

Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberadaan Sumber daya manusia pada organisasi semakin tergerus pada era globalisasi. Meskipun begitu, kebutuhan tenaga kerja manusia dan kehadiran artificial intelligence didalam organisasi adalah dua kategori yang berbeda. Keilmuan pengelolaan pada tingkat manajerial tentu sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi yang bergerak pada sektor laba dan nirlaba, terkhusus pada pengelolaan manusia dengan pemikirannya yang tidak seragam satu dengan yang lain. Buku yang berjudul manajemen sumberdaya manusia ini menyajikan inti sari pemikiran yang menarik untuk dibaca dengan ulasan kebutuhan pengetahuan mengenai teori dan praktik manajemen sumberdaya manusia diberbagai era dan penyesuaiannya. Sebagai referensi buku ini penting untuk dibaca dan dipahami karna berisi konsep dan aturan kerja, analisa rancangan kerja, perencanaan dan analisis kebutuhan pada sumber daya manusia agar pengelolaan manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi. Buku ini juga menyajikan panduan dalam penyeleksian, penempatan kerja, tes psikologi dan wawancara, pelatihan, serta evaluasi kinerja yang dapat diterapkan didalam organisasi.

Sajian metode-metode dalam pemberian insentif dan kompensasi kerja dijabarkan didalam bab buku sebagai pedoman yang dapat digunakan secara praktis. Didalam buku yang tidak umum ini, juga mengupas konsep dasar yang harus dikuasai seorang pemimpin sehingga mampu mengelola sumber daya manusia didalamnya. Kiat-kiat pemberian motivasi dan kecermatan pemimpin dalam membangun komunikasi baik secara vertikal dan horizontal juga dikupas dalam buku ini agar organisasi yang ideal dapat terwujud. Didalam organisasi, resiko-resiko kecelakaan kerja dapat saja terjadi. Oleh sebab itu, buku ini dapat dipakai sebagai pedoman dalam langkah awal pencegahan, penanggulangan dan penanganan dalam menciptakan keselamatan dan kesehatan kerja. Penulis-penulis buku ini merangkum semua pengetahuan dan pengalaman ke dalam sajian unik dan kredibel dalam penyampainnya. Uraian materi didalam buku ini akan penuh dengan informasi baru yang dapat menggugah dan membuka

Raymond, SE, M.Sc. // Dian Lestari Siregar, SE, M.Si
Dr. Mohamad Gita Indrawan, S.T., M.M. // dr. Muthia Sukma, MARS
Hartati, SKM, MARS. // Vivi Nila Sari, S.E., M.M.
Resti Syafitri Andra, S.AB., M.AB.
dr. Bella Lucinta Rilova Arif Lubis, MKM
Mirsal, S.E. Sy, M.M // Dori Mittra Candana, S.E., M.M.
M. Afuan, S.E, M.M. // Marta Widian Sari, S.E, M.M
Dr. Rosyida Nurul Anwar, MPdI // Budi Juliardi, S.H, MPd.
Andry Novrianto, S.E, M.M.



CV. Gita Lentera
Anggota IKAPI: 042/SBA/2023
www.gitalentera.com
git4lenter4@gmail.com
Cp admin
085156902329
082386997194

ISBN 978-623-09-4778-0



9 786230 947780

978-623-09-4778-0

Manajemen Sumber Daya Manusia

Raymond, SE., M.Sc.
Dian Lestari Siregar, SE, M.Si
Dr. Mohamad Gita Indrawan, S.T., M.M.
dr. Muthia Sukma, MARS
Hartati, SKM, MARS.
Vivi Nila Sari, S.E., M.M.
Resti Syafitri Andra, S.AB., M.AB.
dr. Bella Lucinta Rilova Arif Lubis, MKM
Mirsal, S.E. Sy, M.M
Dori Mittra Candana, S.E., M.M.
M. Afuan, S.E, M.M.
Marta Widian Sari, S.E, M.M
Dr. Rosyida Nurul Anwar, MPd.I
Budi Juliardi, S.H, MPd.
Andry Novrianto, S.E., M.M.



CV. Gita Lentera

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Raymond, SE., M.Sc.
Dian Lestari Siregar, SE., M.Si
Dr. Mohamad Gita Indrawan, S.T., M.M.
dr. Muthia Sukma, MARS
Hartati, SKM., MARS.
Vivi Nila Sari, S.E., M.M.
Resti Syafitri Andra, S.AB., M.AB.
dr. Bella Lucinta Rillova Arif Lubis, M.K.M
Mirsal, S.E. Sy, M.M
Dori Mittra Candana, S.E., M.M.
M. Afuan, S.E, M.M..
Marta Widian Sari, S.E, M.M
Dr. Rosyida Nurul Anwar, M.Pd.I
Budi Juliardi, S.H., M.Pd.
Andry Novrianto, S.E., M.M.

Editor:

Dr. Sn. Selvi Kasman, S.Sn., M.Si.



Penerbit:

CV. Gita Lentera

One Step to Publish your Ideas

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Raymond, SE., M.Sc.
Dian Lestari Siregar, SE., M.Si
Dr. Mohamad Gita Indrawan, S.T., M.M.
dr. Muthia Sukma, MARS
Hartati, SKM., MARS.
Vivi Nila Sari, S.E., M.M.
Resti Syafitri Andra, S.AB., M.AB.
dr. Bella Lucinta Rillova Arif Lubis, M.K.M
Mirsal, S.E. Sy, M.M
Dori Mittra Candana, S.E., M.M.
M. Afuan, S.E, M.M..
Marta Widian Sari, S.E, M.M
Dr. Rosyida Nurul Anwar, M.Pd.I
Budi Juliardi, S.H., M.Pd.
Andry Novrianto, S.E., M.M.

