

MANAGEMENT HUMAN CAPITAL

Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M. Si.



PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UHAMKA
2020

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT sebab hanya dengan rahmat, petunjuk dan taufik-Nya penyusun modul ini bisa diselesaikan. Modul mata kuliah *Human Capital Management* (HCM) ini secara garis besar menguraikan dan membahas manajemen sumber daya manusia yang mengutamakan SDM sebagai Aset organisasi yang bercirikan bahwa sumber daya manusia merupakan strategic partner guna memaksimalkan talenta dalam menciptakan nilai (creating value).

Pengertian Human Capital sendiri menekankan pada pengertian bahwa manusia merupakan salah satu modal utama dalam perusahaan dengan nilai dan jumlah yang tidak terhingga, yang dapat dikelola dalam suatu proses, yang pada akhirnya menghasilkan value creations bagi para stakeholders seperti pemegang saham, konsumen, karyawan dan masyarakat.

Pendekatan Human Capital menjadi masalah yang menarik terutama sejak terjadinya pergeseran dari ekonomi yang berbasis industri kearah ekonomi yang mangarah pada kehandalan sistem komunikasi, informasi dan pengetahuan. Menurut Bradley (2008) manajemen human capital adalah sebuah system untuk memperbaiki kinerja karyawan dan sekaligus memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan. Kelebihan dari pendekatan Human Capital Manajemen adalah bahwa HCM merupakan akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman dan atribut kekuatan karyawan/pekerja yang relevan untuk mendorong produktivitas dan kinerja serta pencapaian tujuan strategis dari organisasi (Gaol, 2011)

Penulis berharap dapat memberikan peningkatan materi ajar bagi mahasiswa sesuai perkembangan ilmu dan teknologi yang berdampak terhadap pengelolaan sumber daya manusia.

Penulis tidak lupa mengucapkan terimakasih kepada Prof. Dr. H. Ade Hikmat, M. Pd sebagai Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka. yang telah memfasilitasi pembuatan modul mata kuliah *Human Capital Management*. Semoga modul ini bermanfaat.

Kritik dan Saran yang membangun, penulis harapkan dan diterima dengan hati terbuka, demi penyempurnaan penulisan-penulisan karya berikutnya.

Jakarta, Juli 2020

Penulis



Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M. Si.

DAFTAR ISI

COVER.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
Modul “Human Capital Management”	
Bab 1 Penerapan Human Capital Management Bagi ASN	1
Bab 2 Dampak Perkembangan Teknologi SDM.....	7
Bab 3 Budaya Perusahaan dan Manajemen Stress Karyawan.....	21
Bab 4 Upaya Strategi Mengelola Generasi Milenial (Gen Y) Dalam Persaingan Bisnis	44
Bab 5 Career Management and Succes Planing	54
Bab 6 Persaingan Kesiediaan Talenta dan Strategi SDM.....	63
Bab 7 Employee Angagement dan Employee Relations	76
Bab 8 Performance Management dan Remuneration	95
Kesimpulan	109

MODUL PERKULIAHAN

Human Capital Management

Bab 1 Penerapan Human Capital Management Bagi ASN

Fakultas

Sekolah Pasac
sarjana Uhamka

Program Studi

Program
Studi Manajemen

Tatap Muka

01

Kode MK

Kode MK

Disusun Oleh

**Nama Dosen : Dr. H.
Bambang Dwi Hartono, Msi**

Abstract

Di isi dengan abstract

Kompetensi

Di isi dengan kompetensi

Penerapan *Human Capital Management* Bagi Aparatur Sipil Negara

Oleh: Dr. Bambang Dwi Hartono, M. Si.

Bambang Dwi Hartono (ANTARA/Dokumentasi Pribadi)

Jakarta (ANTARA) - Saat pidato tanggal 16 Agustus 2019, Presiden Joko Widodo menyebutkan bangsa ini membutuhkan SDM unggul yang berhati Indonesia dan berideologi Pancasila. "Jika kita lebih fokus mengembangkan kualitas SDM dan menggunakan cara-cara baru maka saya yakin bonus demografi menjadi bonus lompatan kemajuan". Demikian dinyatakan Presiden Joko Widodo. Hal ini sesuai dengan tema peringatan kemerdekaan tahun 2019 yaitu totalitas menyiapkan sebanyak mungkin



SDM unggul. Salah satu pilar penting yang wajib disiapkan SDM unggul sebanyak mungkin adalah SDM Aparatur Sipil Negara penyelenggara Pemerintahan baik pusat maupun daerah. Kinerja para aparatur negara masih menjadi masalah besar dan sekaligus merupakan tantangan bagi Komisi Aparatur Sipil Negara periode yang akan datang (Periode 2019-2024) untuk mewujudkan visinya "Terciptanya Aparatur Sipil Negara yang profesional dan berkinerja serta memberikan pelayanan secara adil dan netral". Data dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) mengungkapkan, ada 30 persen atau sekitar 1,35 juta pegawai negeri sipil (PNS) yang kinerjanya tergolong buruk. (November 2018). Dalam menjalankan tugasnya, para aparatur negara dinilai tidak serius, (Masih banyak pegawai yang belum bisa bekerja maksimal, belum tahu tugas dan kewajibannya dalam bekerja, menurut Deputi Bidang Reformasi Birokrasi Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan Kemenpan-RB Muhammad Yusuf Ateh) sehingga kinerjanya di bawah target.

Besarnya PNS atau aparatur negara yang tidak optimal ini jelas sangat membebani pemerintah. Jumlah PNS: 4,475,315 (Pusat 21,04 persen dan Daerah: 78,96 persen), dengan rata-rata pertumbuhan per tahun PNS 2010-2015: sebesar 0,312 persen. Dan persentase PNS terhadap Angkatan Kerja (118,19 juta): sebesar 3,89 persen. Jumlah aparatur sipil negara yang cukup besar itu akan memberikan kontribusi yang besar bagi keunggulan daya saing Indonesia apabila dikelola secara serius dengan pendekatan “Human Capital Management” dan diharapkan dapat mengejar ketertinggalan dari mayoritas negara ASEAN dalam pengembangan modal manusia. Empat peringkat tertinggi “Human Capital Index” dikuasai oleh negara-negara Asia dan Indonesia berada diperingkat ke-87 dari 157 negara, posisi Indonesia lebih rendah ketimbang lima negara ASEAN. Jika tak mampu meningkatkan daya saing, maka bonus demografi pada 2030 tak akan mendatangkan manfaat bagi kondisi ekonomi nasional. Pendekatan Human Capital menjadi masalah yang menarik terutama sejak terjadinya pergeseran dari ekonomi yang berbasis industri ke arah ekonomi yang mengarah pada kehandalan sistem komunikasi, informasi dan pengetahuan.

Menurut Bradley (2008) manajemen human capital adalah sebuah system untuk memperbaiki kinerja karyawan dan sekaligus memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan. Kelebihan dari pendekatan Human Capital Manajemen adalah bahwa HCM merupakan akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman dan atribut kekuatan karyawan/pekerja yang relevan untuk mendorong produktivitas dan kinerja serta pencapaian tujuan strategis dari organisasi (Gaol, 2014). Oleh karena itu pengembangan Aparatur Sipil Negara dengan pendekatan human capital dapat mengakibatkan seluruh instansi pemerintah baik pusat maupun daerah memiliki perpestif baru yang seragam yang menilai bahwa karyawan atau Aparatur Sipil negara adalah asset pemerintah yang kedudukannya sejajar dengan strategi serta kebijakan pemerintah bukan sebagai faktor pendukung.

Politisasi Birokrasi

Lembaga yang secara khusus berfungsi mengawasi penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan manajemen ASN pada instansi pemerintah berdasarkan Pasal 30 UU ASN adalah komisi aparatur sipil negara (KASN). Dalam menjalankan fungsi dan tugas tersebut Komisi Aparatur Sipil Negara dihadapkan pada berbagai kondisi yang mengandung berbagai masalah dan kendala. Selain itu animo masyarakat untuk menjadi CPNS sangat besar namun kualitasnya tidak sesuai dengan kebutuhan riil. Dari laporan hasil Tes Calon PNS pada tahun 2018, dari 4 Juta Pelamar hanya 1,8 juta yang bisa ikut seleksi dan yang dinyatakan lulus sekitar 100 ribu orang atau 8 persen saja, padahal yang dibutuhkan 200 ribu pegawai. Hal ini menandakan bahwa banyak kualitas pelamar yang secara administratif maupun kualitas tidak memenuhi syarat.

Banyak sekali kasus terkait dengan jual beli jabatan, dimana penempatan ASN bukan karena kompetensi dan integritas tapi karena kedekatan personal dengan atasan, dan banyak ASN yang terlibat sebagai calo rente kekuasaan yang berujung pada tindak korupsi. Indonesia Corruption Watch (ICW) menilai bahwa pola jual beli jabatan akibat perdagangan pengaruh masih terjadi di Indonesia. Bahkan KPK menyatakan saat ini ada 10 provinsi yang menjadi zona merah praktik rente kekuasaan, yakni Banten, Papua, Papua Barat, Sumatera Utara, NTT, Jawa Tengah, Sulawesi Tengah dan Riau. faktor utama terjadinya masalah masalah ini dikalangan ASN disebabkan karena system merit tidak dijalankan secara benar dan melanggar norma norma pengelolaan SDM. Di beberapa daerah juga sering terjadi proses pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian ASN dari dan dalam jabatan ASN tidak sesuai ketentuan peraturan perundangan yang berlaku dan tidak sesuai dengan spirit sistem merit ASN, tapi dilakukan hanya semata mata untuk kepentingan politik (politisasi birokrasi).

Komisi Aparatur Sipil Negara sebagai pelindung Merit Sistem ASN memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat , jika tidak diberi kewenangan untuk memberikan sanksi tegas terhadap kepala daerah atau pimpinan instansi yang jelas jelas melanggar maka fungsi KASN menjadi kurang efektif. Kinerja ASN juga di nilai masih rendah oleh ICW, dari pengamatan ICW dapat diketahui bahwa banyak ASN yang tidak focus pada kinerjanya tapi justru sering terlihat ketiduran saat jam kerja,, main game di laptop dan ada juga yang terlihat jalan jalan di luar kantor.

Bahkan, banyak ASN yang beralasan sedang berada di luar kota lantaran dinas luar. Masih banyak ASN yang bekerja semaunya. Lebih banyak terlalu santai dan lalai, padahal mereka digaji, mendapat tunjangan yang besar dan diberikan fasilitas oleh negara, dan lebih memprihatinkan, banyak ASN yang kerjanya hanya absen finger print, pagi saat masuk kerja dan sore saat pulang kerja.

Serba Digital

Revolusi industri 4.0 telah mengubah segalanya, dunia yang tadi nya bulat berubah jadi flat, dan distribusi informasi yang tadinya one to many jadi many to many, revolusi industri membuat semuanya serba digital, ada ciri internet of thing yang mengakibatkan semua serba mudah dan berdampak pada pengelolaan SDM bahkan dapat menyebabkan kehilangan job, ada ciri big data yang sangat dahsyat untuk memudahkan proses pekerjaan, ada artificial intelegence, terkait kecerdasan buatan.

Kondisi ini sebabkan SDM ASN harus beradaptasi dengan perubahan ini dan tanggung jawab kita semua untuk meningkatkan kompetensi SDM ASN terkait dengan teknologi digital. Sehingga arus revolusi industri 4.0 yang serba digital tak bisa lagi dibendung, termasuk oleh para penyelenggara negara atau Aparatur Sipil Negara (ASN). Sistem atau teknologi pelayanan publik ke depannya tak boleh lagi sebatas pertemuan fisik, namun pelayanan bisa dilakukan dari manapun secara digital.

Penguasaan teknologi dalam sistem pemerintahan memiliki tujuan untuk menciptakan Smart ASN yang searah dengan dinamisasi pemerintahan di era digital. Terdapat dua hal yang harus di adopsi dari revolusi teknologi. Pertama, adalah membangun kerangka open government, yang menitikberatkan triangulasi kepentingan antara pemerintah, sektor privat, dan masyarakat. Pemerintah dituntut semakin terbuka dan aktif menggandeng warga dan sektor privat untuk mewujudkan pelayanan publik yang semakin dinamis. Kedua, pemerintah perlu membangun e-government system di seluruh struktur internal institusi atau kelembagaannya. “Maka yang dibangun adalah postur pelayanan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang terpadu dari pusat hingga daerah, hingga ujung terdepan pelayanan publik,” ucapnya. Strategi kunci membangun the whole government adalah menyiapkan kualitas dan kompetensi ASN yang semakin mumpuni, inovatif, kreatif, berdaya saing tinggi, yang memimpin terlaksananya tata kelola pemerintahan modern.

Dalam laporan worls economic forum menyimpulkan bahwa 80 persen skill yg diperlukan untuk bisa bersaing di era 4.0 adalah penguasaan soft skill yang meliputi Critical Thinking, Creativity, Communication, Collaboration dan Caracter Mindset dan talent ASN yang dibutuhkan adalah meliputi Curiuscity, Inisiative, Persistence, Adaptability dan Empathy. Gambaran kompetensi yang dibutuhkan di atas beserta karakter mindset dan talenta yang diperlukan bagi SDM aparatur sipil negara tersebut hanya akan diperoleh jika pendekatan pengelolaan SDM ASN dilakukan dengan pendekatan Human Capital Management yang mengutamakan pelaksanaan sistem merit yang sesuai dengan ketentuan undang undang. Sebagai komisi yang berfungsi melakukan pengawasan terhadap penerapan sistem merit dalam kebijakan dan Manajemen ASN (Aparatur Sipil Negara) pada semua instansi pemerintah (pasal 30 UU ASN) maka KASN telah membangun system informasi yang bernama SIPINTER, system ini digunakan oleh instansi pemerintah untuk menyampaikan hasil penilaian mandiri beserta buktinya ke KASN.

Dan sistem ini juga digunakan oleh KASN untuk menyampaikan hasil verifikasi dan hasil penilaian sistem merit ke instansi pemerintah. Seharusnya dengan sistem ini KASN dapat mengetahui dengan mudah instansi mana saja yang telah benar benar menerapkan sistem merit dalam pengelolaannya dan instansi mana saja yang dinilai melanggar norma norma penerapannya. Ada beberapa kelemahan SIPINTER yang perlu di pertimbangkan, antara lain pertama pengisian penilaian mandiri cenderung kurang obyektif, karena masing masing instansi akan tergoda untuk mengisi penilaian sesuai indikator yang disyaratkan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Kedua, masing masing Instansi juga akan tergoda menyiapkan bukti bukti dokumen terkait dengan indikator penerapan sistem merit. Dan ketiga, komisi Aparatur Sipil Negara akan membutuhkan waktu yang lama dan tenaga yang banyak untuk melakukan verifikasi dalam rangka membuktikan apakah benar apa yang mereka (instansi) isi sesuai dengan apa yang mereka implementasikan.

Berdasarkan beberapa asumsi di atas terkait beberapa kelemahan dan hambatan bagi KASN, maka sistem SIPINTER perlu ditambahkan teknologi “Digital Obyek Identification” (DOI), Selain itu langkah berikutnya adalah melakukan penambahan alat monitoring yang biasa disebut dengan “Mesin Learning” . mesin ini akan bekerja secara otomatis sesuai dengan kebutuhan dan keinginan KASN berdasarkan indikator-indikator yang digunakan sebagai persyaratan. Jika penilaian mandiri yang dilakukan oleh instansi tidak sesuai dengan hasil deskripsi dari mesin learning maka ada sinyal atau tanda merah, sehingga KASN dapat segera mengambil tindakan pencegahan terhadap instansi tersebut.

Empat Proses

Terdapat empat hal penting dalam pendekatan Human Capital Process, yaitu (1) Acquisition Process, merupakan proses yang dilakukan instansi untuk memastikan bahwa dalam pelaksanaan strategi setiap program kerja semua Instansi selalu memiliki kompetensi yang dibutuhkan (professional) baik secara kuantitas maupun kualitas, (2) Development Process, adalah proses yang dilakukan oleh lembaga/instansi untuk memastikan bahwa semua kekayaan manusia berupa ASN (human assets) yang sudah ada akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya setinggi tingginya. (3) Engagement Process, adalah proses yang dilakukan oleh Instansi untuk memastikan bahwa kekayaan manusia ASN-nya terutama mereka yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi memiliki kesempatan yang besar pula untuk mendapatkan insentif dari instansinya melalui program Employee Engagement, (4) Retention Process adalah proses yang dilakukan oleh instansi untuk memastikan bahwa seluruh penghargaan yang diberikan oleh pemerintah/instansi dapat mengelola kompetensi ASN yang dibutuhkan dan mampu mempertahankan kinerja setiap individu ASN. Sasaran dari tahapan proses ini adalah mewujudkan kekayaan manusia ASN yang berkinerja professional. *) **Bambang Dwi Hartono adalah Kepala Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Prof Dr Hamka**

BAHAN DISKUSI :

Mahasiswa membaca makalah berjudul " SDM Aparatur sipil Negara Juga Harus Unggul" yang telah di sediakan filenya di topic 2.

Diskusikan dengan kelompok masing masing :

- 1. Mengapa Manajemen SDM aparatur sipil negara masih banyak hambatan dan kendala**
- 2. Asa penting nya sistem merit di gunakan sebagai pedoman penilaian kinerja di manajemen sdm asn dan bagaimana mekanismenya**
- 3. Bagaimana menurut kelompok anda keberhasilan penerapan sistem merit di lingkungan aparatur sipil negara**

MODUL PERKULIAHAN

Human Capital Management

Bab 2 Dampak Perkembangan Teknologi Terhadap SDM

Fakultas

Sekolah Pasca
sarjana Uhamka

Program Studi

Program
Studi Manajemen

Tatap Muka

02

Kode MK

Kode MK

Disusun Oleh

**Nama Dosen : Dr. H.
Bambang Dwi Hartono, Msi**

Abstract

Di isi dengan abstract

Kompetensi

Di isi dengan kompetensi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi ternyata memberikan pengaruh besar terhadap bisnis. Hampir semua fungsi bisnis harus melakukan perubahan untuk mengantisipasinya. Kenyataan ini merupakan sebuah tantangan bagi para praktisi bisnis maupun akademisi yang mendalami ilmu manajemen. Dalam dunia industri telah berkembang pemikiran-pemikiran baru, di mana sebuah organisasi bisnis sudah meninggalkan sistem birokrasi dan berubah menjadi organisasi yang lebih fleksibel dengan kemajuan teknologi yang menunjang kegiatan di organisasi perusahaan.

Perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi mensyaratkan perusahaan untuk selalu melakukan pengembangan terus-menerus baik dari segi ukuran dan kekuatan, maupun penambahan beberapa komponen yang baru sama sekali yang sebelumnya tidak dikenal. Antara teknologi lebih sederhana dan modern terlihat adanya penambahan seperti mesin-mesin pabrik yang lebih modern, kekuatan mesin dan besar serta panjangnya umur ekonomis atau depresiasi dari nilai suatu teknologi tersebut. Artinya perubahan tersebut lebih didominasi oleh perubahan bersifat kuantitatif. Namun demikian, penggunaan teknologi modern tersebut juga menuntut spesialisasi dan stratifikasi keterampilan oleh manusia yang melayaninya, sehingga timbul pula perubahan manajemen *human capital* dan struktur organisasi pelakunya.

Secara harfiah pengertian modal manusia (*human capital*) adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia (karyawan) sebagai modal atau aset suatu perusahaan. Jika perusahaan memperlakukan karyawan sebagai modal maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar daripada hanya memperlakukan karyawan sebagai sumber daya (*human resource*). Hal ini berdasarkan pada asumsi karyawan sebagai modal yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan keterampilan maka manusia yang bekerja disuatu perusahaan dapat menjalankan sumber-sumber daya lainnya.

Saat manusia (karyawan) tidak bekerja lagi, perusahaan tetap dapat menggunakan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki karyawan yang sudah tidak bekerja di perusahaan tersebut, sedangkan jika hanya menganggap karyawan sebagai sumber daya, disaat manusia (karyawan) yang bekerja di suatu perusahaan sudah tidak produktif lagi, maka perusahaan dapat dengan mudah memecat atau memberhentikan karyawan tersebut. Pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki karyawan yang berhenti tersebut tidak digunakan lagi.

Munculnya pandangan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang sangat strategis didasari kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing perusahaan yang bernilai, langka, sukar ditiru oleh pesaing dan tidak tergantikan oleh jenis sumber daya lainnya. Sehingga dengan adanya pengetahuan yang dimiliki organisasi atau pengetahuan melalui tenaga manusia yang ada di dalamnya maka manusia dijadikan modal yang terlihat (*human capital*).

Human capital sebagai aset yang tak terlihat (*intangible asset*) adalah aset yang berbeda dengan aset yang terlihat (*tangible asset*). Namun, memiliki kepentingan yang sama. Contoh *intangible assets* dapat dilihat seperti pada pengenalan produk, pengenalan merek, inovasi, pengetahuan, modal, sumber daya manusia dan sebagainya. Sangat disayangkan masih banyak profesional Sumber Daya Manusia dan manajer lini senior yang tidak mengetahui bagaimana mewujudkan kepotensialan Sumber Daya Manusia meski para profesional Sumber Daya Manusia dan manajer lini senior juga memahami potensi yang ada pada Sumber Daya Manusia.

Dengan perkembangan teknologi strategi Sumber Daya Manusia harus diubah, namun banyak yang masih ragu dalam pelaksanaan perubahan tersebut. Sementara perusahaan beradaptasi dengan cepat dengan dunia yang berubah, sangatlah penting bagi Divisi Human Capital untuk berusaha mengikuti. Kesuksesan di dunia yang semakin digital menuntut keahlian yang lebih bervariasi, Sumber Daya Manusia yang lebih luas dan pola pikir yang baru. Sangatlah penting bagi CEO dan Management Human Capital untuk berpikir lebih kreatif dalam upaya untuk menemukan Sumber Daya Manusia baru yang peka terhadap perkembangan digital. Perusahaan yang unggul bukan berarti perusahaan yang mampu mendapatkan teknologi terkini dan terbaik tetapi adalah mereka yang mampu menggunakan teknologi yang mereka miliki untuk mendapatkan yang terbaik dari Sumber Daya Manusia yang mereka miliki – demikian pula sebaliknya. Dan itu berarti menggunakan data Sumber Daya Manusia dengan bijak. Perusahaan memiliki akses data yang terbuka lebar, namun informasi tidak berarti apapun kecuali informasi tersebut dianalisis dengan cerdas dan hasilnya dituangkan dalam strategi Management Human Capital yang dapat mendukung strategi bisnis.

1.2 Tujuan

Tujuan penulisan makalah tentang Dampak Perkembangan Teknologi terhadap *Management Human Capital* adalah untuk mengetahui:

- a. Dampak positif perkembangan teknologi terhadap *Management Human Capital*.
- b. Dampak negatif perkembangan teknologi terhadap *Management Human Capital*.

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Konsep dan Teori

Pada era globalisasi saat ini perkembangan teknologi sangat berpengaruh pada berbagai bidang baik Ekonomi, Politik maupun Sosial Budaya. Berbagai macam teknologi sudah banyak diciptakan seperti Teknologi Industri, Teknologi Komunikasi dan Teknologi Informasi yang bertujuan untuk mempercepat proses produksi maupun komunikasi. Dari berbagai perkembangan teknologi tersebut pada kesempatan ini kami memfokuskan pembahasan terhadap dampak perkembangan teknologi informasi terhadap Manajemen Human Capital.

Pengertian Teknologi Informasi menurut Martin, Brown, DeHayes, Hoffer, dan Perkins (2005) adalah merupakan kombinasi teknologi komputer yang terdiri dari perangkat keras dan lunak untuk mengolah dan menyimpan informasi dengan teknologi komunikasi untuk melakukan penyaluran informasi.¹ Teknologi Informasi merupakan suatu studi, perancangan, implementasi, pengembangan, dukungan atau manajemen sistem informasi berbasis komputer, khususnya pada aplikasi perangkat keras dan perangkat lunak komputer. Teknologi informasi memanfaatkan komputer elektronik dan perangkat lunak komputer untuk mengubah, menyimpan, memproses, melindungi, mentransmisikan dan memperoleh informasi secara aman.

Teknologi Informasi Digital dewasa ini menjadi hal yang sangat penting karena sudah banyak organisasi yang menerapkan teknologi informasi untuk mendukung kegiatan organisasi. Pada saat ini, Teknologi Informasi diterapkan untuk mengelola informasi yang menjadi salah satu bagian penting karena :

- (1) peningkatan kompleksitas dari tugas manajemen,
- (2) pengaruh ekonomi internasional (globalisasi),
- (3) keperluan waktu tanggap (response time) yang lebih cepat,
- (4) tekanan akibat dari persaingan bisnis.

Teknologi Informasi sebenarnya sudah hadir sejak dahulu. Dulu manusia menciptakan teknologi karena dorongan untuk hidup lebih baik. Hal ini mendorong manusia untuk membuat sebuah teknologi yang dapat membantu mereka dalam hal pekerjaan, sehingga munculnya teknologi hingga sekarang. Saat ini Teknologi informasi masih berkembang pesat di segala aspek kehidupan, dari yang sederhana sampai yang mutakhir. Di berbagai negara maju dan berkembang, hadir teknologi-teknologi baru yang dapat membantu kita di organisasi perusahaan dalam membantu peranan dari

¹ Kadir Ahmad, "Pengertian Teknologi Informasi", Andi Publisher. Yogyakarta. 2005, hlm.45

Management Human Capital.² Ada tiga perubahan besar yang menandai era sekarang secara global. Dengan menyebutnya dengan Global Shift atau pergeseran Global. Pertama perubahan dari vertikal ke horizontal. Kedua, perubahan dari eksklusif ke inklusif. Ketiga perubahan dari individu ke sosial. Perubahan tersebut terjadi karena perkembangan teknologi digital.

Perkembangan Teknologi Informasi di Era Digital saat ini. Dulu manusia telah mengenal yang namanya teknologi. Namun tentunya teknologi dahulu jauh berbeda dengan teknologi yang saat ini. Contohnya saja mesin tik, dulunya mesin ini digunakan orang-orang untuk membuat dokumen. Namun karena adanya teknologi, sehingga memaksa mesin tik untuk menyudahi jamannya dan digantikan dengan adanya komputer yang lebih efisien. Dulu untuk mengirimkan sebuah surat atau proposal perlu waktu berhari-hari atau berbulan-bulan melalui kurir kantor namun, sekarang kegiatan tersebut bisa digantikan melalui e-mail (elektronik mail). Dan sejak kemajuan teknologi juga terciptanya divisi baru seperti Divisi Pemasaran terbagi menjadi dua Subdivisi yaitu Online Marketing dan Offline Marketing.

Selain itu, dulunya manusia pernah mengkonsep sebuah ide atau imajinasi. Namun karena kurangnya teknologi yang ada pada zaman itu, akhirnya konsep itu tidak terlaksana. Contohnya saja, pada zaman dahulu manusia membuat konsep supaya orang yang berada di tempat yang berjauhan, dapat merapatkan sesuatu atau bertemu, namun sekarang kita bisa menggunakan fitur *hangout* yang ada pada Google untuk melakukan *video call* atau *virtual meeting*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Perkembangan teknologi informasi pada saat ini maju sangat pesat dari abad ke 19, menuju abad ke 20. Dapat diprediksikan bahwa abad ke 21 akan mempunyai perkembangan teknologi yang lebih mutakhir yang akan lebih bermanfaat bagi manusia. Perkembangan teknologi saat ini sudah sangat maju. Bahkan, perkembangan teknologi ini mencakup segala bidang, termasuk *human capital*.³ Management Human Capital digambarkan sebagai perubahan paradigma dan pendekatan tradisional kepada manajemen sumber daya manusia sebagai pengakuan besar. Nalbantian Et Al 2004 menekankan aspek ukuran human capital yaitu persediaan pengetahuan, keahlian, pengalaman kreatifitas dan atribut-atribut kerja relevan lainnya yang diakumulasikan dan menyarankan bahwa management modal menempatkan matrik guna mengukur nilai-nilai atribut dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk mengefektifitaskan pengelolaan oraganisasi.

