka serta dapat meminimalkan risiko kekurangan tenaga kerja dan biaya yang tinggi.

#### **4. Metode Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Metode perencanaan sumber daya manusia yang dapat diterapkan oleh organisasi dibagi atas lima macam (Husaini, 2017). Berikut adalah beberapa metode yang umum digunakan:

a. **Analisis Jabatan (*Job Analysis*)**

Metode ini melibatkan analisis rinci terhadap tugas-tugas, keterampilan, kualifikasi, dan tanggung jawab yang dibutuhkan untuk setiap jabatan dalam organisasi. Hasil dari analisis jabatan dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi.

b. **Peramalan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Forecasting*)**

Metode ini menggunakan data historis dan tren organisasi untuk memperkirakan jumlah dan jenis

karyawan yang akan dibutuhkan di masa depan. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mempersiapkan rencana perencanaan sumber daya manusia yang tepat.

**c. Analisis Gap (*Gap Analysis*)**

Metode ini melibatkan perbandingan antara kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan dan sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi. Dengan melakukan analisis ini, organisasi dapat menentukan apakah mereka memiliki kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia dalam organisasi dan membuat rencana untuk mengatasi kekurangan tersebut.

**d. Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*)**

Metode ini melibatkan perencanaan penggantian kepemimpinan dan posisi penting lainnya dalam organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang siap mengambil alih posisi yang penting dalam organisasi jika terjadi kekosongan.

**e. Metode Peramalan Anggaran (*Budget Forecasting*)**

Metode ini melibatkan peramalan kebutuhan anggaran untuk sumber daya manusia di masa depan. Hal ini dapat membantu organisasi untuk menentukan jumlah karyawan yang dapat dipekerjakan dan mempersiapkan anggaran yang sesuai.

Dengan menerapkan metode perencanaan sumber daya manusia yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang cukup dan berkualitas untuk mencapai tujuan bisnis mereka serta dapat meminimalkan risiko kekurangan tenaga kerja dan biaya yang tinggi.

## 5. Teknik Perencanaan Sumber Daya Manusia

Penerapan teknik perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan lima teknik. Berikut ini adalah beberapa teknik perencanaan sumber daya manusia yang dapat digunakan oleh organisasi:

### a. **Analisis kebutuhan tenaga kerja (*Workforce Needs Analysis*)**

Teknik ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pada tugas, proyek, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi untuk menentukan jumlah karyawan yang diperlukan dan jenis keterampilan yang dibutuhkan.

### b. **Peramalan kebutuhan tenaga kerja (*Workforce Forecasting*)**

Teknik ini menggunakan data historis dan tren organisasi untuk memperkirakan jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan di masa depan. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mempersiapkan rencana perencanaan sumber daya manusia yang tepat.

**c. Analisis gap tenaga kerja (*Workforce Gap Analysis*)**

Teknik ini melibatkan perbandingan antara kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan dan tenaga kerja yang tersedia dalam organisasi. Dengan melakukan analisis ini, organisasi dapat menentukan apakah mereka memiliki kelebihan atau kekurangan tenaga kerja dalam organisasi dan membuat rencana untuk mengatasi kekurangan tersebut.

**d. Perencanaan suksesi (*Succession Planning*)**

Teknik ini melibatkan perencanaan penggantian kepemimpinan dan posisi penting lainnya dalam organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang siap mengambil alih posisi yang penting dalam organisasi jika terjadi kekosongan.

**e. Analisis risiko sumber daya manusia (*Human Resource Risk Analysis*)**

Teknik ini melibatkan identifikasi risiko yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti kekurangan karyawan yang kualifikasi, masalah kesehatan atau keamanan, dan masalah hukum yang berkaitan dengan karyawan. Dengan melakukan analisis risiko ini, organisasi dapat mempersiapkan diri untuk mengatasi risiko yang mungkin terjadi.

Dengan menerapkan teknik perencanaan sumber daya manusia yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa

mereka memiliki sumber daya manusia yang cukup dan berkualitas untuk mencapai tujuan bisnis mereka serta dapat meminimalkan risiko kekurangan tenaga kerja dan biaya yang tinggi.

## C. Penutup

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat di simpulkan bahwa:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang cukup, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan bisnisnya.
2. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah rencana aksi untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mencapai tujuan bisnis dengan memanfaatkan potensi sumber daya manusia secara efektif.
3. Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia meliputi identifikasi kebutuhan sumber daya manusia, pengembangan strategi SDM, implementasi rencana SDM, dan evaluasi keberhasilan rencana SDM.
4. Metode Perencanaan Sumber Daya Manusia meliputi analisis kebutuhan tenaga kerja, peramalan kebutuhan tenaga kerja, analisis gap tenaga kerja, perencanaan suksesi, dan analisis risiko sumber daya manusia.

5. Teknik Perencanaan Sumber Daya Manusia meliputi analisis kebutuhan tenaga kerja, peramalan kebutuhan tenaga kerja, analisis gap tenaga kerja, perencanaan suksesi, dan analisis risiko sumber daya manusia. Teknik-teknik ini digunakan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang cukup dan berkualitas serta dapat meminimalkan risiko kekurangan tenaga kerja dan biaya yang tinggi.
6. Secara keseluruhan, Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses penting dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan mengembangkan strategi, langkah-langkah, metode, dan teknik perencanaan sumber daya manusia yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang cukup, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan bisnisnya serta dapat mencapai tujuan bisnis mereka dengan efektif.

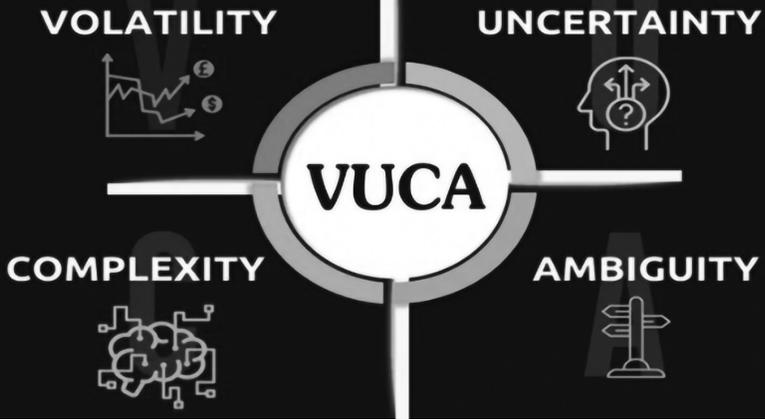
#### **D. Daftar Pustaka**

- Abdullah, Husaini. Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Warta Dharmawangsa*, 2017, 51.
- Effendi, Mukhlison. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Citra Lembaga Di Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal Of Islamic Education Management*, 2021, 2.1: 39-51.
- Huzain, Hasriany. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *OSF Preprints. November*, 2021, 21.

Larasati, Sri. Manajemen Sumber Daya Manusia. Deepublish, 2018.

Meithiana, Indrasari; Ansory, H. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2019.

Widajanti, Erni. Perencanaan Sumberdaya Manusia Yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 2007, 7.2.



## **BAB 5**

# **ANALISIS JABATAN DAN PEKERJAAN (*JOB ANALYSIS*)**

**Dr. Drs Bambang Sucipto, MM., MBA., CLAP**  
STIA Bandung  
[bambangsucipto@stiabandung.ac.id](mailto:bambangsucipto@stiabandung.ac.id)

## A. Pendahuluan

Perkembangan dunia perusahaan membuat segala aktivitas karyawan perlu diperhatikan dan di atur sesuai dengan jabatan dan pekerjaan. Analisis jabatan dan pekerjaan terkait dengan perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi yang terjadi dalam era globalisasi. Perubahan ini menghasilkan tuntutan baru bagi organisasi untuk memiliki tenaga kerja yang berkualitas, efisien, dan efektif untuk dapat bersaing di pasar global yang semakin ketat. Oleh karena itu, organisasi memerlukan pemahaman yang jelas tentang pekerjaan dan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan dalam setiap posisi untuk dapat mengembangkan kualifikasi yang tepat dan memilih karyawan yang tepat untuk mengisi posisi tersebut (Ali, 2020).

Selain itu, analisis jabatan dan pekerjaan juga diperlukan untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur organisasi berjalan dengan baik. Dengan memahami tugas dan kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap karyawan, organisasi dapat mengembangkan kebijakan dan prosedur yang sesuai untuk memastikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Secara keseluruhan, analisis jabatan dan pekerjaan adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang membantu organisasi untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan yang jelas, spesifikasi kualifikasi yang tepat, dan kebijakan dan prosedur yang efektif (Yuni et al, 2016). Analisis ini menjadi penting dalam era globalisasi yang memerlukan

organisasi untuk bersaing dengan efektif di pasar global yang semakin ketat.

Berdasarkan hal tersebut maka penulis akan memaparkan pada bab ini mengenai pengertian analisis jabatan dan pekerjaan, prosedur analisis jabatan dan pekerjaan, langkah-langkah analisis jabatan dan pekerjaan, prinsip-prinsip analisis jabatan dan pekerjaan dan manfaat analisis jabatan dan pekerjaan.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Analisis Jabatan dan Pekerjaan**

Analisis jabatan dan pekerjaan (*Job Analysis*) adalah proses sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi terkait tugas-tugas, kewajiban, tanggung jawab, kualifikasi, dan karakteristik lainnya yang terkait dengan posisi atau jabatan tertentu dalam organisasi (Endah, 2018). Tujuan dari analisis jabatan dan pekerjaan adalah untuk mengidentifikasi dan memahami secara menyeluruh pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan oleh seseorang dalam posisi tertentu dalam organisasi (Achmad, 2010).

Dalam proses analisis jabatan dan pekerjaan, informasi dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk karyawan yang mengisi posisi tersebut, supervisor atau atasan mereka, dan pengamatan langsung terhadap pekerjaan yang dilakukan. Informasi ini kemudian digunakan untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kualifikasi yang tepat untuk posisi tersebut.

Deskripsi pekerjaan mencakup informasi terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan dalam posisi tersebut, sementara spesifikasi kualifikasi mencakup informasi terkait dengan kualifikasi dan karakteristik yang dibutuhkan oleh karyawan yang mengisi posisi tersebut (Poltak, 2021). Informasi yang dikumpulkan dari analisis jabatan dan pekerjaan juga dapat digunakan untuk mengembangkan rencana pengembangan karyawan, memperbaiki proses rekrutmen dan seleksi, dan memperbaiki proses manajemen kinerja.

Dalam organisasi, analisis jabatan dan pekerjaan penting untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan efektif dan efisien, dan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kualifikasi dan karakteristik yang tepat untuk pekerjaan tersebut. Hal ini juga membantu organisasi untuk mengembangkan kebijakan dan prosedur yang sesuai untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan cara yang benar dan efektif.

## **2. Prosedur Analisis Jabatan dan Pekerjaan**

Prosedur analisis jabatan dan pekerjaan (*job analysis*) melibatkan serangkaian langkah yang sistematis dan terstruktur untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi terkait dengan posisi atau jabatan tertentu dalam organisasi (Khoirun, 2008). Berikut adalah prosedur umum yang dapat digunakan untuk melakukan analisis jabatan dan pekerjaan:

**a. Menentukan tujuan analisis**

Tentukan tujuan analisis jabatan dan pekerjaan yang ingin dicapai. Apakah untuk memperbarui deskripsi pekerjaan yang ada atau mengembangkan deskripsi pekerjaan baru untuk posisi yang belum ada?

**b. Menentukan metode pengumpulan data**

Pilih metode pengumpulan data yang akan digunakan. Metode yang umum digunakan meliputi wawancara dengan karyawan, observasi langsung terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan pengisian kuesioner.

**c. Mengumpulkan data**

Lakukan pengumpulan data dengan metode yang telah ditentukan. Data yang dikumpulkan harus mencakup tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan dalam posisi tersebut, serta kualifikasi dan karakteristik yang dibutuhkan oleh karyawan yang mengisi posisi tersebut.

**d. Menganalisis data**

Analisis data untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kualifikasi. Identifikasi tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan dalam posisi tersebut dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh karyawan yang mengisi posisi tersebut.

#### **e. Membuat deskripsi pekerjaan**

Gunakan data yang telah dianalisis untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan yang jelas dan terperinci. Deskripsi pekerjaan harus mencakup informasi terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan dalam posisi tersebut.

#### **f. Membuat spesifikasi kualifikasi**

Gunakan data yang telah dianalisis untuk mengembangkan spesifikasi kualifikasi yang jelas dan terperinci. Spesifikasi kualifikasi harus mencakup informasi terkait dengan kualifikasi dan karakteristik yang dibutuhkan oleh karyawan yang mengisi posisi tersebut.

#### **g. Memvalidasi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kualifikasi**

Validasi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kualifikasi dengan karyawan yang mengisi posisi tersebut dan atasan mereka untuk memastikan bahwa informasi yang telah dikumpulkan dan dianalisis benar.

#### **h. Menggunakan informasi**

Informasi yang telah dikumpulkan dan dianalisis dapat digunakan untuk memperbaiki proses rekrutmen dan seleksi, mengembangkan rencana pengembangan karyawan, dan memperbaiki proses manajemen kinerja.

Prosedur analisis jabatan dan pekerjaan yang sistematis dan terstruktur sangat penting untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh akurat dan dapat digunakan dengan efektif untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kualifikasi yang tepat.

### **3. Langkah-langkah Analisis Jabatan dan Pekerjaan**

Langkah analisis jabatan dan pekerjaan terbagi atas delapan point utama. Berikut adalah langkah-langkah umum yang biasanya dilakukan dalam proses analisis jabatan dan pekerjaan (Fatimah d& Dwi, 2017):

#### **a. Identifikasi tujuan analisis**

Langkah pertama adalah menentukan tujuan analisis jabatan dan pekerjaan, seperti untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan, mengevaluasi kinerja karyawan, atau merancang program pelatihan dan pengembangan.

#### **b. Pemilihan jabatan yang akan dianalisis**

Pilih jabatan yang akan dianalisis. Biasanya, jabatan yang dipilih adalah yang memiliki dampak signifikan pada operasi dan hasil kerja organisasi.

#### **c. Pengumpulan data**

Kumpulkan data tentang tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan dalam posisi tersebut, kualifikasi dan karakteristik yang dibutuhkan oleh karyawan, serta faktor lingkungan yang

mempengaruhi pekerjaan tersebut. Metode yang umum digunakan meliputi wawancara, observasi langsung, dan kuesioner.

#### **d. Analisis data**

Analisis data untuk mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan dalam posisi tersebut, serta kualifikasi dan karakteristik yang dibutuhkan oleh karyawan yang mengisi posisi tersebut.

#### **e. Penyusunan deskripsi pekerjaan**

Deskripsi pekerjaan disusun berdasarkan hasil analisis data. Deskripsi ini harus mencakup informasi tentang tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan dalam posisi tersebut.

#### **f. Penyusunan spesifikasi kualifikasi**

Spesifikasi kualifikasi disusun berdasarkan hasil analisis data. Spesifikasi ini harus mencakup informasi tentang kualifikasi dan karakteristik yang dibutuhkan oleh karyawan yang mengisi posisi tersebut.

#### **g. Validasi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kualifikasi**

Validasi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kualifikasi dengan karyawan yang mengisi posisi tersebut dan atasan mereka untuk memastikan bahwa informasi yang telah dikumpulkan dan dianalisis benar.

#### **h. Pemeliharaan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kualifikasi**

Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kualifikasi harus diperbarui secara berkala untuk memastikan relevansi dan akurasi dalam menggambarkan tugas dan tanggung jawab, serta kualifikasi dan karakteristik yang dibutuhkan oleh karyawan yang mengisi posisi tersebut.

Langkah-langkah analisis jabatan dan pekerjaan harus dilakukan secara sistematis dan terstruktur untuk memastikan bahwa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kualifikasi yang dihasilkan akurat dan relevan. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja karyawan.

### **4. Prinsip-Prinsip Analisis Jabatan dan Pekerjaan**

Prinsip analisis jabatan dan pekerjaan dapat di implementasikan dengan tujuh point. Berikut adalah beberapa prinsip-prinsip analisis jabatan dan pekerjaan yang perlu diperhatikan (Ali, 2020):

#### **a. Objektivitas**

Analisis jabatan dan pekerjaan harus dilakukan secara objektif dan tidak memihak, tanpa memperhatikan faktor-faktor pribadi atau preferensi individu.

**b. Validitas**

Analisis jabatan dan pekerjaan harus didasarkan pada data yang valid dan dapat dipercaya, dan harus menggambarkan tugas dan tanggung jawab yang sebenarnya dari pekerjaan yang dianalisis.

**c. Reliabilitas**

Analisis jabatan dan pekerjaan harus dilakukan dengan cara yang konsisten dan dapat diulang, sehingga menghasilkan hasil yang sama jika dilakukan oleh orang yang berbeda atau pada waktu yang berbeda.

**d. Relevansi**

Analisis jabatan dan pekerjaan harus relevan dengan kebutuhan organisasi dan posisi yang dianalisis, sehingga dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya.

**e. Komprehensif**

Analisis jabatan dan pekerjaan harus mencakup semua tugas dan tanggung jawab yang diperlukan dalam posisi tersebut, serta kualifikasi dan karakteristik yang dibutuhkan oleh karyawan yang mengisi posisi tersebut.

**f. Fleksibilitas**

Analisis jabatan dan pekerjaan harus bersifat fleksibel dan dapat diubah sesuai dengan perubahan dalam

tugas dan tanggung jawab, serta kualifikasi dan karakteristik yang dibutuhkan oleh karyawan.

**g. Partisipasi**

Partisipasi karyawan dan atasan langsung dalam proses analisis jabatan dan pekerjaan dapat membantu meningkatkan akurasi dan relevansi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kualifikasi yang dihasilkan.

Prinsip-prinsip ini dapat membantu organisasi dalam melakukan analisis jabatan dan pekerjaan yang akurat dan relevan, serta dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan bisnis organisasi.

**5. Manfaat Analisis Jabatan dan Pekerjaan**

Berikut adalah beberapa manfaat dari melakukan analisis jabatan dan pekerjaan (Yuni, 2016):

**a. Rekrutmen dan Seleksi yang Efektif**

Analisis jabatan dan pekerjaan dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kualifikasi yang diperlukan untuk posisi tertentu, sehingga dapat membantu dalam pengembangan profil posisi yang tepat, penyebaran informasi lowongan yang tepat, dan penyeleksian kandidat yang tepat.

## **b. Evaluasi Kinerja**

Analisis jabatan dan pekerjaan dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, dengan membandingkan kinerja karyawan dengan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan untuk posisi tersebut.

## **c. Pengembangan Karyawan**

Analisis jabatan dan pekerjaan dapat membantu organisasi dalam merancang program pengembangan karyawan yang tepat, dengan memperhatikan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang terkait dengan posisi tersebut.

## **d. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Analisis jabatan dan pekerjaan dapat membantu organisasi dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia jangka pendek dan jangka panjang, dengan mempertimbangkan perubahan dalam tugas dan tanggung jawab yang diperlukan untuk posisi tertentu.

## **e. Pengelolaan Kompensasi**

Analisis jabatan dan pekerjaan dapat membantu organisasi dalam menetapkan tingkat gaji yang adil dan kompensasi lainnya untuk posisi tertentu, dengan memperhatikan tanggung jawab dan tugas yang terkait dengan posisi tersebut.

## **f. Penilaian Risiko**

Analisis jabatan dan pekerjaan dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi risiko keselamatan dan kesehatan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab dari posisi tertentu.

Manfaat-manfaat ini menunjukkan pentingnya melakukan analisis jabatan dan pekerjaan secara teratur dan konsisten dalam pengelolaan sumber daya manusia organisasi.

## **C. Penutup**

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

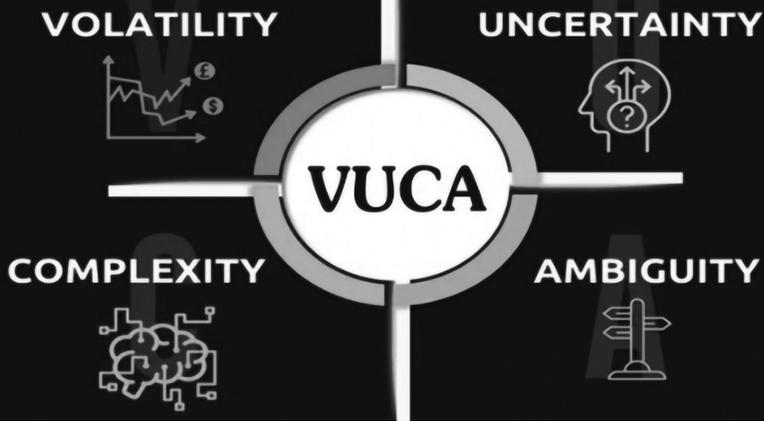
1. Analisis jabatan dan pekerjaan merupakan proses yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi. Secara umum, analisis jabatan dan pekerjaan merupakan proses untuk mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab suatu posisi kerja, serta kualifikasi yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut.
2. Prosedur analisis jabatan dan pekerjaan meliputi empat tahap utama, yaitu persiapan, pengumpulan informasi, pengolahan informasi, dan pelaporan hasil analisis. Sementara itu, langkah-langkah dalam analisis jabatan dan pekerjaan mencakup penentuan tujuan analisis, identifikasi posisi yang akan dianalisis, pengumpulan data, analisis data, dan pelaporan hasil analisis.

3. Beberapa prinsip dalam analisis jabatan dan pekerjaan meliputi objektivitas, keterkaitan dengan strategi organisasi, keterlibatan karyawan, dan konsistensi. Prinsip-prinsip ini penting untuk memastikan bahwa analisis jabatan dan pekerjaan dilakukan secara akurat dan bermanfaat bagi organisasi dan karyawan.
4. Manfaat dari melakukan analisis jabatan dan pekerjaan meliputi efektivitas rekrutmen dan seleksi, evaluasi kinerja karyawan, pengembangan karyawan, perencanaan sumber daya manusia, pengelolaan kompensasi, dan penilaian risiko. Manfaat-manfaat ini menunjukkan pentingnya melakukan analisis jabatan dan pekerjaan secara teratur dan konsisten dalam pengelolaan sumber daya manusia organisasi.
5. Secara keseluruhan, analisis jabatan dan pekerjaan merupakan proses penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab posisi kerja, serta kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut. Dengan melakukan analisis jabatan dan pekerjaan secara teratur, organisasi dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan memastikan bahwa karyawan dapat memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

## D. Daftar Pustaka

- Fatimah, Fajar Nur'aini Dwi. Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan. Anak Hebat Indonesia, 2017.
- Kurniawati, Endah. Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Universitas Islam Kadiri. *Jmk (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 2018, 3.3: 139-154.
- Nisa, Khoirun. Peranan analisis jabatan (job analysis) dalam penempatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto. 2008. PhD Thesis. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Mutafi, Ali. Pilar-Pilar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Menghadapi Era Global. *Manarul Qur'an: Jurnal Ilmiah Studi Islam*, 2020, 20.2: 106-125.
- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara, 2021.
- Sudiro, Achmad. *Perencanaan Sumberdaya Manusia*. Universitas Brawijaya Press, 2011.
- Wijaya, Etistika Yuni, Et Al. Transformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Era Global. In: *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika*. 2016. P. 263-278.





## **BAB 6**

# **PEREKRUTAN DAN PENYELEKSIAN KARYAWAN (*RECRUITMENT AND SELECTION*)**

**I Made Adi Suwandana, SE., MM., CSCA**  
Universitas Ngurah Rai  
suwandana@unr.ac.id

## A. Pendahuluan

Rekrutmen dan seleksi karyawan adalah proses penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) suatu organisasi. Proses ini melibatkan penentuan kebutuhan organisasi terhadap karyawan baru, pencarian calon karyawan, serta penilaian dan pemilihan calon karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Proses rekrutmen dan seleksi karyawan dapat berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, tergantung pada ukuran organisasi, jenis pekerjaan yang dibutuhkan, dan kebijakan dan prosedur yang diterapkan oleh organisasi. Namun, tujuan umum dari proses ini adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang berkualitas dan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dengan baik (Harsuko, 2016).

Proses rekrutmen dan seleksi karyawan melibatkan berbagai metode dan teknik, seperti pengumuman lowongan pekerjaan, tes psikologis, wawancara, pengecekan referensi, dan verifikasi latar belakang (Ahmad, et al, 2018). Proses ini juga memerlukan kerjasama antara berbagai departemen dalam organisasi, termasuk departemen sumber daya manusia, manajemen, dan departemen teknis atau fungsional. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi perlu memiliki karyawan yang memiliki kualitas dan kemampuan yang unggul. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi karyawan sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dan menjaga daya saingnya di pasar.

Berdasarkan hal tersebut maka penulis akan membahas mengenai rekrutmen yang meliputi pengertian rekrutmen, proses rekrutmen, tujuan rekrutmen, sumber rekrutmen, kendala-kendala dalam rekrutmen dan seleksi yang meliputi pengertian seleksi, langkah-langkah seleksi.

## **B. Pembahasan**

### **1. Rekrutmen (*Recruitment*)**

#### **a. Pengertian Rekrutmen**

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik calon karyawan yang potensial dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses rekrutmen dilakukan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan (Surya, 2018).

Proses rekrutmen meliputi berbagai langkah, seperti pengumuman lowongan pekerjaan, screening atau seleksi awal, tes dan wawancara, verifikasi referensi, hingga penawaran kerja (Makmur, 2021). Tujuan dari proses rekrutmen adalah untuk menemukan calon karyawan yang memiliki kualifikasi, kemampuan, pengalaman, dan karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan budaya organisasi (Hasmin & Nurung, 2022).

Proses rekrutmen dapat dilakukan secara internal, yaitu mencari kandidat dari dalam organisasi, atau eksternal, yaitu mencari kandidat dari luar organisasi melalui berbagai media, seperti media sosial, situs

web, atau perusahaan perekrutan. Setiap organisasi memiliki kebijakan dan prosedur yang berbeda dalam melakukan proses rekrutmen (Fitri, 2019).

Proses rekrutmen yang efektif dan efisien sangat penting bagi kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, proses rekrutmen perlu dilakukan dengan hati-hati dan cermat untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan calon karyawan yang potensial dan dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi.

## **b. Proses Rekrutmen**

Proses rekrutmen adalah serangkaian kegiatan atau langkah-langkah yang dilakukan oleh organisasi untuk menarik dan memilih kandidat atau calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan organisasi (Maudy et al, 2021). Proses rekrutmen umumnya terdiri dari beberapa tahapan, antara lain:

### **1) Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja**

Tahapan awal dalam proses rekrutmen adalah analisis kebutuhan tenaga kerja. Pada tahapan ini, organisasi perlu melakukan identifikasi jenis dan jumlah karyawan yang dibutuhkan berdasarkan perencanaan dan kebutuhan organisasi.

## 2) **Penyebaran Informasi Lowongan Pekerjaan**

Setelah mengetahui jenis dan jumlah karyawan yang dibutuhkan, organisasi perlu menyebarluaskan informasi tentang lowongan pekerjaan. Informasi tersebut dapat disebarakan melalui situs web organisasi, media sosial, papan pengumuman, atau media lainnya.

## 3) **Seleksi Awal**

Seleksi awal dilakukan untuk memilah calon karyawan yang sesuai dengan kriteria dan persyaratan yang telah ditetapkan. Pada tahapan ini, calon karyawan diminta untuk mengirimkan lamaran dan CV, yang akan dianalisis dan diseleksi oleh tim rekrutmen.

## 4) **Tes dan Wawancara**

Setelah melalui seleksi awal, calon karyawan yang memenuhi kriteria akan diundang untuk mengikuti tes dan wawancara. Tes dan wawancara dilakukan untuk menilai kemampuan, kualifikasi, dan karakteristik calon karyawan.

## 5) **Verifikasi Referensi**

Setelah melalui tes dan wawancara, organisasi perlu melakukan verifikasi referensi untuk memeriksa kebenaran informasi yang diberikan oleh calon karyawan.

## **6) Penawaran Kerja**

Jika calon karyawan dinyatakan lolos seleksi dan verifikasi referensi, maka organisasi dapat membuat penawaran kerja. Penawaran kerja tersebut berisi rincian tentang gaji, tunjangan, jangka waktu kontrak, dan persyaratan lainnya.

## **7) Penerimaan dan Penempatan**

Setelah calon karyawan menerima penawaran kerja, maka proses rekrutmen diakhiri dengan penerimaan dan penempatan karyawan. Pada tahapan ini, organisasi memberikan pelatihan dan pengenalan tentang kebijakan dan prosedur organisasi.

Proses rekrutmen yang baik dan efektif sangat penting untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan proses rekrutmen dengan hati-hati dan cermat.

### **c. Tujuan Rekrutmen**

Tujuan rekrutmen adalah untuk menarik dan memilih calon karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Surya, 2018). Beberapa tujuan rekrutmen yang umumnya diinginkan oleh organisasi antara lain:

### **1) Mendapatkan kandidat terbaik**

Tujuan utama rekrutmen adalah untuk menemukan kandidat terbaik yang memiliki kualifikasi, kemampuan, dan karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan organisasi.

### **2) Mengurangi biaya dan waktu rekrutmen**

Dengan melakukan rekrutmen yang efektif, organisasi dapat mengurangi biaya dan waktu rekrutmen, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi.

### **3) Meningkatkan kualitas karyawan**

Dengan menarik dan memilih kandidat yang berkualitas, organisasi dapat meningkatkan kualitas karyawan dan mengoptimalkan kontribusi mereka terhadap organisasi.

### **4) Meningkatkan retensi karyawan**

Rekrutmen yang efektif juga dapat meningkatkan retensi karyawan dengan menarik karyawan yang memiliki nilai-nilai dan budaya yang sesuai dengan organisasi.

### **5) Meningkatkan reputasi organisasi**

Dengan melakukan rekrutmen yang profesional dan transparan, organisasi dapat meningkatkan reputasi mereka di mata calon karyawan dan masyarakat luas.

## **6) Meningkatkan diversitas**

Rekrutmen yang efektif juga dapat meningkatkan diversitas di dalam organisasi dengan menarik karyawan dari berbagai latar belakang dan pengalaman.

Dalam menjalankan rekrutmen, organisasi perlu memperhatikan tujuan-tujuan tersebut dan menjalankan proses rekrutmen yang tepat agar dapat menarik kandidat terbaik dan meningkatkan efektivitas organisasi.

### **d. Sumber-Sumber Rekrutmen**

Sumber-sumber rekrutmen dapat bervariasi, tergantung pada kebutuhan dan strategi rekrutmen yang diterapkan oleh organisasi (Ketut et al, 2018). Beberapa sumber rekrutmen yang umum digunakan oleh organisasi antara lain:

#### **1) Internal Recruitment**

Mengisi posisi kosong dengan mengundang karyawan yang sudah ada dalam organisasi untuk melamar. Sumber rekrutmen ini memungkinkan organisasi untuk mempromosikan mobilitas karir dan mempertahankan karyawan yang sudah terlatih dan berpengalaman.

## 2) Referensi Karyawan

Mendapatkan kandidat melalui referensi dari karyawan yang sudah ada di dalam organisasi. Sumber rekrutmen ini bisa sangat efektif karena karyawan yang merujuk biasanya sudah mengenal calon karyawan dengan baik dan bisa memberikan rekomendasi yang akurat.

## 3) Kampus atau Perguruan Tinggi

Mencari kandidat dari perguruan tinggi atau kampus untuk mengisi posisi yang kosong. Sumber rekrutmen ini memungkinkan organisasi untuk merekrut kandidat yang baru lulus dan masih segar dengan kemampuan dan pengetahuan yang baru.

## 4) Job Portals

Mengumumkan posisi kosong di situs web atau job portals yang khusus untuk lowongan pekerjaan. Sumber rekrutmen ini memungkinkan organisasi untuk menjangkau calon karyawan yang luas dan beragam.

## 5) Media Sosial

Menggunakan media sosial seperti LinkedIn, Facebook, Twitter, dan Instagram untuk mengiklankan posisi kosong dan menarik perhatian calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## **6) Headhunter atau Recruitment Agency**

Memperkerjakan perusahaan atau agen rekrutmen yang ahli dalam mencari dan menemukan kandidat potensial untuk mengisi posisi kosong. Sumber rekrutmen ini memungkinkan organisasi untuk menjangkau kandidat yang jarang ditemukan dan lebih spesifik.

Dalam menjalankan rekrutmen, organisasi perlu mempertimbangkan sumber rekrutmen yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan rekrutmen dan menarik kandidat terbaik.

### **e. Kendala-Kendala Rekrutmen**

Dalam melakukan rekrutmen, organisasi dapat menghadapi beberapa kendala atau tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi proses rekrutmen. Beberapa kendala rekrutmen yang umumnya dihadapi oleh organisasi antara lain:

#### **a. Persaingan yang tinggi**

Dalam mencari kandidat yang berkualitas, organisasi sering kali harus bersaing dengan perusahaan lain yang juga mencari kandidat terbaik untuk mengisi posisi kosong.

**b. Ketersediaan kandidat yang terbatas**

Tidak selalu mudah menemukan kandidat yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi yang diinginkan oleh organisasi. Terkadang, sumber daya manusia yang dibutuhkan sangat langka.

**c. Kebijakan dan regulasi pemerintah**

Kebijakan dan regulasi pemerintah yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi karyawan dapat menjadi kendala bagi organisasi. Misalnya, ada regulasi yang melarang diskriminasi dalam rekrutmen berdasarkan jenis kelamin, ras, agama, atau kewarganegaraan.

**d. Keterbatasan anggaran**

Anggaran yang terbatas dapat menjadi kendala bagi organisasi dalam melakukan rekrutmen yang efektif dan efisien, terutama jika harus menggunakan sumber rekrutmen yang mahal seperti perusahaan headhunter atau agen rekrutmen.

**e. Keterlambatan dalam proses rekrutmen**

Proses rekrutmen yang lambat atau terhambat dapat menghambat efektivitas dan efisiensi rekrutmen. Hal ini dapat mengakibatkan kandidat yang potensial kehilangan minat dan memilih untuk mencari kesempatan di tempat lain.

## **f. Perubahan kebutuhan organisasi**

Perubahan kebutuhan organisasi dapat mempengaruhi rekrutmen, terutama jika organisasi perlu mengubah persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi tertentu.

Dalam mengatasi kendala-kendala tersebut, organisasi perlu memiliki strategi rekrutmen yang fleksibel dan efektif untuk menarik kandidat terbaik dan meningkatkan efisiensi proses rekrutmen.

## **2. Seleksi (*Selection*)**

### **a. Pengertian Seleksi**

Seleksi dalam rekrutmen adalah proses penilaian dan pemilihan kandidat yang paling cocok dan berkualitas untuk mengisi posisi kosong dalam sebuah organisasi. Proses seleksi biasanya dilakukan setelah organisasi melakukan rekrutmen dan mendapatkan berbagai lamaran kerja dari calon karyawan yang berminat (Muslimah, 2019).