Salah satu perkembangan teknologi digital merupakan bagian dari atribut-atribut kerja relevan dalam bidang management *human capital*, contohnya aplikasi bisnis. Saat ini, penggunaan teknologi informasi benar-benar membuat segalanya menjadi serba cepat. Bahkan, segalanya harus

² Iwan Setiawan "New Content Digital", Marketeers. Jakarta.2017. hlm.4

³CHR.Jimmy L.Gaol,A to Z Human Capital,Kompas Gramedia, Jakarta, 2014, hlm.696

dilakukan secara mobile. Inilah merupakan salah satu kemajuan teknologi yang berbasis *cloud* penting untuk diimplementasikan kepada Management Human Capital di perusahaan. Perusahaan dapat mengakses teknologi tersebut dengan komputer manapun, bahkan alat apapun selama ada akses internet. Kemajuan teknologi mampu mengurangi beban biaya perusahaan seperti adanya program dari Management Human Capital tanpa menyewa karyawan untuk melakukannya pekerjaan, yang sekarang ini sedang berkembang istilah baru yaitu *virtual office*, dimana perusahaan hanya membutuhkan ruangan untuk aktivitas pertemuan, dan pekerjaan karyawan dapat dilakukan secara fleksibel ataupun mobile. Dengan menggunakan teknologi misalnya yang berbasis *cloud*. Aplikasi tersebut dibangun untuk mampu mengatur segala kepentingan Management Human Capital secara otomatis, mulai dari menghitung gaji hingga absensi karyawan. Peranan besar dari perkembangan Teknologi yaitu memperkecil kesalahan manusia atau *Human error*. Kesalahan manusia adalah salah satu faktor tidak terduga yang menjadi penyebab gagalnya suatu perusahaan berkembang. Ketika hal ini dibiarkan, bukan tidak mungkin kesalahan tersebut akan menyebabkan efek domino yang akhirnya berimbas pada kerugian. Kesalahan kecil saja dapat menjadi masalah besar. Misalnya, karyawan dari divisi Human Resource salah memperhitungkan gaji karyawan.

Ketika gegap gempita era digital dan digitalisasi, saya melihat divisi Human Capital akan tertinggal jika tidak mengikuti literasi perkembangan digital. Dampak positif digitalisasi yang seharusnya dipahami dalam penerapan Management Human Capital yaitu :⁴

- 1. Adaptasi budaya perusahaan mengakomodasi generasi milenial :** Generasi Y dan sebentar lagi Generasi Z telah memasuki dunia kerja. Mereka mempunyai karakter yang berbeda dengan generasi sebelumnya, mereka menginginkan fleksibilitas, menyukai tantangan dan inovasi, ingin diperlakukan spesial dan egaliter, dan lebih menitikberatkan ke intangible benefit, dibandingkan insentif yang sifatnya materi. Maka mau tak mau perusahaan dan bisnis harus merespon dengan mengubah budayanya agar bisa menyesuaikan dengan era yang telah berubah ini. sehingga banyak perusahaan yang mentransformasi budaya perusahaan yang lebih mengakomodasi generasi milenial. Itu sebabnya beberapa perusahaan mempunyai akun Instagram internal yang dikelola tim culture. Perusahaan juga membuat berbagai program yang akan membuat generasi milenial lebih nyaman dan loyal.
- 2. Literasi dan pengembangan kompetensi digital di berbagai divisi dan level :** Literasi digital sebenarnya harus dipahami oleh semua bagian, dan pastinya akan berbeda-beda kebutuhannya di divisi dan level yang berbeda. Misalnya di level manajemen atas, mereka

⁴ Tuhu Nugraha, HM Defining Your Strategy, Upnormals Publishing, Jakarta, 2017), hlm. 87.

harus memahami transformasi digital yang mengubah semua lini organisasi. Manajemen puncak juga harus memahami era digital, membuat disrupsi digital tak bisa dielakkan dan bisa

3. menghantam bisnis model yang ada saat ini. Di divisi pemasaran misalnya, tantangan bagi divisi ini adalah karyawan harus melek pada kanal digital yang banyak dipakai audiens dan konsumennya, baik itu sebagai kanal komunikasi atau transaksi. Kemudian mengelola anggaran yang dimiliki, berapa persen akan menggunakan kanal digital, dan kanal mana saja, untuk tujuan apa dengan analisa yang tepat sesuai dengan tujuan perusahaan. Kemudian, Divisi pengembangan produk, harus mempunyai kompetensi untuk melakukan riset, dan memonitor perbincangan di media sosial akan produk yang sebenarnya diinginkan oleh konsumen melalui research di media sosial platform . Selanjutnya Divisi IT harus punya kompetensi dan sertifikasi teknologi terkini, untuk mengembangkan infrastruktur penunjang.
4. **Digital knowledge sharing, sebagai kanal untuk berbagi tacit knowledge** : Management Human Capital seharusnya bisa mengembangkan memfasilitasi portal internal untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman. Sehingga pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, tidak hilang begitu saja ketika mereka pensiun, atau pindah ke perusahaan lain. Pengetahuan berdasarkan pengalaman dan jam terbang ini yang sangat mahal, dan dikenal sebagai tacit knowledge. Adanya portal internal bisa mendorong kolaborasi, mentoring, dan berbagi pengalaman bagi sesama karyawan. Sehingga ilmu-ilmu yang sangat berharga itu akan diturunkan ke yang lain, melalui proses regenerasi yang terus berlanjut, dan masih bisa diakses oleh generasi-generasi berikutnya. Tentu saja portal ini tidak akan berjalan begitu saja, kalau tidak dibuat sistem kontrol yang baik, yang akan memotivasi orang untuk mau berbagi di sana.
5. **Digital akan mengubah struktur organisasi** : Perusahaan harus mengadaptasi organisasinya. Dahulu sistem organisasi biasanya bersifat spesialisasi dan pemisahan yang rigid. Era digital membuat struktur semacam ini tidak relevan, karena digital sifatnya lintas batas, dan harus berkolaborasi antar bagian. Pertanyaan mendasar, di seperti dimanakah divisi digital seharusnya berada. Apakah Di bawah Marketing, Sales, Customer Care atau PR karena bisa jadi pertanyaan yang masuk dari konsumen via social media menembus batas berbagai divisi tersebut. Dan konsumen tidak pernah mau tahu yang terpenting adalah respon jawaban dari permasalahan tersebut . Namun sisi lain, tim internal tidak mau membantu karena itu dianggapnya bukan tugasnya. Oleh karena itu idealnya digital berada di bawah CEO sebagai divisi khusus, yang punya kewenangan lintas batas.

6. **Social Media Policy yang jelas untuk semua karyawan** : Management Human Capital harus menerapkan peraturan baru dari apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan di sosial media platform karena sering kali mereka tidak menyadari telah membocorkan rahasia perusahaan. Misalnya memfoto memo pekerjaan atau kontrak bisnis, karyawan merekam video pertemuan penting dan rahasia. Meskipun Media Sosial karyawan bisa berpengaruh positif terhadap citra sebuah perusahaan.

Dari perkembangan teknologi digital juga memiliki dampak bagi Management Human Capital karena berkaitan dengan bagaimana mengelola Human Capital di era digital. ⁵Human Capital adalah komponen yang sangat penting di dalam organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya bila dikerahkan keseluruhannya akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Ada enam komponen dari modal manusia, yakni: (1) Modal intelektual; (2) Modal emosional; (3) Modal sosial; (4) Modal ketabahan, (5) Modal moral; dan (6) Modal kesehatan. Keenam komponen modal manusia ini akan muncul dalam sebuah kinerja yang optimum apabila disertai oleh modal kepemimpinan dan modal struktur organisasi yang memberikan wahana kerja yang mendukung. Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Banyak pakar yang mengatakan bahwa modal intelektual sangat besar peranannya di dalam menambah nilai suatu kegiatan. Organisasi yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah organisasi yang terus menerus mengembangkan sumberdaya manusianya. Manusia memiliki sifat proaktif dan inovatif untuk mengelola perubahan lingkungan kehidupan (ekonomi, sosial, politik, teknologi, hukum dan lain-lain) yang sangat tinggi kecepatannya. Mereka yang tidak beradaptasi pada perubahan yang super cepat ini akan dilanda kesulitan. Implementasinya adalah hanya pegawai yang memiliki pengetahuan yang luas dan terus menambah pengetahuan yang dapat beradaptasi dengan kondisi perubahan lingkungan strategis yang luar biasa. Kemudian dampak negatif dari perkembangan teknologi terhadap Management Human Capital yaitu :

1. Mendorong ketersediaan *talent* yang siap pakai menjadi semakin terbatas. Lalu, tingkat retensi mereka di perusahaan menjadi semakin pendek, rata-rata hanya dua tahun. Mereka lebih suka berpindah-pindah kerja, karena mudahnya mengakses informasi perusahaan - perusahaan lain yang menawarkan gaji lebih tinggi, peluang karir, reputasi perusahaan dan lain sebagainya.
2. Perusahaan yang tidak mengikuti perkembangan teknologi digital akan menjadi perusahaan yang tertinggal dari perusahaan -perusahaan start up yang sudah sadar akan teknologi digital.

⁵ Human Capital & Economy Growth, Andreas Savides, Originally published, America 2008, Halm.157

3. Perebutan talent talent berkualitas semakin ketat, karena di era digital kecerdasan intelektual bukan lagi menjadi hal yang utama, karena karyawan juga harus memiliki kemampuan teknologi yang mumpuni untuk membuat perusahaan berkembang.
4. Perkembangan dunia teknologi informasi yang telah mengubah gaya hidup manusia dalam banyak hal, termasuk cara kerja organisasi. Generasi Milenial yang aware akan digital, biasanya mencari perusahaan yang lebih memiliki flexible time , dimana perusahaan yang memiliki jam kerja fleksibel tidak harus datang ke kantor tapi bisa mengerjakan pekerjaan di cafe yang memiliki jaringan wi-fi.
5. Management Human Capital diharuskan merubah pola pendidikan atau pelatihan karyawan yang sebelumnya melakukan pendidikan atau pelatihan karyawan di dalam kelas, sekarang bisa memberikan fasilitas mengakses pelatihan secara webinar (Seminar Web).
6. Management Human Capital perlu menjaga citra dan hubungan yang baik terhadap karyawan internal, karena mereka merupakan informan yang bisa memberikan informasi secara cepat dan mendunia melalui media social apabila terjadi hal yang buruk yang membuat reputasi perusahaan hancur.

2.2 Penerapan di lapangan

Sebagian besar perusahaan sudah sangat menyadari pentingnya Human Capital Management (HCM). Teknologi Digital di HCM yang tepat akan memperlancar proses Human Resource dan menghemat waktu serta uang perusahaan dimana keduanya harus dipertimbangkan untuk keuntungan perusahaan. Ada banyak poin penting yang akan memastikan penerapan HCM secara signifikan dapat mempengaruhi bisnis.

Penerapan Teknologi Informasi dalam bidang Management Human Capital sangat mempermudah pekerjaan Manajemen Personalia mengatur semua urusan yang berkaitan dengan Human Capital. Teknologi informasi dalam Management Human Capital dapat diterapkan dalam pengelolaan:

1. Identitas Diri Karyawan.

Dengan menerapkan Teknologi Digital dalam komponen ini akan memudahkan Personalia untuk mengetahui identitas diri dari karyawan dan anggota keluarga dari karyawan tersebut melalui portal intranet

2. Surat Keputusan Kerja atau Daftar Riwayat Jabatan.

Memudahkan untuk mengetahui jabatan, status kepegawaian, jenjang jabatan, atasan langsung, penempatan dan riwayat SK atas jabatan sebelumnya melalui portal intranet.

3. Pengelolaan Jam Kerja dan Absensi

Memudahkan karyawan untuk mengetahui jam kerjanya untuk meminimalisir adanya kesalahpahaman atas jam kerja dan membuat absensi tiap karyawan bisa menjadi akurat, biasanya absensi menggunakan finger print sebagai hardware tambahan untuk absen. Dan membuat aplikasi absensi yang memudahkan karyawan yang tetap bekerja diluar kantor tetap dapat melakukan absensi.

4. Cuti

Dengan adanya Teknologi Informasi pada komponen ini maka akan menghilangkan kebiasaan perusahaan yang menerapkan form cuti untuk pengajuan cuti yang akan menghemat penggunaan kertas (paperless). Penerapan ini juga sangat membantu Personalia mengatur cuti tiap karyawan yang ada di perusahaan.

5. Sistem Penggajian

Penggajian komponen yang sangat krusial dalam Management Human Capital oleh karena itu dengan penerapan Teknologi Digital tidak diperlukan lagi slip gaji menggunakan kertas, melainkan informasi mengenai gaji karyawan akan dikirimkan melalui e-mail masing-masing karyawan.

6. Clouds

Semua data perusahaan dapat tersimpan teratur dan aman melalui Clouds, sehingga perusahaan tidak perlu membangun server khusus untuk menghimpun semua akses informasi perusahaan.

7. Webinar

Pendidikan dan pelatihan karyawan sudah diarahkan kepada webinar, dimana peserta bisa lebih fleksibel mengakses pelatihan tanpa perlu melakukan perjalanan di luar kantor

7. Virtual Meeting Room

Management memfasilitasi ruang meeting yang berbasis virtual , dimana semua peserta meeting dari berbagai daerah atau kantor cabang bisa melakukan diskusi dan pertemuan secara virtual melalui webcam di salah satu aplikasi Google misalnya HangOut.

8. Aplikasi Pelaporan & Tracking

Membuat Web Dashboard untuk memantau alokasi jam kerja dan tracking Area Sales Manager dan tim Operational dalam menjalankan tugasnya di luar lapangan

BAB III

KESIMPULAN

Penerapan Teknologi Digital sangatlah penting. segala keadaan yang mungkin bisa terjadi dalam dunia kerja dalam hal ini Management Human Capital sudah saatnya semua perusahaan baik Badan Usaha Milik Negara atau Swasta menerapkan Teknologi Informasi untuk memudahkan semua kondisi dan kemungkinan yang ada. Perubahan yang sangat dinamis dan cepat juga bisa *tercover* dengan sangat mudah. Hal ini juga akan meminimalisir biaya personalia perusahaan yang mungkin akan lebih banyak memakan biaya bila tanpa adanya penerapan Teknologi Digital. Menghadapi tantangan fenomena perubahan atau biasa disebut fenomena *disruption* di era teknologi digital seperti sekarang ini. Peran Management Human Capital sangat penting untuk selalu siap menghadapi perubahan dengan terus berinovasi, menggantikan teknologi lama dengan teknologi digital baru yang lebih efisien dan bermanfaat. Teknologi Digital memiliki peran strategis pada aktivitas Management Human Capital dalam mencapai tujuan unit dan tujuan perusahaan. Penerapan Teknologi Digital perlu diimbangi dengan pemahaman yang baik dari Human Capital sehingga bisa meningkatkan produktivitas dan kekuatan perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan berkompetisi perusahaan. Apabila tidak dapat mengikuti perkembangan teknologi, maka dengan sendirinya akan tergilas oleh arus perubahan itu sendiri. Eksistensi pelatihan dan pengembangan Human Capital harus diutamakan untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kinerja, dan mengembangkan kompetensi karyawan yang mampu menyesuaikan dengan perkembangan jaman.

BAB IV

REKOMENDASI

1. Perusahaan harus bisa menyeimbangkan antara sumber daya human capital dengan perkembangan teknologi yang ada tanpa harus menghilangkan konsep daripada manajemen itu sendiri.
2. Perusahaan dituntut untuk tidak hanya berfokus pada perkembangan teknologi saja tetapi juga menerapkan hal-hal seperti sistem kerja, sistem manajemen kinerja, penerimaan karyawan dan pengembangan karir, efektifitas rekrutmen, pendidikan pelatihan dan pengembangan karyawan, coaching, mentoring, counseling, cara orang dewasa belajar, organisasi pembelajaran, motivasi dan pengembangan karir, talent management, lingkungan kerja, dukungan dan kepuasan karyawan.
3. Management Human Capital dan teknologi harus lebih bersinergi, agar pengelolaan Human Capital menjadi lebih efektif dan optimal, sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan.
4. Di era digital ini semakin mudah memperoleh data. Tantangannya adalah, bagaimana Management Human Capital mampu mengelola dan menganalisis data yang ada, agar dapat digunakan sebagai dasar keputusan dalam mengatur Human Capital dan juga menentukan strategi perusahaan
5. Menginvestasikan waktu karyawan untuk mengikuti seminar dapat membuka wawasan mengenai sejauh mana teknologi mampu mengakomodir fungsi Management Human Capital di suatu organisasi. Kita sudah memasuki Era Digital Human Capital, dimana pengelolaan Human Capital yang maksimal akan memberikan nilai strategis bagi perusahaan. Sebaliknya, perusahaan juga harus mempersiapkan tenaga kerjanya untuk memasuki era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- CHR.Jimmy L.Gaol,A to Z Human Capital,Kompas Gramedia, Jakarta, 2014, hlm.696
- Human Capital & Economy Growth, Andreas Savides, Originally published, America 2008, Halm.157
- Iwan Setiawan “New Content Digital”, Marketeers. Jakarta.2017. hlm.4
- Kadir Ahmad,“Pengenalan Teknologi Informasi”, Andi Publisher. Yogyakarta. 2005, hlm.45
- Tuhu Nugraha, “HM Defining Your Strategy”, Upnormals Publishing, Jakarta, 2017), hlm. 87.

MODUL PERKULIAHAN

Human Capital Management

Bab 3 Budaya Perusahaan dan Manajemen Stress Karyawan

Fakultas

Sekolah Pasca
sarjana Uhamka

Program Studi

Program
Studi Manajemen

Tatap Muka

03

Kode MK

Kode MK

Disusun Oleh

Nama Dosen : Dr. H.
Bambang Dwi Hartono, Msi

Abstract

Di isi dengan abstract

Kompetensi

Di isi dengan kompetensi

I. Latar Belakang Masalah

Manusia dalam kehidupannya selalu mengadakan aktivitas-aktivitas, salah satu diantaranya diwujudkan dalam aktivitas kerja, oleh karena itu manusia akan selalu berinteraksi dengan lingkungan, tidak terkecuali dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang semakin maju seiring perkembangan jaman menuntut pekerja untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Manusia dalam bekerja memerlukan pemikiran yang cernat, dinamis dan adaptif agar mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik, namun sebagai manusia tentunya memiliki keterbatasan dalam proses bekerja diantaranya kelelahan fisik dan masalah kesehatan yang akan berpengaruh terhadap pekerjaannya.

Seiring dengan pesatnya kemajuan teknologi dalam perusahaan menuntut pekerjaannya untuk bekerja secara maksimal agar bisa bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Namun pada kenyataannya tekanan dan tuntutan ini menjadikan pekerja mengalami stress dimana pekerja tidak bisa mengontrol keinginannya yang ternyata tidak sesuai dengan kenyataan dan harapan yang terjadi. Segala macam bentuk stress pada dasarnya disebabkan kurang pengertian manusia akan keterbatasan-keterbatasannya sendiri. Menurut Anoraga, ketidakmampuan untuk melawan keterbatasan yang akan memicu tingginya stress dengan ditandai munculnya rasa frustrasi, konflik batin, perasaan gelisah dan rasa bersalah, gangguan perut, keringat berlebih, gangguan makan, sulit tidur yang merupakan tipe dasar stress.⁶

Menurut George Everly dan Daniel Girdano (dalam A.S Munandar), stress akan mempunyai dampak pada suasana hati (*mood*), otot kerangka (*musculoskeletal*), dan organ-organ badan (*visceral*). Tanda-tanda stressnya adalah : (1) suasana hati (*mood*), cemas, merasa tidak pasti, sulit tidur malam hari, mudah bingung dan pelupa, gelisah, gugup. (2) tanda otot kerangka (*musculoskeletal*) jari-jari tangan gemetar, tidak dapat duduk diam, gerakan tidak sengaja, kepala mulai sakit, otot tegang dan kaku, gagap berbicara. (3) tanda organ dalam badan (*visceral*) perut terganggu, merasa jantung berdebar, banyak keringat, tangan berkeringat, merasa kepala ringan mau pingsan, kedinginan, wajah menjadi panas, mulut kering.⁷

Ada berbagai macam sumber stress yang menyebabkan munculnya stress kerja di dalam suatu perusahaan di antaranya adalah faktor pekerjaan itu sendiri dan di luar pekerjaan itu. Menurut Mangkunegara, penyebab stress kerja antara lain, beban kerja yang dirasa terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang terlalu rendah, otoritas

⁶ Pandji, Anoraga. 2014. *Perspektif Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta., hal. 108

⁷ Ashar, Sunyoto Munandar. 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press)., hal. 37

kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab konflik kerja, budaya organisasi (perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam bekerja).⁸

Kehidupan organisasi manusia sebagai makhluk sosial tidak pernah bisa lepas dari peran serta orang lain, dalam lingkungan kerja individu dituntut untuk saling berinteraksi satu sama lain dengan lingkungan, dan akhirnya membentuk suatu kerja sama agar mempermudah dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Ivancevich, stress kerja juga bisa ditimbulkan oleh budaya perusahaan, yaitu seperti individu, perusahaan juga memiliki kepribadian yang berbeda, kepribadian dari suatu perusahaan dibentuk terutama oleh para eksekutif puncaknya, suatu tim yang eksekutif bersifat otokratis dan tiran, mampu menciptakan budaya yang dipenuhi dengan rasa takut dan menekan sehingga menimbulkan stress kerja.⁹

Budaya perusahaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal perusahaan, karena keragaman budaya yang ada dalam suatu perusahaan sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada di dalam perusahaan. Setiap karyawan mempunyai ciri dan karakteristik budaya masing-masing, sehingga tidak tertutup kemungkinan ada karyawan yang tidak menyukai, tetapi ada juga yang menyukainya, sehingga diperlukan penyatuan persepsi dari seluruh karyawan atas pernyataan budaya perusahaan.

Saat individu berhubungan dengan perusahaan, mereka berhubungan dengan norma berpakaian, cerita orang-orang mengenai apa yang terjadi, aturan dan prosedur formal organisasi, kode perilaku formal, ritual sampai sistem gaji. Beragam hal tersebut menuntut karyawan untuk beradaptasi dengan sistem atau nilai baru yang tidak menutup kemungkinan berbeda dengan nilai yang dianut karyawan sebelumnya sehingga terkadang memicu timbulnya stress kerja.

Budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga hubungan antar pekerja maupun antara pimpinan perusahaan bisa terjalin harmonis. Budaya perusahaan yang positif akan menciptakan suasana dalam lingkungan kerja yang nyaman sehingga membuat pekerja dapat terhindar dari stress kerja dimana suasana mencekam yang menekan bisa diminimalisir dengan budaya perusahaan yang dirasakan pekerja negatif, maka akan membuat pekerja mengalami stress kerja sehingga berdampak buruk pada lingkungan kerja dan individu itu sendiri.

II. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah :

⁸ A.A Anwar Prabu, Mangkunegara. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya., hal. 157

⁹ John, M Ivancevich, dkk. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga., hal.295

- a. Untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan budaya perusahaan
- b. Untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan stress karyawan
- c. Untuk mengetahui bagaimana cara melakukan manajemen stress karyawan
- d. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara budaya perusahaan dengan stress karyawan

III. Pembahasan

a. Budaya Perusahaan

1) Definisi Konseptual (Budaya Perusahaan)

Dalam hal ini, budaya tidak mengacu pada keanekaragaman ras, etnis, dan latar belakang individu. Melainkan budaya yang mengacu pada suatu cara hidup di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi mencakup iklim atau atmosfer emosional dan psikologis. Hal ini mencakup semangat kerja karyawan, sikap, dan tingkat produktivitas. Budaya organisasi juga mencakup simbol (tindakan, rutinitas, percakapan, dan sebagainya) dan makna-makna yang dilekatkan orang pada simbol-simbol ini. Makna dan pemahaman budaya dicapai melalui interaksi yang terjadi antar karyawan dan pihak manajemen.

Menurut Dr. Sudaryono, Budaya Organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.¹⁰

Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. *Core Values* adalah nilai-nilai dominan yang diterima seluruh organisasi. Adapun pola perilaku, adalah cara orang bertindak terhadap orang lainnya. Suatu organisasi engan keyakinan atas potensi orangnya dan nilai inti (*core values*) atas penghargaan, akan mempunyai pola perilaku yang diinginkan dalam memperlakukan orang dengan baik.

Menurut Prof. Dr. Wibowo, Budaya Organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.¹¹

¹⁰ Dr. Sudaryono. 2017. *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*. Jakarta: PT Buku Seru., hal. 83

¹¹ Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada Jakarta., hal. 19

Lalu, menurut Dr. Darsono, Budaya perusahaan juga dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenai adaptasi secara eksternal, maupun masalah integrasi secara internal.¹²

Budaya perusahaan ialah pola berpikir dan bertindak perusahaan khususnya pola pengambilan keputusan termasuk di dalamnya pola komunikasi antar pimpinan dan bawahan, antara manajemen puncak, madya, dan manajemen lini dengan karyawan. Sedangkan, Stephen P. Robbins mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama.¹³

Berdasarkan definisi-definisi dari para ahli di atas, dapat disintesis bahwa Budaya Perusahaan adalah seperangkat nilai dan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk menjadi pegangan oleh SDM di perusahaan dalam melaksanakan kinerjanya.

2) Manfaat Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan mempunyai empat fungsi dasar, yaitu perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku budaya organisasi yang kuat meletakkan kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi.