Tujuan dari proses seleksi adalah untuk menentukan kandidat yang paling sesuai dengan persyaratan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi yang kosong, serta dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Oleh karena itu, proses seleksi harus dilakukan secara cermat dan hati-hati. (Dewi, 2012).

Proses seleksi dapat melibatkan berbagai teknik dan metode penilaian, seperti tes psikologi, tes keterampilan, tes pengetahuan, wawancara, dan pengamatan perilaku. Teknik dan metode yang digunakan dapat bervariasi tergantung pada posisi yang dibutuhkan, sumber rekrutmen, dan kebutuhan organisasi.

Selain itu, proses seleksi juga harus memperhatikan faktor-faktor yang tidak boleh menjadi dasar diskriminasi dalam seleksi, seperti jenis kelamin, ras, agama, atau kewarganegaraan. Hal ini harus dijamin melalui kebijakan dan regulasi yang jelas dan transparan.

Setelah proses seleksi selesai dilakukan, organisasi harus melakukan evaluasi terhadap kandidat yang telah dipilih untuk memastikan bahwa kandidat tersebut memenuhi semua persyaratan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi yang kosong. Evaluasi juga dapat membantu organisasi dalam menentukan strategi pengembangan dan pelatihan bagi karyawan yang baru diterima (Garaika & Marghana, 2019).

Dalam kesimpulannya, seleksi merupakan proses yang sangat penting dalam rekrutmen karena dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan. Oleh karena itu, proses seleksi harus dilakukan dengan cermat, hati-hati, dan sesuai dengan kebijakan dan regulasi yang berlaku.

## **b. Langkah-Langkah Seleksi**

Berikut adalah beberapa langkah yang umumnya dilakukan dalam proses seleksi karyawan:

### **1) Analisis Pekerjaan**

Langkah pertama dalam proses seleksi adalah melakukan analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan bertujuan untuk mengidentifikasi persyaratan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi yang sedang kosong. Analisis pekerjaan meliputi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan berisi tugas-tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan pada posisi tertentu. Sedangkan spesifikasi pekerjaan berisi kualifikasi dan persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

### **2) Penilaian Aplikasi**

Setelah melakukan analisis pekerjaan, perusahaan akan menerima aplikasi dari kandidat yang berminat melalui berbagai sumber rekrutmen yang tersedia, seperti papan pengumuman, situs web, dan media sosial. Perusahaan kemudian mengevaluasi aplikasi untuk menentukan apakah kandidat memenuhi kualifikasi awal. Tahap ini dapat dilakukan secara online atau melalui penyaringan manual oleh HRD.

### 3) Tes Psikologi

Tes psikologi dapat digunakan untuk mengevaluasi kepribadian, kemampuan kognitif, dan kompetensi teknis dari kandidat. Beberapa jenis tes psikologi yang sering digunakan dalam seleksi karyawan antara lain tes kepribadian, tes kecerdasan, dan tes kemampuan teknis. Tes psikologi dapat dilakukan secara online atau melalui tes langsung di lokasi seleksi.

### 4) Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik seleksi yang paling umum digunakan. Wawancara dapat dilakukan untuk mengevaluasi pengalaman kerja, motivasi, nilai-nilai, dan sikap kerja dari kandidat. Ada beberapa jenis wawancara yang dapat dilakukan, seperti wawancara perilaku, wawancara situasional, dan wawancara kompetensi. Wawancara dapat dilakukan secara langsung atau melalui video conference.

### 5) Referensi

Perusahaan dapat menghubungi referensi yang diberikan oleh kandidat atau mengambil referensi dari sumber lain untuk memverifikasi informasi yang diberikan oleh kandidat. Referensi dapat memberikan informasi tambahan tentang pengalaman kerja, keterampilan, dan karakter kandidat.

## **6) Pengamatan dan Tes Keterampilan**

Pengamatan dan tes keterampilan dilakukan untuk mengevaluasi keterampilan praktis dan teknis dari kandidat yang berkaitan dengan posisi yang sedang kosong. Tes keterampilan dapat dilakukan secara langsung atau melalui simulasi kerja.

## **7) Evaluasi Akhir**

Setelah melalui semua tahap seleksi, perusahaan melakukan evaluasi akhir untuk menentukan kandidat yang paling cocok untuk posisi yang sedang kosong. Evaluasi akhir dilakukan dengan mempertimbangkan hasil dari seluruh teknik seleksi yang telah dilakukan.

Dalam kesimpulannya, seleksi karyawan merupakan proses yang penting dalam rekrutmen. Perusahaan harus melakukan seleksi dengan hati-hati dan objektif untuk memastikan bahwa karyawan yang dipilih memiliki kualifikasi dan persyaratan yang sesuai

## **C. Penutup**

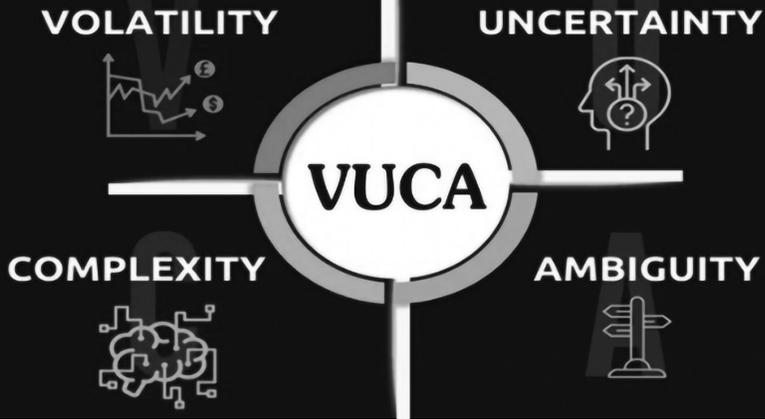
Berdasarkan pembahsan di atas maka diambil kesimpulan bahwa:

1. Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik kandidat yang potensial untuk mengisi posisi yang kosong di perusahaan. Tujuan rekrutmen adalah untuk menemukan

- kandidat yang memiliki kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang sesuai untuk posisi yang sedang kosong.
2. Proses rekrutmen meliputi beberapa tahap, yaitu analisis pekerjaan, penilaian aplikasi, tes psikologi, wawancara, referensi, pengamatan dan tes keterampilan, serta evaluasi akhir. Setiap tahap memiliki peran penting dalam menentukan kandidat yang terbaik untuk posisi yang kosong.
  3. Sumber rekrutmen dapat berasal dari internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Sumber internal meliputi promosi karyawan yang sudah ada di dalam perusahaan, sedangkan sumber eksternal meliputi papan pengumuman, media sosial, situs web, dan lembaga rekrutmen.
  4. Kendala-kendala dalam rekrutmen meliputi kurangnya calon kandidat yang memenuhi kualifikasi, persaingan dari perusahaan lain, kurangnya anggaran, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  5. Sementara itu, seleksi dalam rekrutmen adalah proses pemilihan kandidat yang paling cocok untuk posisi yang sedang kosong. Seleksi melibatkan beberapa teknik, seperti tes psikologi, wawancara, tes keterampilan, dan referensi. Langkah-langkah seleksi harus dilakukan secara hati-hati dan obyektif untuk memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki kualifikasi dan persyaratan yang sesuai untuk posisi yang sedang kosong.

## D. Daftar Pustaka

- Aulia, Anis Fitri. Analisis Pelaksanaan Rekrutmen Dan Seleksi Calon Karyawan Baru Di Rsia Kendangsari Merr Surabaya. *Medical Technology And Public Health Journal*, 2019, 3.2: 107-119.
- Garaika, Garaika; Margahana, Helisia. Peran Seleksi (Selection) Tenaga Kerja Yang Tepat Terhadap Tercapainya Tujuan Organisasi. *Jurnal Aktual*, 2019, 17.2: 133-141.
- Hanggraeni, Dewi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Indonesia Publishing, 2012.
- Kesumaningrum, Maudy, Et Al. Analisis Rekrutmen Sumber Daya Manusia Di Pd. Anugrah Mas Perkasa. In: *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (Sensasi)*. 2021. P. 416-418.
- Tamsah, Hasmin; Nurung, Jumiatty. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2022.
- Mardalis, Ahmad, Et Al. Pengelolaan Rekrutmen Dan Seleksi Pegawai Pada Bisnis Online. In: *Ummagelang Conference Series*. 2018. P. 676-681.
- Muslimah, Muslimah. Rekrutmen Strategi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *At-Ta'lim: Kajian Pendidikan Agama Islam*, 2019, 1.1: 31-47.
- Purnaya, I. Gusti Ketut, Et Al. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi, 2016.
- Riniwati, Harsuko. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama Dan Pengembangan Sdm*. Universitas Brawijaya Press, 2016.
- Solahudin, Ir Makmur. *The Essential of Human Resources Management*. Bintang Visitama Publisher, 2021.



## **BAB 7**

# **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (*TRAINING AND DEVELOPMENT*)**

**J Fuji Inzani SL, S.E., M. M**  
Universitas Muhammadiyah Mamuju  
fujiinzani1@gmail.com

## A. Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan perlu memastikan bahwa sumber daya manusia mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi semakin penting bagi perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan SDM adalah proses pengajaran dan pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan mereka saat ini dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab dan peran yang lebih tinggi di masa depan (Muhammad, 2017). Pelatihan dan pengembangan SDM dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti kelas pelatihan, workshop, mentoring, dan pelatihan online.

Pelatihan dan pengembangan SDM dapat membawa manfaat bagi perusahaan, seperti peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas produk dan layanan, pengurangan biaya, peningkatan motivasi karyawan, dan pengurangan tingkat *turnover* karyawan (Murti, 2017). Namun, pelatihan dan pengembangan SDM juga memiliki tantangan, seperti biaya yang tinggi, kurangnya dukungan dari manajemen, dan kesulitan mengukur efektivitas pelatihan.

Oleh karena itu, perusahaan harus merencanakan dan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan SDM secara hati-hati dan terorganisir untuk memastikan bahwa investasi mereka dalam pengembangan karyawan menghasilkan manfaat yang optimal bagi perusahaan. Program pelatihan dan

pengembangan SDM yang efektif harus mempertimbangkan kebutuhan individu karyawan dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Berdasarkan pendahuluan diatas maka penulis akan membahas mengenai pengertian dan tujuan pelatihan, pengertian pengembangan sumber daya manusia, prinsip pengembangan sumber daya manusia, tujuan pengembangan sumber daya manusia, jenis-jenis pengembangan sumber daya manusia dan metode pengembangan sumber daya manusia

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian dan Tujuan Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran dan pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan mereka saat ini dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab dan peran yang lebih tinggi di masa depan (Ali, 2018). Pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti kelas pelatihan, workshop, mentoring, dan pelatihan online.

Pelatihan adalah bagian penting dari pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi, karena karyawan yang terlatih dan berkualitas memiliki kinerja yang lebih baik, menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Pelatihan juga memungkinkan karyawan untuk terus berkembang dan memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru yang akan berguna dalam kariernya di masa depan.

Tujuan pelatihan adalah meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan untuk mengoptimalkan kinerja mereka di tempat kerja dan mempersiapkan mereka untuk peran dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan (Rachmad et al, 2009). Berikut adalah beberapa tujuan pelatihan secara lebih rinci:

**a. Meningkatkan kinerja karyawan**

Pelatihan membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja dengan memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan baru untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka secara lebih efektif dan efisien.

**b. Mengembangkan karyawan**

Pelatihan membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang berkembang dan mempersiapkan mereka untuk peran dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

**c. Meningkatkan kepercayaan diri karyawan**

Pelatihan dapat membantu karyawan meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dan menghadapi tantangan di tempat kerja.

**d. Meningkatkan produktivitas dan kualitas produk dan layanan**

Karyawan yang terlatih dan berkualitas memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas produk dan layanan perusahaan.

**e. Mengurangi tingkat turnover karyawan**

Pelatihan dapat membantu meningkatkan kepuasan karyawan dan membantu mereka membangun karier di perusahaan, sehingga dapat mengurangi tingkat turnover karyawan.

**f. Mempertahankan keunggulan kompetitif**

Pelatihan dapat membantu perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar dengan memperoleh karyawan yang berkualitas dan terlatih.

Dengan demikian, pelatihan menjadi penting bagi perusahaan dan karyawan sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan perusahaan secara keseluruhan

**2. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan (Hasmin & Jumiatty, 2022). Pengembangan SDM

bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan sehingga mereka dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih efektif dan efisien (Darari, 2018).

Pengembangan SDM meliputi berbagai aktivitas seperti pelatihan, pendidikan, pengalaman kerja, pembinaan, dan pengembangan karir. Dalam pelaksanaannya, pengembangan SDM harus didasarkan pada analisis kebutuhan dan tujuan organisasi, serta diarahkan pada peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja (Isnaniah, 2016).

Selain itu, pengembangan SDM juga dapat berkontribusi dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, serta membantu mengembangkan karyawan potensial menjadi pemimpin masa depan perusahaan.

Dalam era digitalisasi dan persaingan global, pengembangan SDM menjadi semakin penting untuk memperkuat daya saing organisasi atau perusahaan di pasar. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi perlu memperhatikan pengembangan SDM sebagai investasi jangka panjang untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar di masa depan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat penting bagi kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi. Proses ini membutuhkan investasi yang terus-menerus dan berkelanjutan, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan berkontribusi secara optimal bagi organisasi.

### 3. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

Prinsip yang harus diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia, prinsip-prinsip tersebut antara lain (Prasetyo dkk, 2020):

#### a. Prinsip Berkelanjutan

Pengembangan sumber daya manusia harus menjadi bagian dari kegiatan rutin dalam organisasi dan dilakukan secara terus-menerus.

#### b. Prinsip Berbasis Kompetensi

Pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan berdasarkan pada kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi ini mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

#### c. Prinsip Berorientasi pada Hasil

Pengembangan sumber daya manusia harus menghasilkan manfaat yang nyata bagi organisasi dan karyawan. Hal ini dapat diukur dengan peningkatan kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja.

#### d. Prinsip Berbasis pada Kebutuhan

Pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan berdasarkan pada kebutuhan organisasi dan karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

### **e. Prinsip Melibatkan Karyawan**

Pengembangan sumber daya manusia harus melibatkan karyawan sebagai subjek yang aktif dalam proses pengembangan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan dan partisipasi dalam program pengembangan.

### **f. Prinsip Terpadu**

Pengembangan sumber daya manusia harus terintegrasi dengan berbagai kegiatan organisasi, termasuk manajemen sumber daya manusia, manajemen strategis, dan budaya organisasi.

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip tersebut, pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan secara efektif dan efisien sehingga dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya.

## **4. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan dalam memenuhi tuntutan lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis. Beberapa tujuan pengembangan sumber daya manusia yang umum meliputi (Harsuko, 2016):

**a. Meningkatkan Kinerja**

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

**b. Mengembangkan Keterampilan dan Pengetahuan**

Tujuan lain dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar dapat mengikuti perkembangan teknologi dan lingkungan kerja yang semakin kompleks.

**c. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Pengembangan sumber daya manusia juga bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa terampil dan diberi kesempatan untuk berkembang cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaannya.

**d. Meningkatkan Komunikasi dan Kolaborasi**

Pengembangan sumber daya manusia juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dan bekerja sama secara efektif dengan kolega dan manajemen.

### **e. Membangun Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang Sehat**

Pengembangan sumber daya manusia juga bertujuan untuk membangun kepemimpinan dan budaya organisasi yang sehat. Hal ini meliputi pengembangan kepemimpinan yang baik, manajemen strategis yang efektif, dan budaya organisasi yang menghargai karyawan dan mendorong kerjasama.

Dengan mencapai tujuan-tujuan tersebut, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan sehingga dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih baik.

## **5. Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Jenis pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat sebagai berikut ini:

### **a. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Jenis pengembangan ini biasanya dilakukan dengan memberikan pelatihan, seminar, atau workshop untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan ini biasanya difokuskan pada keterampilan teknis, seperti penggunaan perangkat lunak, teknik penjualan, atau bahasa asing.

**b. Pendidikan Lanjutan**

Jenis pengembangan ini meliputi pendidikan lanjutan untuk meningkatkan kualifikasi akademik karyawan, seperti program sarjana, magister, atau doktoral. Pendidikan lanjutan ini dapat membantu karyawan memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang lebih mendalam di bidang yang berkaitan dengan pekerjaannya.

**c. Rotasi Pekerjaan**

Jenis pengembangan ini melibatkan pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam organisasi untuk mengembangkan keterampilan yang berbeda. Rotasi pekerjaan dapat membantu karyawan memahami operasi organisasi secara lebih menyeluruh dan memperoleh pengalaman dalam berbagai bidang.

**d. Mentoring dan *Coaching***

Jenis pengembangan ini melibatkan bimbingan dan dukungan dari mentor atau pelatih untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan karir. Mentoring dan coaching dapat membantu karyawan memperoleh umpan balik konstruktif dan pemecahan masalah dari mentor atau pelatih.

**e. Pembelajaran Mandiri**

Jenis pengembangan ini meliputi kegiatan belajar sendiri oleh karyawan melalui membaca buku, artikel, atau mengikuti kursus online. Pembelajaran

mandiri dapat membantu karyawan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tanpa bergantung pada instruktur atau mentor.

Dengan memilih jenis pengembangan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan sehingga dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih baik.