Budaya perusahaan bagi karyawan bermanfaat sebagai berikut :

- a) Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan
- b) Agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar-individu atau bagian karena antar-individu atau bagian dengan individu atau bagian yang lain saling melengkapi dalam bagian perusahaan
- c) Mendorong tercapainya prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik, dan

¹² Dr. Darsono P, SE, SF, MA, MM. 2009. *Budaya Organisasi Kajian Organisasi Bisnis, Ekonomi, Sosial, Pendidikan, dan Politik*. Jakarta: Nusantara Consulting., hal. 255

¹³ Stephen P. Robbins. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi Lengkap*. Indeks., hal. 525

- d) Untuk mengetahui secara pasti tentang karirnya di perusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Lalu, bagi perusahaan itu sendiri, budaya perusahaan dapat bermanfaat sebagai berikut :

- a) Salah satu unsur yang dapat menekan tingkat *turn over* karyawan. Hal itu dapat dicapai karena budaya perusahaan mendorong sumber daya manusia memutuskan untuk tetap berkembang bersama perusahaan,
- b) Sebagai pedoman dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan internal perusahaan seperti tata tertib, administrasi, hubungan antarbagian, penghargaan prestasi sumber daya manusia, penilaian kerja,
- c) Untuk menunjukkan kepada pihak eksternal tentang keberadaan organisasi dari ciri khas yang dimiliki, di tengah organisasi yang ada di masyarakat,
- d) Sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan organisasi perusahaan (*corporate planning*) yang meliputi pembentukan *marketing plant*, penentuan segmentasi pasar yang akan dikuasai, dan penentuan *positioning* organisasi yang dikuasai.¹⁴

3) Unsur Budaya Perusahaan

Dalam upaya pengembangan budaya perusahaan dilakukan proses penyesuaian yang dikenal dengan sosialisasi, yaitu proses yang mengadaptasi para karyawan kepada perusahaan. Beberapa unsur budaya perusahaan terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal, yaitu :

- a) Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan tersebut akan menentukan apa yang akan dikerjakan oleh perusahaan untuk mencapai keberhasilan
- b) Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi
- c) Panutan atau keteladanan orang-orang yang menjadi panutan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan bagi karyawan
- d) Network, jaringan informasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai.¹⁵

4) Cara Karyawan mempelajari Budaya Perusahaan

Proses transformasi budaya oleh karyawan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

- a) Cerita

¹⁴ Dr. Sudaryono. *Op.cit.*, hal. 125

¹⁵ *Ibid.*,

Cerita mengenai bagaimana kerasnya perjuangan pendiri organisasi di dalam memulai usaha sehingga kemudian menjadi maju seperti sekarang merupakan hal yang baik untuk disebarluaskan. Bagaimana sejarah pasang-surut perusahaan dan bagaimana perusahaan mengatasi kemelut dalam situasi tak menentu merupakan kisah yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras jika mereka mau memahaminya.

b) Ritual / Upacara-Upacara

Semua masyarakat memiliki corak ritual sendiri-sendiri. Di dalam perusahaan, tidak jarang ditemui acara-acara ritual yang sudah mengakar dan menjadi bagian hidup perusahaan. Sehingga tetap dipelihara keberadaannya, contohnya adalah selamatan mulai musim giling di pabrik gula.

c) Simbol-Simbol Material

Simbol-simbol atau lambang-lambang material seperti pakaian seragam, ruang kantor dan lain-lain, atribut fisik yang dapat diamati merupakan unsur penting budaya organisasi yang harus diperhatikan sebab dengan simbol-simbol itulah dapat dengan cepat diidentifikasi bagaimana nilai, keyakinan, norma, dan berbagai hal lain itu menjadi milik bersama dan dipatuhi anggota organisasi.

d) Bahasa

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, tiap bidang, divisi, strata atau semacamnya memiliki bahasa atau jargon yang khas, yang kadang-kadang hanya dipahami oleh kalangan itu sendiri. Hal ini penting karena untuk dapat diterima di suatu lingkungan dan menjadi bagian dari lingkungan, salah satu syaratnya adalah memahami bahasa yang berlaku di lingkungan itu. Dengan demikian menjadi jelas bahwa bahasa merupakan unsur penting dalam budaya perusahaan.

b. Manajemen Stress Karyawan

1) Definisi Konseptual (Manajemen Stress Karyawan)

Di lingkungan kerja, stress mudah sekali dilihat dari ekspresi karyawan jikalau ada pekerjaan yang menumpuk. Stress yang tidak segera ditangani dalam lingkungan kerja bisa menyebabkan kinerja karyawan menurun sehingga pekerjaan bisa saja tidak terselesaikan dengan baik.

Stress merupakan bentuk reaksi psikologis yang normal terjadi jika terjadi peningkatan beban kehidupan, seperti beban pekerjaan. Stress timbul sebagai peringatan diri kita sendiri bahwa otak mengalami tekanan yang berlebihan. Dalam

perusahaan dikenal istilah manajemen stress sebagai upaya untuk menangani stress atau tekanan di lingkungan kerja.

Menurut Wikipedia, Manajemen stress merupakan kemampuan penggunaan sumber daya (manusia) secara efektif untuk mengatasi gangguan atau kekacauan mental dan emosional yang muncul karena tanggapan (respon). Tujuan dari manajemen stres itu sendiri adalah untuk memperbaiki kualitas hidup individu itu agar menjadi lebih baik.¹⁶

Kemudian, menurut Margiati, Manajemen stress merupakan kemampuan seseorang dalam membuat perubahan dalam cara berpikir dan merasa, dalam cara berperilaku, dan dalam lingkungan.¹⁷

Lalu, Munandar mendefinisikan Manajemen stress adalah usaha untuk mencegah timbulnya stress, meningkatkan ambang stress dari individu, dan menampung akibat fisiologikal dari stress.¹⁸

Berdasarkan definisi-definisi dari para ahli di atas, dapat disintesis bahwa Manajemen Stress adalah suatu keterampilan yang dimiliki seseorang untuk mengantisipasi, mencegah, mengelola, dan memulihkan diri dari stress yang dirasakan karena adanya ancaman ketidakmampuan untuk memperbaiki kualitas hidup individu itu agar menjadi lebih baik.

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulangnya secara efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan, ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh. Sebelum masuk ke cara-cara yang lebih spesifik untuk mengatasi stressor tertentu, harus diperhitungkan beberapa pedoman umum untuk memacu perubahan dan penaggulangan. Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkaitan dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja. Dalam hubungannya dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada beberapa tingkat, berjarak dari ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena

¹⁶ https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_stres. Diakses pada tanggal 30 Mei 2018 pukul 15:01

¹⁷ Margiati, Lulus. 2001. *Stress Kerja: Latar Belakang Dan Alternatif Pemecahannya*. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*. Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga, hal. 76

¹⁸ Ashar, Sunyoto Munandar. *Loc.cit*

kesalahpahaman atasan atau bawahan. Atau bahkan dari sebab tidak adanya ketrampilan (khususnya ketrampilan manajemen) hingga sekedar tidak menyukai seseorang dengan siapa harus bekerja secara dekat.¹⁹

2) Dampak positif dan negative stress karyawan

Masalah Stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisiensi di dalam pekerjaan. Perusahaan harus memperhatikan stres kerja karyawannya, karena karyawan merupakan asset berharga bagi perusahaan yang merupakan faktor penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Dalam hubungannya dengan pekerjaan, setiap individu pasti pernah mengalami stress. Adakalanya stres yang dialami seseorang itu adalah kecil dan hampir tak berarti, namun bagi yang lainnya dianggap sangat mengganggu dan berlanjut dalam waktu yang relatif lama. Stres kerja bisa menimbulkan dampak positif dan sekaligus negatif bagi individu dan bagi organisasi atau perusahaan. Stres dikatakan positif dan merupakan suatu peluang bila stres tersebut memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar memperoleh hasil yang maksimal. Stres dikatakan negatif bila stres memberikan hasil yang menurun pada produktifitas kerja karyawan.

Pengaruh stres kerja yang memiliki dampak positif yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Reaksi terhadap stres dapat merupakan reaksi bersifat psikis maupun fisik. Biasanya karyawan yang stres akan menunjukkan perubahan perilaku. Usaha mengatasi stres dapat berupa perilaku melawan stres (*flight*) atau berdiam diri (*freeze*). Reaksi ini biasanya dilakukan secara bergantian, tergantung situasi dan bentuk stres.

Menurut Schuller, mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap organisasi atau perusahaan. Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa :

- a) Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja.
- b) Mengganggu kenormalan aktivitas kerja.
- c) Menurunkan tingkat produktivitas karyawan.
- d) Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan.

Tidak selamanya stres kerja karyawan berdampak negatif bagi perusahaan atau organisasi, dan bahkan dapat pula berdampak positif. Semua itu tergantung pada kondisi psikologis dan sosial seorang karyawan, sehingga reaksi terhadap setiap

¹⁹ Margiati, Lulus. *Loc.cit*

kondisi stres sangat berbeda. stres kerja karyawan yang berdampak positif terhadap perusahaan, antara lain:

- a) Memiliki motivasi kerja yang tinggi. Stres kerja yang dialami karyawan menjadi motivator, penggerak dan pemicu kinerja di masa selanjutnya.
- b) Rangsangan untuk bekerja keras, dan timbulnya inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik dan memiliki tujuan karir yang lebih panjang,
- c) Memiliki kebutuhan berprestasi yang lebih kuat sehingga lebih mudah untuk menyimpulkan target atau tugas sebagai tantangan (challenge), bukan sebagai tekanan (stressful). Stres kerja yang dialami pun menjadi motivator, penggerak dan pemicu kinerja di masa selanjutnya.

3) Mengelola stress kerja karyawan

Mengatasi stres dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi. Pendekatan individu penting dilakukan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Pendekatan organisasi karena alasan kemanusiaan dan juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dari organisasi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Perbedaan penanggulangan stres antara pendekatan individu dengan pendekatan organisasi tidak dibedakan secara tegas. Penanggulangan stres dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi maupun kedua-duanya. Berikut ini menyajikan dua pendekatan dalam menanggulangi stres.

a) Secara Individu

- (1) Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif, seperti istirahat sejenak namun masih dalam ruangan kerja, keluar ke ruang istirahat (jika menyediakan), pergi sebentar ke kamar kecil untuk membasuh muka atau berwudhu bagi orang Islam, dan sebagainya.
- (2) Melakukan relaksasi dan meditasi, Dengan relaksasi dapat membangkitkan perasaan rileks dan nyaman bagi karyawan. Meditasi membuat karyawan tetap tenang dan bersemangat disaat melakukan pekerjaan.
- (3) Melakukan kegiatan olah raga seperti lari secara rutin, tenis, bulu tangkis, dan sebagainya. Dengan olah raga dapat mengurangi hormon-hormon stres dan memberi manfaat bagi kesehatan fisik maupun mental.

- (4) Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan. Dengan membuat jadwal yang harus diprioritaskan agar dapat memperkecil peluang stres dengan mempersibuk diri sendiri.
- (5) Dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pimpinan. Agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak.
- (6) Memahami tugas dan kewajiban sebagai karyawan, mungkin inilah yang jelas-jelas akan mengurangi stres yang dialami di tempat kerja.
- (7) Melakukan pengelolaan waktu yang tepat. Keseimbangan dengan membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga.
- (8) Kekuatan yang bersumber dari dalam diri sendiri berupa keberanian menerima cobaan dengan berdoa, ikhlas menerima akan membantu menyelesaikan masalah, mampu mengendalikan perasaan, lebih mementingkan kesehatan badan, selalu *positive thinking* dan selalu tersenyum dalam menghadapi masalah.

b) Secara Organisasi

- (1) Melakukan perbaikan iklim organisasi. Sebuah strategi pengaturan dengan membuat struktur lebih terdesentralisasi dengan pembuatan keputusan partisipatif dan membuka jalur komunikasi dengan para karyawan. Perubahan struktur dan proses struktural dapat menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi karyawan, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan dapat mencegah atau mengurangi stres kerja karyawan
- (2) Melakukan perbaikan terhadap kondisi fisik tempat kerja, meliputi tata ruang kerja, suhu, cahaya, kualitas udara, tempat duduk yang nyaman dan keamanan dalam bekerja.
- (3) Melakukan analisis dan kejelasan tugas. Dengan merancang desain pekerjaan dan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan seperti variasi skill, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik yang dapat memotivasi dan memberikan pengalaman, tanggungjawab, serta pengetahuan karyawan.
- (4) Menyediakan sarana olah raga di ruang istirahat tempat karyawan bekerja dan mengadakan pengajian rutin berupa siraman rohani bagi karyawan dan pimpinan.

- (5) Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional, sehingga penyebab stres dapat dihilangkan atau dikurangi. Masing-masing pekerjaan mempunyai ekspektansi yang jelas dan penting atau sebuah pengertian yang jelas dari apa yang dia kerjakan.
- (6) Memantau terus-menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
- (7) Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stres di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negatif terhadap prestasi kerja karyawan
- (8) Menyediakan jasa bantuan atau konseling bagi para karyawan apabila mereka sempat menghadapi stres.

c. Penerapan di lapangan

1) PT Pos Indonesia (Persero) Jakarta Selatan

Demi mencapai visi dan misi yang ada serta menghadapi persaingan yang terjadi saat ini, tentunya menuntut PT. Pos Indonesia (Persero) untuk mampu bertahan dan senantiasa meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini juga sangat disadari oleh Kantor Pos Jakarta Selatan, khususnya Divisi Pemasaran dan Business, Mail and Services (BMS), dimana mereka menyadari bahwa SDM bagi perusahaan merupakan sumber daya yang utama, karena kemampuan dan kualitasnya sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Agar dapat diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan suatu pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Suatu pendekatan pada kebijaksanaan keputusan peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan studi tentang budaya perusahaan. Penilaian terhadap nilai-nilai budaya perusahaan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Delapan butir nilai-nilai utama budaya perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) yang akan dikaji yaitu :

a) Selalu berusaha mencapai yang terbaik,

PT. Pos Indonesia (Persero), selalu berusaha mencapai yang terbaik adalah dengan ketekunan, kerja keras, disiplin yang tinggi, karyawan memberikan pelayanan yang terbaik serta dengan komitmen, dedikasi dan loyalitas karyawan berupaya mencapai hasil yang optimal untuk kepentingan seluruh jajaran Pos Indonesia.

b) Senantiasa melihat kedepan dan belajar dari pengalaman,

Yang dimaksud dengan budaya senantiasa melihat kedepan dan belajar dari pengalaman adalah karyawan senantiasa menyambut dan berupaya menemukan gagasan serta teknologi baru yang mampu meningkatkan kemampuan untuk memberikan pelayanan yang bermutu, meningkatkan efisiensi dan menjadikan pekerjaan karyawan menjadi lebih bermakna.

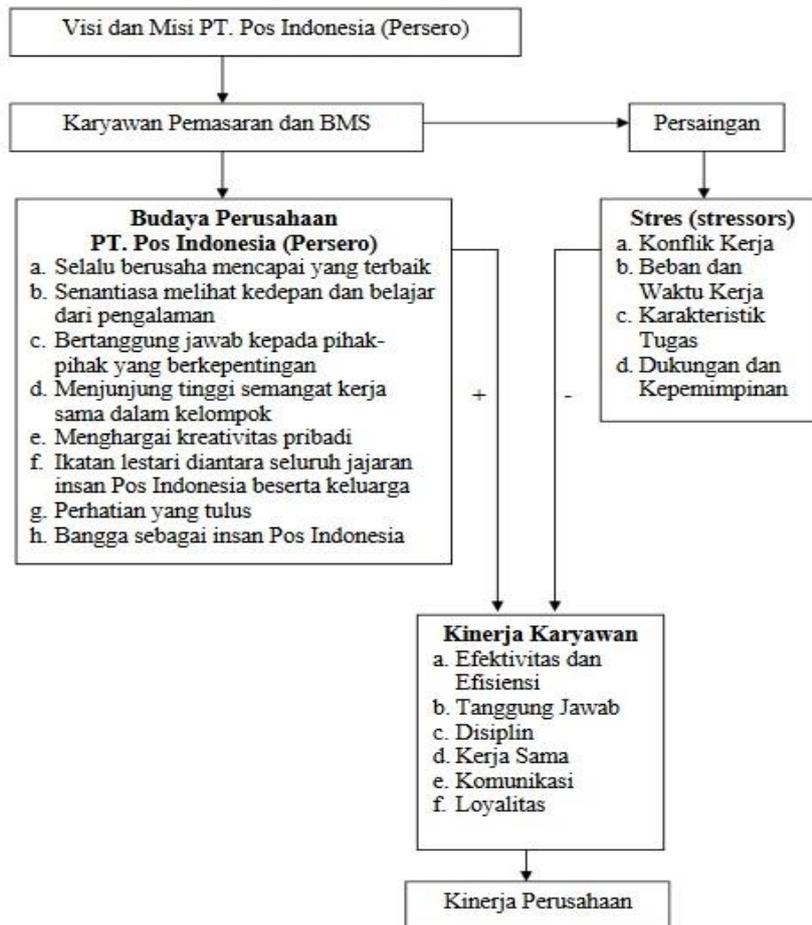
- c) Bertanggung jawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan, Bertanggung jawab terhadap pihak-pihak yang berkepentingan adalah senantiasa memperlakukan pemakai jasa sebagai mitra usaha jangka panjang dalam hubungan kerja yang saling menguntungkan.
- d) Menjunjung tinggi semangat kerja sama dalam kelompok,
Menjunjung tinggi semangat kerja sama dalam kelompok adalah karyawan selalu bekerja sama dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas. Karyawan berkeyakinan bahwa dengan bekerja sama dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik.
- e) Menghargai kreativitas pribadi,
Menghargai kreativitas pribadi adalah perusahaan senantiasa mendorong kreativitas dari setiap pribadi dan menghargai keanekaragaman gagasan dan pandangan masing-masing karyawannya.
- f) Ikatan lestari diantara seluruh jajaran insan Pos Indonesia beserta seluruh keluarga,
Ikatan lestari yang dimaksud disini adalah ikatan yang terjalin diantara seluruh jajaran insan Pos Indonesia baik yang baru masuk, sedang menjabat dan bekerja, maupun dengan yang purnabakti, beserta seluruh keluarganya, dimana hubungan yang erat dan terjalinnya rasa solidaritas sesama insan Pos Indonesia ini diharapkan dapat meningkatkan semangat dalam bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan.
- g) Perhatian yang tulus,
Perhatian yang tulus adalah menyadari bahwa setiap pemakai jasa adalah pribadi yang berbeda dengan kebutuhan yang berbeda pula, dimana karyawan selalu menyelesaikan pola pelayanannya sehingga setiap pemakai jasa memperoleh manfaat yang tertinggi.
- h) Bangga sebagai insan Pos Indonesia.
Bangga sebagai insan Pos Indonesia adalah karyawan lebih bangga dikenal sebagai pegawai Pos Indonesia daripada dikenal karena jabatan atau pangkat yang disandangnya.

Pengkajian nilai-nilai utama budaya perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) akan dilakukan berdasarkan pada landasan kajian nilai-nilai utama budaya perusahaan seperti yang sudah disosialisasikan pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero).

Persaingan yang dihadapi oleh PT. Pos Indonesia (Persero), khususnya karyawan di Divisi Pemasaran dan BMS, baik persaingan yang berasal dari faktor eksternal maupun internal perusahaan dapat menimbulkan stres kerja bagi para karyawannya, khususnya bagi karyawan yang tidak dapat beradaptasi dengan persaingan yang ada. Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut stressors. Meskipun stres dapat disebabkan oleh hanya satu stressor, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi beberapa stressors. Hampir setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stres, namun semua tergantung reaksi karyawan bagaimana menghadapinya.

Terdapat sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi para karyawan, baik yang berasal dari lingkungan pekerjaan maupun non-pekerjaan. Beberapa stressors yang dapat menimbulkan stres pada karyawan, khususnya yang berasal dari lingkungan pekerjaan yaitu konflik kerja, beban kerja yang berlebihan dan desakan waktu, karakteristik tugas serta faktor dukungan dan kepemimpinan. Efek psikologis yang paling sederhana dan jelas dari stres kerja adalah menurunnya kinerja karyawan. Kinerja karyawan timbul sebagai respon efektif atau emosional terhadap tugas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang terus menurun dapat menurunkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat secara skematis kerangka pemikiran konseptual dalam penelitian ini, yang dapat ditunjukkan pada gambar di bawah ini :



Gambar 3.1
 Kerangka Pemikiran Konseptual

Tinggi rendahnya tingkat stres kerja tergantung dari manajemen stres yang dilakukan oleh individu dalam mengendalikan stressors pekerjaan tersebut. Stres kerja adalah salah satu faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan. Oleh karena itu penting untuk mengetahui sumber-sumber stres (stressors) kerja apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Terdapat berbagai stressors beberapa diantaranya yaitu konflik kerja, beban dan waktu kerja, karakteristik tugas serta pengaruh dukungan dan kepemimpinan. Berikut uraian bagaimana persepsi responden (karyawan Divisi Pemasaran dan BMS Kantor Pos Jakarta Selatan) terhadap keempat variabel stressors kerja tersebut.

a) Konflik Kerja

Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya secara bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Konflik

kerja juga merupakan kondisi yang dipersepsikan ada diantara dua pihak atau lebih dimana merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa responden, didapatkan bahwa terkadang terjadi perselisihan pendapat antara karyawan dengan atasan dimana hal ini cukup memicu timbulnya stres pada karyawan. Bobot nilai sebesar 7,90% menunjukkan persepsi responden bahwa atasan terkadang kurang adil dalam pembagian order pekerjaan kepada karyawannya. Karyawan merasa bahwa karyawan yang tidak memiliki hubungan baik dengan atasan atau mereka yang seringkali berselisih pendapat dengan atasan kurang mendapat perhatian atasan dalam pembagian pekerjaan. Atasan biasanya lebih memilih untuk menyerahkan pekerjaan yang ada kepada karyawan yang memiliki kedekatan atau hubungan baik dengan dirinya.

Bobot nilai sebesar 7,95% menunjukkan persepsi responden bahwa terkadang pekerjaan yang ada kurang dikoordinasikan dengan baik sehingga sedikit menghambat pencapaian target yang diharapkan. Karyawan terkadang merasakan adanya kekurangan pada diri sendiri, terlebih jika melihat keberhasilan yang dicapai oleh orang lain. Hal ini ditunjukkan dengan bobot nilai sebesar 8,94%. Jika melihat kesuksesan orang lain dalam pekerjaannya, terkadang karyawan merasa bahwa dirinya tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik yang dilakukan oleh orang lain. Bobot nilai sebesar 7,35% menunjukkan persepsi responden bahwa gaji yang tidak mencukupi kebutuhan cukup dapat membuat mereka malas untuk bekerja. Responden menilai tingkat keresahan yang terjadi akibat persaingan yang tidak sehat diantara rekan kerja cukup tinggi. Beberapa karyawan mengakui walaupun mereka berusaha untuk membina kerja sama sebaik mungkin namun persaingan untuk menjadi yang terbaik pun terkadang menjadi pemicu timbulnya stres dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan dengan bobot nilai sebesar 8,20%.

b) Beban dan waktu kerja

Dengan bobot nilai sebesar 7,55% responden menilai bahwa tuntutan tugas yang memberatkan dapat membuat mereka frustrasi dan dapat menimbulkan stres kerja. Namun, tuntutan tugas yang berat ini kurang tinggi dirasakan oleh mereka. Bobot nilai 8,94% menunjukkan persepsi responden bahwa keuntungan yang tidak sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan dirasakan cukup tinggi dalam menimbulkan stres kerja. Target waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

dirasakan responden kurang tinggi dalam menimbulkan stres. Hal ini ditunjukkan dengan bobot nilai sebesar 7,85%. Karyawan mengaku sudah terbiasa dengan pekerjaan mereka yang dikejar oleh waktu.

c) Karakteristik Tugas

Karakteristik tugas adalah berbagai atribut yang melekat pada tugas pekerjaan dan dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya. Contoh berbagai atribut tugas, yaitu: keragaman, otonomi, identitas tugas dan umpan balik. Pekerjaan yang terasa membosankan dinilai responden kurang tinggi dalam menimbulkan stres kerja. Karyawan merasakan pekerjaan yang ada cenderung tidak membosankan, karena dalam bekerja mereka sering bertemu dengan banyak orang yang menjadi pelanggan mereka. Informasi yang kurang jelas dinilai responden dengan bobot sebesar 7,94%. Hal ini menunjukkan bahwa informasi yang kurang jelas mengenai peran masing-masing karyawan dalam bekerja dirasakan kurang tinggi dalam menimbulkan stres kerja. Begitu juga dengan tugas yang menantang yang dirasakan responden kurang tinggi dalam menimbulkan stres.

d) Dukungan dan kepemimpinan

Dukungan kelompok adalah menunjuk pada keadaan dimana terdapat perasaan senasib diantara para anggota kelompok yang mengalami stres. Dukungan kelompok yang rendah dapat menyebabkan timbulnya stres dan sebaliknya jika dukungan kelompok tinggi akan dapat mengurangi stres. Seorang pemimpin melalui pengaruhnya dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap aktivitas kerja karyawan. Para karyawan bekerja lebih baik manakala pemimpinnya mengambil tanggung jawab lebih besar dalam memberikan pengarahan, khususnya dalam pekerjaan yang bersifat *Stressfull*.

Lingkungan kerja yang tidak nyaman cenderung membuat karyawan kurang semangat dalam bekerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai bobot sebesar 8,95%. Kemudian, tidak adanya peranan karyawan dalam pengambilan keputusan dirasakan responden cukup tinggi dalam menimbulkan stres kerja yang dilihat dari bobot sebesar 8,90%.

Selain itu, faktor yang dapat menimbulkan stres kerja adalah tidak diketahuinya penilaian atasan terhadap hasil kerja karyawan. Karyawan yang tidak mengetahui bagaimana atasan menilai hasil kerjanya akan mengalami kesulitan untuk mengukur apakah pekerjaan yang telah diselesaikannya sudah mencapai hasil maksimal. Faktor tersebut dinilai dengan bobot sebesar 8,20%.

Oleh, karena itu, dukungan dari rekan kerja dan kepemimpinan dari atasan menjadi hal yang cukup penting untuk diperhatikan dalam mengendalikan dan mengurangi stres kerja karyawan.

Pelaksanaan nilai-nilai budaya perusahaan di Divisi Pemasaran dan BMS sudah berjalan dengan baik. Perusahaan sudah berupaya untuk mengimplementasikan nilai-nilai budaya tersebut agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa penerapan budaya perusahaan yang belum maksimal juga berpengaruh terhadap tingkat stressor kerja, karyawan yang tidak bisa menjalankan nilai-nilai budaya perusahaan dengan baik akan merasa bahwa hal tersebut menjadi beban kerja, yang telah dijabarkan melalui indikator-indikator stressor kerja diatas. Namun, sebagian karyawan sudah mampu untuk menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan tersebut dalam lingkungan kerjanya, dan menganggap bahwa budaya perusahaan bukan menjadi factor timbulnya stress kerja/ Terdapat tujuh nilai budaya yang dinyatakan memiliki hubungan nyata dan positif dengan kinerja karyawan. Kekuatan korelasi nilai-nilai budaya tersebut secara berurut, yaitu bangga sebagai insan Pos Indonesia, menjunjung tinggi semangat kerja sama dalam kelompok, perhatian yang tulus, selalu berusaha mencapai yang terbaik, bertanggung jawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan, ikatan lestari diantara seluruh jajaran insan Pos Indonesia beserta seluruh keluarga dan senantiasa melihat kedepan dan belajar dari pengalaman. Dan dalam pelaksanaannya, budaya perusahaan memiliki hubungan negatif dengan stressors kerja. Semakin baik pelaksanaan budaya perusahaan maka dapat menurunkan stressors kerja yang berpotensi menimbulkan stres kerja pada karyawan.

IV. Kesimpulan

Budaya Perusahaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada di dalam organisasi. Umumnya suatu budaya sangat dipengaruhi lingkungan eksternal organisasi. Setiap karyawan mempunyai ciri dan karakteristik budaya masing-masing, sehingga tidak tertutup kemungkinan ada karyawan yang tidak menyukai, tetapi ada juga yang menyukainya, sehingga diperlukan penyatuan persepsi dari seluruh karyawan atas pernyataan budaya organisasi.

Saat individu berhubungan dengan organisasi, mereka berhubungan dengan norma berpakaian, cerita orang-orang mengenai apa yang terjadi, aturan dan prosedur formal organisasi, kode perilaku formal, ritual sampai sistem gaji. Beragam hal tersebut menuntut

karyawan untuk beradaptasi dengan sistem atau nilai baru yang tidak menutup kemungkinan berbeda dengan nilai yang dianut karyawan sebelumnya sehingga terkadang memicu timbulnya stress kerja.

Budaya Perusahaan adalah seperangkat nilai dan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk menjadi pegangan oleh SDM di perusahaan dalam melaksanakan kinerjanya.

Manfaat Budaya perusahaan bagi karyawan adalah sebagai berikut :

- a) Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan
- b) Agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar-individu atau bagian karena antar-individu atau bagian dengan individu atau bagian yang lain saling melengkapi dalam bagian perusahaan
- c) Mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik, dan
- d) Untuk mencapai secara pasti tentang karirnya di perusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Di lingkungan kerja, stress mudah sekali dilihat dari ekspresi karyawan jikalau ada pekerjaan yang menumpuk. Stress yang tidak segera ditangani dalam lingkungan kerja bisa menyebabkan kinerja karyawan menurun sehingga pekerjaan bisa saja tidak terselesaikan dengan baik. Tujuan dari manajemen stres itu sendiri adalah untuk memperbaiki kualitas hidup individu itu agar menjadi lebih baik.

Manajemen Stress adalah suatu keterampilan yang dimiliki seseorang untuk mengantisipasi, mencegah, mengelola, dan memulihkan diri dari stress yang dirasakan karena adanya ancaman ketidakmampuan untuk memperbaiki kualitas hidup individu itu agar menjadi lebih baik. Perusahaan harus memperhatikan stres kerja karyawannya, karena karyawan merupakan asset berharga bagi perusahaan yang merupakan faktor penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa :

- a) Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja.
- b) Mengganggu kenormalan aktivitas kerja.
- c) Menurunkan tingkat produktivitas karyawan.
- d) Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan.

Sedangkan dampak positif Stres kerja karyawan terhadap perusahaan, antara lain:

- a) Memiliki motivasi kerja yang tinggi. Stres kerja yang dialami karyawan menjadi motivator, penggerak dan pemicu kinerja di masa selanjutnya. Rangsangan untuk bekerja keras, dan timbulnya inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik dan memiliki tujuan karir yang lebih panjang.
- b) Memiliki kebutuhan berprestasi yang lebih kuat sehingga lebih mudah untuk menyimpulkan target atau tugas sebagai tantangan (challenge), bukan sebagai tekanan (stressful). Stres kerja yang dialami pun menjadi motivator, penggerak dan pemicu kinerja di masa selanjutnya.

Mengatasi stres dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi. Pendekatan individu penting dilakukan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan.

Pendekatan Secara Individu dapat dilakukan dengan :

- a) Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif.
- b) Melakukan relaksasi dan meditasi
- c) Melakukan kegiatan olah raga
- d) Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan.
- e) Dukungan sosial terutama orang yang terdekat.
- f) Memahami tugas dan kewajiban sebagai karyawan.
- g) Melakukan pengelolaan waktu yang tepat.
- h) Kekuatan yang bersumber dari dalam diri sendiri berupa keberanian menerima cobaan dengan berdo'a, ikhlas menerima.

Sedangkan Pendekatan Secara Organisasi dapat dilakukan dengan :

- a) Melakukan perbaikan iklim organisasi seperti pembuatan keputusan partisipatif dan membuka jalur komunikasi dengan para karyawan. Perubahan struktur dan proses struktural dapat menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi karyawan, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan dapat mencegah atau mengurangi stres kerja karyawan
- b) Melakukan perbaikan terhadap kondisi fisik tempat kerja, meliputi tata ruang kerja, suhu, cahaya, kualitas udara, tempat duduk yang nyaman dan keamanan dalam bekerja.
- c) Melakukan analisis dan kejelasan tugas. Dengan merancang desain pekerjaan dan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan seperti variasi skill, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik yang dapat memotivasi dan memberikan pengalaman, tanggungjawab, serta pengetahuan karyawan.

- d) Menyediakan sarana olah raga di ruang istirahat tempat karyawan bekerja dan mengadakan pengajian rutin berupa siraman rohani bagi karyawan dan pimpinan.
- e) Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional, sehingga penyebab stres dapat dihilangkan atau dikurangi. Masing-masing pekerjaan mempunyai ekspektansi yang jelas dan penting atau sebuah pengertian yang jelas dari apa yang dia kerjakan.
- f) Memantau terus –menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
- g) Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala–gejala stres di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah–langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negatif terhadap prestasi kerja karyawan
- h) Menyediakan jasa bantuan atau konseling bagi para karyawan apabila mereka sempat menghadapi

V. Rekomendasi

- 1) Sosialisasi nilai-nilai budaya perusahaan kepada karyawan baik secara formal maupun informal sebaiknya lebih ditingkatkan lagi. Hal ini penting dalam rangka pemeliharaan dan peningkatan pelaksanaan nilai-nilai budaya perusahaan yang sudah dilakukan. Beberapa cara yang dapat dilakukan adalah dengan memasang tulisan-tulisan mengenai nilai-nilai budaya perusahaan yang dikeluarkan secara resmi oleh perusahaan maupun melalui penjelasan secara lisan oleh pimpinan perusahaan ataupun pimpinan divisi pada waktu-waktu tertentu.
- 2) Sebagai upaya meningkatkan rasa kekeluargaan dan solidaritas diantara karyawan, perusahaan dapat mengadakan program rekreasi bersama yang diikuti oleh seluruh karyawan beserta seluruh keluarganya. Hal ini dapat dilakukan minimal setahun sekali.
- 3) Hubungan antara rekan kerja maupun hubungan antara atasan dan bawahan sebaiknya lebih ditingkatkan dan diperhatikan. Atasan harus lebih adil dalam pembagian order pekerjaan kepada bawahan. Pemberian tugas kepada bawahan sebaiknya disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan karyawan, agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan karyawan dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerjanya.
- 4) Perusahaan sebaiknya lebih memberikan kesempatan kepada karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan dan dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan yang tinggi akan membuat karyawan lebih bertanggung jawab kepada pekerjaannya.
- 5) Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan besarnya imbalan atau kompensasi yang pantas dan berhak diterima oleh karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang tidak merasa puas dengan imbalan yang diterimanya cenderung akan dapat menurunkan kinerja mereka.

6) Bentuk pelatihan maupun pendidikan yang diberikan kepada karyawan sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan karyawan agar dapat diikuti dengan baik dan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu, Mangkunegara. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Ashar, Sunyoto Munandar. 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press)
- Dr. Darsono P, SE, SF, MA, MM. 2009. *Budaya Organisasi Kajian Organisasi Bisnis, Ekonomi, Sosial, Pendidikan, dan Politik*. Jakarta: Nusantara Consulting
- Dr. Sudaryono. 2017. *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*. Jakarta: PT Buku Seru
- John, M Ivancevich, dkk. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Margiati, Lulus. 2001. *Stress Kerja: Latar Belakang Dan Alternatif Pemecahannya*. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*. Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga
- Pandji, Anoraga. 2014. *Perspektif Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Stephen P. Robbins. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi Lengkap*. Indeks https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_stres

MODUL PERKULIAHAN

Human Capital Management

Bab 4 Upaya Strategi Mengelola Generasi Milenial (Gen Y) Dalam Persaingan Bisnis

Fakultas

Sekolah Pasac
sarjana Uhamka

Program Studi

Program
Studi Manajemen

Tatap Muka

04

Kode MK

Kode MK

Disusun Oleh

**Nama Dosen : Dr. H.
Bambang Dwi Hartono, Msi**

Abstract

Di isi dengan abstract

Kompetensi

Di isi dengan kompetensi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan globalisasi, keberadaan sumber daya manusia yang handal memiliki peran yang lebih strategis dibandingkan sumber daya yang lain. Manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya bisnis suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan manusia dapat menemukan ide-ide yang kemudian ditransformasikan ke dalam suatu tindakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk dapat terus tumbuh dan berkembang di tengah perubahan lingkungan eksternal yang semakin pesat, sebuah perusahaan harus memfokuskan diri kepada perubahan faktor internalnya yaitu untuk mencari, menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik bagi perusahaan, hanya orang-orang terbaik, dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat dan dengan pendayagunaan yang optimal yang dapat mendorong perusahaan untuk terus berkembang.

Sumberdaya Organisasi utama adalah sumberdaya manusia, kinerja organisasi sangat tergantung dari prestasi kerja karyawannya.

Manajemen SDM merasa perlu ada pembaharuan konsep pengembangan sumberdaya manusianya, dari berbasis kompetensi □ berbasis bakat.

Kekuatan manusia terletak pada tiga hal yaitu :

1. Bakat adalah pola pikir, perasaan atau perilaku alami yang kita miliki.
2. Pengetahuan adalah fakta-fakta dan pelajaran yang kita pelajari dalam hidup ini.
3. Keterampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang kita kuasai karena kita melatih atau melakukannya secara terus menerus.

- Talenta (talent) merujuk pada potensi atau individu yang membawa pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Michaels et. al. (2001) menyebut talent sebagai sekumpulan individu dengan potensi unggul untuk mencapai posisi puncak pada organisasi

1.2 Tujuan dan Kegunaan

Setelah mengetahui latar belakang penelitian, penulis melakukan penelitian dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui manajemen talenta PT. X.

2. Mengetahui kinerja karyawan di PT. X.
3. Mengetahui pentingnya Talent management
4. Mengetahui manfaat Talent management
5. Mengetahui Strategi perusahaan dari kondisi ketersediaan talenta yang terbatas.(Talent Availability)
6. Mengetahui bagaimana strategi perusahaan meretensi orang-orang terbaiknya itu (talent retention).
7. Mengetahui pengaruh ketersediaan talenta dan strategi SDM terhadap PT. X.

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

A. Bagi penulis

1. Digunakan untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia terutama hal-hal yang berkaitan dengan ketersediaan talenta dan strategi SDM..
2. Dapat menerapkan teori yang diperoleh ke dalam Ruang lingkup pekerjaan.

B. Bagi perusahaan

1. Dapat menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan untuk mengetahui arti penting pengaruh ketersediaan talenta dan strategi SDM.

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Konsep dan Teori

Perusahaan harus memiliki ketersediaan talenta atau bakat terbaik agar berhasil di pasar global yang semakin kompetitif dan kompleks. Untuk itu dalam beberapa tahun terakhir ini, ketersediaan talenta dan strategi Sumber daya manusia telah menjadi prioritas untuk perusahaan di seluruh dunia. Ketersediaan talenta dan Strategi Sumber daya manusia adalah kegiatan sistematis dan terorganisir sehingga menarik lebih banyak orang dan memiliki tingkat tertinggi sumber daya manusia. Namun, itu harus sepenuhnya sesuai dengan arah strategis sumber daya manusia pada perusahaan. Pendekatan terhadap sumber daya manusia yang sengaja diambil oleh perusahaan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan orang-orang dengan bakat dan kemampuan untuk memenuhi kriteria yang tidak hanya persyaratan tetapi juga kebutuhanketersediaan sumber daya manusia pada

perusahaan.

Tren tenaga kerja yang saat ini terjadi di perusahaan/perusahaan, berdasarkan penelitian Mercer yang disampaikan oleh Dr. Denny Turner dalam seminar *5th Assessment Centre* “Peran *Assessment Centre* dalam Membangun SDM Berkelas Global” pada bulan Mei 2016 adalah talenta karyawan dalam perusahaan belum dimanfaatkan dengan baik, bukan karena kompetensi individu tetapi akibat pekerjaan yang didesain tidak cocok, semakin ketatnya persaingan pasar negara berkembang, dan tenaga kerja semakin beragam, dari latar belakang sosial, negara, budaya, dan generasi. Khusus pada perbedaan tingkat generasi, memiliki cara pandang berbeda satu sama lain. Dalam menanggulangi masalah talenta, perusahaan harus memastikan bahwa upaya mereka untuk membangun tempat kerja masa depan memiliki dampak material pada daya tarik dan produktivitas.

Dikutip dari laman *swa.co.id*, berita yang berjudul “10 Isu Strategis dalam Manajemen SDM” oleh Joko Sugiartono (Januari 2, 2016), Tommy Sudjarwadi, Partner & Head Dunamis FranklinCovey, yang merupakan pakar dan praktisi manajemen SDM senior, mengatakan bahwa manajemen talenta (*talent management*) merupakan salah satu isu penting yang menjadi topik pembicaraan di dunia manajemen sumber daya manusia.

Aktivitas pengelolaan SDM tradisional seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan, maupun strategi retensi terlihat usang. Dalam semalam, semua mengaku tengah menjalankan “manajemen talenta”. Hingga saat ini, manajemen talenta juga masih menyiratkan “sihirnya” untuk beberapa pihak yang menurut mereka mampu menjawab segala permasalahan pengelolaan SDM yang kompetitif di era yang serba tidak pasti (Schuler et al., 2011).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Revti Raman, Doren Chadee, Banjo Roxas dan Snejina Michailova (2013) dan James Kwame Mensah (2015) yang menguji pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan jika karyawan mempunyai kemampuan yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Konsep manajemen talenta dilihat sebagai kompetensi individu yang harus dikelola. Oleh karena itu, dibutuhkan manajemen talenta sebagai keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sebagian besar perusahaan telah menerapkan konsep manajemen talenta untuk mengatasi perubahan, daya saing, dan permintaan konsumen.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang selalu melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala. Perusahaan juga harus melakukan usaha untuk mempertahankan dan mengembangkan kemampuan atau bakat para

karyawannya. Hal ini dikarenakan lebih sulit untuk mempertahankan karyawan yang telah diketahui dan diakui memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan telah berpengalaman, daripada melakukan rekrutmen guna mendapatkan karyawan yang baru untuk menggantikan posisi karyawan lama tersebut.

Adapun gejala-gejala lain yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kurangnya *job rotation* yang berguna untuk mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik dan meningkatkan kemampuan keterampilan dalam bekerja dan juga kompensasi non-finansial dalam bentuk penghargaan dan variasi pekerjaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Perusahaan sudah banyak menemukan kemampuan-kemampuan dan bakat-bakat yang baru dari para karyawannya. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini adalah manajemen talenta di perusahaan belum berjalan dengan baik dan lancar. Perusahaan sangat membutuhkan manajemen talenta tersebut untuk memisahkan antara karyawan bertalenta dan karyawan dengan kemampuan rata-rata, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Manajemen talenta yang baik dapat benar-benar memisahkan antara karyawan yang memiliki bakat lebih dan karyawan dengan kemampuan rata-rata untuk menjalankan strategi perusahaan sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Bakat karyawan diukur oleh perusahaan dengan pengukuran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Manajemen talenta dalam perusahaan ini digunakan untuk mengumpulkan karyawan dengan bakat-bakat tertentu untuk menggantikan posisi-posisi pertama ataupun posisi puncak.

Dalam Perusahaan memiliki karyawan bertalenta tetapi tidak memiliki posisi yang dianggap tepat bagi karyawan untuk bakat tersebut. Manajemen talenta berguna agar karyawan merasa bakat yang dimilikinya tidak sia-sia dan agar karyawan memiliki kesempatan kerja yang lebih baik. Sampai dengan saat ini, belum ada penelitian mengenai manajemen talenta di Perusahaan. Pemasaran Bersama yang menyebutkan bahwa adanya pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan, sehingga penulis mengambil judul **“Persaingan Ketersediaan Talenta dan SDM ”**.

Berdasarkan uraian dari latar belakang penelitian, maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penulisan ini adalah:

1. Bagaimana manajemen talenta di Perusahaan?
2. Bagaimana kinerja karyawan di Perusahaan ?
3. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di Perusahaan ?

Menurut Pella dan Afifah Inayati dalam bukunya yang berjudul *Talent Management* (2011:81), *talent management* adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Kaswan (2012:187) mengemukakan beberapa dimensi kinerja, yaitu:

- Kualitas
- Kuantitas
- Ketepatan Waktu
- Efektivitas Biaya
- Kebutuhan untuk Supervisi

2.2 Penerapan

Dalam Perusahaan, persaingan ketersediaan dan strategi sumber daya manusia masih tergolong baru belum semua menerapkan manajemen talenta dan bahkan tidak dijalankan oleh perusahaan. Namun perusahaan mulai menyadari progres atau kemajuan perusahaan dalam produktivitas bakat atau talenta karyawan hanya di level-level tertentu saja dan tidak ditularkan ke semua karyawan sehingga tidak mampu menghasilkan outcome yang diharapkan. Manajemen talenta sangatlah penting dalam sebuah perusahaan tetapi juga harus dijalankan bersamaan dengan strategi yang menjadi kebutuhan dasar dan menjadi keuntungan bagi Perusahaan :

1. Talenta sebagai strategi untuk mengelola perencanaan perusahaan
2. Talenta strategi pendukung bagi perusahaan
3. Talenta sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan
4. Talenta sebagai strategi untuk mengembangkan karyawan.

Persaingan ketersediaan talenta dan strategi sumber daya manusia menjadi sebuah strategi perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dimana hal tersebut memiliki dampak yang statistik tinggi dan signifikan bagi perusahaan. Dengan mempertahankan talenta atau karyawan yang memiliki bakat akan menjadi hubungan erat dalam jangka waktu yang panjang dan konsisten dan adanya peningkatan kualitas kerja karyawan dan dapat diarahkan. Pelaksanaan pada perkembangan karyawan merupakan investasi yang sistematis dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya sebagai hasil dan modal yang dapat mempengaruhi peningkatan nilai pasar sekarang dan masa yang akan datang.

First Employers

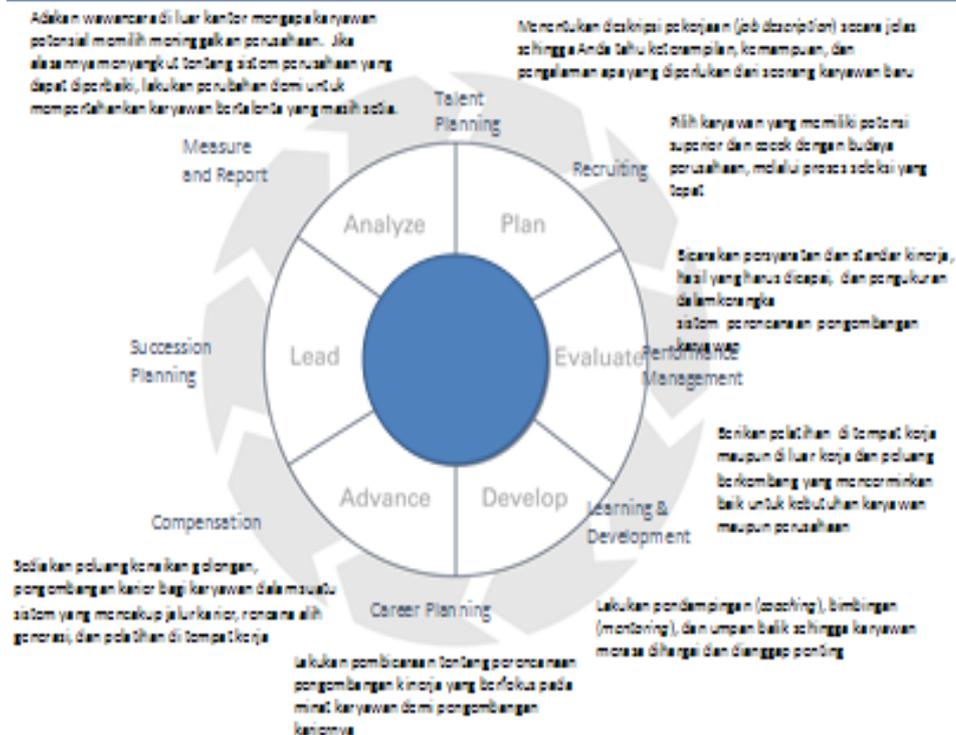
First Employers

Succession
Planning

Tempat yang baik untuk masa depan karir	42%
Nilai perusahaan berimbang antara nilai kehidupan pribadi dan karir	41%
Kolega yang disukai / inspirasi	37%
Gaji yg kompetitif	34%
Tugas menantang	33%
Manfaat yg kompetitif	32%
Kesempatan untuk terus belajar	31%
Kesempatan untuk menjadi spesialis	30%
Keamanan pekerjaan	30%
Kekuatan finansial	29%
Standar etika yg tinggi	29%
Melanjutkan jenjang pendidikan	27%
Program "High-achiever"	26%
Keragaman tugas	26%
Diberi tanggung jawab langsung	24%
Kesempatan mengatur jadwal kerja sendiri	24%

Dari hasil penelitian

Strategi Talent management



BAB III

KESIMPULAN

Ketersediaan talenta diidentifikasi sebagai strategi kunci untuk mengatasi sejumlah masalah sumber daya yang sangat penting pada perusahaan.

- Dukungan dari pemimpin
- Berikan kesempatan mengembangkan diri dan memiliki
- Beri pekerjaan yang menantang
- Berikan Penghargaan
- Ciptakan hubungan baik dengan karyawan

pasar tenaga kerja yang ketat, daya saing yang tinggi, perusahaan harus memanfaatkan mendapatkan dan menyediakan talenta yang handal dan menciptakan strategi sumber daya manusia yang baik untuk bersaing. Pelaksanaan manajemen talenta dengan fokus yang kuat pada strategi bisnis perusahaan memiliki dampak yang secara statistik tinggi dan signifikan terhadap keuntungan perusahaan. Perusahaan akan cenderung untuk dapat memiliki strategi yang fokus, menarik dan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki talenta serta pengembangan kualitas kerja karyawan.

BAB IV

REKOMENDASI

Sebuah Perusahaan harus proaktif maupun reaktif terhadap ketersediaan talenta-talenta yang dibutuhkan oleh perusahaan sebagai suatu perubahan yang lebih baik. Oleh karena itu perusahaan harus konsistensi yang sangat besar dari perusahaan yang membutuhkan keahlian maupun kompetensi khusus dan berbeda-beda. Untuk sebuah persaingan, ketersediaan talenta dan strategi sumber daya manusia perusahaan harus memperluas strategi manajemen talenta, perusahaan harus meningkatkan pendapatan para karyawan dengan asumsi bahwa merekalah yang akan menjadi sumber bagi perusahaan untuk mencari talenta-talenta yang dibutuhkan oleh perusahaan di masa depan. Perusahaan juga sudah harus mulai memetakan pencapaian para karyawan untuk membuat strategi untuk meningkatkan lamanya karyawan bekerja diperusahaan dan dengan memperhatikan kepuasan karyawan.

Perusahaan juga harus memahami dan mengenali talenta atau keahlian dan karakter yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat dikembangkan dan dapat di tularkan ke semua karyawan perusahaan. Perusahaan juga dapat memberikan pelatihan atau training dan sertifikasinya yang dibutuhkan karyawan.

Perusahaan juga harus memperhatikan strategi sumber daya manusia untuk kebutuhan dasar dan menjadi keuntungan bagi perusahaan dengan menjadikan talenta sebagai sebuah strategi pendukung perusahaan, talenta sebagai strategi untuk mengelola perencanaan perusahaan, manajemen talenta sebagai sebuah strategi untuk mempertahankan karyawan dan manajemen talenta sebagai strategi untuk mengembangkan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

International journal of Management, Economics and Social Sciences 2012, vol. 1(2), pp. 33 - 41.

ISSN 2304 - 1366

Schuler, R.S., Jackson, S.E. and Tarique, I. (2011). *Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM* .*Journal of World Business*, Vol. 46, pp. 506-16.

https://www.researchgate.net/publication/321051892_The_Blind_Faith_of_Talent_Management.

<https://alamsyahenterprise.wordpress.com/tag/strategi-manajemen-talenta/>

<https://artofmentoring.net/systemic-talent-life-cycle/>

<http://rajapresentasi.com/2014/05/cara-menyusun-strategi-manajemen-talenta-talent-management/>

<https://bppk.kemenkeu.go.id/id/.../artikel/.../20196-sekilas-tentang-manajemen-talenta>

MODUL PERKULIAHAN

Human Capital Management

Bab 5 Career Management and Succes Planing

Fakultas

Sekolah Pasac
sarjana Uhamka

Program Studi

Program
Studi Manajemen

Tatap Muka

05

Kode MK

Kode MK

Disusun Oleh

**Nama Dosen : Dr. H.
Bambang Dwi Hartono, Msi**

Abstract

Di isi dengan abstract

Kompetensi

Di isi dengan kompetensi

BAB I

PENDAHULUAN

I. LATAR BELAKANG

Pada saat ini terdapat pergeseran paradigma tentang memandang posisi manusia dalam suatu perusahaan. Mulai dengan memandang manusia sebagai faktor produksi, manusia sebagai penggerak utama produksi sampai dengan manusia itu sebagai asset strategi perusahaan/organisasi. Namun dewasa ini perusahaan-perusahaan mulai menjadikan SDM sebagai sumber utama bagi perusahaan sehingga perusahaan-perusahaan mulai membentuk adanya departemen SDM yang bertujuan untuk membantu perusahaan dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul demi terwujudnya visi dan misi perusahaan/organisasi.

Salah satu langkah yang diambil oleh perusahaan dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul yaitu dengan membuat manajemen karir yang bermutu untuk karyawan dan sukses planning atau proses pengidentifikasi dan membangun pemimpin baru yang lebih sesuai dengan tujuan perusahaan dan lebih berpengalaman serta cakap yang siap untuk mengambil peran ketika dibutuhkan.

II. TUJUAN PENULISAN

Tujuan penulisan paper ini adalah :

1. Agar memahami pengertian manajemen karir
2. Untuk mengetahui tujuan manajemen karir
3. Untuk lebih tahu dan mengerti tentang proses manajemen karir dalam suatu perusahaan
4. Memahami tentang manfaat dan keuntungan dari perencanaan dan pengembangan karir untuk kemajuan perusahaan.
5. Perencanaan suksesi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan disuatu perusahaan.
6. Mengapa diperlukan perencanaan suksesi

BAB II

PEMBAHASAN

I.A. PENGERTIAN MANAJEMEN KARIR

Manajemen karir adalah proses dimana organisasi/perusahaan mencoba untuk menyesuaikan keahlian, minat, karir individual dan kemampuan organisasi dalam merekrut karyawan dengan cara yang paling efektif.

Berikut merupakan beberapa pengertian manajemen karir menurut para ahli :

1. Menurut Gutteridge, 1976. Manajemen karir adalah proses dimana organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat karir individual dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan
2. Menurut Greenhouse, 1987. Manajemen karir adalah proses dimana individual mengumpulkan informasi mengenai nilai, minat, kelebihan dan kekurangan skill (career exploration), mengidentifikasi tujuan karir dan penggunaan strategi karir tersebut akan tercapai.

Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai bersangkutan dengan unit pegawai tersebut bekerja serata organisasi/perusahaan secara keseluruhan. Manajemen karir merupakan proses kelanjutan dalam persiapan, penerapan dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individual dengan system karir organisasi atau perusahaan. Manajemen karir lebih berfokus pada kepentingan organisasi atau perusahaan.

I.B. TUJUAN MANAJEMEN KARIR

Adapun tujuan dari manajemen karir adalah :

1. Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan.
2. Meningkatkan jumlah tenaga kerja berbakat untuk mendapatkan promosi.
3. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
4. Mengurangi *turn over* karyawan
5. Menyesuaikan antara kebutuhan perusahaan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang.
6. Memungkinkan manajer untuk menyatakan penghargaan terhadap anak buahnya.
7. Menciptakan citra proses rekrutmen yang positif.
8. Mendorong karyawan lebih kreatif serta memperkaya kompetensi diri sendiri.

9. Menciptakan persaingan positif antar karyawan.
10. Mengidentifikasi calon-calon karyawan yang potensial dan pelatihan yang diperlukan untuk mengisi jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan bakat karyawan itu sendiri.

I.C. PROSES MANAJEMEN KARIR

Dalam manajemen karir terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui agar tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun proses manajemen karir tersebut adalah :

1. Career Exploration

Didasarkan pada tingkat exploration behavior dikembangkan oleh vocational psychologist. Exploration behavior mental atau fisik aktifitas seseorang. Dalam hal ini diperlukan informasi mengenai individu tersebut dalam lingkungan. Informasi digunakan untuk pengembangan individu dan occupational concept.

2. Development of Career Goal

Menurut goal setting theory, tujuan akan mempengaruhi perilaku direct attentions, stimulating effort, serta facilitating the development strategies (Loke dan Lartham) kemampuan dan keahlian lewat pengalaman kerja.