### **C. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Beberapa metode pengembangan sumber daya manusia yang dapat digunakan oleh organisasi antara lain:

#### **a. *On the job training***

Metode ini melibatkan pembelajaran langsung di tempat kerja melalui tugas, proyek, atau pekerjaan yang diberikan oleh atasan atau mentor. Karyawan dapat belajar sambil bekerja dan memperoleh umpan balik langsung dari atasan atau mentor.

#### **b. *Off the job training***

Metode ini melibatkan pelatihan di luar tempat kerja seperti seminar, workshop, atau kursus. Karyawan dapat belajar dari instruktur yang ahli dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang dapat diterapkan di tempat kerja.

**c. Simulasi**

Metode ini melibatkan penggunaan alat-alat atau lingkungan simulasi untuk mempraktikkan keterampilan atau situasi kerja yang mirip dengan yang akan dihadapi di tempat kerja. Misalnya, penggunaan simulasi permainan bisnis atau situasi bencana untuk mengembangkan keterampilan manajemen risiko.

**d. Pembelajaran Online**

Metode ini melibatkan penggunaan teknologi untuk menyediakan konten pembelajaran secara online, seperti video, presentasi, atau modul e-learning. Pembelajaran online dapat dilakukan di mana saja dan kapan saja, memungkinkan karyawan untuk belajar sesuai jadwal yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

**e. *Coaching dan mentoring***

Metode ini melibatkan dukungan dan bimbingan dari mentor atau pelatih untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan karir. Coaching dan mentoring dapat membantu karyawan memperoleh umpan balik konstruktif dan pemecahan masalah dari mentor atau pelatih.

**f. Rotasi Pekerjaan**

Metode ini melibatkan pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam organisasi untuk mengembangkan keterampilan yang berbeda. Rotasi

pekerjaan dapat membantu karyawan memahami operasi organisasi secara lebih menyeluruh dan memperoleh pengalaman dalam berbagai bidang.

Dengan memilih metode pengembangan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan sehingga dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih baik.

#### **D. Penutup**

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang penting dalam pengembangan karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Pelatihan dan pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien serta meningkatkan produktivitas organisasi.
2. Prinsip pengembangan SDM yang berorientasi pada karyawan, berkelanjutan, terstruktur, dan terukur juga penting untuk dipertimbangkan dalam merancang program pengembangan SDM yang efektif.
3. Jenis-jenis pengembangan SDM mencakup pengembangan keterampilan teknis, manajemen, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Sementara itu, metode pengembangan SDM meliputi on-the-job training, off-the-job training, simulasi, pembelajaran online, coaching dan mentoring, dan rotasi pekerjaan.

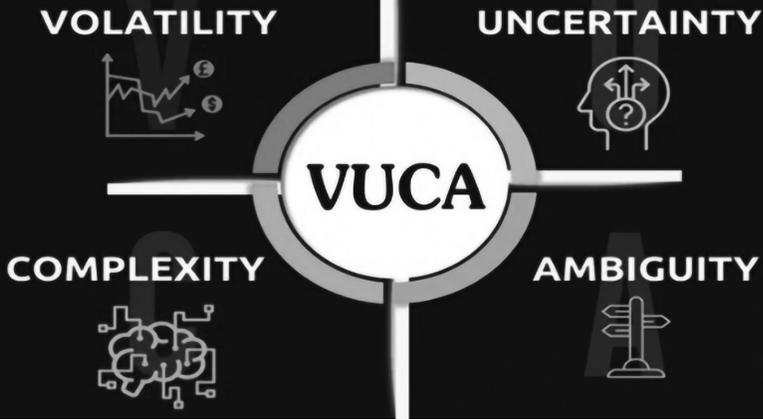
4. Dengan memperhatikan pengertian, tujuan, prinsip, jenis-jenis, dan metode pengembangan SDM, organisasi dapat merancang program pengembangan SDM yang tepat sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan bisnisnya. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mencapai tujuan bisnis secara lebih efektif.

## E. Daftar Pustaka

- Bariqi, Muhammad Darari. Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 2018, 5.2: 64-69.
- Hasan, Nurhayati Ali Hasan Nurhayati Ali. Pendidikan Dan Pelatihan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pustakawan. *Libria*, 2018, 10.1: 95-115.
- Laili, Isnaniah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2016.
- Priyatna, Muhammad. Manajemen Pengembangan Sdm Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 2017, 5.09: 21.
- PRASETYO, Arif Rahman; HAMAMI, Tasman. Prinsip-Prinsip Dalam Pengembangan Kurikulum. *PALAPA*, 2020, 8.1: 42-55.
- Rachmad, Yoesoep Edhie, Et Al. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pt. Sonpedia Publishing Indonesia, 2009.
- Riniwati, Harsuko. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama Dan Pengembangan Sdm*. Universitas Brawijaya Press, 2016.

Sumarni, Murti. Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention Dan Kinerja Karyawan. *Akmenika Upy*, 2011, 8: 20-47.

Tamsah, Hasmin; Nurung, Jumiatty. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2022.



## BAB 8

# PENILAIAN PRESTASI DAN KINERJA (*PERFORMANCE APPRAISAL*)

Rini Fatmawati, S.Sos., M.SM  
Universitas Hang Tuah  
rini.fatmawati@hangtuah.ac.id

## A. Pendahuluan

Penilaian prestasi dan kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur kinerja karyawan dan memberikan umpan balik tentang kinerja mereka (Nurmianto dkk, 2016). Proses ini telah menjadi hal yang umum di banyak organisasi, dan telah ada selama bertahun-tahun.

Penilaian prestasi dan kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Proses ini membantu organisasi untuk mengukur kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan manajemen (Fauzi, 2016).

Selain itu, penilaian prestasi dan kinerja juga membantu organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, mengidentifikasi karyawan yang perlu ditingkatkan kinerjanya melalui program pelatihan, serta memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kinerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis (Aberar & Sinambela, 2021).

Berdasarkan hal tersebut maka penulis pada bab ini akan membahas mengenai pengertian penilaian prestasi dan kinerja, langkah-langkah penilaian prestasi dan kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi dan kinerja, tujuan dan manfaat penilaian prestasi dan kinerja. pendekatan penilaian prestasi dan kinerja dan mutasi, promosi dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

## B. Pembahasan

### 1. Pengertian Penilaian Prestasi dan Kinerja

Penilaian prestasi dan kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses sistematis untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan pengukuran kinerja karyawan, penilaian terhadap kualitas kerja, dan umpan balik yang diberikan kepada karyawan terkait dengan kinerja mereka (Samuel, 2021).

Tujuan utama dari penilaian prestasi dan kinerja adalah untuk memberikan umpan balik yang objektif kepada karyawan mengenai kinerja mereka, serta membantu manajemen dalam mengambil keputusan mengenai pengembangan karir, promosi, pelatihan, dan kompensasi (Isnaniah, 2016). Proses ini juga dapat membantu karyawan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka, serta membantu dalam pengembangan rencana aksi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Penilaian prestasi dan kinerja dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti evaluasi kinerja tahunan, evaluasi kinerja proyek, evaluasi kinerja harian, dan sebagainya. Prosedur penilaian yang digunakan juga bervariasi, mulai dari penilaian oleh atasan langsung, rekan kerja, hingga penilaian diri sendiri.

Dalam pengertian yang lebih luas, penilaian prestasi dan kinerja adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Langkah-Langkah Penilaian Prestasi dan Kinerja

Langkah penilaian prestasi dan kinerja dapat dijabarkan sebagai berikut ini (Aditya, 2021):

### a. Menetapkan tujuan dan kriteria penilaian

Tujuan penilaian prestasi dan kinerja adalah untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, langkah pertama dalam proses penilaian adalah menetapkan tujuan yang jelas dan terukur dan kriteria penilaian yang terkait dengan tujuan tersebut.

### b. Mengumpulkan data dan informasi

Data dan informasi yang diperlukan untuk penilaian prestasi dan kinerja harus dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti atasan langsung, rekan kerja, karyawan itu sendiri, dan dokumen yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Data dan informasi yang dikumpulkan harus mencakup kinerja karyawan selama periode penilaian yang telah ditentukan.

### c. Analisis data dan informasi

Setelah data dan informasi dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah menganalisisnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan dan kriteria yang telah ditetapkan. Analisis dapat melibatkan teknik statistik dan metode lainnya yang sesuai.

**d. Memberikan umpan balik**

Setelah analisis dilakukan, umpan balik yang jelas dan terukur harus diberikan kepada karyawan mengenai kinerja mereka. Umpan balik ini harus dilakukan secara obyektif dan berfokus pada perbaikan dan pengembangan. Atasan langsung harus memberikan umpan balik secara teratur, bukan hanya pada saat penilaian dilakukan.

**e. Merencanakan tindakan pengembangan**

Berdasarkan hasil penilaian, tindakan pengembangan harus direncanakan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tindakan pengembangan dapat berupa pelatihan, pengalihan tugas, atau mentoring.

**f. Evaluasi tindakan pengembangan**

Setelah tindakan pengembangan dilakukan, hasilnya harus dievaluasi untuk memastikan bahwa kinerja karyawan telah meningkat dan bahwa tujuan yang ditetapkan telah tercapai. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui penilaian kinerja berikutnya atau melalui penilaian khusus.

**g. Pengambilan keputusan**

Hasil penilaian prestasi dan kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan manajemen, seperti promosi, kenaikan gaji, penghapusan kerja, dan sebagainya. Keputusan

tersebut harus didasarkan pada hasil penilaian yang obyektif dan terukur.

Langkah-langkah tersebut harus dilakukan secara sistematis dan terstruktur untuk memastikan bahwa proses penilaian prestasi dan kinerja dilakukan secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi dan kinerja yang baik akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi, seperti meningkatkan produktivitas dan kinerja, serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi dan Kinerja**

Faktor yang dapat mempengaruhi penilaian prestasi dan kinerja, dapat dijabarkan sebagai berikut (Nurmianto dkk, 2016):

#### **a. Standar penilaian yang tidak jelas**

Jika standar penilaian tidak jelas atau tidak didefinisikan dengan baik, maka penilaian prestasi dan kinerja dapat menjadi subyektif dan tidak adil. Oleh karena itu, penting untuk menetapkan standar penilaian yang jelas dan terukur.

#### **b. Bias**

Bias dapat muncul ketika penilai memiliki preferensi atau prasangka terhadap karyawan tertentu, seperti preferensi terhadap jenis kelamin, usia, atau latar

belakang pendidikan. Bias dapat mengarah pada penilaian yang tidak obyektif dan tidak adil.

**c. Ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab**

Jika tugas dan tanggung jawab karyawan tidak jelas atau tidak terdefinisi dengan baik, maka penilaian prestasi dan kinerja menjadi sulit dilakukan. Oleh karena itu, penting untuk memiliki deskripsi tugas yang jelas dan komunikasi yang efektif antara atasan dan karyawan.

**d. Faktor lingkungan kerja**

Faktor lingkungan kerja, seperti kebijakan dan prosedur yang tidak jelas, kurangnya sumber daya atau dukungan, atau konflik antar rekan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut harus diatasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

**e. Keterbatasan penilai**

Penilai mungkin memiliki keterbatasan dalam hal pengalaman, pengetahuan, atau kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif. Oleh karena itu, penting untuk memberikan pelatihan dan dukungan kepada penilai agar mereka dapat melakukan penilaian dengan efektif.

#### **f. Perubahan lingkungan bisnis**

Lingkungan bisnis yang cepat berubah dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan mungkin menghadapi tantangan baru atau perubahan dalam tugas dan tanggung jawab mereka, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu, penilaian prestasi dan kinerja harus dilakukan secara berkala untuk memastikan karyawan tetap dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Faktor-faktor tersebut harus diperhatikan dan diatasi untuk memastikan penilaian prestasi dan kinerja yang adil dan obyektif. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi dan Kinerja**

Penilaian prestasi dan kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat, antara lain (Fauzi, 2016):

#### **a. Evaluasi kinerja karyawan**

Tujuan utama dari penilaian prestasi dan kinerja adalah untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan melakukan penilaian, atasan dapat mengetahui sejauh mana karyawan telah mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan.

**b. Peningkatan kinerja karyawan**

Penilaian prestasi dan kinerja dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, karyawan dapat memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kinerja mereka.

**c. Pengembangan karyawan**

Penilaian prestasi dan kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Informasi ini dapat digunakan untuk merancang program pengembangan dan pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan.

**d. Pengambilan keputusan manajemen**

Hasil dari penilaian prestasi dan kinerja dapat digunakan oleh manajemen untuk mengambil keputusan terkait promosi, kenaikan gaji, atau pemberian insentif. Dengan melakukan penilaian secara teratur, manajemen dapat memastikan bahwa karyawan yang paling berkinerja tinggi mendapatkan pengakuan dan penghargaan yang sesuai.

**e. Memotivasi karyawan**

Penilaian prestasi dan kinerja dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan yang mendapatkan umpan balik positif dan pengakuan atas

kinerja mereka cenderung lebih termotivasi untuk terus berkinerja tinggi.

**f. Meningkatkan hubungan kerja:**

Penilaian prestasi dan kinerja dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan hubungan antara atasan dan karyawan. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, atasan dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan membangun hubungan yang lebih baik dan saling menguntungkan.

Dengan memperhatikan tujuan dan manfaat penilaian prestasi dan kinerja, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan membangun hubungan yang lebih baik antara atasan dan karyawan.

**5. Pendekatan Penilaian Prestasi dan Kinerja**

Terdapat beberapa pendekatan atau metode yang dapat digunakan dalam penilaian prestasi dan kinerja karyawan, di antaranya (Indahsari, 2017):

**a. Pendekatan Berbasis Perilaku (*Behavioral Approach*)**

Pendekatan ini menilai perilaku karyawan selama melakukan pekerjaan dan mengukur kemampuan karyawan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian ini berfokus pada perilaku yang dapat diamati dan diukur secara objektif, seperti

kemampuan berkomunikasi, kerjasama tim, inisiatif, dan tanggung jawab.

**b. Pendekatan Berbasis Hasil (*Result Approach*)**

Pendekatan ini menilai hasil kerja karyawan, seperti pencapaian target, kuantitas dan kualitas pekerjaan yang telah diselesaikan, dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

**c. Pendekatan Berbasis Kompetensi (*Competency Approach*)**

Pendekatan ini menilai kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan kompetensi yang telah ditentukan. Penilaian ini berfokus pada kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan.

**d. Pendekatan Berbasis Objektif (*Objective Approach*):**

Pendekatan ini menggunakan kriteria objektif yang telah ditetapkan, seperti angka penjualan atau tingkat kehadiran karyawan, untuk menilai kinerja karyawan. Pendekatan ini lebih mengutamakan hasil yang dapat diukur secara objektif.

### **e. Pendekatan Berbasis Subyektif (*Subjective Approach*)**

Pendekatan ini menggunakan penilaian yang bersifat subyektif, seperti penilaian dari atasan langsung atau rekan kerja, untuk menilai kinerja karyawan. Pendekatan ini lebih mengutamakan kualitas kinerja yang sulit diukur secara objektif, seperti kemampuan berkomunikasi dan kreativitas.

Pilihan pendekatan yang tepat dalam penilaian prestasi dan kinerja harus didasarkan pada tujuan penilaian, sumber daya yang tersedia, dan karakteristik organisasi. Kombinasi dari beberapa pendekatan juga dapat digunakan untuk memberikan penilaian yang lebih komprehensif dan akurat terhadap kinerja karyawan.

## **6. Mutasi, Promosi dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

Mutasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan keputusan manajemen yang berkaitan dengan pengembangan karir karyawan (Lail, 2016). Berikut ini adalah penjelasan mengenai ketiga hal tersebut:

### **a. Mutasi**

Mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi yang lain dalam organisasi. Tujuan mutasi antara lain untuk mengisi kekosongan posisi, memperluas pengalaman karyawan, atau memberikan tantangan baru bagi karyawan. Mutasi dapat dilakukan

secara horizontal atau vertikal, yaitu perpindahan pada tingkat yang sama atau naik ke posisi yang lebih tinggi.

**b. Promosi**

Promosi adalah peningkatan posisi karyawan ke level yang lebih tinggi dalam organisasi. Tujuan promosi antara lain untuk memberikan penghargaan atas kinerja karyawan yang baik, memotivasi karyawan, dan memperbaiki keahlian dan keterampilan karyawan. Promosi dapat dilakukan berdasarkan kualifikasi dan kinerja karyawan, serta kebutuhan organisasi untuk mengisi posisi yang lebih tinggi.

**c. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

PHK adalah pengakhiran hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. PHK dapat dilakukan secara sukarela atau tidak sukarela, seperti akibat dari perusahaan yang mengalami penurunan bisnis atau kinerja karyawan yang buruk. Organisasi harus memastikan bahwa PHK dilakukan sesuai dengan hukum dan etika yang berlaku, serta memberikan kompensasi yang layak kepada karyawan yang di-PHK.

Manajemen sumber daya manusia harus mempertimbangkan dengan hati-hati ketika melakukan mutasi, promosi, atau PHK terhadap karyawan. Keputusan ini harus didasarkan pada kinerja karyawan, kemampuan, dan kebutuhan organisasi. Manajemen juga harus memberikan

komunikasi yang jelas dan transparan kepada karyawan mengenai alasan dan dampak dari keputusan tersebut.

## C. Penutup

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengelolaan sumber daya manusia, penilaian prestasi dan kinerja sangat penting untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Langkah-langkah penilaian prestasi dan kinerja mencakup penetapan tujuan kinerja, pengumpulan data, penilaian kinerja, umpan balik, dan pengembangan rencana tindakan. Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja meliputi standar kinerja, karakteristik karyawan, dan faktor organisasional. Tujuan dan manfaat dari penilaian prestasi dan kinerja adalah untuk memotivasi karyawan, memperbaiki kinerja, dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan.
2. Pendekatan penilaian prestasi dan kinerja dapat dilakukan dengan pendekatan objektif atau subjektif, dan metode yang digunakan antara lain penilaian berbasis perilaku, penilaian berbasis hasil, dan penilaian gabungan. Sementara itu, mutasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah keputusan manajemen yang berkaitan dengan pengembangan karir karyawan dan harus dilakukan secara hati-hati dan transparan.
3. Secara keseluruhan, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional dan bertanggung jawab

untuk memastikan bahwa karyawan dapat memberikan kinerja yang baik dan organisasi dapat mencapai tujuannya. Penilaian prestasi dan kinerja, serta keputusan pengembangan karir seperti mutasi, promosi, dan PHK merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia dan harus dilakukan secara adil dan obyektif untuk mencapai keberhasilan bersama.

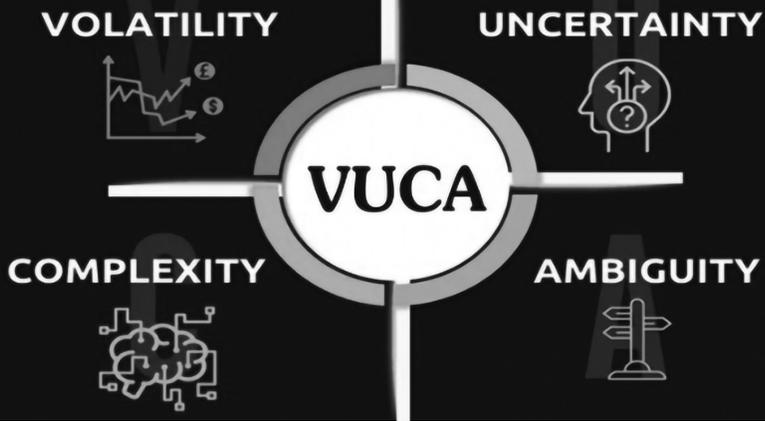
#### **D. Daftar Pustaka**

- Farchan, Fauzi. Teknikal Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Sebuah Paradigma Pengukuran Kinerja. *Risâlah, Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 2016, 3.1: 42-62.
- Guridno, Aberar; Sinambela, Lijan Poltak. Pengaruh Diklat Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kompetensi Dan Implikasinya Kepada Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Tahun 2018. *Populis: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 2021, 4.1: 91-127.
- Laili, Isnaniah. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2016.
- Meithiana, Indrasari. Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan. 2017.
- Nurmianto, Eko; Siswanto, Nurhadi. Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus Di Sub Dinas Pengairan Dinas Pekerjaan Umum

Kota Probolinggo). *Jurnal Teknik Industri*, 2006, 8.1: 40-53.

Warella, Samuel Y., Et Al. *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis, 2021.

Wardhana, Aditya. Bab 8 Kinerja Dan Penilaian Prestasi Kerja. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2021, 102.



## **BAB 9**

# **PERENCANAAN DAN PEMBERIAN KOMPENSASI (*COMPENSATION PLANNING AND REMUNERATION*)**

**Ratna, S.E., M.M.**  
Universitas Muhammadiyah Mamuju  
n4n4ratna12@gmail.com

## A. Pendahuluan

Perencanaan dan pemberian kompensasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh pengusaha kepada pekerja sebagai imbalan atas jasa yang diberikan. Kompensasi tidak hanya meliputi gaji, tetapi juga mencakup tunjangan, bonus, insentif, dan fasilitas lainnya yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja pekerja (Sarman, 2020).

Perencanaan dan pemberian kompensasi yang baik dapat membantu organisasi dalam memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas serta meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perencanaan dan pemberian kompensasi harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang adil dan transparan, serta disesuaikan dengan kondisi pasar kerja dan strategi bisnis organisasi (Dinus & Johnly, 2016).

Tantangan dalam perencanaan dan pemberian kompensasi terutama terkait dengan pemenuhan kebutuhan karyawan yang beragam dan berubah seiring waktu. Selain itu, perubahan regulasi dan kondisi ekonomi juga dapat mempengaruhi perencanaan dan pemberian kompensasi. Oleh karena itu, manajer sumber daya manusia perlu memahami kondisi pasar kerja dan memperbarui strategi kompensasi secara berkala untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan bisnis.

Berdasarkan hal tersebut maka pada bab ini penulis akan membahas tentang pengertian kompensasi, tujuan kompensasi,

asas pemberian kompensasi, jenis-jenis kompensasi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh pengusaha kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan dalam organisasi. Kompensasi meliputi berbagai jenis penghasilan seperti gaji, tunjangan, bonus, insentif, serta fasilitas lainnya seperti asuransi kesehatan, cuti tahunan, dan kesempatan pengembangan karir. Kompensasi juga mencakup kesempatan pengembangan karir, pelatihan, dan keseimbangan kerja dan hidup yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan (Muh, 2020).

Kompensasi adalah bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas karyawan yang bekerja di organisasi. Kompensasi yang adil dan memadai dapat membantu organisasi dalam memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas serta meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan (Yoyo dkk, 2018). Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang adil dan transparan, serta disesuaikan dengan kondisi pasar kerja dan strategi bisnis organisasi. Berikut adalah definisi kompensasi menurut beberapa ahli (Putri & Endah, 2020):

- a. Milkovich dan Newman (2008) mendefinisikan kompensasi sebagai segala bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan.
- b. Martoyo (2016) mendefinisikan kompensasi sebagai gaji atau upah yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan dari pemberi kerja yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.
- c. Michael Armstrong (2006) mendefinisikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, termasuk gaji, tunjangan, bonus, serta kesempatan pengembangan karir dan pelatihan.

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan. Kompensasi meliputi berbagai jenis penghasilan seperti gaji, tunjangan, bonus, insentif, serta fasilitas lainnya seperti asuransi kesehatan, cuti tahunan, dan kesempatan pengembangan karir. Kompensasi juga mencakup kesempatan pengembangan karir, pelatihan, dan keseimbangan kerja-hidup yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

## 2. Tujuan Kompensasi

Tujuan dari kompensasi adalah untuk memberikan penghargaan atau imbalan kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan dalam organisasi. Selain itu, tujuan lain dari kompensasi adalah sebagai berikut (Ninuk, 2002):

### a. Menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas

Salah satu tujuan utama dari pengelolaan kompensasi adalah untuk menarik karyawan yang berkualitas dan mempertahankan mereka di organisasi. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat membuat organisasi lebih menarik bagi karyawan potensial yang berbakat dan berpengalaman. Selain itu, memberikan imbalan yang memadai kepada karyawan yang telah bekerja keras dapat membantu organisasi dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas.

### b. Memotivasi karyawan

Tujuan kompensasi lainnya adalah untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik dan mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati melalui penghargaan finansial dan non-finansial seperti bonus, insentif, atau kesempatan pengembangan karir, cenderung merasa lebih termotivasi untuk bekerja keras dan meningkatkan kinerja mereka.

### **c. Meningkatkan kinerja karyawan**

Tujuan lain dari kompensasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan di tempat kerja. Kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawan dapat memberikan insentif bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Selain itu, memberikan kesempatan pengembangan karir dan pelatihan dapat membantu karyawan dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja.

### **d. Memperkuat budaya organisasi**

Pengelolaan kompensasi yang baik dan efektif juga dapat membantu organisasi dalam memperkuat budaya organisasi mereka. Hal ini dapat dicapai dengan menekankan pada nilai-nilai organisasi dalam pengelolaan kompensasi dan memastikan bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan kinerja dan kontribusi karyawan.

### **e. Menjamin keadilan dan kesetaraan**

Tujuan lain dari kompensasi adalah untuk memastikan keadilan dan kesetaraan di tempat kerja. Kompensasi yang adil dan transparan dapat membantu organisasi dalam menjaga keadilan dan kesetaraan antara karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai dan dihormati di tempat kerja.

### 3. Asas Pemberian Kompensasi

Asas pemberian kompensasi adalah prinsip-prinsip dasar yang harus dipatuhi oleh organisasi dalam menentukan dan memberikan kompensasi kepada karyawan (Yoyo dkk, 2018). Berikut ini penjelasan lebih detail mengenai beberapa asas pemberian kompensasi antara lain:

#### a. Keadilan

Asas keadilan mengacu pada prinsip bahwa kompensasi harus diberikan secara adil dan sesuai dengan kontribusi dan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki kinerja dan kontribusi yang lebih baik seharusnya menerima kompensasi yang lebih baik pula. Keadilan juga berarti bahwa ada kesetaraan dalam sistem kompensasi dan bahwa setiap karyawan harus diperlakukan dengan sama, tanpa adanya diskriminasi.

#### b. Kesetaraan

Asas kesetaraan menuntut bahwa setiap karyawan yang memiliki kinerja dan kontribusi yang sama seharusnya menerima kompensasi yang sama pula. Prinsip kesetaraan ini sangat penting untuk menghindari adanya ketidakadilan dan konflik di antara karyawan.

#### c. Daya saing

Asas daya saing mengacu pada prinsip bahwa kompensasi yang ditawarkan oleh organisasi harus kompetitif dengan kompensasi yang ditawarkan

oleh organisasi lain di pasar tenaga kerja yang sama. Hal ini penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

#### **d. Keterjangkauan**

Asas keterjangkauan menuntut bahwa kompensasi haruslah terjangkau bagi organisasi dan tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Organisasi harus mampu membayar kompensasi yang layak namun tetap dalam batas kemampuan finansial mereka.

#### **e. Fleksibilitas**

Asas fleksibilitas menuntut bahwa sistem kompensasi haruslah fleksibel untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan di lingkungan bisnis atau kebutuhan karyawan. Karyawan harus memiliki kesempatan untuk memilih jenis imbalan yang mereka inginkan, seperti bonus atau cuti tambahan.

Dalam rangka menciptakan sistem kompensasi yang efektif, organisasi harus memperhatikan semua asas pemberian kompensasi di atas. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat menciptakan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan berkesinambungan untuk karyawan mereka.

## 4. Jenis-Jenis Kompensasi

Berikut ini adalah beberapa jenis-jenis kompensasi yang umum diterapkan oleh organisasi adalah sebagai berikut (Muh, 2020):

### a. Kompensasi finansial

Jenis kompensasi ini mencakup gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Gaji merupakan bentuk kompensasi tetap yang diberikan kepada karyawan dalam jumlah tertentu setiap bulan atau tahun. Tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, atau tunjangan transportasi juga termasuk dalam jenis kompensasi finansial. Bonus dan komisi adalah bentuk kompensasi yang diberikan sebagai penghargaan atas kinerja karyawan yang baik atau pencapaian tertentu.

### b. Kompensasi non-finansial

Jenis kompensasi ini tidak melibatkan uang, melainkan memberikan manfaat lain yang lebih sulit diukur secara finansial. Contoh dari jenis kompensasi ini antara lain cuti tambahan, fleksibilitas waktu kerja, kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan, dan keseimbangan kehidupan kerja.

### c. Kompensasi berbasis saham

Jenis kompensasi ini diberikan dalam bentuk saham atau opsi saham kepada karyawan sebagai bagian dari paket remunerasi mereka. Kompensasi berbasis saham dirancang untuk memberikan karyawan insentif untuk

meningkatkan kinerja perusahaan dan memperbaiki nilai saham.

#### **d. Kompensasi jangka panjang**

Jenis kompensasi ini diberikan sebagai penghargaan atas kinerja jangka panjang dan kontribusi karyawan yang berkelanjutan terhadap organisasi. Contoh dari jenis kompensasi ini termasuk program pensiun, bonus jangka panjang, dan hak atas saham atau opsi saham yang dapat diambil setelah beberapa tahun bekerja.

#### **e. Kompensasi seimbang**

Jenis kompensasi ini menekankan pentingnya mempertahankan keseimbangan antara berbagai jenis kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa karyawan tidak hanya mendapatkan keuntungan finansial, tetapi juga memiliki waktu luang yang cukup dan manfaat lain yang dapat meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

Organisasi dapat memilih jenis-jenis kompensasi yang ingin diterapkan berdasarkan kebutuhan dan tujuan mereka, serta mempertimbangkan situasi pasar tenaga kerja dan kemampuan finansial mereka.

## 5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Berikut ini adalah penjelasan lebih detail mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi:

### a. Kemampuan finansial perusahaan

Kemampuan finansial perusahaan mempengaruhi pemberian kompensasi. Perusahaan harus mempertimbangkan sumber daya keuangan mereka ketika menentukan tingkat gaji, tunjangan, dan bonus yang akan diberikan kepada karyawan. Apabila perusahaan sedang mengalami kesulitan keuangan, maka perusahaan mungkin tidak bisa memberikan kenaikan gaji atau bonus yang lebih besar.

### b. Persaingan di pasar tenaga kerja

Persaingan di pasar tenaga kerja juga mempengaruhi pemberian kompensasi. Jika perusahaan ingin menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, mereka harus menawarkan kompensasi yang sebanding dengan apa yang ditawarkan oleh perusahaan lain di industri yang sama. Jika perusahaan tidak bersaing dengan gaji dan tunjangan yang ditawarkan oleh perusahaan pesaing, maka perusahaan mungkin kehilangan karyawan yang terampil dan berpengalaman.

### **c. Kebutuhan karyawan**

Kebutuhan karyawan juga mempengaruhi jenis kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Misalnya, karyawan yang memiliki keluarga mungkin membutuhkan tunjangan kesehatan dan cuti untuk merawat anak-anak mereka. Seorang karyawan mungkin membutuhkan waktu tambahan untuk mengambil kursus pendidikan atau pelatihan, sehingga perusahaan harus memberikan kesempatan dan biaya pendidikan.

### **d. Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan juga menjadi faktor yang penting dalam menentukan pemberian kompensasi. Karyawan yang berhasil mencapai target dan memenuhi tuntutan pekerjaan biasanya mendapatkan bonus dan kenaikan gaji. Sebaliknya, karyawan yang tidak mencapai target atau tidak memenuhi tuntutan pekerjaan mungkin tidak mendapatkan kenaikan gaji atau bahkan bisa mengalami pemotongan gaji.

### **e. Tingkat pendidikan dan pengalaman karyawan**

Tingkat pendidikan dan pengalaman karyawan juga mempengaruhi pemberian kompensasi. Karyawan dengan pendidikan dan pengalaman yang lebih tinggi biasanya diberi gaji yang lebih tinggi dan mendapatkan kesempatan untuk memperoleh kenaikan jabatan atau promosi. Namun, faktor ini harus diperhatikan secara objektif, karena perusahaan harus memastikan bahwa gaji dan tunjangan yang diberikan benar-

benar sebanding dengan kualifikasi dan pengalaman karyawan tersebut.

#### **f. Kebijakan perusahaan**

Kebijakan perusahaan juga mempengaruhi pemberian kompensasi. Beberapa perusahaan menerapkan kebijakan kenaikan gaji secara otomatis setiap tahun, sementara yang lain menentukan kenaikan gaji berdasarkan kinerja karyawan. Perusahaan juga mungkin memberikan tunjangan khusus atau bonus untuk karyawan yang mencapai target tertentu atau menyelesaikan proyek dengan sukses. Kebijakan yang jelas dan transparan akan membantu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

### **C. Penutup**

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompensasi merujuk pada imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai pengganti kerja keras dan jasa yang diberikan. Tujuan dari kompensasi adalah untuk memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik. Asas pemberian kompensasi meliputi asas keadilan, konsistensi, dan transparansi.
2. Jenis-jenis kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kategori yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi gaji, tunjangan, bonus,

insentif, dan komisi. Sementara itu, kompensasi tidak langsung mencakup fasilitas, seperti asuransi kesehatan, cuti tahunan, pensiun, dan program kesejahteraan karyawan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi meliputi faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kebijakan internal perusahaan, kondisi keuangan, nilai-nilai perusahaan, kinerja karyawan, dan tingkat pengalaman karyawan. Sedangkan faktor eksternal mencakup pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, tingkat inflasi, dan persaingan industri.
4. Dalam keseluruhan, pengertian, tujuan, asas, jenis-jenis, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi penting untuk dipahami oleh manajemen sumber daya manusia guna merancang program kompensasi yang baik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **D. Daftar Pustaka**

- Kadarisman, Muh. Pengertian Dan Filosofi Manajemen Kompensasi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2012, 1-53.
- Kenelak, Dinus; Pio, Riane Johnly; Kaparang, Sonny Gerson. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Serba Usaha Baliem Arabica Di Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 2016, 4.4.
- Maharani, Adistya Putri; Mujiasih, Endah. Hubungan Antara Persepsi Terhadap Kompensasi Gaji Pokok Dengan

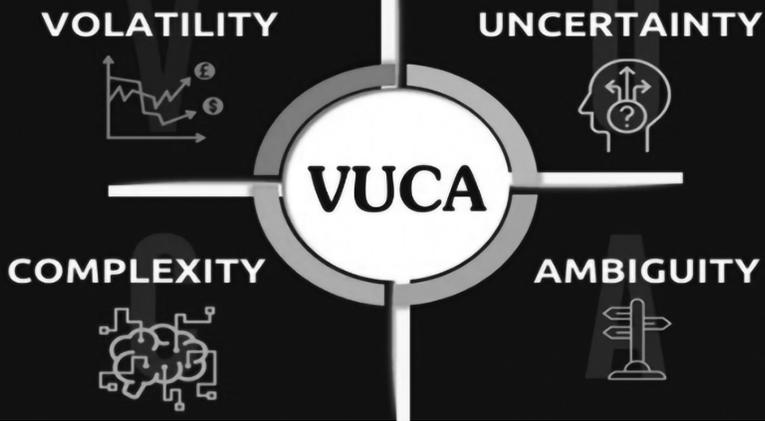
Work Engagement Pada Pegawai Honorer. *Jurnal Empati*, 2020, 7.2: 510-521.