3. Political System

Terutama pada perusahaan yang quasimatrix, seperti perusahaan telekomunikasi, akuntansi dan proyek-proyek kompleks yang ada dalam organisasi. Oleh James Rosenbaum disebut sebagai metode alokasi turnamen, yakni bersaing untuk memperebutkan kesempatan.

I. D. PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Dalam proses manajemen karir melibatkan kegiatan lain yang saling berhubungan antara lain perencanaan dan pengembangan karir. Perencanaan dan pengembangan karir adalah proses dimana seseorang menjadi tahu atribut pribadi yang terkait dengan karir (keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik lain) dan rangkaian tahapan yang berkontribusi pada pencapaian karirnya (memperoleh informasi tentang peluang dan pilihan, mengidentifikasi sasaran karir dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai sasaran spesifik).

Menurut Werther dan Davis (2000) konsep dasar perencanaan karir secara lebih terperinci dapat, yaitu:

1. Career Path (arah atau jalur karir) adalah pola urutan jabatan-jabatan yang membentuk karir seseorang.
2. Career Goal (sasaran karir) adalah posisi-posisi masa mendatang yang dengan sekuat tenaga ingin mencapai seseorang sebagai bagian dari karirnya.
3. Career Planning (perencanaan karir) adalah proses pemilihan sasaran-sasaran karir dan jalan kearah sasaran-sasaran tersebut.
4. Career Deveopment (pengembangan karir) adalah perbaikan-perbaikan pribadi yang dilakukan seseorang untuk bisa mencapai perencanaan karir pribadinya.

Pengembangan karir (Sunyoto, 2002) adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan, proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja.

Manfaat pengembangan karir (Rokhman, 2011) pada program pengembangan karir memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun karyawan. Manfaat yang diperoleh organisasi dengan pengembangan karir antara lain :

1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
2. Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan
3. Meningkatkan motivasi karyawan
4. Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik.

Manfaat pengembangan karir (Ambar, 2003):

1. Mengembangkan prestasi pegawai
2. Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai
3. Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuan.
4. Mengurangi subjektivitas dalam promosi
5. Memberikan kepastian hari depan.
6. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas.

II. SUCCESSION PLANNING (PERENCANAAN SUKSESI)

Succession planning atau Perencanaan suksesi adalah proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin baru yang dapat menggantikan pemimpin lama ketika mereka pergi, pensiun atau mati. Perencanaan suksesi meningkatkan ketersediaan karyawan yang berpengalaman dan cakap yang siap untuk mengambil peran ini ketika mereka menjadi tersedia.

Banyak perusahaan yang mengacuhkan perencanaan suksesi menderita ketika karyawan penting mereka keluar dari perusahaan mereka secara tiba-tiba. Perencanaan strategic mengidentifikasikan bahwa keberadaan rencana suksesi formal untuk posisi puncak memberikan keunggulan keuntungan yang terukur bagi perusahaan yang mengimplementasikan rencana-rencana itu dibandingkan dengan perusahaan lain yang tidak mengimplementasikannya.

Ada beberapa alasan mengapa rencana suksesi itu penting bagi kelangsungan suatu perusahaan, berikut alasannya :

1. Tidak selamanya manajemen senior menduduki jabatannya
2. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan di tengah persaingan yang makin ketat

Dalam perencanaan suksesi mengenal beberapa model atau macam yang dapat diambil oleh perusahaan seperti :

1. Perencanaan Suksesi Manajemen Driven

Pada perencanaan suksesi model ini paling sederhana dan paling banyak digunakan oleh manajer karena mereka hanya melihat posisi yang kosong dan siapa yang pantas mengisinya. Rencana suksesi model ini, manajer melihat siapa saja karyawan yang memiliki kualifikasi untuk menempati posisi tertentu dalam jangka pendek (1 tahun), menengah (2 tahun) hingga panjang (3-5 tahun). Namun rencana suksesi ini beresiko dimana manajer cenderung memilih individu yang paling menyamainya dalam hal latar belakang pendidikan, pengalaman dan kepribadian.

2. Membuat Pool Rencana Suksesi

Banyak perusahaan besar mengadaptasi model ini karena perencanaan suksesi pada model ini lebih adil karena ada lebih dari satu manajer yang terlibat dalam seleksi, namun kelemahannya adalah umunya dalam perusahaan besar pandangan orang lain terhadap individu berdasarkan high profilnya. Perencanaan suksesi model ini mengidentifikasi para kandidat yang berpotensi tinggi untuk menempati posisi manajer senior di masa depan. Para karyawan yang memenuhi criteria dan memiliki potensial tinggi yang dipilih oleh manajer senior dan kemudian sekumpulan kandidat tersebut melalui serangkaian proses training dan evaluasi.

3. Rencana Suksesi Top-Down/Botton-Up

Rencana suksesi pada model ini manajer senior menentukan kompetensi dan kualifikasi apa yang dibutuhkan oleh posisi manajerial tertentu, kemudian manajer senior menginformasikan kepada karyawan mengenai rencana suksesi ini dan mewajibkan merena terlibat dalam workshop serta membuat laporan berdasarkan kemajuan para kandidat.

Kelebihan pendekatan ini adalah program ini memastikan bahwa akan ada lebih banyak kelompok karyawan yang ikut dalam rencana suksesi. Program ini juga dapat memberdayakan karyawan dimana mereka sendiri yang mengontrol karir. Kemudian prosesnya juga transparan dan tidak ada yang ditutupi.

Succession planning ini masih sangat jarang ditemui, karena umumnya lebih banyak yang menggunakan metode sebelumnya. Metode ini kelemahannya adalah membutuhkan waktu yang lama dan jelas membutuhkan komitmen lebih tinggi karena melibatkan orang lebih banyak.

Tidak seperti perencanaan penggantian, perencanaan suksesi manajemen tidak hanya mengidentifikasi kandidat dengan potensi yang tinggi tetapi juga memberikan organisasi cara mengembangkan orang-orang yang memiliki karakteristik yang terbaik untuk keberhasilan. Sistem ini membantu menyakinkan bahwa kinerja orang-orang yang terpilih akan memenuhi atau melampaui harapan ketika mereka harus memikul tanggung jawab yang lebih besar. Proses ini membantu manajemen puncak di dalam mengevaluasi gap (celah) antara yang dimiliki calon, kebutuhan pengembangan mereka dan kualitas keterampilan yang dibutuhkan oleh sasaran kerja.

BAB III

KESIMPULAN

Kesimpulan dari pembahasan diatas adalah :

1. Manajemen karir sangatlah dibutuhkan dalam suatu perusahaan atau organisasi agar setiap karyawannya memperoleh kesempatan yang sama dalam berkarir maupun berkontribusi di dalam perusahaan atau organisasi.
2. Dengan diterapkannya manajemen karir suatu perusahaan bisa mendapatkan pegawai yang berbakat dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.
3. Demi mempersiapkan pemimpin masa depan yang handal dan dapat menjawab seluruh tantangan yang ada. Manajemen perusahaan harus melakukan perencanaan suksesi agar pemimpin masa depan perusahaannya adalah karyawan unggul yang sesuai dengan yang diharapkan.
4. Untuk mempersiapkan perencanaan suksesi tidak lah dapat dilepaskan dengan manajemen karir yang bagus dalam suatu perusahaan.
5. Perencanaan suksesi disiapkan untuk kelangsungan suatu perusahaan karena dengan system ini membantu menyakinkan bahwa kinerja orang-orang yang terpilih akan memenuhi atau melampaui harapan ketika mereka harus memikul tanggung jawab yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

Prasadja Ricardianto, *Human Capital Management*, In Media + STMT Trisakti Press.

C. L. Gaol, *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*, Gusindo.

R Wayne Mondy Robert M.Noel, *Human Resource Management Ninth Edition*, New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Veithzal Rivai Zainal, H. Mansyur Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, Rajawali Pres.

Perencanaan Suksesi, <http://dokumen.tips/document/>

Manajemen Sumber Daya Manusia, <http://belajarsdm.blogspot.com>

MODUL PERKULIAHAN

Human Capital Management

Bab 6 Persaingan Ketersediaan Talenta dan Strategi SDM

Fakultas

Sekolah Pasca
sarjana Uhamka

Program Studi

Program
Studi Manajemen

Tatap Muka

06

Kode MK

Kode MK

Disusun Oleh

Nama Dosen : Dr. H.
Bambang Dwi Hartono, Msi

Abstract

Di isi dengan abstract

Kompetensi

Di isi dengan kompetensi

1. Latar Belakang

Perusahaan-perusahaan yang beroperasi di Indonesia memiliki keuntungan dengan ketersediaan sumber daya manusia yang besar. Indonesia akan menjadi Negara ketiga dengan tingkat pertumbuhan tenaga kerja tercepat di dunia pada tahun 2020, diperkirakan populasi sekitar 262 juta, dimana 60% diantaranya akan tinggal di perkotaan (Hay Group, 2013). Dengan separuh populasi di Indonesia berusia di bawah 30 tahun, Indonesia memiliki modal penting untuk pertumbuhan ekonomi, yakni generasi muda, dinamis dan jumlah tenaga kerja yang besar (Ratanjee dan Emond, 2013). Generasi muda tersebut dikenal juga dengan sebutan Gen Y. Gen Y didefinisikan sebagai generasi yang dilahirkan antara tahun 1980 - 2000 (Schroer, 2008; Sprague, 2008; Barford dan Hester, 2011; Devine dan Syrett, 2014; Caraher, 2015).

Dibalik potensi sumber daya manusia yang dimiliki, perusahaan di Indonesia menghadapi tantangan untuk dapat mengelola sumber daya manusia, khususnya Gen Y. Generasi Millennial adalah terminologi generasi yang saat ini banyak diperbincangkan oleh banyak kalangan di dunia diberbagai bidang, apa dan siapa gerangan generasi millennial itu?. Millennials (juga dikenal sebagai Generasi Millennial atau Generasi Y) adalah kelompok demografis (cohort) setelah Generasi X. Peneliti sosial sering mengelompokkan generasi yang lahir diantara tahun 1980 an sampai 2000 an sebagai generasi millennial. Jadi bisa dikatakan generasi millennial adalah generasi muda masa kini yang saat ini berusia dikisaran 18 – 34 tahun.

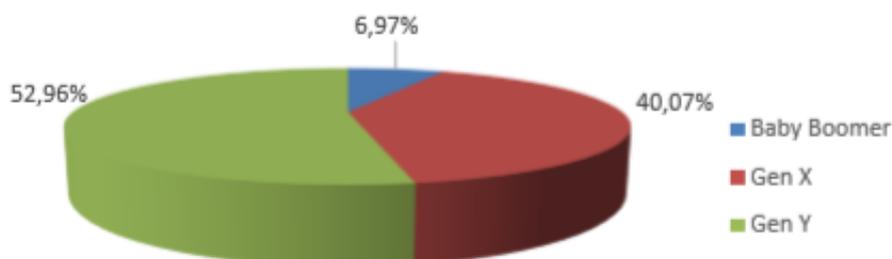
Menurut pemaparan Cran (2010: 9), Gen Y merupakan generasi yang tidak setia terhadap perusahaan. Hal ini berarti dalam menghadapi ketidaknyamanan, Gen Y akan cenderung memilih *exit* daripada loyalitas. Rata-rata Gen Y berganti pekerjaan 20 kali sepanjang hidup dan hal tersebut sangat berbeda dengan generasi tradisional yang bertahan bersama perusahaan hingga pensiun, *Zoomers* yang berganti pekerjaan tiga hingga lima kali, dan Gen X yang berganti pekerjaan lima hingga sepuluh kali (Cran, 2010: 55).

Ketidaksetiaan Gen Y juga diungkapkan oleh beberapa penelitian misalkan penelitian tahunan yang dilakukan PayScale dan Millennial Branding pada 2014 yang mengungkapkan bahwa Gen Y tidak akan bertahan lama di sebuah perusahaan. 26% responden Gen Y menyatakan mereka akan bertahan selama 1 tahun atau kurang dari itu, dan hanya sekitar 13% Gen Y yang bertahan selama sekurangnya 5 tahun bersama perusahaan yang sama. Penelitian yang dilakukan Gibson et al. (2009) juga menunjukkan bahwa Gen Y memberikan penilaian yang relatif rendah terhadap

loyalitas, hal ini menegaskan bahwa mereka merupakan generasi yang suka berpindah kerja dan cepat bosan bila kesempatan pengembangan karir tidak tersedia dengan cepat. Hal ini menurut studi yang dilakukan PWC pada 2011, terjadi dikarenakan Gen Y atau Millenials mencari kesempatan baru, walaupun mereka tidak sedang aktif mencari pekerjaan baru. Dari penelitian tersebut didapatkan data bahwa hanya 18% Gen Y yang berencana bertahan pada posisi pekerjaan yang sekarang untuk jangka panjang dan hanya 21% yang berencana bertahan pada bidang yang sama dan berkembang dengan satu perusahaan. Adanya niat atau keinginan untuk mengundurkan diri merupakan contoh ekspresi perilaku ketidaksetiaan (tidak memiliki loyalitas) karyawan (Colle, 2006; Griffeth et al., 2000; Griffeth dan Hom, 2001, 2004; Mobley et al., 1979; Neveu, 1993, 1994; Steers dan Mowday, 1981 dalam Guillon dan Cezanne, 2014).

Tantangan inilah yang juga dihadapi oleh PT NI saat ini, dimana Gen Y (karyawan yang lahir pada 1 Januari 1980 – 31 Desember 2000) merupakan populasi karyawan yang paling besar di kantor pusat, Jakarta. Dari 574 karyawan kantor pusat per data statistik karyawan Februari 2016, karyawan tetap yang masuk kategori usia Gen Y sebesar 52,96% (304 karyawan). Rerata usia Gen Y tersebut adalah 29 tahun dengan lama bekerja di PT NI rerata 3 tahun, 5 bulan. Berdasarkan jenis kelamin, jumlah karyawan Gen Y pria sebanyak 122 orang (40,13%) sedangkan karyawan Gen Y wanita sebanyak 182 (59,87%). Sedangkan berdasarkan level pekerjaan, 51,64% karyawan Gen Y di kantor pusat, Jakarta menduduki level posisi supervisor, sebanyak 35,20% merupakan level eksekutif dan sisanya sebesar 13,16% merupakan level manajerial.

Gambar 1.1: Perbandingan Presentase Generasi Karyawan PT NI



Sumber: data statistik karyawan Februari 2016

PT NI menghadapi permasalahan loyalitas Gen Y yang ditunjukkan dengan tingginya angka pengunduran diri karyawan yang masuk kategori usia Gen Y. Adanya niat atau keinginan untuk mengundurkan diri merupakan contoh ekspresi perilaku ketidaksetiaan (tidak memiliki loyalitas) karyawan

Dari hasil internal survei dua tahunan yang dilakukan PT NI terhadap karyawan pada 2016, diperoleh hasil keseluruhan bahwa tingkat engagement karyawan adalah 86%, meningkat 12 angka dari 2014. Namun, tingkat kesediaan karyawan untuk setia bersama perusahaan hanya menunjukkan angka 52%. Angka ini lebih rendah 5 angka dari rerata nilai retensi pembandingan internal perusahaan di kawasan Asia,

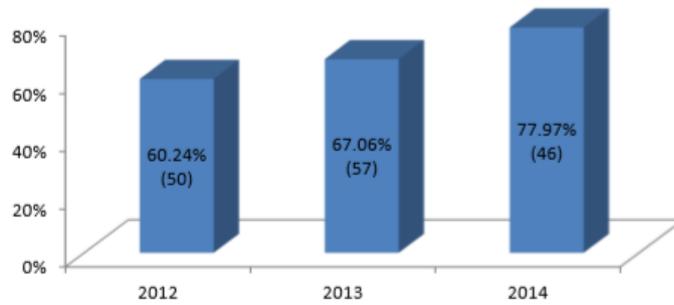
Survei internal sendiri dilakukan pada bulan November 2016 dengan total partisipasi 3.185 karyawan dari berbagai level pekerjaan dan lokasi kerja. Pertanyaan yang mengukur tingkat kesetiaan karyawan tersebut apakah karyawan sungguh-sungguh mempertimbangkan untuk keluar dari perusahaan dan karyawan diberikan 3 pilihan jawaban, yakni Ya, Tidak dan Tidak Tahu. Hasilnya untuk karyawan yang masuk kategori Gen Y (usia 20-29 tahun) sebesar 45% karyawan Gen Y yang memilih jawaban “Tidak” (artinya masih tetap ingin bertahan bersama perusahaan), sedangkan 50% sisanya menjawab sungguh-sungguh berencana meninggalkan perusahaan ataupun memberikan jawaban tidak tahu.

Selain keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan, loyalitas juga terlihat dari kinerja atau produktifitas karyawan yang melebihi ekpektasi standar (Mowday, Porter dan Steers, 1982 dalam Powers, 2000). Apabila dilihat dari nilai evaluasi kinerja karyawan Gen Y di kantor pusat pada tahun 2016, hanya sekitar 35,74% (99 dari 277 karyawan) yang masuk katagori karyawan berkinerja tinggi (high performer / hiper), sedangkan 62,09% berkinerja baik sesuai standar dan sisanya berada pada nilai kinerja di bawah standar.

Rendahnya tingkat loyalitas karyawan salah satunya dapat berakibat pada meningkatnya angka perputaran karyawan. Berdasarkan data tingkat karyawan yang mengundurkan diri (turnover rate), tingkat perputaran karyawan Gen Y di kantor pusat yang pada tahun 2016 mencapai 77.97% (46 dari total 59 karyawan yang mengundurkan diri di kantor pusat merupakan kategori usia gen Y).

Apabila dilihat dari data turnover 3 tahun terakhir, tingkat turnover Gen Y cenderung meningkat dan mendominasi tingkat turnover karyawan yakni rerata lebih dari 60% dari total karyawan yang mengundurkan diri seperti yang terlihat pada gambar 1.2.

Gambar 1.2: Presentase Angka Perputaran Karyawan Gen Y PT NI 2014-2016

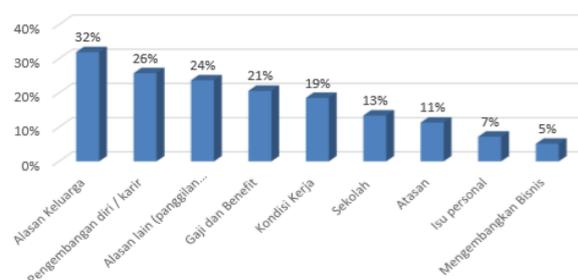


Sumber: data internal perusahaan

Mengingat usia pensiun normal adalah 55 tahun, dimana para generasi baby boomers, karyawan dengan tahun kelahiran 1946-1964 (Caraher, 2015: 4) sudah atau akan segera memasuki masa pensiun, sedangkan karyawan Gen X, karyawan dengan tahun kelahiran 1965-1979 (Caraher, 2015: 4), akan semakin banyak menduduki posisi strategis, maka isu perputaran karyawan Gen Y ini menuntut langkah dan strategi yang tepat. Kegagalan perusahaan dalam upaya menjaga loyalitas karyawan terutama dalam kategori usia Gen Y akan menimbulkan masalah regenerasi yang akan berdampak pada kinerja dan keberlangsungan bisnis perusahaan.

Berdasarkan alasan pengunduran karyawan usia Gen Y, terdapat beberapa faktor yang bisa diperbaiki perusahaan, yakni turnover yang disebabkan ketidakpuasan akan pengembangan diri (26%), gaji dan benefit (21%), kondisi kerja (19%) dan faktor atasan (11%). Sedangkan sisanya merupakan faktor di luar kontrol perusahaan, seperti alasan keluarga, alasan lain (panggilan hati/passion), melanjutkan sekolah, isu personal (kesehatan) dan mengembangkan bisnis.

Gambar 1.3: Alasan Pengunduran Diri Karyawan Gen Y PT NI Kantor Pusat, Jakarta



Sumber: data internal perusahaan

Berangkat dari hal tersebut di atas, dalam penelitian ini, penulis akan melakukan penelitian pengujian pengaruh faktor pemotivasi menggunakan teori kebutuhan

Alderfer, atau yang juga dikenal dengan Teori ERG (Existence atau keberadaan, Relatedness atau hubungan dan Growth atau pertumbuhan) dan kepemimpinan yang memberdayakan terhadap loyalitas karyawan Gen Y. Teori kebutuhan ERG digunakan karena memiliki kekuatan pada sifatnya yang fokus pada pekerjaan spesifik (Arnolds dan Boshoff, 2002). Penggunaan teori ERG dalam penelitian ini untuk melihat pengaruh dari 5 hal pemenuhan kebutuhan, meliputi kebutuhan eksistensi (keberadaan) baik dari sisi gaji maupun benefit, kebutuhan berafiliasi (*relatedness*) baik hubungan dengan atasan maupun kolega atau rekan kerja, serta kebutuhan untuk berkembang (*growth*).

2. Tujuan Penelitian

Mengelola dan menjaga loyalitas karyawan, terutama dengan keberadaan Gen Y, menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan. Faktor kebutuhan gaji, benefit, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kebutuhan untuk berkembang serta kepemimpinan yang memberdayakan berpengaruh terhadap loyalitas (Trivellas *et al.*, 2010; Khuong dan Tien, 2013; Kasper *et al.*, 2012; Stefanus, *et al.*, 2010; Ineson *et al.*, 2013; Turkyilmaz *et al.*, 2011; Niehoff *et al.*, 2001; Kumar dan Shekar, 2012). Permasalahan ini menjadi fokus utama kami dalam penelitian ini, yakni pengaruh dari kebutuhan gaji, benefit, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kebutuhan untuk berkembang dan kepemimpinan yang memberdayakan terhadap loyalitas karyawan Gen Y.

Dari pemaparan latar belakang diatas, dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kebutuhan gaji (*existence needs – pay*) berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan?
2. Apakah kebutuhan benefit (*existence needs – fringe benefit*) berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan?
3. Apakah kebutuhan berafiliasi dengan atasan (*relatedness needs – superior*) berpengaruh positif terhadap loyalitas?
4. Apakah kebutuhan berafiliasi dengan kolega kerja (*relatedness needs – peers*) berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan?
5. Apakah kebutuhan untuk berkembang (*growth*) berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan?
6. Apakah kepemimpinan yang memberdayakan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan?

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan pengaruh positif dari pemotivasian dengan menggunakan teori kebutuhan Alderfer (ERG) dan kepemimpinan

yang memberdayakan terhadap loyalitas karyawan. Teori kebutuhan Alderfer sendiri mencakup kebutuhan eksistensi (keberadaan) baik dari sisi gaji maupun benefit, kebutuhan afiliasi (*relatedness*) baik hubungan dengan atasan maupun rekan kerja, serta kebutuhan untuk berkembang (*growth*).

3. Pembahasan Penelitian

Studi tentang generasi millennial di dunia, terutama di Amerika, sudah banyak dilakukan, diantaranya yang studi yang dilakukan oleh Boston Consulting Group (BCG) bersama University of Berkley tahun 2011 dengan mengambil tema American Millennials: Deciphering the Enigma Generation. Tahun sebelumnya, 2010, Pew Research Center juga merilis laporan riset dengan judul Millennials:

A Portrait of Generation Next. Perubahan lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh ketatnya persaingan bisnis, menimbulkan ketidaknyamanan karyawan. Dalam menghadapi ketidaknyamanan tersebut karyawan memiliki pilihan apakah exit (meninggalkan perusahaan, tanpa berusaha memperbaiki), voice (menyuarakan ide atau masukan), loyalty (setia bertahan di perusahaan dengan terus menunjukkan perilaku yang baik) ataupun neglect (membiarkan begitu saja).

Ketidaksetiaan Gen Y juga diungkapkan oleh beberapa penelitian misalkan penelitian tahunan yang dilakukan PayScale dan Millennial Branding pada 2014 yang mengungkapkan bahwa Gen Y tidak akan bertahan lama di sebuah perusahaan. 26% responden Gen Y menyatakan mereka akan bertahan selama 1 tahun atau kurang dari itu, dan hanya sekitar 13% Gen Y yang bertahan selama sekurangnya 5 tahun bersama perusahaan yang sama. Penelitian yang dilakukan Gibson et al. (2009) juga menunjukkan bahwa Gen Y memberikan penilaian yang relatif rendah terhadap loyalitas, hal ini menegaskan bahwa mereka merupakan generasi yang suka berpindah kerja dan cepat bosan bila kesempatan pengembangan karir tidak tersedia dengan cepat.

Hal ini menurut studi yang dilakukan PWC pada 2011, terjadi dikarenakan Gen Y atau Millennials mencari kesempatan baru, walaupun mereka tidak sedang aktif mencari pekerjaan baru. Dari penelitian tersebut didapatkan data bahwa hanya 18% Gen Y yang berencana bertahan pada posisi pekerjaan yang sekarang untuk jangka panjang dan hanya 21% yang berencana bertahan pada bidang yang sama dan berkembang dengan satu perusahaan. Di Indonesia studi dan kajian tentang generasi millennial belum banyak dilakukan, padahal secara jumlah populasi penduduk Indonesia yang berusia

antara 15-34 tahun saat ini sangat besar, 34,45%. Tahun lalu memang ada sebuah majalah bisnis yang tajuk utamanya membahas generasi millennial, tapi sayang coverage liputannya masih sebatas kaitannya generasi millennial dengan dunia pemasaran, belum masuk secara substansi ke ruang lingkup kehidupan mereka secara menyeluruh.

Dibanding generasi sebelum, generasi millennial memang unik, hasil riset yang dirilis oleh Pew Research Center misalnya secara gamblang menjelaskan keunikan generasi millennial dibanding generasi-generasi sebelumnya. Yang mencolok dari generasi millennial ini dibanding generasi sebelumnya adalah soal penggunaan teknologi dan budaya pop/musik. Kehidupan generasi millennial tidak bisa dilepaskan dari teknologi terutama internet, entertainment/hiburan sudah menjadi kebutuhan pokok bagi generasi ini. Dalam konteks Indonesia hal yang sama juga terjadi, hasil survei yang dilakukan Alvara Research Center tahun 2014 menunjukkan Generasi yang lebih muda, 15 – 24 tahun lebih menyukai topik pembicaraan yang terkait musik/film, olahraga, dan teknologi.

Sementara generasi yang berusia 25 – 34 tahun lebih variatif dalam menyukai topik yang mereka perbincangkan, termasuk didalamnya sosial politik, ekonomi, dan keagamaan. Konsumsi internet penduduk kelompok usia 15 – 34 tahun juga jauh lebih tinggi dibanding dengan kelompok penduduk yang usianya lebih tua. Hal ini menunjukkan ketergantungan mereka terhadap koneksi internet sangat tinggi. Ketika kita berbicara dan mencoba membedah potret generasi millennial di Indonesia secara utuh maka setidaknya ada lima isu utama yang perlu dikaji lebih mendalam, yakni:

1. Pandangan Keagamaan, Religion Beliefs.

Jumlah penduduk muslim di Indonesia merupakan yang terbesar di didunia, meski demikian ternyata Indonesia lebih memilih demokrasi sebagai sistem bernegaranya dibanding sistem kenegaraan yang berdasarkan agama. Prinsip inilah yang dipegang teguh oleh para pendiri republik ini, bahwa sebagai bangsa dan negara kita perlu mendasarkan pada asas dan dasar negara yang melindungi setiap warga negara apapun asal usul dan latar belakangnya, dan dasar negara itu kita sepakati adalah Pancasila.

Karena itu penting untuk memotret bagaimana pandangan keagamaan pemuda apakah konservatif, moderat, atau sekuler, apa pandangan pandangan pemuda tentang hubungan agama dan negara. Apakah ada pergeseran pandangan keagamaan pemuda dibanding generasi-generasi sebelumnya.

2. Ideologi dan Partisipasi Politik.

Ada sebuah pandangan umum yang selalu menggelitik bahwa nilai-nilai patriotik dan nasionalisme telah hilang dan luntur dari generasi muda kita. Apa memang demikian? Kalau kita lihat semangat sepak bola mania di Gelora Bung Karno setiap timnas bertanding malah menunjukkan hal sebaliknya. Juga ketika kita lihat respon mereka di social media ketika simbol-simbol kita dilecehkan negara tetangga, mereka sangat aktif dan gigih membela martabat bangsa dan negaranya. Jadi penting bagi kita sebenarnya untuk melihat sebetulnya apa arti nasionalisme bagi generasi millennial ini, Apakah hanya sebatas aspek primordialisme, trend saja atau ada yang lebih substansial. Terkait dengan dunia politik di Indonesia, penting juga melihat bagaimana pemuda melihat setiap proses politik kenegaraan yang terjadi di Indonesia, seberapa besar tingkat partisipasi pemuda dalam setiap proses politik di Indonesia. Survei yang dilakukan Alvara Research Center tahun 2014 menunjukkan pemilih muda Indonesia didominasi oleh swing voters/pemilih galau, dan apathetic voters/pemilih cuek.

3. Nilai-Nilai Sosial

Bagaimana pemuda memaknai arti sebuah keluarga juga penting untuk digali, bagaimana mereka memandang hubungan antara anak dan orang tua, apakah orang tua merupakan role model bagi mereka atau malah mereka lebih memilih role model lain diluar hubungan kekeluargaan. Berbagai pertanyaan diatas penting diukur terkait dengan nilai-nilai sosial dikalangan pemuda, banyak pihak juga berpandangan mulai ada pergeseran nilai-nilai sosial ketimuran kita dikalangan pemuda, karena mereka lebih terbuka pemikirannya maka mereka juga dengan mudah mengadopsi nilai-nilai sosial barat yang lebih modern

4. Pendidikan, Pekerjaan, dan Kewirausahaan.

Isu paling penting yang dihadapi pemuda dari dulu sampai sekarang adalah isu pendidikan dan pekerjaan, karena dua hal inilah yang paling berpengaruh dan menentukan masa depan mereka. Tingkat kesuksesan mereka dimasa dewasa dan masa tua ditentukan oleh pendidikan dan pekerjaan yang mereka terima di masa muda. Selain itu wirausaha saat ini juga sudah menjadi alternatif kalangan muda dalam berkarya, start-up bisnis bermunculan di berbagai kota. Begitu lulus mereka tidak lagi berburu lowongan pekerjaan, tapi berupaya mencari peluang bisnis dan menjadikan peluang bisnis itu sebagai pintu masuk ke dunia wirausaha.

5. Gaya Hidup, Teknologi, dan Internet.

Gaya hidup anak muda yang cenderung hedonis terutama dikota-kota besar sudah menjadi rahasia umum, mereka memiliki cara tersendiri untuk meluapkan ekspresi

mereka, dunia hidup mereka tidak bisa lepas dari hiburan dan teknologi terutama internet. Bagaimana gaya hidup pemuda Indonesia?, Apa saja hobi dan olahraga yang pemuda senangi?, Apa kebiasaan dan perilaku pemuda terhadap teknologi, terutama internet? Dan Bagaimana interaksi pemuda di media sosial? Adalah pertanyaan yang perlu dijawab terkait hubungan gaya hidup anak muda. Akhirnya dengan memahami secara utuh potret generasi millennial di Indonesia maka kita memiliki gambaran pandangan, aspirasi dan sudut pandang mereka terhadap segala aspek didalam kehidupan mereka, sehingga pembangunan manusia Indonesia seutuhnya bisa tepat sasaran, karena pada ujungnya nanti kepada generasi millennial inilah nasib dan masa depan bangsa dan negara ditentukan.

Salah satu strategi untuk mengelola dan menjaga loyalitas Gen Y adalah dengan pemotivasian (pemberian motivasi) yang tepat. Tujuan pemberian motivasi ini adalah untuk mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan (Hasibuan, 2007: 216, dalam Stefanus et al., 2010). Dengan kata lain pemotivasian diperlukan untuk mendorong gairah kerja karyawan agar mereka bekerja keras dan mengoptimalkan seluruh potensi dan kemampuannya untuk mendorong pencapaian target dan mengembangkan perusahaan. Beberapa penelitian membuktikan hubungan antara motivasi terhadap loyalitas, misalkan penelitian Mak dan Sockel (2001) yang membuktikan motivasi berpengaruh positif terhadap retensi, dimana indikator paling penting dari motivasi adalah persepsi manajemen terkait pengembangan karir, dan indikator retensi yang paling penting adalah loyalitas. Stefanus et al. (2010) juga berhasil membuktikan hubungan positif antara motivasi dan loyalitas, begitu pula dengan penelitian Trivellas et al. (2010).

Selain dengan pemotivasian, diperlukan juga gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengelola karyawan Gen Y. Salah satu gaya kepemimpinan yang tepat dengan karakteristik Gen Y adalah kepemimpinan yang memberdayakan atau empowering leadership. Empowering berarti memberikan kewenangan lebih kepada karyawan (Bennis dan Townsend, 1997 dalam Srivastava et al., 2006). Menurut Tulgan, 2004 dalam Chi et al. (2013) Gen Y menyukai pekerjaan yang mendorong dan memberikan kebebasan mengembangkan cara sendiri untuk mengatur kerja mereka sendiri. Dengan kata lain, Gen Y menyukai otonomi dan akan lebih berkembang dengan penerapan kepemimpinan yang memberdayakan.

Alderfer (1972) mengemukakan tiga kategori kebutuhan. Kebutuhan tersebut adalah:

1. Eksistence (E) atau Eksistensi

Merupakan kebutuhan akan substansi material, seperti keinginan untuk memperoleh makanan, air, perumahan, uang, mebel, dan mobil. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan fisiological dan rasa aman dari Maslow. Meliputi kebutuhan fisiologis seperti lapar, rasa haus, seks, kebutuhan materi, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

2. Relatedness (R) atau keterkaitan

Merupakan kebutuhan untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Individu berkeinginan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan orang lain yang dianggap penting dalam kehidupan mereka dan mempunyai hubungan yang bermakna dengan keluarga, teman dan rekan kerja. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial dan bagian eksternal dari esteem (penghargaan) dari Maslow. Menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi kita, seperti anggota keluarga, sahabat, dan penyelia di tempat kerja.

3. Growth (G) atau pertumbuhan

Merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan kecakapan mereka secara penuh. Selain kebutuhan aktualisasi, juga termasuk bagian intrinsik dari kebutuhan harga diri Maslow. Meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita.

Alderfer menyatakan bahwa,

- Pertama: bila kebutuhan akan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya mungkin kuat, namun kategori-kategori kebutuhan lainnya mungkin masih penting dalam mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.
- Kedua: meskipun suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan dapat berlangsung terus sebagai pengaruh kuat dalam keputusan.

Dalam teori ERG, dinyatakan bahwa apabila suatu tingkat kebutuhan dari urutan tertinggi terhalang, akan terjadi hasrat individu untuk meningkatkan kebutuhan tingkat lebih rendah. Sebagai contoh, ketidakmampuan memuaskan suatu kebutuhan akan interaksi sosial, akan meningkatkan keinginan untuk memiliki banyak uang atau kondisi yang lebih baik. Jadi frustrasi (halangan) dapat mendorong pada suatu kemunduran yang lebih rendah.

4. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh pemotivasian ERG yang meliputi kebutuhan gaji, kebutuhan benefit, kebutuhan untuk berafiliasi dengan atasan, kebutuhan untuk berafiliasi dengan rekan kerja, serta kebutuhan untuk berkembang dan kepemimpinan yang memberdayakan terhadap loyalitas kerja karyawan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kebutuhan gaji, kebutuhan benefit dan kebutuhan untuk berkembang berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Gen Y. Sedangkan kebutuhan untuk berafiliasi dengan atasan dan rekan kerja serta kepemimpinan yang memberdayakan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan Gen Y.

Dari analisis deskriptif, karyawan Gen Y merasa gaji dan benefit yang mereka terima masih belum yang terbaik jika dibandingkan perusahaan lain dengan rata-rata Gaji pokok yang cukup tinggi. Untuk mengatasi hal ini, PT NI harus terus menjaga daya saing atau tingkat kompetitif dari gaji dan benefit. Lebih-lebih hanya sedikit karyawan yang bersedia menolak tawaran pekerjaan di tempat lain dengan gaji lebih besar. Selain terus melakukan survei terkait gaji dan benefit, PT NI juga bisa mendorong komunikasi mengenai kebijakan total reward guna memberikan pemahaman mengenai kebijakan yang PT NI terapkan. Pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap loyalitas. Penelitian ini menggunakan konsep teori motivasi ERG Alderfer dan kepemimpinan yang memberdayakan, sehingga diharapkan mampu memperkaya referensi terkait kedua konsep tersebut.

5. Rekomendasi

Dari nilai rata-rata loyalitas karyawan Gen Y, karyawan menunjukkan kebanggaan bekerja di PT NI (3,94) dan mengetahui kesamaan nilai-nilai perusahaan terhadap nilai yang dianut karyawan (3,76). Namun, hal tersebut tidak menjamin loyalitas karyawan begitu saja karena karyawan yang merasakan setia terhadap perusahaan masih cukup rendah (3,12) dan karyawan cenderung enggan menolak pekerjaan lain dengan bayaran lebih tinggi (2,47). Untuk meningkatkan loyalitas Gen Y, PT NI dapat melakukan upaya antara lain:

1. Melakukan survei gaji dengan frekuensi yang lebih sering dan melakukan survei benefit guna menjaga daya saing dengan perusahaan lain.

Keinginan Gen Y untuk mendapatkan gaji tinggi dan paket benefit yang terbaik harus diimbangi dengan edukasi dan implementasi strategi remunerasi perusahaan yang tepat dan sesuai kebutuhan Gen Y. Transparansi, edukasi serta implementasi strategi remunerasi diharapkan dapat meningkatkan loyalitas karyawan Gen Y.

2. Mengkomunikasikan penghargaan yang menyeluruh secara efektif (total reward), sehingga karyawan akan memahami apa saja yang mereka dapatkan atau akan diperoleh selama bekerja di PT NI. Hal ini diperlukan agar karyawan Gen Y mendapatkan informasi yang lengkap dan akurat, sehingga mampu melihat secara objektif dan menyeluruh apa yang perusahaan berikan dan sediakan bagi karyawan.
3. Melakukan survei 360 derajat terhadap karyawan Gen Y terutama yang menjabat sebagai manajer lini. Hasil dari survei 360 tersebut digunakan untuk upaya pengembangan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan set kompetensi yang diharapkan dalam menjalankan 5 people practices. Hal ini akan membantu karyawan Gen Y mengembangkan diri mereka khususnya pada area kompetensi kepemimpinan.
4. Edukasi mengenai perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai kepemimpinan harus terus dilakukan guna membentuk budaya yang sesuai dengan ekspektasi perusahaan. Edukasi yang dilakukan tidak hanya melalui pelatihan, namun bisa melalui sesi pertemuan baik formal maupun informal dengan senior manajemen. Harapannya karyawan, terutama Gen Y, mampu menunjukkan perilaku yang sesuai dengan tingkat posisi mereka. Hal ini diperlukan untuk membentuk hubungan yang harmonis dan kondusif yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas.

MODUL PERKULIAHAN

Human Capital Management

Bab 7

**EMPLOYEE ANGAGEMENT DAN
EMPLOYEE RELATIONS**

Fakultas

Sekolah Pasac
sarjana Uhamka

Program Studi

Program
Studi Manajemen

Tatap Muka

07

Kode MK

Kode MK

Disusun Oleh

**Nama Dosen : Dr. H.
Bambang Dwi Hartono, Msi**

Abstract

Di isi dengan abstract

Kompetensi

Di isi dengan kompetensi

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral yang strategis guna menjalankan berbagai kepentingan perusahaan. Iklim persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mampu mengelola SDM-nya sedemikian rupa agar memberikan performa terbaiknya. Perusahaan tumbuh dan berkembang dalam suatu lingkungan yang bersifat dinamis. Kedinamisan itu terjadi karena sikap dan perilaku kerja harus menyesuaikan dengan realitas, situasi, kondisi, dan kepentingan tertentu. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan tentunya akan memiliki peluang yang lebih besar untuk memenangkan persaingan.

Kompetisi bisnis tidak hanya terjadi pada wilayah yang bersifat konvensional seperti bagaimana memperbesar laba, menjual produk sebanyak-banyaknya atau bagaimana menarik minat konsumen. Persaingan tersebut juga terjadi pada ranah pasar tenaga kerja yakni bagaimana memperoleh dan mempertahankan SDM unggul dan bertalenta. Fenomena ini muncul sebagai konsekuensi dari perkembangan pendekatan pengelolaan SDM, dari pendekatan yang memandang manusia semata-mata sebagai sumber daya menuju pendekatan yang memposisikan manusia sebagai modal atau aset perusahaan.

Paradigma yang menempatkan manusia sebagai aset perusahaan dikenal dengan istilah *human capital*, di mana secara garis besar dapat didefinisikan sebagai akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan atribut-atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan untuk memicu produktivitas, kinerja, dan pencapaian tujuan strategis perusahaan.²⁰ Pendekatan *human capital* pada intinya bertujuan untuk memaksimalkan potensi manusia dalam melakukan duplikasi nilai-nilai unggul yang dibutuhkan oleh perusahaan. Menurut Jeff Pfeffer dari Harvard Business School, setidaknya ada 7 praktik pengelolaan SDM yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan, yakni:

1. *Seleksi ketat*, yaitu proses seleksi penerimaan calon anggota yang efisien dan valid. Aspek validasi tersebut tercapai dengan melakukan fokus proses terhadap sikap perilaku dan kesuaian budaya, di atas kesuaian jabatan dan skill. Bagi Pfeffer, skill bisa dibentuk melalui pelatihan, namun tidak demikian dengan sikap perilaku.
2. *Pelatihan ekstensif*, yaitu pelatihan yang diperluas kepada pembentukan karakter pribadi.
3. *Manajemen berbasis tim*, yaitu pembagian tanggung jawab dan wewenang ke dalam tim untuk mencapai tujuan. Dengan tim yang solid, karyawan akan merasa lebih nyaman dan lebih cepat memperoleh solusi atas setiap masalah yang dihadapinya.
4. *Reduksi perbedaan status*, yaitu usaha memperkecil perbedaan status antara manajemen dan staf. Pada dasarnya tidak ada perbedaan status, yang ada ialah perbedaan tanggung jawab.

²⁰ Chr. Jimmy L. Gaol, *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, PT Grasindo: 2014), hal. 696-697.

5. *Keamanan jabatan*, yaitu ketenangan bekerja bagi pekerja sebagai mitra yang dijamin dengan adanya kepastian jabatan dan jaminan kesejahteraan.
6. *Kompensasi berbasis prestasi*, yaitu adanya sistem penggajian yang berkaitan dengan produktivitas. Intinya semakin tinggi prestasi, akan semakin besar kompensasi yang diberikan kepada karyawan.
7. *Berbagi informasi*, bisa dilakukan melalui berbagai cara, misalnya metode *balanced scorecard* di mana informasi finansial, kesetiaan pelanggan hingga berbagai indikator prestasi kinerja karyawan dikomunikasikan secara terbuka.

Penerapan 7 praktik pengelolaan SDM sebagaimana yang dikemukakan oleh Pfeffer tentunya tidak semudah seperti membalikkan telapak tangan. Manusia dengan segala interes yang ada pada dirinya seringkali memiliki kebutuhan yang beragam yang pada akhirnya terakumulasi dalam bentuk tuntutan-tuntutan yang harus dipenuhi. Manajemen *human capital* perlu merumuskan strategi-strategi khusus untuk menjawab tuntutan-tuntutan tersebut, terlebih bila tuntutan itu berkaitan dengan keberadaan karyawan-karyawan bertalenta yang menjadi aset perusahaan. Ketidakpuasan dan ketidaknyamanan akan menyebabkan SDM-SDM unggul tersebut berpindah ke perusahaan lain yang lebih menjanjikan.

Dari hasil Survei Gaji 2015 yang dilakukan oleh **Mercer Talent Consulting and Information Solution**, tingkat pergantian (*turnover*) karyawan bertalenta dari seluruh industri di Indonesia masih cukup tinggi yakni sekitar 8,4% dan tertinggi dialami oleh sektor perbankan sebesar 16%. Masih menurut hasil survei tersebut, pemicu utama terjadinya *turnover* karyawan antara lain dikarenakan melihat retensi, remunerasi, dan jenjang karir yang lebih jelas.²¹ Tingkat perpindahan atau pergantian karyawan yang cukup tinggi pastinya akan berdampak negatif pada stabilitas perusahaan. Bagaimana mungkin perusahaan akan mencapai kinerja yang maksimal bila individu-individu yang ada di dalamnya “selalu baru” dalam arti fisik dan membutuhkan waktu beradaptasi terlebih dahulu sebelum mereka benar-benar diberdayakan.

Persoalan lain yang tidak kalah penting untuk disikapi oleh manajemen *human capital* ialah realitas tenaga kerja yang saat ini mendominasi pasar tenaga kerja, yakni mereka yang disebut sebagai generasi milenial atau generasi Y. Generasi Y adalah mereka yang lahir antara tahun 1980-an sampai dengan tahun 1990-an. Generasi ini memiliki tuntutan yang berbeda dengan generasi sebelumnya (generasi X) dalam hal kepuasan kerja. Generasi Y terlahir dalam keadaan fasilitas yang relatif serba tersedia, yang berimplikasi pada karakteristik tenaga kerja generasi Y, antara lain seperti cepat bosan, penggunaan saluran komunikasi baru yang relatif tinggi, level kepercayaan diri yang tinggi, *open-minded* dan bermental positif serta mengusung *self empowerment* sebagai

²¹<https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>, diakses pada tanggal 6 Juli 2018.

motivasi kerja.²² Kesemuanya itu memungkinkan generasi Y sebagai tenaga kerja yang mudah berpindah-pindah pekerjaan (perusahaan) karena mudah jenuh dan rentan terhadap lingkungan kerja yang membuat diri mereka tidak nyaman.

Oleh karena itu, strategi *human capital* dalam mempertahankan SDM unggul perusahaan harus mampu mewujudkan apa yang disebut sebagai keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan hubungan karyawan (*employee relations*) yang kondusif di dalam perusahaan itu sendiri. Baik *employee engagement* maupun *employee relations* pada dasarnya ingin menanamkan kepada karyawan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan, keterlibatan, komitmen, dan keinginan berkontribusi untuk mencapai tujuan bersama. Termasuk di dalamnya rasa saling percaya, loyalitas serta kebanggaan terhadap perusahaan dan semangat bekerja sama.²³

Relasi yang harmonis antara manajemen dengan karyawan dalam suatu perusahaan adalah mutlak diperlukan, dijaga dan dipelihara demi kepentingan bersama. Kegagalan dalam membangun relasi yang harmonis tersebut akan merugikan banyak pihak dan tidak terbatas hanya pada pihak manajemen dan karyawan yang bersangkutan. Kegagalan perusahaan berarti kehilangan tempat kerja dan kehilangan sumber penghasilan bagi pengusaha dan karyawan. Masyarakat luas pun ikut menerima imbasnya berupa kelangkaan produksi barang dan jasa yang mereka butuhkan. Bagi negara, kegagalan perusahaan artinya adalah penurunan pertumbuhan ekonomi dan kehilangan sumber pajak.

Dengan demikian, perusahaan yang berhasil dalam menerapkan strategi *employee engagement* dan *employee relations* yang efektif akan tampil sebagai perusahaan tangguh yang mampu bertahan pada kondisi lingkungan persaingan bisnis yang senantiasa berubah. Kelebihan perusahaan terletak pada kemampuan adaptifnya dalam merespon dinamika pasar tenaga kerja, barang dan jasa yang menjadi komoditi utama. Adalah tantangan bagi manajemen *human capital* untuk dapat memastikan bahwa segenap komponen yang ada di dalam perusahaan mampu memberikan nilai-nilai keunggulan kompetitifnya yang tidak dimiliki oleh para pesaing. Dan *Employee engagement* serta *employee relations* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif tersebut.

²² <https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>, diakses pada tanggal 6 Juli 2018.

²³ Prasadja Ricardianto, *Human Capital Management*, (Bogor, Penerbit In Media: 2018), hal. 169.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam makalah ini adalah sebagai berikut:

1. Apa definisi dari *employee engagement*?
2. Apa definisi dari *employee relation*?
3. Bagaimana strategi penerapan *employee engagement* dalam perspektif *human capital*?
4. Bagaimana strategi penerapan *employee relation* dalam perspektif *human capital*?
5. Bagaimana integrasi *employee engagement* dan *employee relation* dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan?

1.3 Tujuan Pembahasan

Dari uraian di atas dapatlah ditarik kesimpulan bahwa tujuan pembahasan dalam makalah ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan memahami konsep *employee engagement* pada organisasi bisnis.
2. Mengetahui dan memahami konsep *employee relations* pada organisasi bisnis.
3. Menganalisis strategi *employee engagement* dan *employee relations* dalam perspektif *human capital*.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi *Employee Engagement* dan *Employee Relation*

Menurut Mardia, Yoanita, dan Sugih dalam jurnalnya mengambil pendapat Development Dimension Internasional (DDI) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) kata kunci yang dapat dipahami mengenai engagement yaitu: **1.Enjoy** adalah saat dimana seseorang merasa senang dan puas terhadap apa yang mereka kerjakan, apabila peran mereka sesuai dengan minat dan kemampuan mereka, sehingga mereka akan engaged dan selalu mempunyai keinginan untuk selalu bekerja dengan baik. **2.Believe** merupakan saat dimana seseorang merasa bahwa mereka memberikan kontribusi yang berarti terhadap pekerjaan mereka, organisasi mereka dan lingkungan secara umum, mereka akan terikat dengan organisasi. **3.Value** menunjukkan bahwa anggota dikenali dan diberikan penghargaan atas kontribusi mereka, hal ini mungkin bukanlah sesuatu yang besar, tetapi mendapatkan perhatian dari atasan atas kinerja mereka akan membuat setiap anggota merasa dihargai dan dianggap ada sehingga mereka semakin *engaged* (terikat-red) dengan organisasi mereka. [24]

Menurut Robbin dan Judge, *“Employee engagement is an engagement individual, satisfaction, and enthusiasm for the work it is doing. To evaluate this, it can be done by asking workers whether workers have access to resources and opportunities to learn new skills, whether the worker feels his job is important and meaningful, and whether the interaction- they with their colleagues and superiors give results. The highly engaged workers have a passion in their work and feel a deep connection with their company”*[25]

Dapat diartikan bahwa keterikatan karyawan adalah keterikatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya. Untuk mengevaluasi ini, dapat dilakukan dengan bertanya kepada pekerja apakah pekerja memiliki akses ke sumber daya dan kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru, apakah pekerja merasa pekerjaannya penting dan bermakna, dan apakah interaksi mereka dengan rekan kerja dan atasan mereka memberikan hasil. Para pekerja yang terikat dengan sangata erat akan memiliki gairah dalam pekerjaan mereka dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan mereka.

Sedangkan menurut pendapat lainnya, Ali Abbaas Albdour dan Ikhlas I. Altarawneh dalam jurnalnya mendefinisikan, *“employee engagement is the extent to which an individual is attentive*

[24] Mardia Hanim, Yoanita Yuniati, dan Suih Arijanto. *“Peningkatan Employee Engagement Untuk Teknisi dan Karyawan Non Administrasi ITENAS (Institut Teknologi Nasional)”* Jurnal Online Institut Teknologi Nasional No.1 Vol.02, 2014. Hal.219

[25] Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 16. Penerbit Salemba Empat, Jakarta. Hal. 48

and absorbed in the performance of his/her roles”^[26]. Dapat diartikan bahwa keterikatan pegawai adalah sejauh mana seorang individu memberi perhatian penuh dan menghayati dalam setiap perannya (pada sebuah pekerjaan yang ditugaskan-red) atau bisa juga diartikan keterikatan pegawai bukan merupakan sikap, melainkan tingkat dimana seorang individu penuh perhatian dan senang dalam melakukan tugas yang diberikan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterikatan pegawai (*employee engagement*) adalah sebuah keadaan dimana seorang pegawai merasa antusias, senantiasa memberikan perhatian penuh dan menghayati setiap peran (yang dikerjakannya-red) sehingga menimbulkan rasa kepuasan tersendiri saat mengerjakan apa yang ditugaskan.

Selanjutnya, menurut Pristiyono, M.Irwansyah, dan Desmawaty dalam jurnalnya bahwa Indikator dari *employee engagement* terdiri dari tiga menurut Schaufeli, yaitu **Vigor** merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan. Lalu, **dedication** ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. **Absorbtion** ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.^[27]

Pada poin lainnya, *employee relationship* atau hubungan karyawan kami artikan sebagai hubungan kerja, hal ini terjadi dikarenakan kami tidak menemukan definisi terkini terkait hubungan pegawai yang dimaksudkan pada poin ini. Hubungan kerja sendiri menurut Veithal Rivai “merupakan hubungan kerja sama antara semua pihak yang berada dalam suatu perusahaan. Penerapan hubungan kerja sendiri merupakan perwujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban masing-masing karyawan sebagai partner pengusaha yang menjamin keberlangsungan dan

^[26] Ali Abbaas Albdour dan Ikhlas I. Altarawneh, “*Employee Engagement And Organizational Commitment: Evidence From Jordan*”, *International Journal Of Business*, 19 (2), 2014, Hal.194.

^[27] Pristiyono, M.Irwansyah, dan Desmawaty, “*Employee Engagement Dipengaruhi Oleh Variabel Anteseden dan Dampaknya pada Kepuasan Kerja (Studi Kasus Dosen Tetap Yayasan Universitas LabuhanBatu)*” *Jurnal Ilmiah AMIK Labuhan Batu* Vol.6 No.1, 2018, Hal.16.

keberhasilan yang di capai suatu perusahaan”.[²⁸] Sedangkan pendapat lainnya menyebutkan bahwa hubungan karyawan (*employee relations*). adalah sekelompok orang-orang yang sedang bekerja didalam suatu organisasi atau perusahaan yang jelas baik secara fungsional, organisasi maupun bidang teknis dan jenis pekerjaan (tugas) yang dihadapinya.^[29]

Saat ini, employee engagement dan kesetiaan karyawan kedudukannya sangat vital untuk mencapai kesuksesan organisasi dan keuntungan kompetitif. Tidak ada lagi hari-hari dimana seorang karyawan muda memulai karirnya dan menetap hingga pensiun dalam lingkungan bisnis masa kini karena tak ada jaminan. Manajemen harus menganalisis bagaimana cara meyakinkan bahwa atasan berinteraksi dengan individual untuk membangkitkan kekuatan pekerja. Lihat fakta berikut ini:

1. Menurut hasil penelitian, karyawan yang sangat terikat 480% lebih berkomitmen untuk membantu perusahaan tempatnya bekerja untuk mencapai kesuksesan jika dibandingkan dengan karyawan biasa-biasa saja.
2. Mereka yang memiliki keterikatan tinggi juga memiliki kemungkinan lebih dari 250% untuk merekomendasikan perbaikan-perbaikan kepada perusahaan
3. High performing employee 370% lebih besar kemungkinan bagi mereka untuk merekomendasikan perusahaan sebagai tempat bekerja kepada orang lain.
4. Tapi ada fakta-fakta yang “menakutkan” yang perlu menjadi perhatian kita semua. Karyawan yang memiliki keterikatan yang rendah 4 kali lebih mungkin berhenti dari pekerjaannya ketimbang mereka yang memiliki keterikatan yang tinggi.
5. Sedangkan karyawan setingkat manajer yang memiliki tingkat keterikatan yang rendah, 3 kali lebih mungkin memiliki karyawan yang tidak merasa terikat dengan perusahaan.
6. Bahkan di Amerika, manager yang under perform mengakibatkan kerugian 450 miliar US Dollar tiap tahunnya.
7. Yang lebih menyeramkan, 35% karyawan di Amerika rela tidak menerima kenaikan gaji hanya demi melihat atasan mereka dipecat!
8. Tahun 2013, berdasarkan penelitian menyebutkan bahwa 7 dari 10 karyawan merupakan karyawan yang tidak memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan.³⁰

[²⁸] Veithal Rivai, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta, Hal.489-490.