Muljani, Ninuk. Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2002, 4.2: 108-122.

Sinaga, Sarman. Peranan Balas Jasa Dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja Pada Pt. Sony Gemerlang Medan. *Jurnal Darma Agung*, 2020, 28.1: 132-144.

Sudaryo, Yoyo; Aribowo, Agus; Sofiati, Nunung Ayu. Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik. Penerbit Andi, 2018.





## **BAB 10**

# **MOTIVASI, KESEJAHTERAAN KESEHATAN DAN KESELAMATAN KARYAWAN (*MOTIVATION, WELFARE, HEALTHY AND SAFETY*)**

**Sarjono Puro, ST., MT**  
Universitas Bung Karno  
purosipit@yahoo.co.id

## A. Pendahuluan

Dalam dunia kerja, motivasi, kesejahteraan, kesehatan, dan keselamatan karyawan merupakan aspek yang sangat penting. Karyawan yang termotivasi, merasa sejahtera, sehat, dan aman dalam lingkungan kerjanya cenderung lebih produktif, kreatif, dan berkinerja tinggi (Bintaro dan Rahardijo, 2010). Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak termotivasi, tidak sejahtera, tidak sehat, dan tidak aman dalam lingkungan kerjanya cenderung memiliki kinerja yang buruk, absen lebih banyak, dan berisiko mengalami cedera atau kecelakaan kerja.

Motivasi, kesejahteraan, kesehatan, dan keselamatan karyawan juga menjadi isu penting bagi para pemimpin organisasi dan pemerintah. Pemimpin organisasi perlu memastikan bahwa karyawan mereka termotivasi, sejahtera, sehat, dan aman agar dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, pemerintah juga memiliki peran penting dalam menjaga motivasi, kesejahteraan, kesehatan, dan keselamatan karyawan melalui undang-undang dan regulasi yang menjamin hak-hak karyawan dan memberikan perlindungan terhadap risiko lingkungan kerja yang berbahaya (Abdulrozaq et al, 2020).

Namun, meskipun penting, masih banyak organisasi yang tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap motivasi, kesejahteraan, kesehatan, dan keselamatan karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kebijakan yang tidak memadai, kurangnya dana dan sumber daya, atau kurangnya kesadaran tentang pentingnya aspek-aspek ini dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan aspek-aspek ini dalam pengelolaan sumber daya manusia mereka. Dengan memastikan bahwa karyawan mereka termotivasi, sejahtera, sehat, dan aman, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan menyenangkan bagi semua karyawan.

Berdasarkan hal tersebut pada bab ini penulis akan membahas lebih mendalam mengenai memotivasi karyawan, kesejahteraan karyawan dan kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

## **B. Pembahasan**

### **1. Memotivasi Karyawan**

Motivasi karyawan adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan atau kegiatan yang membantu mencapai tujuan organisasi (Ernawati, 2014). Motivasi karyawan penting dalam dunia bisnis karena dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Ketika karyawan termotivasi, mereka cenderung lebih bersemangat, kreatif, dan berkinerja tinggi, sehingga dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan, di antaranya adalah (Ma'ruf, 2014):

- a. Pengakuan dan apresiasi atas kinerja yang baik
- b. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja
- c. Kesempatan untuk berkembang dan naik pangkat
- d. Lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan

- e. Tujuan organisasi yang jelas dan terarah
- f. Kepercayaan dari atasan dan rekan kerja
- g. Kejelasan peran dan tanggung jawab
- h. Kebebasan dalam mengambil keputusan dan bertindak

Agar memotivasi karyawan, organisasi dapat melakukan beberapa langkah, seperti memberikan pengakuan dan apresiasi atas kinerja yang baik, memberikan kompensasi yang adil, memberikan kesempatan untuk berkembang, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan dan bertindak. Selain itu, organisasi juga perlu mengkomunikasikan tujuan dan visi organisasi yang jelas agar karyawan dapat merasa termotivasi untuk mencapainya.

## **2. Kesejahteraan Karyawan**

Kesejahteraan karyawan merupakan kondisi di mana karyawan merasa puas, bahagia, dan sehat dalam bekerja di sebuah organisasi. Kesejahteraan karyawan mencakup berbagai aspek, seperti lingkungan kerja yang aman dan nyaman, kesehatan fisik dan mental, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Jasman, 2015). Untuk memastikan kesejahteraan karyawan, organisasi dapat melakukan beberapa hal, di antaranya (Ni'mah& Nasif, 2016):

- a. Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman  
Lingkungan kerja yang aman dan nyaman sangat penting bagi kesejahteraan karyawan. Organisasi harus memastikan bahwa kondisi lingkungan kerja selalu

terjaga, seperti menjaga kebersihan dan kualitas udara di dalam ruangan kerja.

- b. Menyediakan program kesehatan  
Organisasi dapat memberikan program kesehatan untuk karyawan, seperti asuransi kesehatan, pemeriksaan kesehatan berkala, dan program kebugaran. Dengan memberikan program kesehatan, karyawan dapat memperoleh manfaat kesehatan yang baik dan mengurangi risiko terkena penyakit.
- c. Memberikan kesempatan untuk pengembangan diri  
Organisasi dapat memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, seperti pelatihan dan kursus untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi. Dengan adanya kesempatan pengembangan diri, karyawan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, serta mengembangkan karir mereka.
- d. Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja  
Organisasi dapat memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, seperti jam kerja yang fleksibel atau program kerja dari rumah. Dengan memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, karyawan dapat mengatur waktu kerja mereka dengan lebih efektif dan menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka.
- e. Meningkatkan komunikasi antara karyawan dan manajemen  
Organisasi dapat meningkatkan komunikasi antara karyawan dan manajemen, seperti dengan memberikan

kesempatan untuk memberikan masukan dan saran. Dengan adanya komunikasi yang baik antara karyawan dan manajemen, karyawan dapat merasa dihargai dan diakui dalam organisasi.

Kesejahteraan karyawan sangat penting bagi karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasa sejahtera cenderung memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik, kinerja yang lebih tinggi, dan tingkat kecelakaan kerja yang lebih rendah. Sementara itu, organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan menjaga keberlangsungan bisnis dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

### **3. Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan**

Kesehatan dan kesejahteraan karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Kesehatan karyawan mencakup aspek fisik, mental, dan sosial, sedangkan kesejahteraan karyawan mencakup kebahagiaan, keamanan, dan keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan profesional (Saleh dkk, 2020). Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja adalah sebagai berikut (Wulandari & Wadarni, 2021):

- a. Menyediakan fasilitas kesehatan dan keamanan kerja yang memadai, seperti alat pelindung diri, peralatan pertolongan pertama, dan akses ke layanan medis.

- b. Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, dengan menjaga kebersihan dan ventilasi udara yang cukup.
- c. Memberikan program kesehatan dan promosi kesehatan, seperti vaksinasi, perawatan gigi, dan program diet dan olahraga.
- d. Memberikan akses ke sumber daya kesehatan dan konseling untuk karyawan dan keluarganya.
- e. Menerapkan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti yang cukup, dan program keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.
- f. Memberikan fasilitas kesejahteraan, seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan program pensiun.
- g. Menciptakan budaya kerja yang sehat dan mendukung, dengan menghindari stres yang berlebihan dan mempromosikan kerja sama dan kebersamaan di antara karyawan.

Meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, seperti mengurangi absensi dan kehilangan produktivitas akibat sakit, meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, serta meningkatkan kepuasan karyawan dan retensi tenaga kerja. Selain itu, perusahaan juga dapat memenuhi tanggung jawab sosial dan etisnya dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung.

## C. Penutup

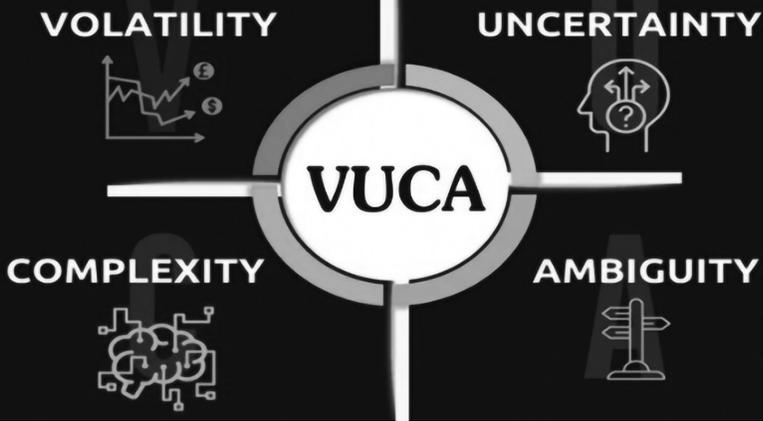
Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Secara keseluruhan, motivasi karyawan, kesejahteraan karyawan, dan kesehatan dan keselamatan karyawan merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia suatu perusahaan. Motivasi karyawan membantu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, sementara kesejahteraan karyawan dapat membantu meningkatkan kepuasan karyawan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Selain itu, kesehatan dan keselamatan karyawan juga sangat penting untuk mencegah kecelakaan kerja dan penyakit, serta memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara efektif dan produktif.
2. Dalam praktiknya, perusahaan perlu mengembangkan program dan kebijakan yang mendukung motivasi, kesejahteraan, dan kesehatan karyawan. Beberapa strategi yang dapat dilakukan antara lain memberikan imbalan yang adil dan insentif bagi karyawan, menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, serta memberikan program kesehatan dan dukungan psikologis bagi karyawan. Dengan cara ini, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, dan kepuasan karyawan, serta mengurangi biaya akibat absensi dan penurunan kinerja akibat penyakit dan cedera kerja.

## D. Daftar Pustaka

- Abdullah, Ma'ruf. Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan. 2014.
- Nasution, Ernawati. Motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai fakultas dakwah IAIN Ar-Raniry. *Jurnal Al-Bayan: Media Kajian Dan Pengembangan Ilmu Dakwah*, 2014, 20.1.
- Ni'mah, Istianah; Nasif, Khifni. Analisis Kesejahteraan Karyawan Outsourcing Dalam Perspektif Karyawan Pt Spirit Krida Indonesia. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 2016, 4.
- Hasibuan, Abdurrozzaq, et al. Teknik Keselamatan Dan Kesehatan Kerja. Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Saleh, Lalu Muhammad; Russeng, Syamsiar S.; Tadjuddin, Istiana. Manajemen Stres Kerja (Sebuah Kajian Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Dari Aspek Psikologis Pada Atc). Deepublish, 2020.
- Saripuddin, Jasman. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen UMSU*, 2015, 3.2: 1-20.
- Surodilogo, Leonardus Bintoro; Rahardjo, Mudji. *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Sumber Sehat Semarang*. 2010. Phd Thesis. Perpustakaan Fe Undip.
- Wulandari, Sintia Suci; Wardani, Laila Meiliyandrie Indah. *Employee Well-Being Hubungannya Dengan Psychological Capital Dan Work Engagemen*. Penerbit Nem, 2021.





## **BAB 11**

# **MENJAGA HUBUNGAN DAN MELAKUKAN KOMUNIKASI DENGAN SERIKAT PEKERJA (*INDUSTRIAL RELATIONS*)**

**Dr. Ir. Muji Indarwanto, MM., MT**  
Universitas Mercu Buana  
[mujiindrawanto@gmail.com](mailto:mujiindrawanto@gmail.com)

## A. Pendahuluan

*Industrial relations* atau hubungan industri merujuk pada hubungan antara perusahaan dan serikat pekerja yang mewakili kepentingan para pekerja. Dalam hal ini, menjaga hubungan dan melakukan komunikasi dengan serikat pekerja sangat penting untuk membangun lingkungan kerja yang stabil dan produktif (Aditya & Nuraeni, 2020).

Menjaga hubungan yang baik dengan serikat pekerja dapat membantu perusahaan untuk meminimalkan konflik dan menghindari mogok atau pemogokan (Luis, 2019). Selain itu, hubungan yang baik juga dapat membantu perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, serta memperbaiki kualitas produk atau layanan yang ditawarkan.

Melakukan komunikasi dengan serikat pekerja juga penting dalam membangun hubungan yang baik. Komunikasi yang efektif dapat membantu perusahaan untuk memahami kebutuhan dan kepentingan para pekerja, sehingga dapat menciptakan kebijakan dan program yang sesuai dengan kebutuhan mereka (Irene, 2020). Selain itu, komunikasi yang terbuka dan jujur juga dapat membantu membangun kepercayaan antara perusahaan dan serikat pekerja.

Dalam praktiknya, menjaga hubungan dan melakukan komunikasi dengan serikat pekerja dapat dilakukan melalui beberapa cara, seperti melakukan pertemuan secara rutin, membuka saluran komunikasi yang terbuka dan jujur, serta melibatkan serikat pekerja dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kepentingan mereka (Radita, 2019).

Dalam kesimpulannya, menjaga hubungan dan melakukan komunikasi dengan serikat pekerja sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil, produktif, dan harmonis. Dengan membangun hubungan yang baik dan melakukan komunikasi yang efektif, perusahaan dapat mencapai tujuan mereka dan membantu menciptakan keberhasilan jangka panjang bagi semua pihak yang terlibat.

Berkaitan dengan hal tersebut maka pada bab ini penulis akan membahas mengenai pengertian serikat kerja, peran serikat kerja dan cara manajer sumber daya manusia menjaga dan melakukan komunikasi dengan serikat kerja

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Serikat Kerja**

Serikat pekerja atau serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk oleh para pekerja atau buruh untuk memperjuangkan kepentingan mereka di tempat kerja. Organisasi ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial para pekerja, melindungi hak-hak mereka, serta memperjuangkan kondisi kerja yang lebih baik (Zulkarnain, 2019).

Serikat pekerja seringkali dibentuk untuk melindungi kepentingan pekerja dalam negosiasi dengan pihak pengusaha atau pemerintah, terutama dalam hal upah, jam kerja, dan kondisi kerja lainnya. Selain itu, serikat pekerja juga dapat memberikan dukungan dalam hal hak-hak karyawan, seperti hak untuk mengadakan mogok atau pemogokan.

Serikat pekerja juga dapat memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan anggotanya, serta memberikan perlindungan dan bantuan hukum bagi anggotanya yang mengalami masalah di tempat kerja. Pada umumnya, serikat pekerja diatur oleh undang-undang atau peraturan yang berlaku di setiap negara. Namun, cara kerja dan struktur organisasi serikat pekerja dapat berbeda-beda tergantung pada kebijakan dan praktik yang berlaku di masing-masing organisasi (Wahjui, 2017).

Secara umum, serikat pekerja memiliki peran yang penting dalam melindungi hak-hak dan kepentingan para pekerja, serta meningkatkan kondisi kerja yang lebih baik. Organisasi ini juga dapat membantu mewujudkan hubungan kerja yang lebih harmonis dan produktif antara pengusaha dan pekerja (Aditya & Nuraeni, 2020).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa srikat kerja adalah organisasi yang dibentuk oleh para pekerja untuk memperjuangkan kepentingan mereka di tempat kerja. Organisasi ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial para pekerja, melindungi hak-hak mereka, serta memperjuangkan kondisi kerja yang lebih baik. Serikat pekerja memiliki peran yang penting dalam melindungi hak-hak dan kepentingan para pekerja, serta meningkatkan kondisi kerja yang lebih baik

## **2. Peran Serikat Kerja**

Serikat pekerja atau serikat buruh memiliki peran penting dalam menjaga dan meningkatkan kesejahteraan

ekonomi dan sosial para pekerja, melindungi hak-hak mereka, serta memperjuangkan kondisi kerja yang lebih baik. Berikut adalah beberapa peran yang diemban oleh serikat pekerja secara detail (Zulkarnain, 2019):

**a. Melindungi hak-hak pekerja**

Serikat pekerja berperan dalam melindungi hak-hak pekerja, seperti hak untuk mendapat upah yang adil, jam kerja yang wajar, kondisi kerja yang aman, serta hak untuk mengadakan mogok atau pemogokan. Serikat pekerja juga dapat membantu anggotanya untuk menyelesaikan masalah-masalah hukum di tempat kerja dan melindungi mereka dari diskriminasi, intimidasi atau tindakan tidak adil lainnya.

**b. Meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial para pekerja**

Serikat pekerja bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial para pekerja. Organisasi ini dapat memperjuangkan kenaikan upah dan tunjangan kesejahteraan lainnya, seperti jaminan kesehatan dan program pensiun, serta mengembangkan program-program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan anggotanya.

**c. Memperjuangkan kondisi kerja yang lebih baik**

Serikat pekerja juga memperjuangkan kondisi kerja yang lebih baik, seperti meningkatkan keselamatan dan

kesehatan kerja, mengurangi jam kerja yang berlebihan, serta memperjuangkan hak-hak pekerja migran. Selain itu, serikat pekerja juga dapat membantu anggotanya dalam memperjuangkan hak-hak keluarga, seperti cuti hamil dan cuti menyusui.

**d. Memberikan pendidikan dan pelatihan**

Serikat pekerja memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan anggotanya. Pelatihan ini dapat meliputi keterampilan teknis yang diperlukan dalam pekerjaan, seperti penggunaan perangkat lunak atau mesin tertentu, maupun keterampilan interpersonal, seperti komunikasi dan kepemimpinan.