[²⁹] Ruslan Rusady. 2010. *Manajemen Public Relations & Media komunikasi (konsep dan aplikasi)*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

³⁰ <https://www.tommCIFLE.com/penelitian-tentang-employee-engagement/>. Diakses pada tanggal 6 juli 2018. Pukul 10.52

BAB III

STRATEGI IMPLEMENTASI

3.1 Strategi keterikatan karyawan (employee engagement)

Faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk memiliki rasa keterikatan/employee engagement terhadap perusahaannya

1. Rasa bahwa perusahaan dan pekerjaan memiliki arti bagi karyawan.

Karyawan harus merasa bahwa perusahaan dan pekerjaannya memiliki arti bagi mereka sehingga hal ini akan membuat hubungan karyawan-perusahaan menjadi lebih dekat dan karyawan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan yang akan membuat mereka dapat memberikan kontribusi untuk kepentingan kedua belah pihak. Dengan demikian, karyawan akan menemukan makna akan pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja. Penna juga menambahkan tentang “hierarki keterlibatan”, dimana setelah karyawan puas dengan gaji dan tunjangan, mereka akan melihat peluang pengembangan seperti promosi, dan kemudian gaya kepemimpinan akan terlihat. Jika semua sudah terpenuhi dan karyawan merasa puas, maka akan muncul arti/makna sehingga karyawan dan perusahaan pada akhirnya akan memiliki tujuan yang sama, dan sama-sama memiliki arti/makna satu sama lain.

2. Peluang pengembangan diri/karir.

Karyawan menginginkan peluang untuk berkembang untuk membuat mereka tetap puas terhadap pekerjaannya

3. Hubungan manajer-karyawan yang kuat

Merupakan unsur penting untuk meningkatkan *employee engagement* dan mempertahankan karyawan di perusahaan ³¹

4. Menurut Dimensi Pengembangan Internasional (2005) ada 5 hal yang diperlukan untuk membuat karyawan merasa terikat dengan perusahaan:

- a. Menyelaraskan upaya karyawan dengan strategi perusahaan
- b. Memperkenalkan dan mendorong kerjasama tim
- c. Membantu karyawan tumbuh dan berkembang
- d. Memberikan dukungan dan pengakuan jika dibutuhkan

³¹ Penna (2007). Meaning at Work Research Report. [Online] Available: <http://www.e-penna.com/newsopinion/research.aspx> (November 10, 2008).

³¹ Blessing White. (2006). Employee Engagement Report 2006 BlessingWhite, Inc. Princeton, New Jersey. [Online] Available: www.blessingwhite.com (November 15, 2008).

³¹ Clifton, James K. (2008). Engaging your employees: Six keys to understanding the new workplace. 2002 SHRM Foundation Thought Leaders Remarks. Society for Human Resource Management.

- e. 3 dari 10 karakteristik tempat kerja teratas menyebutkan bahwa: Kepedulian manajemen puncak akan kesejahteraan karyawan. Pekerjaan yang menantang, adanya kewenangan untuk membuat keputusan sebagai faktor pendorong *employee engagement*
5. Robinson dkk. (2004) menyebutkan bahwa dalam penelitian 10.000 karyawan NHS di Inggris, faktor pendorong *employee engagement* adalah: rasa untuk dihargai dan terlibat, yang didalamnya memuat pengambilan keputusan, dapat menyuarakan pendapat, dan peluang untuk berkembang, serta kepedulian perusahaan terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan.
 6. Komunikasi adalah faktor pendorong *employee engagement* yang paling penting menurut CIPD (2006) dimana karyawan dapat menyuarakan pendapatnya kepada tingkatan yang lebih tinggi. Selain itu juga perasaan selalu diberi informasi juga disebut sebagai komponen komunikasi perusahaan yang penting.
 7. Vance (2006) mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan hasil/outcome dari karakteristik personal karyawan seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, temperamen, sikap, dan kepribadian dan konteks organisasi seperti kepemimpinan, pengaturan fisik tempat kerja, pengaturan sosial di tempat kerja, serta pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang secara langsung mempengaruhi manusia, proses, dan konteks kinerja.³²
 8. Gaji dan keuntungan lain, walaupun uang bukanlah satu-satunya hal yang mendorong kesejahteraan sosial dan sumber daya manusia (Coffman, 2005). Gaji harus setidaknya bersaing dengan rata-rata kisaran gaji di pasar, dan terkadang bisa memadukan gaji dengan keuntungan lain seperti tiket gratis.³³

3.2 Strategi yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat karyawannya memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaan

Berikut merupakan beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk membuat para karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan.

1. Mulailah di hari pertama.

³² Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). The Drivers of Employee Engagement Report 408, Institute for Employment Studies, UK.

³² Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). Reflections on employee Engagement: Change agenda. CIPD: London. [Online] Available: <http://www.cipd.co.uk/changeagendas> (November10, 2008).

³³ Vance R. J. (2006). Employee Engagement and Commitment SHRM Foundation, USA.

³³ Coffman C. (2000). Is Your Company Bleeding Talent? How to become a true "employer of choice". The Gallup Management Journal, 2000. The Gallup Organization, Princeton, NJ greatest organizations drive growth by unleashing human potential. New York Warner Books, Inc.

³³ (Coffman, 2000; Ellis dan Sorensen, 2007; Towers Perrin Talent Report, 2003; Hewitt Associates, 2004; Heintzman dan Marson, 2005; Coffman dan Gonzalez-Molina, 2002).

Sebagian besar perusahaan memiliki strategi perekrutan karyawan yang baik tetapi mereka tidak memiliki strategi untuk mempertahankan karyawan terbaiknya. Cara perekrutan karyawan yang efektif dan program orientasi kerja merupakan pondasi pertama yang harus dibangun bagi karyawan baru. Dalam orientasi kerja, karyawan baru harus diperkenalkan dengan perusahaan secara umum termasuk visi, misi, nilai, kebijakan, dan prosedur serta deskripsi/gambaran kerja yang dimilikinya seperti tugas, tanggung jawab, tujuan dan prioritas departemen tempat ia bekerja.

2. Mulailah dari atas

Komitmen kepemimpinan untuk membuat visi, misi, dan nilai perusahaan yang jelas sangatlah diperlukan untuk meningkatkan *employee engagement*. Tanpa adanya komitmen kepemimpinan dari atas, maka *employee engagement* tidak akan tercapai.

3. Komunikasi dua arah

Antara atasan dan bawahan, sehingga bawahan juga memiliki peluang untuk berpendapat. Komunikasi harus terjalin secara jelas dan konsisten. Atasan harus selalu menghargai masukan dari bawahan. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa memiliki akan perusahaan dan meningkatkan *employee engagement*.

4. Berikan peluang pengembangan yang memuaskan

Seperti memberikan otonomi kerja bagi para karyawan sesuai cara yang ia inginkan untuk menghasilkan sesuatu seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Fokus pada hasil, bukannya terlibat penuh dalam proses untuk meraih hasil tersebut.

5. Pastikan bahwa karyawan memiliki apapun yang ia butuhkan untuk melakukan pekerjaannya

Seperti sumber daya, baik fisik atau material, finansial, dan informasi untuk dapat bekerja dengan efektif.

6. Milikilah sistem *feed back* atau masukan yang kuat

seperti penyelenggaraan *survey* secara berkala mengenai *employee engagement* untuk mencari tahu faktor apa saja yang membuat karyawan memiliki rasa keterikatan yang kuat dengan perusahaan. Setelah itu kelompokkanlah faktor-faktor tersebut sehingga diketahui apa saja faktor pendorongnya maupun faktor-faktor yang sulit untuk diraih. Manajer harus selalu mengawal *survey* tersebut dan kemudian mengembangkan rencana pengembangan yang spesifik, dapat diukur, dan dapat dipertanggung jawabkan.³⁴

³⁴ Baumruk R., and Gorman B. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement. Melcrum Publishing.

7. Berikan insentif

Baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa saat karyawan mendapatkan gaji yang lebih baik, dan pengakuan serta penghargaan atas pekerjaan yang dilakukannya, maka mereka akan cenderung melakukan upaya lebih dalam pekerjaannya.

8. Bangunlah budaya perusahaan yang kuat

Dimana tujuan dan nilai yang dimiliki atasan selaras dengan semua aspek atau bagian dalam perusahaan. Misalnya saja jika perusahaan memiliki budaya saling menghargai dengan terus menggaungkan kisah sukses para karyawan terdahulu, tidak hanya akan membuat karyawan memiliki rasa keterikatan tetapi juga membuat karyawan baru paham akan semangat budaya organisasi yang terus menerus dipelihara.

9. Fokus pada karyawan dengan kinerja terbaik

Dalam penelitian tentang 50 perusahaan besar di Amerika menunjukkan bahwa organisasi dengan kinerja yang baik fokus pada karyawan yang juga memiliki kinerja terbaik. Hal ini akan mengurangi prosentase pengunduran diri dari karyawan yang memiliki kinerja terbaik.

Penelitian membuktikan bahwa *employee engagement* sangat berhubungan dengan *outcome* kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi akan membuat karyawannya betah untuk bekerja di tempat tersebut. selain itu, produktivitas, keuntungan, pertumbuhan, dan kepuasan pelanggannya juga akan meningkat. Sebaliknya, jika perasaan itu tidak dimiliki oleh para karyawan, maka karyawan juga tidak akan bekerja dengan efisien, memiliki komitmen yang rendah, produktivitas yang buruk yang kesemuanya berimbas pada rendahnya kepuasan konsumen, margin operasional serta margin keuntungan bersih.

Mengelola karyawan yang dilakukan seorang manajer ternyata gampang-gampang sulit. Mengapa? Sepertinya mudah karena mereka terikat pada hirarki struktural perusahaan. Namun tidak demikian karena karyawan sebagai manusia memiliki keunikan. Mereka memiliki perasaan, intuisi, keinginan, dan kepribadian aktif serta permasalahan yang beragam satu sama lainnya. Karena itu pendekatan pada mereka misalnya dalam hal membangun motivasi kerja pada satu orang dengan yang lainnya bisa jadi berbeda-beda. Sementara bisa juga pendekatannya sama yakni yang menyangkut kebutuhan universal, misalnya dalam hal menyediakan kebutuhan dasar tentang kesejahteraan, pendidikan dan latihan.

Sebelum melakukan program membangun motivasi, kedisiplinan, dan komitmen, misalnya, maka manajer hendaknya sudah mengetahui dan memahami karakteristik para karyawannya. Hal ini

³⁴ Blessing White. (2006). Employee Engagement Report 2006 BlessingWhite, Inc.Princeton, New Jersey. [Online] Available: www.blessingwhite.com(November 15, 2008).

sangat penting dilakukan mengingat posisi karyawan di perusahaan. Mereka tidak sekedar sebagai unsur produksi namun juga sebagai unsur investasi perusahaan yang efektif. Karena itu mutu SDM mereka perlu dikembangkan dan dipelihara tidak saja dalam konteks kinerja namun juga kepuasan kerja. Dengan demikian mereka diharapkan akan betah berada di perusahaan dalam waktu relatif lama. Strategi untuk mencapai itu adalah bagaimana meningkatkan keterikatan mereka pada organisasi.

Yang dimaksud dengan keterikatan (engagement) adalah kepatuhan seseorang (karyawan manajemen dan nonmanajemen) pada organisasi yang menyangkut visi, misi dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaannya. Bukan dalam arti pemahaman saja namun juga dalam segi pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterkaitan dengan organisasi dicirikan oleh beberapa hal yakni (1) sangat memahami visi, misi, dan tujuan program serta peraturan organisasi; (2) menyenangi pekerjaan mereka; (3) motivasi kerja yang tinggi; (4) selalu meningkatkan mutu kinerja; (5) merupakan sumber gagasan baru; (6) manajer dan karyawan saling menghormati; (7) mampu membangun tim kerja yang andal; dan (8) merasa sebagai bagian keluarga besar perusahaan.

Keterikatan pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumberdaya manusia karyawan. Semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan pada gilirannya semakin baik kinerja perusahaannya. Karyawan bekerja tidak melulu untuk meraih kompensasi finansial saja namun juga nonfinansial seperti penghargaan personal dan karir. Karena itu tidak mungkin membangun keterikatan mereka hanya dengan pendekatan yang sangat bersifat struktural. Mereka sebagai individu pertama kali harus “diikat” dengan pendekatan sistem nilai. Sistem budaya organisasi sekaligus budaya kerja korporat (efisien, mutu, transparan dan akuntabilitas) harus ditanamkan sejak mereka masuk ke sistem sosial yang baru yakni perusahaan. Secara bertahap mereka dibina sehingga sistem nilai di perusahaan sudah menjadi kebutuhannya.

Penerapan sistem nilai seharusnya inheren dengan kebutuhan universal karyawan. Jangan sampai terjadi benturan nilai. Dengan kata lain perusahaan jangan terlalu berorientasi pada keuntungan semata namun mengabaikan kebutuhan karyawan akan kesejahteraannya. Dan jangan lupa dengan keterikatan yang begitu tinggi, karyawan bukannya tidak memiliki daya kritis. Disinilah pihak manajer harus selalu menampung pandangan-pandangan baru dari karyawan. Tak perlu ada resistensi atas kritikan-kritikan progresif dari karyawan. Tidak tertutup kemungkinan karena begitu eratnya keterikatan, para karyawan akan “berlomba-lomba” untuk bekerja dan menghasilkan kinerja terbaiknya.

3.3 Strategik Employe Relation

(Strategi Hubungan Karyawan) adalah strategi untuk menjalin hubungan yang baik dengan karyawan dalam ruang lingkup profesionalitas. Strategi ini juga mencakup cara memperlakukan karyawan dan pemberian hak menyampaikan aspirasi karyawan secara individu atau secara kelompok (melalui serikat pekerja).

Employee Relations memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan dengan *Industrial Relations* (Hubungan Industri) karena menjadi penghubung antara bagian manajemen perusahaan dengan serikat pekerja. Selain itu, *Employee Relation* juga berkaitan dengan menjalin hubungan hingga tingkat individu dari setiap pekerja. Tujuan dari *Employee Relation* yaitu:

1. Menjaga hubungan baik dengan para karyawan
2. Meningkatkan atmosfir kerja yang *cooperative* dan *constructive*
3. Meningkatkan efektivitas bagian manajemen dalam mengelola proses kerja
4. Mengendalikan pengeluaran untuk aspek tenaga kerja
5. Meningkatkan kinerja dari karyawan

Pada dasarnya, filosofi *Employee Relations* yakni tentang hubungan yang baik antara bagian manajemen dengan karyawan, waktu saat serikat pekerja dibutuhkan, dan negosiasi pembayaran yang sesuai dengan pekerjaan yang dijalani. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan kerjasama yang baik dari bagian manajemen dan karyawan. Ketika karyawan tidak merasa nyaman dengan peraturan yang ada, maka ada kecenderungan produktivitas akan menurun. Selain itu, tidak menutup kemungkinan kualitas pekerjaan dari karyawan akan menurun karena hanya memperhatikan status terselesaikan tanpa memperhatikan kualitas dari pekerjaannya. Hal ini seringkali tidak akan terasa efeknya dalam jangka waktu pendek, namun setelah jangka waktu minimal 1 kuartal (3 bulan) akan mulai terasa efek dari penurunan kualitas hasil kerja tersebut.

Banyak pihak yang menyangka bahwa pihak karyawan yang membutuhkan perusahaan sehingga bagian manajemen bisa dengan mudah untuk melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) kapan saja sesuai yang dikehendaki. Faktanya, melakukan *layoff* atau PHK tidak semudahnya kelihatannya karena harus mempertimbangkan kuantitas dan kualitas karyawan untuk menempati posisi yang kosong. Selain itu, proses adaptasi dari karyawan terhadap budaya dan cara kerja dari perusahaan pun akan membutuhkan waktu, bahkan setelah waktu adaptasi pun belum tentu karyawan baru tersebut sesuai atau merasa nyaman. Untuk itu, menemukan karyawan yang berkualitas dan cocok tidak semudah itu dilakukan.

Dalam penerapannya, *Employee Relations* menggunakan 4 jenis pendekatan, yaitu:

1. *Adversarial*

perusahaan akan menentukan segala jenis peraturan dan karyawan akan diminta untuk mengikuti dan menyesuaikan. Jika menolak, maka akan terkena efek negatif seperti pengurangan gaji, PHK, dan lainnya.

2. *Traditional*

bagian manajemen akan menentukan segala jenis peraturan, jika ada yang tidak sesuai karyawan dapat menyampaikan aspirasi melalui perwakilan karyawan. Jika sudah sesuai, maka peraturan akan dijalankan.

3. *Partnership*

perusahaan mengajak karyawan untuk ikut serta dalam menentukan peraturan yang berlaku, namun perusahaan tetap yang memegang kendali dalam pengambilan keputusan.

4. *Power Sharing*

perusahaan dan karyawan akan bekerjasama untuk menentukan peraturan yang berlaku di perusahaan dan saat pengambilan keputusan.

Saat ini, mayoritas perusahaan menggunakan sistem *adversarial* atau *traditional*. Perusahaan BUMN atau perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) cenderung menggunakan sistem *adversarial* karena kebutuhan akan peraturan dan penambilan keputusan yang berdasarkan kepentingan eksistensi perusahaan dalam bersaing. Disisi lain, sistem *traditional* cenderung digunakan oleh perusahaan swasta dalam negeri, ketika ada suatu hal terkait pembentukan peraturan baru atau revisi dari peraturan sebelumnya, maka perusahaan akan melibatkan karyawan terutama karyawan senior agar lebih meningkatkan keakuratan dan efektivitas dari peraturan yang akan diterapkan.

Kesimpulannya, perusahaan (melalui bagian manajemen) dan karyawan merupakan dua entitas yang saling membutuhkan satu sama lain sehingga diperlukan koordinasi dan kerjasama yang solid diantara keduanya. Permasalahan yang sering terjadi adalah visi dan misi perusahaan sulit atau bahkan gagal diterapkan karena kurangnya kerjasama antara bagian manajemen dan karyawan. Faktanya, perusahaan yang telah berumur lebih dari 50 tahun seperti Astra dan Unilever menitik beratkan kekuatan perusahaan mereka pada aspek kerjasama dari seluruh elemen perusahaan.

BAB IV

STUDI KASUS

4.1 PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk

4.1.1 Profil Perusahaan

Alfamart adalah sebuah brand minimarket penyediaan kebutuhan hidup sehari-hari oleh PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. Pada tahun 1989 merupakan awal berdirinya Alfamart, dengan mulainya usaha dagang rokok dan barang-barang konsumsi oleh DJOKO SUSANTO dan keluarga yang kemudian mayoritas kepemilikannya dijual kepada PT.HM Sampoerna pada tahun 1989. Pada tahun 1994 struktur kepemilikan berubah menjadi (70%) dimiliki oleh PT.HM Sampoerna Tbk dan (30%) dimiliki oleh PT. Sigmantara Alfindo (keluarga Djoko Susanto).

PT. Alfa Minimart Utama (AMU) didirikan pada tanggal 27 Juli 1999, dengan pemegang saham PT. Alfa Retailindo, Tbk sebesar (51%) dan PT. Lancar Distrindo sebesar sebesar (49%), PT. Alfa Minimart Utama (AMU) ini kemudian membuka Alfa Minimart pada tanggal 18 Oktober 1999 berlokasi Jalan Beringin Raya, Karawaci, Tangerang.

Pada tanggal 27 Juli 2002, PT HM Sampoerna Tbk secara resmi merestrukturisasi kepemilikannya sahamnya di PT. Alfa Retailindo yang semula (54,40%) dikurangi menjadi (23,4%) disisi lain, perusahaan rokok terbesar kedua di Indonesia akan mulai menggarap serius pasar minimarket yang selama ini belum tergarap melalui Alfa.

Pada tanggal 1 Agustus 2002, kepemilikan beralih ke PT. Sumber Alfaria Trijaya dengan pemegang saham PT. HM Sampoerna, Tbk sebesar (70%) dan Sigmantara Alfindo sebesar (30%) kemudian nama Alfa Minimart diganti menjadi Alfamart pada 1 Januari 2003. Pada tahun 2005 jumlah gerai Alfamart bertumbuh pesat menjadi 1.293 gerai hanya dalam 6 tahun semua toko berada di Pulau Jawa.

Awal tahun 2006 PT. HM Sampoerna, Tbk menjual sahamnya, sehingga struktur kepemilikan menjadi PT. Sigmantara Alfindo (60%) dan PT. Cakrawala Mulia Prima (40%) mendapat sertifikat Iso 9001:2000 untuk "Sistem Manajemen Mutu"

Petengahan 2007 Alfamart, sebagai jaringan minimarket pertama di Indonesia yang memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 untuk sistem manajemen mutu. Jumlah gerai mencapai 2000 toko dan telah memasuki pasar Lampung.

Awal 2009 menjadi perusahaan publik tanggal 15 Januari 2009 di bursa efek Indonesia disertai dengan penambahan jumlah gerai mencapai 3000 toko dan juga memasuki pasar Bali.

Jumlah Alfamart bertumbuh pesat hingga Mei 2011, jumlah gerai Alfa sebanyak 4000 unit gerai, jumlah gerai sebelumnya menargetkan bisa membuka 600 gerai. Alfamart memiliki total gerai sebanyak 6.585 gerai per 30 September 2012, kemudian akan mengembangkan pembukaan di beberapa wilayah Indonesia Timur.

4.1.2 *Visi, Misi, Dan Budaya*

4.1.2.1 *Visi*

Menjadi jaringan distribusi retail terkemuka yang dimiliki oleh masyarakat luas berorientasi kepada pemberdayaan usaha kecil, memenuhi kebutuhan, harapan konsumen, serta mampu bersaing global.

4.1.2.2 *Misi*

1. Memberikan kepuasan pada pelanggan/konsumen dengan berfokus pada produk pelayanan yang berkualitas unggul.
2. Selalu menjadi yang terbaik dalam segala hal yang dilakukan dan selalu menegakkan tingkah laku/etika bisnis yang tertinggi.
3. Ikut berpartisipasi dalam membangun negara dengan menumbuh-kembangkan jiwa wisatawan dan kemitrausahaan.
4. Membangun organisasi global yang terpercaya, tersehat dan terus bertumbuh dan bermanfaat bagi pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham dan masyarakat umum.

4.1.2.3 *Budaya*

1. Integritas tinggi.
2. Inovasi untuk kemajuan lebih baik.
3. Kualitas & produktivitas yang lebih tinggi.
4. Kerjasama tim.
5. Kepuasan pelanggan melalui standar pelayanan yang baik.

4.1.2.4 *Moto*

“ Belanja Puas Harga Pas”

4.1.2.5 *Logo Perusahaan*



4.2 **Sidang Putusan Kasus Dugaan Penggelapan Karyawan PT Alfamart Tbk**

Kasus buruh kategori pelanggaran berat, dalam perkara 908/Pid.Sus/2017/PN.TNG, terhadap terdakwa Bagus Partogis karyawan PT Alfamart TBK di toko Alfamart Regecy Tangerang yang

telah diduga melakukan penggelapan dengan pemberatan akhirnya divonis dengan 1,2 tahun penjara sebagaimana dakwaan JPU perbuatan terdakwa diancam pidana dalam pasal 374 KUHP jo pasal 64 KUHP dengan ancaman diatas lima tahun.

Pada pukul 15.30 WIB, sidang yang diketuai oleh Majelis Hakim Yuffery membacakan putusan yang menyatakan terdakwa telah bersalah dan meyakinkan melakukan tindak pidana sebagaimana dalam dakwaan JPU dan menghukum terdakwa dengan pidana penjara selama 1 tahun 6 bulan potong masa tahanan, atas putusan tersebut kuasa hukum terdakwa yaitu Hambali SH, MH yang biasa akrab disapa bang Cham dan Saparudin, SH yang merupakan tim Advokasi DPC SPN Kota Tangerang, memberikan apresiasi terhadap proses hukum ini, karena disamping terdakwa mengakui secara gamblang baik saat dipenyidikan maupun dipersidangan tindak pidana yang dilakukannya, dikuatkan dengan bukti-bukti dan saksi-saksi yang memberatkan terdakwa, dan tidak ada saksi a de charge atau saksi yg meringankan terdakwa, sehingga kami membela kepentingan hak hukum terdakwa dan berupaya untuk meminta keringanan hukuman, mengingat terdakwa, belum pernah melakukan tindak pidana, terdakwa adalah tulang punggung keluarga, terdakwa masih sangat muda dan masih mau memperbaiki diri serta menyesal apa yang telah dilakukan.

Aspek psikologis dan sosiologis ini didengar oleh Majelis Hakim pemeriksa perkara, karena menurut Kuasa Hukum Terdakwa seharusnya terkait pelanggaran berat oleh buruh sebagaimana diatur juga dalam UU Ketenagakerjaan sepatutnya para pihak mengedepankan asas kekeluargaan terlebih dahulu, tidak main langsung lapor dan dikriminalkan, karena dalam membangun kerangka hubungan industrial Pancasila tetap mengedepankan bipartit terlebih dahulu dengan asas musyawarah dan kekeluargaan, tentunya hal ini dilihat juga, seberapa besar kerugian perusahaan dan bagaimana itikad baik dan tanggung jawab pihak tersangka atau terdakwa dan keluarganya, karena dalam teori ppidanaan tidak melulu untuk penghukuman tetapi dilihat pula untuk perbaikan semua pihak, karena harus dilihat dengan niat dan kekhilafan, karena memang acapkali pekerja selalu dalam posisi lemah apalagi dalam hal pelanggaran berat dan buruh tertangkap tangan. kedepannya kasus seperti ini seyogyanya jangan terulang kembali dan sebagai pelajaran berharga untuk kita semua, kata bang Cham yang telah membela dan mengadvokasi buruh baik di PHI maupun di proses Pidana.³⁵

Jika ditelaah lebih dalam mengapa kasus penggelapan uang yang ada di berangkas pada karyawan alfamart ini bisa terjadi dikarenakan oleh tidak adanya penerapan *employe engagement* dan *employe relation* dalam PT Sumber Alfaria Trijaya. kesimpulannya jika perusahaan

³⁵ <https://spn.or.id/sidang-putusan-kasus-dugaan-penggelapan-karyawan-pt-alfamart-tbk/>. Diakses tanggal 9 juli pukul 13.37

menggunakan/menerapkan strategi *employe engagement* dan *employe relation* yang benar kasus penggelapan uang yang diberangkas yang dilakukan karyawan perusahaan alfa tersebut tidak akan terjadi. Maka perlunya suatu pendekatan antara pimpinan dan para karyawan agar disatu sisi si karyawan merasakan keterikan relasional dan keterikatan tanggungjawab kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penggelapan adalah salah satu jenis tindak pidana yaitu berupa kejahatan terhadap harta kekayaan manusia yang diatur di dalam Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP), rumusan pokonya diatur pada Pasal 372 yang dirumuskan sebagai berikut "Barang siapa dengan sengaja dan melawan hukum memiliki suatu benda yang seluruhnya atau sebagian milik orang lain, yang ada dalam kekuasaannya bukan karena kejahatan, diancam karena penggelapan dengan pidana penjara paling lama empat tahun atau denda paling banyak Rp.900.000.

Jika ditelaah lebih dalam mengapa kasus penggelapan uang yang ada di berangkas pada karyawan alfamart ini bisa terjadi dikarenakan oleh tidak adanya penerapan *employe engagement* dan *employe relation* dalam PT Sumber Alfaria Trijaya. kesimpulannya jika perusahaan menggunakan/menerapkan strategi *employe engagement* dan *employe relation* yang benar kasus penggelapan uang yang diberangkas yang dilakukan karyawan perusahaan alfa tersebut tidak akan terjadi. Maka perlunya suatu pendekatan antara pimpinan dan para karyawan agar disatu sisi si karyawan merasakan keterikan relasional dan keterikatan tanggungjawab kerja.

5.2 Saran

Penulisan makalah ini dilakukan atas ide dan pemikiran dari anggota kelompok sendiri atas masukan yang berasal dari berbagai pihak guna membantu pembuatan makalah dimaksud. Sepanjang penelusuran anggota kelompok di lingkungan alfamart. Memang sejatinya jika dilihat dengan kasat matapun penerapan *employe engagement* dan *employe relation* ini tidak berjalan semestinya di PT Sumber Alfaria Trijaya, jadi dampak yang ditimbulkanpun berupa resiko sistemik yang berkaca dari kasus penggelapan uang diberangkas yang dilakukan karyawan alfamart. Saran kelompok ini adalah seharusnya alfamart lebih mengedepan penerapan *employe engagement* dan *employe relation* agar kasus seperti ini tidak terjadi lagi.

MODUL PERKULIAHAN

Human Capital Management

Bab 8 Performance Management dan Remuneration

Fakultas

Sekolah Pasac
sarjana Uhamka

Program Studi

Program
Studi Manajemen

Tatap Muka

08

Kode MK

Kode MK

Disusun Oleh

**Nama Dosen : Dr. H.
Bambang Dwi Hartono, Msi**

Abstract

Di isi dengan abstract

Kompetensi

Di isi dengan kompetensi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi atau perusahaan didirikan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang pada dasarnya adalah menciptakan kemakmuran bagi anggotanya selain memberikan keuntungan bagi organisasi tersebut. Pencapaian tujuan perusahaan bukanlah hal yang mudah dilakukan karena diperlukan suatu strategi untuk mencapainya. Berhasil atau tidaknya organisasi tersebut dalam mencapainya dapat dilihat dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi sangatlah tergantung pada individu-individu didalamnya yaitu para pegawainya. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi saat ini dan di masa yang akan datang, selain itu di dalam sebuah organisasi atau perusahaan ukuran kinerja sumber daya manusia menjadi salah satu instrumen penting dalam mencapai keberhasilan. Sebuah perusahaan akan berusaha sebaik mungkin mempertahankan SDM atau para pegawainya yang kompeten dan berkualitas agar hasil yang diperoleh perusahaan atau kinerjanya semakin baik, untuk meningkatkan kinerja para karyawan dibutuhkan performance management serta kompensasi atau pengelolaan yang bertujuan agar setiap individu, team maupun divisi lebih produktif. Kinerja sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti remunerasi atau kompensasi, fasilitas, tunjangan dan lain sebagainya. Upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi harus dimulai dari perbaikan kinerja pegawai. Salah satu cara untuk memperbaiki kinerja pegawai adalah pemberian penghargaan atau dalam hal ini berupa remunerasi.

Remunerasi adalah sebagai bentuk imbalan yang diterima karyawan atau pegawai sebagai balas jasa atas tugas dalam organisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Pertama remunerasi bertujuan untuk menarik calon karyawan yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kompetensi yang disyaratkan perusahaan, yang kedua membuat karyawan yang berprestasi dan yang memberikan kontribusi terbesar kepada perusahaan dapat betah bekerja di perusahaan, dan yang ketiga meningkatkan motivasi kerja karyawan.³⁶ Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi tidak diberikan secara proposional. Jadi hubungan pemberian upah kepada para karyawan sebagai imbalan balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan berdampak positif bagi para karyawan perusahaan tersebut. Selain itu kinerja manajemen menjadikan alat ukur keberhasilan sebuah perusahaan. Performance management meliputi aktivitas-aktivitas yang mana memastikan bahwa tujuan perusahaan atau organisasi tercapai dengan baik. Manfaat kinerja manajemen bagi perusahaan sendiri adalah sebagai tolak ukur kinerja semua elemen yang ada di perusahaan tersebut. Kinerja sendiri adalah suatu hal yang

³⁶ Thoha, Nuriana, dkk. 2008. *Kompetensi Plus*. Gramedia pustaka utama. Hal. 91

berorientasi ke masa depan, disesuaikan spesifik berdasarkan kondisi khusus dari setiap organisasi atau individu dan didasarkan atas suatu model kausal yang menghubungkan antara input dan output.³⁷

1.2. Tujuan

Tujuan penulisan makalah tentang Performance Management dan Remuneration adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan Performance Management di dalam perusahaan swasta.
2. Untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan Remuneration.
3. Untuk mengetahui proses dan faktor yang mempengaruhi remunerasi terhadap pegawai toko PT. Indomarco Prismaatama (Indomaret).
4. Untuk mengetahui Pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai di kementerian X.

³⁷ Lebas, M. 1995. Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, vol. 41

BAB II

TEORI DAN PEMBAHASAN

2.1. Performance Management

Performance Management adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah tercapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan efisien. Manajemen kerja biasanya tefokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan dan juga di area yang lain baik ditingkatkan organisasi ataupun individu, salah satu fungsi kunci dari manajemen adalah mengukur dan mengelola kinerja.³⁸ Didalam sebuah perusahaan swasta ukuran laba menggambarkan kinerja manajemen dalam menghasilkan profit untuk membayar bunga kreditor, dividen investor dan pajak pemerintah. Akhir-akhir ini telah banyak dijumpai kecenderungan untuk lebih memperhatikan ukuran laba yang terdapat pada laporan laba rugi dibandingkan dengan ukuran lainnya. Informasi laba juga dapat dipakai untuk mengestimasi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dimasa yang akan datang, menafsir risiko dalam berinvestasi dan lain-lain.³⁹

Kinerja Manajemen bisa juga disebut suatu proses manajerial mengenai perencanaan, evaluasi dan penilaian kinerja perangkat organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan penerapan manajemen kinerja kita dapat mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukan selama ini sudah berada pada jalur yang seharusnya. Atau dengan kata lain, manajemen kinerja tidak hanya terkait dengan kinerja karyawan secara individu, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Penerapan manajemen kinerja akan menyediakan kerangka kerja bagi pegawai baik tingkat manajerial maupun staf untuk bekerjasama sehingga pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai akan terdefinisi secara jelas serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Fungsi manajemen kinerja adalah untuk penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Di dalamnya terdapat tujuan organisasi yang ingin dicapai, strategi, rencana kerja dan saluran komunikasi atasan dan bawahan untuk memastikan pencapaian kinerja yang diharapkan. Manajemen kinerja, pada kenyataannya ditentukan oleh atasan berupa strategi yang harus dilaksanakan oleh bawahan guna mencapai tujuan organisasi, tidak hanya bermanfaat bagi salah satu pihak saja namun juga akan bermanfaat bagi seluruh pihak terkait, antara lain: Bagi atasan, manajemen kinerja mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan kegiatan

³⁸ https://id.wikipedia.org/wiki/kinerja_manajemen. Diakses pada tanggal 4 juli 2018 pukul 16:07

³⁹ Hery, 2015. *Analisis Kinerja Manajemen*. Jakarta, Gramedi widiasarana., hal. 30

sehari-hari karena bawahan sudah memahami apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta mengantisipasi kemungkinan hambatan yang muncul. Bagi bawahan, manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaannya. Adanya diskusi dan dialog memberikan umpan balik untuk memperbaiki kinerja sekaligus meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, manajemen kinerja juga memberdayakan bawahan karena pegawai tidak harus selalu meminta arahan kepada atasan. Bagi organisasi, manajemen kinerja memungkinkan timbulnya kejelasan keterkaitan antara tujuan organisasi dan tujuan pekerjaan masing-masing pegawai.⁴⁰

Selain itu performance management juga dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Ditinjau dari kalimatnya, performance management ini berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan prestasi karyawan.
2. Karena program ini mencantumkan kata management, seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah “proses manajemen” harus terjadi – dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan atau pengarahan dan akhirnya evaluasi atas hasilnya.
3. Secara teknis program ini memang harus dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu kinerja dalam bentuk apa dan seperti yang bagaimana yang ingin dicapai. Karena yang menjadi obyek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum tentunya adalah kinerja dalam bentuk “produktivitas” sumber daya manusia.⁴¹

Menurut Sedarmayanti manajemen kinerja⁴² adalah proses yang digunakan pengusaha untuk memastikan karyawan bekerja searah dengan tujuan organisasi, serta pendekatan strategik terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan bagi pekerja di dalam organisasi dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi. Hal ini terintegrasi dalam empat hal, yaitu :

1. Integrasi vertical yaitu menghubungkan atau menyatukan sasaran bisnis, tim dan individu.
2. Integrasi fungsional yaitu menghubungkan strategi fungsional dalam organisasi pada bagian yang berbeda.

⁴⁰ <https://www.kanal.web.id/2017/08/pengertian-dan-fungsi-manajemen-kinerja.html?m=1>. Diakses pada tanggal 4 juli 2018 pukul 17.00

⁴¹ Ruky, achmad S 2006. *Sistem manajemen kinerja (performance management system)*. Gramedia pustaka utama, hal. 8

⁴² Sedarmayanti, 2013, *Manajemen SDM Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*, Bandung, Refika Aditama hal. 87

3. Integrasi sumber daya manusia yaitu menghubungkan aspek manajemen sumber daya manusia yang berbeda terutama pengembangan organisasi, pengembangan dan imbalansumber daya manusia untuk mencapai pendekatan koheren bagi manajemen dan pengembangan manusia.
4. Mengintegrasikan kebutuhan individu dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi.

Sedangkan menurut Payaman JS manajemen kinerja⁴³ adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yang merupakan proses berkelanjutan berbentuk siklus terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Peningkatan manajemen kinerja bukan hanya berpengaruh pada peningkatan hasil di instansi saja namun lebih jauh dari itu mampu menjadi nilai tambah bagi para pegawai. Seorang pegawai pada saat diterapkannya konsep manajemen kinerja maka kemampuan dan kualitas dalam bekerja juga menjadi lebih baik, karena ia terbiasa bekerja sesuai dengan konsep tujuan dan elemen manajemen kinerja. Tujuan manajemen kinerja adalah untuk :

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
4. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
5. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
6. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
7. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompensasi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan pada yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompensasi tersebut.
8. Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.

⁴³ Payaman J Simanjuntak, 2005, Manajemen dan Evaluasi Kinerja, LPFEUI, Jakarta 2005, Hal 17

9. Memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji training dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu terpenuhi.
10. Memberikan kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
11. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.
12. Membantu memberikan wewenang kepada orang, memberi lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan control atas pekerjaan itu.
13. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.

2.2. Remuneration

Sistem remunerasi atau sistem penggajian merupakan sistem pembayaran dan imbalan atas jasa yang diserahkan pada karyawan. Adapun pembayarannya dilakukan secara bulanan, tidak tergantung dari jumlah jam atau hari kerja atau produk yang dihasilkan. Sistem imbalan harus di tata ulang menjadi sistem penggajian atau remunerasi yang berdasarkan kinerja. Pada sistem penggajian (remunerasi) ini, pemerintah menjamin adanya tingkat kesejahteraan yang tinggi serta upaya pemeliharaan bagi para pegawai atau karyawan, sehingga mereka tercukupi dan dapat fokus memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi organisasi. Selain itu kesesuaian remunerasi atau balas jasa ini akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai atau karyawan. Hal ini akan berdampak pada prestasi kerja karyawan yang dapat tercipta jika kinerja karyawan tersebut dapat meningkat. Keberhasilan kinerja karyawan sebuah organisasi dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun landasan hukum kebijakan remunerasi adalah sebagai berikut:

1. UU No. 28/1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN.
2. UU No. 43/1999 tentang perubahan atas UU No. 8/1974 tentang pokok-pokok kepegawaian
3. Konvensi ILO NO. 100 Tahun 1999, bunyinya, *equal remuneration for jobs of equal value* (pekerjaan yang sama nilai atau bobotnya harus mendapat imbalan yang sama).⁴⁴

Sistem remunerasi atau sistem penggajian merupakan sistem pembayaran dan imbalan atas jasa yang diserahkan pada karyawan. Adapun pembayarannya dilakukan secara bulanan, tidak tergantung dari jumlah jam atau hari kerja atau produk yang dihasilkan. Sistem imbalan harus di tata ulang menjadi sistem penggajian atau remunerasi yang berdasarkan kinerja. Pada sistem

⁴⁴ Jurnal psikologi islami vol. 2 no. 2 (2016)

penggajian (remunerasi) ini, pemerintah menjamin adanya tingkat kesejahteraan yang tinggi serta upaya pemeliharaan bagi para pegawai atau karyawan, sehingga mereka tercukupi dan dapat fokus memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi organisasi. Selain itu kesesuaian remunerasi atau balas jasa ini akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai atau karyawan. Hal ini akan berdampak pada prestasi kerja karyawan yang dapat tercipta jika kinerja karyawan tersebut dapat meningkat. Keberhasilan kinerja karyawan sebuah organisasi dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.⁴⁵

Selain faktor kompensasi atau remunerasi, kualitas pelayanan atau kinerja pegawai pelayanan dipengaruhi juga oleh motivasi pegawai yang bersangkutan. Organisasi memerlukan orang yang berkompeten (memiliki skill dan knowledge) untuk mendapatkan kontribusi terhadap kinerja. Tetapi orang yang berkompeten tersebut tidak akan memberikan kontribusi apapun apabila tidak memiliki motivasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mencari cara untuk memotivasi pegawai sehingga bisa menggunakan skill dan knowledge untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.⁴⁶

Secara prinsip remuneration sistem adalah sistem pemberian penghargaan pada suatu jabatan yang memiliki syarat-syarat khusus dan diterima oleh pemegang jabatan yang dituntut memiliki kompetensi tertentu untuk menjalankan fungsi jabatan tersebut. Remunerasi sering dikaitkan dengan sistem penggajian, *fringe benefit* yang secara spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan baik fungsional maupun struktural. Yang menarik untuk dipikirkan di lingkungan BUMN belum adanya sistem remunerasi yang baku sehingga masih ada perbedaan antar BUMN. Sampai hari ini gaji antar persero berbeda-beda dan bahkan tidak adanya keseragaman *fringe benefit*.⁴⁷

Inti sari kebijakan yang terkandung dalam remunerasi adalah pemberian imbalan (reward) kepada para karyawan yang telah memberikan kontribusi mereka kepada perusahaan yang telah memberikan kontribusi kepada perusahaan serta hukuman (punishment) kepada karyawan yang tidak memberikan kontribusi mereka kepada perusahaan. Untuk menunjang pelaksanaan sistem sumber daya manusia yang berbasis kompetensi, pemberian imbalan harus dikaitkan dengan peningkatan peragaan kompetensi oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Penekanan pemberian imbalan dengan memasukan kompetensi sebagai salah satu komponen penentu kompensasi memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Untuk mengarahkan karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan kompetensi yang diinginkan perusahaan

⁴⁵ Jurnal ekonomi manajemen sumber daya. vol. 19, no. 2 (2017)

⁴⁶ Jurnal ilmu administrasi dan organisasi. Vol.17, no. 1 (2010)

⁴⁷ Forum human capital Indonesia, 2007. *Excellent people, excellent business: pemikiran strategi untuk human capital Indonesia*. Gramedia pustaka utama, hal. 45

2. Untuk membiasakan karyawan agar berperilaku sesuai dengan kompetensi yang di targetkan
3. Untuk memperkuat budaya perusahaan yang didasarkan atas kompetensi⁴⁸

2.1. Penerapan dilapangan

Salah satu instansi pemerintah yang melaksanakan remunerasi adalah kementerian X, dimana reformasi birokrasinya adalah terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik, peningkatan kinerja, Peningkatan pelayanan dan Peningkatan Kepercayaan Publik. Ada 8 area perubahan:⁴⁹

1. Mental aparatur, yaitu terciptanya budaya kerja positif bagi birokrasi yang melayani, bersih dan akuntabel.
2. Organisasi, yaitu Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran.
3. Tata Laksana, yaitu Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai prinsip *good governance*.
4. Peraturan Perundang-Undangan, yaitu Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
5. Sumber Daya Manusia, yaitu SDM Aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional dan berkinerja tinggi.
6. Pengawasan, yaitu Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bebas KKN.
7. Akuntabilitas, yaitu Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.
8. Pelayanan Publik, yaitu Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat.

Di dalam perjalanan perumusan LAKIP di Kementerian X, telah masuk di dalam peringkat B (Baik) dengan total nilai 62,01 berdasarkan atas penilaian perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan capaian kinerja.

Hasilnya :

1. Regulasi : Penataan Struktur Ortaker Kementerian
2. Deregulasi : Pengurangan – pengurangan jabatan structural
3. Lelang jabatan : Dilakukannya assesmen dan open promotion tuk eselon 2
4. e- Gov : Penataan system IT dalam administrasi perkantoran
5. Pelayanan Publik :Pembangunan system PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu)

Penerapan yang kedua pada perusahaan retail swasta, sistem remunerasi yang diterapkan didalam perusahaan sangat berpengaruh kepada kinerja pegawai, pada penelitian lapangan disini kami mengambil contoh perusahaan retail Indonesia yang sedang berkembang pesat PT. Indomarco

⁴⁸ Thoha, Nuriana, dkk. 2008. *Kompetensi Plus*. Gramedia pustaka utama. Hal. 92

⁴⁹ Laporan Kinerja Kemeterian X Tahun 2015, 20016

Prismatama (Indomaret). Indomaret adalah jaringan ritel [waralaba](#) di [Indonesia](#). Indomaret merupakan salah satu anak perusahaan [Salim Group](#). Indomaret merupakan jaringan [minimarket](#) yang menyediakan kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari dengan luas area penjualan kurang dari 200 m². Toko pertama dibuka di Ancol, Jakarta Utara, pada tahun 1988, dikelola oleh PT. Indomarco Prismatama. Tahun 1997 perusahaan mengembangkan bisnis gerai waralaba pertama di Indonesia, setelah memiliki lebih dari 230 gerai. Jumlah gerai hingga tahun 2015 adalah 11.400 gerai dengan rincian 60% gerai adalah milik sendiri dan sisanya waralaba milik masyarakat. Sampai dengan awal tahun 2017, jumlah gerai sebanyak 13.000 toko. Mitra usaha waralaba ini meliputi: koperasi, badan usaha dan perorangan. Indomaret tersebar merata dari Sumatera, Jawa, Madura, Bali, Lombok, Kalimantan dan Sulawesi. Motto perusahaan adalah "mudah dan hemat". (sumber: wikipedia). Penerapan kompensasi atau remunerasi untuk para pegawai toko Indomaret sangat membantu karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja. Diperusahaan Indomaret reward diberikan kepada team toko yang antara 5 sampai dengan 15 personil dalam sebuah toko dan besarnya pun berbeda-beda berdasarkan banyaknya personil tersebut dan performance toko yang dicapai.

Proses dan faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai memperoleh remunerasi (reward) dari perusahaan dan dasar sistem remunerasi perusahaan yang akan diberikan kepada pegawai terdiri dari: senioritas, tanggung jawab, dan tingkat pendidikan. Tujuan perusahaan mengadakan remunerasi adalah untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan kepada konsumen melalui peningkatan motivasi kerja pegawai Indomaret. Sedangkan metode penilaian dan besarnya persentasi berdasarkan KPI (key performance indicator) penjualan selama satu bulan yang dipantau langsung oleh pihak management dan penilaian atasan secara objektif dan terukur sesuai kinerja masing-masing pegawai. Team penilai akan datang sebagai misterius shopper yang mana berbelanja seperti konsumen pada umumnya. Besaran remunerasi setiap pegawai akan berbeda sesuai struktural yang ada. Faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai mendapatkan reward dari perusahaan diantaranya:

1. kebersihan toko,
2. kualitas dan layaknya barang yang di display toko,
3. pelayanan terhadap konsumen
4. target penjualan harus tercapai
5. dan target penjualan yang tercapai

Dalam aspek kebersihan toko meliputi, display barang terlihat rapi, tidak ada barang yang expired yang berada di rak jual, musik yang sesuai, ruangan sejuk dan beraroma wangi. Untuk kriteria barang yang dijual di toko harus benar-benar berkualitas baik barang food maupun non food dalam artian barang food layak dimakan dan yang non food tidak ada yang rusak dalam pabrik atau

kemasan. Dan jika ada barang yang tidak layak akan segera diretur, jadi kesimpulnya produk-produk yang ada di rak display harus benar-benar bagus dan segar. Dalam aspek pelayanan diantaranya menyambut konsumen yang datang dengan salam yang ramah, membantu konsumen mencari barang yang dicari dan menawarkan produk-produk promosi yang sedang berlangsung pada saat itu. Hal yang terpenting adalah setiap perusahaan menginginkan keuntungan maka penjualan menjadi hal yang utama untuk mendapatkan reward tersebut. Menurut pegawai toko Indomaret kenaikan jabatan tidak terlalu berpengaruh kepada kinerja individu selama di dalam toko. Maka dari itu performace toko sangat berpengaruh terhadap remunerasi, kenaikan gaji, kenaikan jabatan, dan intensif.

BAB III

KESIMPULAN

Remunerasi (reward) atau kompensasi sangat berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai dan jika kinerja perusahaan ingin meningkat maka salah satu caranya adalah dengan menerapkan sistem remunerasi pada perusahaannya. Selain sebagai motivasi kerja remunerasi juga berperan penting dalam mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya bertahan di dalam perusahaan tersebut dan juga untuk menarik calon-calon SDM yang berkualitas agar mereka tertarik dengan apa yang perusahaan tawarkan diantaranya remunerasi ini. Kaitanya dan kinerja perusahaan remunerasi sebagai instrumen yang signifikan dalam mengembangkan SDM yang berkualitas. Performance management sebagai alat yang mana megarahkan para pegawai dalam menjalankan aktivitasnya di perusahaan sesuai apa yang diinginkan perusahaan dan tercapai target-target secara efektif dan efisien. Jadi selain menjalankan aktivitas di dalam sebuah perusahaan penting juga evalalulasi dalam kinerja manajemen perusahaan agar perbaikan pada aspek manajemen. Performance management memudahkan perusahaan mencapai tujuanya secara jelas dan terukur.

Program remunerasi bukanlah program yang berdiri sendiri, akan tetapi merupakan bagian dari program reformasi birokrasi yang disusun oleh Kementerian PAN yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi. Sistem remunerasi berpengaruh pada perilaku kerja para pegawai. Hal ini dikarenakan dengan adanya penilaian kinerja pegawai, sehingga setiap pegawai mempunyai kontrak kinerja yang harus dicapai. Perlu adanya evaluasi dari system remunerasi ini karena belum sepenuhnya terlaksana. Tapi secara umum penerapan remunerasi berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan walaupun masih dalam proses, dapat dilihat dari hasil yang dicapai. Kelemahan sistem remunerasi berbasis kinerja adalah dengan adanya penilaian kinerja yang menganggap system dalam organisasi tersebut konsisten dan dapat diprediksi. Kedua yaitu system rotasi pegawai dimana seseorang dimungkinkan akan mengalami penurunan atau kenaikan remunerasibukan karena kinerjanya melainkan tempat tugasnya.

BAB IV
REKOMENDASI

1. Setiap perusahaan harus menerapkan sistem remunerasi guna meningkatkan kinerja perusahaan dan pegawai. Selain itu pembagian dalam hal reward lebih mempertimbangkan masa waktu kerja pegawai agar tidak terjadi kesenjangan sosial
2. Dalam hal penilaian pegawai secara umum adalah atasan menilai bawahan akan tetapi perlu adanya penilaian bawahan kepada atasannya agar kinerja perusahaan lebih maksimal dengan menempatkan SDM nya sesuai dengan kompetensinya dan juga mempertimbangkan penilaian tingkat manajemen bawah.
3. Memastikan Performance manajemen yang ada pada perusahaan terlaksana dan melakukan evaluasi dengan segera.
4. Performane manajemen memudahkan perusahaan mencapai tujuannya dengan mudah untuk itu para pemimpin perusahaan harus memperhatikan aplikasi kinerja manajemen agar apa yang di inginkan perusahaan jelas bagi para pegawai.
5. Penurunan atau kenaikan remunerasi pegawai seharusnya berdasarkan penurunan/kenaikan kinerja bukan karena system gradingnya.
6. Kementerian X harus siap menganggarkan apabila pegawainya memiliki kinerja yang baik maka pegawai tersebut berhak mendapatkan remunerasi yang sesuai.

DAFTAR PUSTAKA

- Forum human capital Indonesia, 2007. *Excellent people, excellent business: pemikiran strategi untuk human capital Indonesia*. Gramedia pustaka utama.
- Hery, 2015. *Analisis Kinerja Manajemen*. Jakarta, Gramedi widiasarana.
- Jurnal ekonomi manajemen sumber daya. vol. 19, no. 2 (2017)
- Jurnal ilmu administrasi dan organisasi. Vol.17, no. 1 (2010)
- Jurnal psikologi islami vol. 2 no. 2 (2016)
- Laporan Kinerja Kementerian X Tahun 2015, 2016
- Lebas, M. 1995. Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*,.vol. 41
- Payaman J Simanjuntak, 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, LPFEUI, Jakarta.
- Ruky, achmad S 2006. *Sistem manajemen kinerja (performance management system)*. Gramedia pustaka utama.
- Sedarmayanti, 2013, *Manajemen SDM Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*, Bandung, Refika Aditama.
- Thoha, Nuriana, dkk. 2008. *Kompetensi Plus*. Gramedia pustaka utama.
- <https://www.kanal.web.id/2017/08/pengertian-dan-fungsi-manajemen-kinerja.html?m=1>.
- https://id.wikipedia.org/wiki/kinerja_manajemen.

KESIMPULAN

1. Dalam meningkatkan kemajuan dan produktivitas suatu perusahaan perlu adanya sinergi antara perkembangan teknologi yang cepat dan pesat terhadap manajemen Human Capital agar supaya sumber daya manusia yang ada tidak ketinggalan teknologi dan pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.
2. Untuk meningkatkan kinerja manusia dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk itu perlu peningkatan kepuasan kerja dan kinerja dapat dicapai dengan menciptakan dan menjaga budaya keterlibatan dalam budaya perusahaan, menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif sejalan dengan pemberian tingkat gaji yang dirasa memuaskan bagi karyawan.
3. Generasi millennial adalah generasi paling terhubung di seluruh dunia, dimana akan terkoneksi dengan email, internet, text messages dan mereka akan merespon dengan sangat cepat
4. Manajemen karir merupakan proses yang berkesinambungan yang terjadi sepanjang karir seseorang, bukan hanya dalam waktu singkat akan tetapi bisa untuk memastikan keberhasilan karir dalam jangka waktu panjang, untuk itu perlu adanya pengembangan diri
5. Keberhasilan organisasi/perusahaan ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya yang menuntut kemampuan fenomena-fenomena yang terjadi dan mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.
6. Mendorong produktivitas dan meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik secara terus menerus dari waktu ke waktu dapat dilakukan dengan pemberian gaji sesuai dengan kinerjanya
7. Dalam meningkatkan produktivitas perusahaan perlu adanya keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusias dalam melakukan pekerjaan.