**e. Memperjuangkan hak-hak karyawan**

Serikat pekerja memperjuangkan hak-hak karyawan, seperti hak untuk mengadakan mogok atau pemogokan. Selain itu, organisasi ini dapat memberikan perlindungan dan bantuan hukum bagi anggotanya yang mengalami masalah di tempat kerja, seperti tindakan pemecatan yang tidak adil atau diskriminasi.

**f. Mewujudkan hubungan kerja yang harmonis dan produktif**

Serikat pekerja juga berperan dalam mewujudkan hubungan kerja yang harmonis dan produktif antara pengusaha dan pekerja. Organisasi ini dapat bekerja sama dengan pengusaha dalam meningkatkan

produktivitas dan mengurangi biaya produksi, serta membantu mengatasi permasalahan di tempat kerja.

Dalam kesimpulannya, serikat pekerja memegang peran penting dalam melindungi hak-hak dan kepentingan para pekerja, serta meningkatkan kondisi kerja yang lebih baik. Organisasi ini juga dapat memberikan pendidikan dan pelatihan bagi anggotanya, serta memperjuangkan hak-hak karyawan.

### **3. Cara Manajer Sumber Daya Manusia Menjaga dan Melakukan Komunikasi dengan Serikat Kerja**

Manajer sumber daya manusia (HR) memiliki peran penting dalam menjaga hubungan yang harmonis dan produktif dengan serikat pekerja karena HR sebagai mediator antara pengusaha dan serikat pekerja,. Berikut adalah beberapa cara yang dapat dilakukan oleh manajer sumber daya manusia untuk menjaga dan melakukan komunikasi dengan serikat kerja (Wahjui, 2017):

#### **a. Terbuka dan jujur**

Manajer sumber daya manusia harus terbuka dan jujur dalam berkomunikasi dengan serikat pekerja. Mereka harus memberikan informasi yang jelas dan akurat mengenai kebijakan dan kondisi kerja di perusahaan, serta memastikan bahwa kebijakan tersebut sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

## **b. Terlibat dalam diskusi dan negosiasi**

Manajer sumber daya manusia harus terlibat dalam diskusi dan negosiasi dengan serikat pekerja untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Mereka harus mendengarkan dan mempertimbangkan pandangan dan kepentingan dari serikat pekerja, serta mencari solusi terbaik untuk mengatasi permasalahan yang ada di tempat kerja.

## **c. Menjalin hubungan yang berkelanjutan**

Manajer sumber daya manusia harus menjalin hubungan yang berkelanjutan dengan serikat pekerja dengan cara mengadakan pertemuan rutin atau forum diskusi untuk membahas permasalahan yang timbul di tempat kerja. Mereka juga harus membangun komunikasi yang terbuka dan saling menghormati antara pengusaha dan serikat pekerja.

## **d. Memberikan pelatihan dan pengembangan**

Manajer sumber daya manusia dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada anggota serikat pekerja untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka di tempat kerja. Hal ini dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, serta memperkuat hubungan antara pengusaha dan serikat pekerja.

#### **e. Menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan transparan**

Manajer sumber daya manusia harus menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan transparan, dengan melibatkan serikat pekerja dalam proses penyelesaian konflik. Mereka harus menjaga kepercayaan dan kredibilitas dalam menyelesaikan konflik di tempat kerja.

Dalam menjaga hubungan yang harmonis dengan serikat pekerja, manajer sumber daya manusia harus berkomunikasi secara efektif dan memberikan perhatian pada kepentingan para pekerja. Dengan cara ini, manajer sumber daya manusia dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis bagi semua pihak yang terlibat.

### **C. Penutup**

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Serikat pekerja atau serikat buruh merupakan organisasi yang dibentuk oleh pekerja untuk melindungi dan memperjuangkan hak dan kepentingan mereka di tempat kerja. Serikat pekerja memiliki peran penting dalam menjaga hubungan harmonis antara pengusaha dan pekerja, serta melakukan negosiasi untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.
2. Manajer sumber daya manusia memegang peran penting dalam menjaga hubungan yang harmonis dan produktif

dengan serikat pekerja. Untuk itu, mereka perlu menjalin komunikasi yang terbuka dan jujur, terlibat dalam diskusi dan negosiasi, serta menjalin hubungan yang berkelanjutan dengan serikat pekerja. Selain itu, manajer sumber daya manusia juga dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada anggota serikat pekerja, serta menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan transparan.

3. Dengan menjaga hubungan yang baik antara pengusaha dan serikat pekerja, maka akan tercipta lingkungan kerja yang produktif dan harmonis bagi semua pihak yang terlibat di tempat kerja.

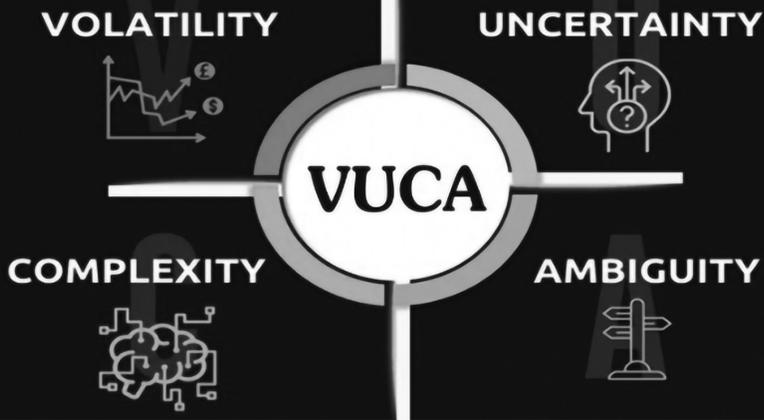
#### **D. Daftar Pustaka**

- Ananda, Aditya; Se, Yeni Nuraeni. Strategi Komunikasi Organisasi Dan Negosiasi Manajemen Dengan Serikat Pekerja Dalam Membangun Hubungan Industrial Yang Harmonis (Studi Pada Pt. Bank "X"). *International Journal Of Communication, Management And Humanities*, 2020, 173.
- Budijanto, Oki Wahyu. Upah Layak Bagi Pekerja/Buruh Dalam Perspektif Hukum Dan Ham. *Jurnal Penelitian Hukum De Jure*, 2017, 17.3: 395-412.
- Gora, Radita; S Sos, M. M. *Riset Kualitatif Public Relations*. Jakad Media Publishing, 2019.
- Ibrahim, Zulkarnain. Eksistensi Serikat Pekerja/Serikat Buruh Dalam Upaya Mensejahterakan Pekerja. *Jurnal Media Hukum*, 2016, 23.2: 150-161.

Marnisah, Luis. *Hubungan Industrial Dan Kompensasi (Teori Dan Praktik)*. Deepublish, 2019.

Silviani, Irene. *Public Relations Sebagai Solusi Komunikasi Krisis*. Scopindo Media Pustaka, 2020.





## BAB 12

# MERANGKUM KEMBALI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA VUCA

Dr. Drs. Ir. Edison H Manurung, ST., MT., MM., MH  
Universitas Mpu Tantular Jakarta  
edisonmanurung2010@yahoo.com

Ilmu manajemen merupakan proses perencanaan terstruktur dalam aktivitas kehidupan maupun organisasi agar kegiatan tersebut dapat terorganisir dan dapat menjalankan semua rencana organisasi. Dengan menjalani kegiatan yang sesuai dengan ilmu manajemen, akan menyelesaikan dan dikelola oleh organisasi demi mencapai tujuan bersama. Cabang ilmu manajemen yang sering ditemukan baik diperusahan maupun di sekolah meliputi: Manajemen strategis, manajemen pemasaran, manajemen humas, manajemen penjualan, manajemen rante pasokan, manajemen operasi, manajemen pengadaan, manajemen keuangan dan akuntansi, manajemen sumber daya manusia. Ilmu manajemen itu sangat penting karena dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dengan cara yang telah ditetapkan. Manajemen membantu manusia mengatur dan menyusun strategi yang tepat dan berperan besar dalam sukses atau tidaknya sebuah pekerjaan. Apabila manajemennya baik, pekerjaan akan teratur dan berhasil. Sebaliknya, jika manajemennya kurang baik, pekerjaan akan terhambat dan tidak teratur.

VUCA adalah singkatan dari *Volatile, Uncertain, Complex, dan Ambiguous*, yang digunakan untuk menggambarkan lingkungan yang berubah-ubah dengan cepat dan tidak menentu. Sejarah mencatat bahwa pertama kali digunakan oleh militer Amerika Serikat setelah Perang Dingin untuk menggambarkan lingkungan operasi militer yang tidak pasti dan berubah-ubah. Namun, kemudian digunakan dalam konteks bisnis dan manajemen sebagai respons terhadap kompleksitas dan ketidakpastian yang semakin meningkat dalam lingkungan bisnis global. Konsep VUCA sangat relevan

dalam dunia bisnis dan manajemen, karena organisasi semakin dihadapkan pada lingkungan yang kompleks, tidak pasti, dan berubah-ubah. Pemahaman tentang konsep VUCA membantu organisasi dan pemimpin untuk memahami dan mengatasi tantangan yang dihadapi dalam lingkungan yang tidak pasti dan kompleks, dan membangun keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk bertahan dan tumbuh dalam kondisi yang sulit. Kepemimpinan dalam lingkungan VUCA harus dapat beradaptasi dengan cepat dan memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas dan ketidakpastian. Beberapa keterampilan kepemimpinan yang penting dalam lingkungan VUCA antara lain fleksibilitas, ketahanan, inovasi, kolaborasi, dan kemampuan belajar. Dalam lingkungan VUCA, kepemimpinan harus berfokus pada strategi jangka pendek yang dapat diubah sesuai dengan keadaan dan mengambil tindakan dengan cepat dan tepat waktu. Dengan memahami dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang tepat, organisasi dan pemimpin dapat mengatasi tantangan dalam lingkungan VUCA, dan bahkan memanfaatkan tantangan tersebut untuk mencapai pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah proses perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang cukup, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah rencana aksi untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mencapai tujuan bisnis dengan memanfaatkan potensi sumber daya manusia secara efektif.

Langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia meliputi identifikasi kebutuhan sumber daya manusia, pengembangan strategi SDM, implementasi rencana SDM, dan evaluasi keberhasilan rencana SDM. Metode perencanaan sumber daya manusia meliputi analisis kebutuhan tenaga kerja, peramalan kebutuhan tenaga kerja, analisis gap tenaga kerja, perencanaan suksesi, dan analisis risiko sumber daya manusia. Teknik perencanaan sumber daya manusia meliputi analisis kebutuhan tenaga kerja, peramalan kebutuhan tenaga kerja, analisis gap tenaga kerja, perencanaan suksesi, dan analisis risiko sumber daya manusia. Teknik-teknik ini digunakan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang cukup dan berkualitas serta dapat meminimalkan risiko kekurangan tenaga kerja dan biaya yang tinggi. Secara keseluruhan, perencanaan sumber daya manusia adalah proses penting dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan mengembangkan strategi, langkah-langkah, metode, dan teknik perencanaan sumber daya manusia yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang cukup, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan bisnisnya serta dapat mencapai tujuan bisnis mereka dengan efektif.

Analisis jabatan dan pekerjaan merupakan proses yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi. Secara umum, analisis jabatan dan pekerjaan merupakan proses untuk mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab suatu posisi kerja, serta kualifikasi yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut. Prosedur analisis jabatan dan pekerjaan meliputi empat tahap utama, yaitu persiapan,

pengumpulan informasi, pengolahan informasi, dan pelaporan hasil analisis. Sementara itu, langkah-langkah dalam analisis jabatan dan pekerjaan mencakup penentuan tujuan analisis, identifikasi posisi yang akan dianalisis, pengumpulan data, analisis data, dan pelaporan hasil analisis. Beberapa prinsip dalam analisis jabatan dan pekerjaan meliputi objektivitas, keterkaitan dengan strategi organisasi, keterlibatan karyawan, dan konsistensi. Prinsip-prinsip ini penting untuk memastikan bahwa analisis jabatan dan pekerjaan dilakukan secara akurat dan bermanfaat bagi organisasi dan karyawan. Manfaat dari melakukan analisis jabatan dan pekerjaan meliputi efektivitas rekrutmen dan seleksi, evaluasi kinerja karyawan, pengembangan karyawan, perencanaan sumber daya manusia, pengelolaan kompensasi, dan penilaian risiko. Manfaat-manfaat ini menunjukkan pentingnya melakukan analisis jabatan dan pekerjaan secara teratur dan konsisten dalam pengelolaan sumber daya manusia organisasi. Secara keseluruhan, analisis jabatan dan pekerjaan merupakan proses penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab posisi kerja, serta kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut. Dengan melakukan analisis jabatan dan pekerjaan secara teratur, organisasi dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan memastikan bahwa karyawan dapat memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik kandidat yang potensial untuk mengisi posisi yang kosong di perusahaan. Tujuan rekrutmen adalah untuk menemukan kandidat yang

memiliki kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang sesuai untuk posisi yang sedang kosong. Proses rekrutmen meliputi beberapa tahap, yaitu analisis pekerjaan, penilaian aplikasi, tes psikologi, wawancara, referensi, pengamatan dan tes keterampilan, serta evaluasi akhir. Setiap tahap memiliki peran penting dalam menentukan kandidat yang terbaik untuk posisi yang kosong. Sumber rekrutmen dapat berasal dari internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Sumber internal meliputi promosi karyawan yang sudah ada di dalam perusahaan, sedangkan sumber eksternal meliputi papan pengumuman, media sosial, situs web, dan lembaga rekrutmen. Kendala-kendala dalam rekrutmen meliputi kurangnya calon kandidat yang memenuhi kualifikasi, persaingan dari perusahaan lain, kurangnya anggaran, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sementara itu, seleksi dalam rekrutmen adalah proses pemilihan kandidat yang paling cocok untuk posisi yang sedang kosong. Seleksi melibatkan beberapa teknik, seperti tes psikologi, wawancara, tes keterampilan, dan referensi. Langkah-langkah seleksi harus dilakukan secara hati-hati dan obyektif untuk memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki kualifikasi dan persyaratan yang sesuai untuk posisi yang sedang kosong.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang penting dalam pengembangan karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Pelatihan dan pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien serta meningkatkan produktivitas organisasi. Prinsip pengembangan SDM yang

berorientasi pada karyawan, berkelanjutan, terstruktur, dan terukur juga penting untuk dipertimbangkan dalam merancang program pengembangan SDM yang efektif. Jenis-jenis pengembangan SDM mencakup pengembangan keterampilan teknis, manajemen, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Sementara itu, metode pengembangan SDM meliputi *on-the-job training*, *off-the-job training*, simulasi, pembelajaran online, *coaching* dan *mentoring*, dan rotasi pekerjaan. Dengan memperhatikan pengertian, tujuan, prinsip, jenis-jenis, dan metode pengembangan SDM, organisasi dapat merancang program pengembangan SDM yang tepat sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan bisnisnya. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mencapai tujuan bisnis secara lebih efektif.

Pengelolaan sumber daya manusia, penilaian prestasi dan kinerja sangat penting untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Langkah-langkah penilaian prestasi dan kinerja mencakup penetapan tujuan kinerja, pengumpulan data, penilaian kinerja, umpan balik, dan pengembangan rencana tindakan. Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja meliputi standar kinerja, karakteristik karyawan, dan faktor organisasional. Tujuan dan manfaat dari penilaian prestasi dan kinerja adalah untuk memotivasi karyawan, memperbaiki kinerja, dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan. Pendekatan penilaian prestasi dan kinerja dapat dilakukan dengan pendekatan objektif atau subjektif, dan metode yang digunakan antara lain penilaian berbasis perilaku, penilaian berbasis hasil, dan penilaian gabungan. Sementara itu,

mutasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah keputusan manajemen yang berkaitan dengan pengembangan karir karyawan dan harus dilakukan secara hati-hati dan transparan. Secara keseluruhan, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional dan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan dapat memberikan kinerja yang baik dan organisasi dapat mencapai tujuannya. Penilaian prestasi dan kinerja, serta keputusan pengembangan karir seperti mutasi, promosi, dan PHK merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia dan harus dilakukan secara adil dan obyektif untuk mencapai keberhasilan bersama.

Kompensasi merujuk pada imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai pengganti kerja keras dan jasa yang diberikan. Tujuan dari kompensasi adalah untuk memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik. Asas pemberian kompensasi meliputi asas keadilan, konsistensi, dan transparansi. Jenis-jenis kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kategori yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan komisi. Sementara itu, kompensasi tidak langsung mencakup fasilitas, seperti asuransi kesehatan, cuti tahunan, pensiun, dan program kesejahteraan karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi meliputi faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kebijakan internal perusahaan, kondisi keuangan, nilai-nilai perusahaan, kinerja karyawan, dan tingkat pengalaman karyawan. Sedangkan faktor eksternal mencakup pasar tenaga

kerja, kondisi ekonomi, tingkat inflasi, dan persaingan industri. Dalam keseluruhan, pengertian, tujuan, asas, jenis-jenis, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi penting untuk dipahami oleh manajemen sumber daya manusia guna merancang program kompensasi yang baik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Motivasi karyawan, kesejahteraan karyawan, dan kesehatan dan keselamatan karyawan merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia suatu perusahaan. Motivasi karyawan membantu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, sementara kesejahteraan karyawan dapat membantu meningkatkan kepuasan karyawan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Selain itu, kesehatan dan keselamatan karyawan juga sangat penting untuk mencegah kecelakaan kerja dan penyakit, serta memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara efektif dan produktif.

Dalam praktiknya, perusahaan perlu mengembangkan program dan kebijakan yang mendukung motivasi, kesejahteraan, dan kesehatan karyawan. Beberapa strategi yang dapat dilakukan antara lain memberikan imbalan yang adil dan insentif bagi karyawan, menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, serta memberikan program kesehatan dan dukungan psikologis bagi karyawan. Dengan cara ini, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, dan kepuasan karyawan, serta mengurangi biaya akibat absensi dan penurunan kinerja akibat penyakit dan cedera kerja.

Serikat pekerja atau serikat buruh merupakan organisasi yang dibentuk oleh pekerja untuk melindungi dan memper-

juangkan hak dan kepentingan mereka di tempat kerja. Serikat pekerja memiliki peran penting dalam menjaga hubungan harmonis antara pengusaha dan pekerja, serta melakukan negosiasi untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Manajer sumber daya manusia memegang peran penting dalam menjaga hubungan yang harmonis dan produktif dengan serikat pekerja. Untuk itu, mereka perlu menjalin komunikasi yang terbuka dan jujur, terlibat dalam diskusi dan negosiasi, serta menjalin hubungan yang berkelanjutan dengan serikat pekerja. Selain itu, manajer sumber daya manusia juga dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada anggota serikat pekerja, serta menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan transparan. Dengan menjaga hubungan yang baik antara pengusaha dan serikat pekerja, maka akan tercipta lingkungan kerja yang produktif dan harmonis bagi semua pihak yang terlibat di tempat kerja.

## PROFIL PENULIS

**Iwan Adinugroho, ST, SE, MM,** Lahir di Ujung Pandang (Makassar), 08 Oktober 1977. Lulusan Magister (S2) Universitas Hasanuddin Tahun 2007. Pengalaman bekerja diantaranya yaitu Tahun 2002-2018 sebagai Karyawan PT Bank Negara Indonesia, Tahun 2018 s.d sekarang sebagai Dosen Tetap yayasan pada kampus Universitas Muhammadiyah Mamuju. Penulis aktif dalam kegiatan menulis baik di jurnal nasional, buku ajar, *book chapter* dan sebagainya. Selain itu penulis juga aktif dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Motto hidup penulis "Sukses adalah berani bertindak dan punya prinsip".



**Mutiya Oktariani, M.Pd.,** lahir 16 Oktober 1995 di Palembang, Sumatera Selatan. Menamatkan Pendidikan S-1 di Program Studi Pendidikan Ekonomi Universitas Sriwijaya tahun 2017, S2 Program Studi Magister



Pendidikan Ekonomi Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2020.

Riwayat pekerjaan diantaranya Enumerator Bank Indonesia tahun 2016, Guru Ekonomi SMA Nurul Amal Palembang tahun 2017-2018, Guru Prakarya dan Kewirausahaan tahun 2017-2018, Tim Akreditasi Program studi Doktoral Pendidikan Ekonomi tahun 2019, Tentor Ekonomi di Bimbel Matrik tahun 2020-2022, dan dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Fatah tahun 2020-2022. Sekarang mengemban amanah menjadi dosen PNS di Universitas Musamus. Selain itu, Penulis juga aktif menulis jurnal nasional, internasional, buku ajar dan buku referensi. Serta penulis berperan aktif membagikan pembelajaran tentang ekonomi dan akuntansi pada instagram @belajarekonomi\_yuk dan @belajarakuntansi\_yuk1 sekaligus sering menjadi pembicara pada kegiatan nasional maupun seminar internasional.

**Dr. Sri Astuti, M. Pd**, lahir di Jakarta 02 Desember 1970, saat ini berstatus sebagai dosen tetap persyarikatan Muhammadiyah dengan penempatan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA), Menyelesaikan S1 Administrasi Perkantoran di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA), S2 Managemen Pendidikann di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dan menyelesaikan S3 Managemen Pendidikann di Universitas Negeri Jakarta (UNJ), beberapa mata kuliah yang



diampu diantaranya Telaah Kurikulum, Kepemimpinan, Literasi Gender dan Administrasi dan Supervise Pendidikan.

**Alif Lukmanul Hakim, S. Fil., M. Phil,** Penulis adalah seorang Dosen Tetap Mata Kuliah Wajib Universitas (MKWU) yang berhome base di Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Mengampu mata kuliah seperti Pendidikan Pancasila, Pendidikan Kewarganegaraan, Islam Ulil Albab, Pendidikan Agama Islam, Filsafat, dan Etika Komunikasi Profesi. Sering terpilih menjadi Dosen dengan Nilai Kinerja Mengajar Dosen (NKMD) terbaik per semester di berbagai Fakultas. Penelitian bidang ilmu seperti, "Implementasi Model Pembelajaran *Discovery Learning* dan *Project Based Learning* pada MKWU Pendidikan Pancasila Merdeka Belajar di Lingkungan Universitas Islam Indonesia pada Semester Ganjil 2021/2022" dan "Pengembangan Desain Pembelajaran *Daring Entertainment Education System* pada Mata kuliah Pendidikan Kewarganegaraan di Lingkungan Universitas Islam Indonesia." Reviewer Jurnal Internasional Bereputasi "Cogent Education. Tutor Online Universitas Terbuka (UT) sampai saat ini. Aktif sebagai penyunting naskah dan editor buku, peneliti dan banyak melakukan pengabdian kepada masyarakat di berbagai bidang, seperti menjadi Ketua Komite PAUD di kampung tempat tinggalnya, Khutbah Jumat, Imam Masjid dan juga mengisi pengajian hari-hari besar keagamaan Islam. Putra kedua dari



Bapak H. Endang Affandi dan Ibu Hj. Titi, S. Pd. Suami dari mama Fika serta Ayah dari Bahri dan Ifa. Memiliki saudara kandung satu laki-laki dan satu perempuan. Sering diundang mengisi seminar baik lokal maupun nasional (wawasan kebangsaan, kepemudaan, Pancasila, Moderasi Beragama, Ekonomi-Politik, Sosial-budaya Industri-bisnis & Keagamaan). Narasumber literasi digital Siberkreasi Kominfo RI 2021 dan 2022, anggota Jaringan Pegiat Literasi Digital (JAPELIDI), Aktivis Dakwah & Pancasila, anggota Asosiasi Dosen Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (ADPK), anggota ASWGI, anggota Dewan Dosen Indonesia (DDI). Aktif sebagai Youtuber dengan channel Alif Lukmanul Hakim, M, Phil, Instruktur Provinsi AKMI Kemenag RI 2021 dan Mustasyar Keluarga Mahasiswa Nahdlatul Ulama UII (KMNU UII) serta anggota Dewan Pembina KMNU Nasional. Menulis di berbagai media massa baik cetak maupun online dan beberapa Buku dengan kolega Dosen, seperti Pendidikan Pancasila dan Pendidikan Kewarganegaraan (UII Press), Pendidikan Pancasila (Penerbit Deepublish), Islam dalam Disiplin Ilmu Kewirausahaan (Penerbit Deepublish) dan banyak buku Antologi dan Book Chapter, contohnya Religiusitas Sains serta Sinergi Pancasila dan Agama dalam Penguatan Wawasan Semangat Kebangsaan diterbitkan oleh penerbit Gemala, Pengetahuan Dasar Antikorupsi dan Integritas, Pendidikan dan Implementasi Integritas diterbitkan oleh penerbit Media Sains, Memaknai Kembali Pancasila diterbitkan oleh Badan Penerbitan Filsafat UGM bekerjasama dengan penerbit Lima, Pendidikan Multikultural, Buku Bisnis Digital, dan Peran ICT dalam Pendidikan Tinggi (Penerbit Adab). Pendidikan Pancasila

(Penerbit Widina). Telah menerbitkan Buku Antologi Pribadi berjudul Memadukan Nilai Kehidupan (Segap Pustaka). Dan berbagai kolaborasi antologi dengan para guru yang tergabung dalam Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI). Tinggal di Salam, Magelang. HP/WA: 085848429352).

Email: [alif.lukmanulhakim@uii.ac.id](mailto:alif.lukmanulhakim@uii.ac.id)

Instagram: [alif\\_lukmanul\\_hakim](https://www.instagram.com/alif_lukmanul_hakim). YT: Alif Lukmanul Hakim, M. Phil.

### **I Made Adi Suwandana, SE., MM.,**

**CSCA**, lahir di Bandung, 15 Oktober 1985.

Penulis menyelesaikan kuliah jenjang S1 Manajemen Universitas Warmadewa melanjutkan studi S2 Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pendidikan Nasional. Keseharian penulis aktif sebagai



dosen dan peneliti di Universitas Ngurah Rai,

penulis memiliki minat yang amat dalam pada bidang *Human Resource Management* dan *Business Development and Business Resilience* diimpelmentasikan pada beberapa judul penelitian yang didanani secara internal perguruan tinggi maupun dari Kemenristek Dikti. Penulis aktif mengikuti berbagai pertemuan ilmiah dan menulis di beberapa jurnal nasional maupun jurnal internasional. Geliat Bisnis *Homestay* Menghadapi Covid 19 merupakan buku kedua yang dihasilkan oleh penulis. Penulis terbuka berdiskusi melalui email: [suwandana@unr.ac.id](mailto:suwandana@unr.ac.id).

**Dr. Drs Bambang Sucipto, MM., MBA.,**

**CLAP**, lahir di Kebumen 8 Oktober 1959.

Pendidikan SDN Karangsembung, Kebumen, SMP Muhammadiyah Kebumen, SMA Masehi Kebumen, Jawa Tengah, S1 Administrasi Negara Unviersitaas Pasundan, S2 Magister Manajemen STIE Artha Bodhi Iswara Surabaya dan S2 Magister SDM WCIMT Australi serta S3 Ilmu Sosial Bidang Kajian Utama Administrasi Publik Universitas Pasundan. Masih aktif sebagai Dosen Tetap di STIA Bandung dan juga mengajar di beberapa perguruan tinggi. Pengalaman kerja sebagai PNS/ASN di Badan Geologi Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral tahun 1980 sampai 2017 dengan kepakaran MSDM Sektor Publik, Administrasi Keuangan Negara, Manajemen Aset, Pemasaran Jasa Teknologi. Aktif di beberapa organisasi profesi dan organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan diantaranya Sekretaris Jenderal DPP Gerakan Karya Justisia Indonesia. Sudah menghasilkan beberapa buku yaitu Keuangan Negara, Ilmu Logika, Manajemen Strategi, Kebijakan Publik Era Digital 4.0, menunggu terbit MSDM Unggul Era VUCA. email: bambangsucipto@stiabandung.ac.id.



**J Fuji Inzani SL, S.E., M.M,** Lahir pada 08

Maret 1994 di Polo Pangale II, Mamuju Tengah. Anak bungsu dari 4 bersaudara. Menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Ekonomi di STIE Muhammadiyah Mamuju Tahun 2016. Kemudian penulis menyelesaikan pendidikan S2 Magister Manajemen di



Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Tahun 2019. Sejak Tahun 2020 sampai saat ini penulis menjadi Dosen Tetap di Universitas Muhammadiyah Mamuju, Sulawesi Barat dengan jabatan fungsional Asisten Ahli.

**Rini Fatmawati, S.Sos., M. SM.,** lahir di Surabaya pada tanggal 14 September 1982. Penulis saat ini sebagai Dosen Tetap di Program Studi Administrasi Bisnis (S1) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hang Tuah. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di Program Studi Administrasi Bisnis (S1) Universitas Hang Tuah tahun 2005, Magister Sains Manajemen- Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga (Konsentrasi Sumber Daya Manusia) tahun 2011, dan saat ini melanjutkan Pendidikan Doktor Ilmu Administrasi/Bisnis di Universitas Padjadjaran. Mata Kuliah yang diampu adalah Dasar-Dasar Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia, *Corporate Governance*. Selain sebagai dosen penulis juga sebagai asesor kompetensi BNSP bidang MSDM.



**Ratna, S.E., M.M,** Anak ke 3 dari 4 bersaudara lahir di Salutambung 1 Februari 1991. Menyelesaikan pendidikan S1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Mamuju Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2015 dan menyelesaikan perkuliahan S2 di Universitas Muhammadiyah



Makassar Magister Manajemen dan mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia tahun 2019. Pernah bekerja di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Mamuju dari tahun 2016 sampai tahun 2022 sebagai Staff Prodi Ekonomi Pembangunan. Sejak Tahun 2020 sampai saat ini menjadi Dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Mamuju yang kini sudah berubah bentuk menjadi Universitas Muhammadiyah Mamuju. Dan mengampuh mata kuliah Sistem Ekonomi Islam dan Ekonomi Koperasi.

**Sarjono Puro, ST., MT,** lahir di Grobogan Jawa Tengah. Meyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) Teknik Sipil Unika Soegijapranata Semarang. Melanjutkan Studi Magister (S2) Teknik Sipil Universitas Indonesia. Setelah lulus S1 bekerja di di Kontraktor Pondasi (PT.



JHS Piling) sebagai *Project Engineer*. Kegiatan lain: mengajar di Universitas Persada Indonesia YAI dan Universitas Bung Karno di Program Studi Teknik Sipil sampai sekarang. Saat ini disamping sebagai asesor bidang Teknik Sipil, aktif sebagai tenaga ahli proyek swasta maupun pemerintah, terlibat aktif dalam pekerjaan pondasi, meneliti di bidang material bersama dengan mahasiswa, alumni dan pihak pemerintah dalam pengembangan potensi lokal, serta aktif sebagai pemakalah dibeberapa seminar nasional khususnya bidang Teknik Sipil.

**Dr. Ir. Muji Indarwanto, MM., MT,** lahir di Tegal, 9 Juli 1964. Penulis menyelesaikan kuliah jenjang S1 Teknik Arsitektur di Universitas Diponegoro Semarang melanjutkan Studi S2 Manajemen Konstruksi Teknik Sipil di Universitas Indonesia, S2 Magister Managemen di Universitas Trisakti, S3



*Strategic Management* di Universitas Trisakti. Keseharian penulis aktif sebagai dosen tetap di Universitas Mercu Buana. Juga sebagai dosen tidak tetap di Universitas Trisakti dan Universitas Budiluhur. Pengalaman organisasi sebagai Dekan FTSP Universitas Mercu Buana tahun 2004-2008, Dewan Pengurus di Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi DKI Jakarta tahun 2004-2012 (2 periode), Komite tetap di KADIN tahun 2021-sekarang, sebagai Asesor LPJK tahun 2013-sekarang, Asesor BNSP tahun 2020-sekarang. Buku *Dinamika konstruksi dalam merespon pandemi cov 19 (HAKI)*. Menulis di beberapa jurnal nasional maupun jurnal internasional.

**Dr. Drs. Ir. Edison Hatoguan Manurung, ST., MT., MM., MH** tinggal di Jakarta. Lulus D3 tahun 1989 dari IKIP Medan, S1 Transfer dari IKIP Medan tahun 1992, S1 Teknik Sipil tahun 1999, S2 Manajemen Keuangan tahun 2006, S2 Teknik sipil tahun 2017, S2 Ilmu Hukum tahun 2018, S1 Profesi Insinyur tahun 2020 dan S3 Ilmu Hukum tahun 2022, dan saat ini bekerja sebagai dosen Universitas Mpu Tantular sejak tahun 2000.



Bidang utama minat penelitian Teknik Sipil dan Ilmu Hukum. Berbagai karya ilmiah telah dihasilkan oleh penulis seperti buku, artikel ilmiah nasional, artikel internasional bereputasi, prosiding, *book chapter* dan pengabdian masyarakat. Pengalaman dalam pelatihan seperti tenaga ahli, asesor, amdal, tagana, dan sering sebagai narasumber di berbagai instansi, kampus dan asosiasi. Penulis senang berkolaborasi dalam *project research*, proyek infrastruktur, penulisan buku dan *book chapter*, sekiranya berkenan dapat menghubunginya di nomor Whatsapp: +6282173606897 maupun Email: edisonmanurung2010@yahoo.com.

Buku ini berjudul “**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : SDM Unggul di Era VUCA**”. Buku ini disusun oleh beberapa penulis dari beberapa Institusi Pendidikan di Indonesia. Buku ini dikontribusikan untuk bidang ekonomi khususnya Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Indonesia. Buku ini terdiri dari dua belas bab. Adapun pembahasan masing-masing bab dalam buku ini sebagai berikut :

- Bab 1 Mengetahui Manajemen Sumber Daya Manusia
- Bab 2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
- Bab 3 Konsep VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dalam Kepemimpinan
- Bab 4 Perencanaan Sumber Daya Manusia
- Bab 5 Analisis Jabatan dan Pekerjaan
- Bab 6 Perekrutan dan Penyeleksian Karyawan
- Bab 7 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Manusia
- Bab 8 Penilaian Prestasi dan Kinerja
- Bab 9 Perencanaan dan Pemberian Kompensasi
- Bab 10 Motivasi, Kesejahteraan, Kesehatan dan Keselamatan Karyawan
- Bab 11 Menjaga Hubungan dan Melakukan Komunikasi dengan Serikat Pekerja
- Bab 12 Merangkum Kembali Manajemen Sumber Daya Manusia di Era VUCA

Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca dalam memahami **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : SDM Unggul di Era VUCA**, sehingga tidak hanya dipahami secara teori tapi dapat diimplementasikan dalam dunia ekonomi khususnya Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.



 Penerbit Adab  
 @penerbitadab  
 [www.PenerbitAdab.id](http://www.PenerbitAdab.id)