Editor:

Dr. Sn. Selvi Kasman, S.Sn., M.Si.

ISBN: 978-623-09-4778-0

Design Cover:

Adnan Nasution, M.H.

Layout:

Septriani, S.S., M.A.

CV. Gita Lentera

Redaksi:

Perm. Permata hijau regency blok F/1 kelurahan Pisang kecamatan Pauh kota
Padang, Sumatera Barat

<https://gitalentera.com> / git4lenter4@gmail.com

Anggota IKAPI 042/SBA/2023

All right reserved

Cetakan Pertama: Juli 2023

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis
ini dalam bentuk apapun tanpa izin penerbit.

2023

KATA PENGANTAR

“Make sure everybody in the company has great opportunities, has a meaningful impact and are contributing to the good of society.”

Larry Page, Co-Founder, Google

Sebuah kutipan yang memiliki makna yang besar tentang pentingnya peranan sumber Daya Manusia dalam kesuksesan organisasi ataupun perusahaan. Organisasi ataupun Perusahaan membutuhkan banyak Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi tepat untuk mengerjakan tugasnya. Oleh sebab itu, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah hal penting yang perlu dilaksanakan dengan baik supaya target perusahaan bisa tercapai secara maksimal. Untuk meningkatkan kapabilitas setiap Sumber Daya Manusia maka diperlukan suatu sistem manajemen yang baik yang dapat memahami kondisi SDM maupun memahami potensi perusahaan yang dapat diberdayakan. Manajemen SDM memiliki peran yang sangat besar dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian organisasi ataupun perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia bukan hanya fokus pada pemenuhan target organisasi ataupun perusahaan saja, namun juga memikirkan bagaimana perkembangan dari setiap sumber daya manusia yang dimiliki organisasi ataupun perusahaan. Hal ini menggeser paradigma konservatif bahwa SDM dimaknai hanya berperan sebagai ‘mesin’ saja, melainkan juga sebagai aset yang dimiliki organisasi ataupun perusahaan. Orientasi pragmatis ini kemudian mengubah konsep SDM bukan hanya pada target namun pada orientasi proses. Harapannya, semakin baik perkembangan kapabilitas SDM yang dimiliki,

maka semakin baik pula kinerja yang diberikan untuk organisasi ataupun perusahaan. Akhirnya, performa perusahaan bisa meningkat dari waktu ke waktu.

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia yang ditulis oleh para dosen dan praktisi dalam kolaborasi buku ini menjawab berbagai permasalahan Manajemen SDM saat ini. Buku ini secara rinci membahas tentang pengorganisasian perusahaan, pengelolaan Sumber Daya manusia yang baik, Proses rekrutmen SDM secara selektif, Meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia, Mempertahankan serta mengevaluasinya. Sebuah struktur naratif, deskriptif. Teoritik, bahkan implementatif tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang memadai telah tersusun dalam kolaborasi buku oleh para penulis yang apik. Semoga buku ini dapat bermanfaat dan berguna baik bagi mahasiswa, guru, dosen, maupun pelaku manajemen SDM itu sendiri. Salam Sukses.

Dr. Sn. Selvi Kasman, S.Sn., M.Si.
Kepala LP3M ISI Padang Panjang

SINOPSIS

Keberadaan Sumber daya manusia pada organisasi semakin tergerus pada era globalisasi. Meskipun begitu, kebutuhan tenaga kerja manusia dan kehadiran artificial intelligence didalam organisasi adalah dua kategori yang berbeda. Keilmuan pengelolaan pada tingkat manajerial tentu sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi yang bergerak pada sektor laba dan nirlaba, terkhusus pada pengelolaan manusia dengan pemikirannya yang tidak seragam satu dengan yang lain. Buku yang berjudul manajemen sumberdaya manusia ini menyajikan inti sari pemikiran yang menarik untuk dibaca dengan ulasan kebutuhan pengetahuan mengenai teori dan praktik manajemen sumberdaya manusia diberbagai era dan penyesuaiannya. Sebagai referensi buku ini penting untuk dibaca dan dipahami karna berisi konsep dan aturan kerja, analisa rancangan kerja, perencanaan dan analisis kebutuhan pada sumber daya manusia agar pengelolaan manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi. Buku ini juga menyajikan panduan dalam penyeleksian, penempatan kerja, tes psikologi dan wawancara, pelatihan, serta evluasi kinerja yang dapat diterapkan didalam organisasi.

Sajian metode-metode dalam pemberian insentif dan kompensasi kerja dijabarkan didalam bab buku sebagai pedoman yang dapat digunakan secara praktis. Didalam buku yang tidak umum ini, juga mengupas konsep dasar yang harus dikuasai seorang pemimpin sehingga mampu mengelola sumber daya manusia didalamnya. Kiat-kiat pemberian motivasi dan kecermatan pemimpin dalam membangun kominikasi baik secara vertikal dan horizontal juga dikupas dalam buku ini agar organisasi yang ideal dapat terwujud. Didalam organisasi, resiko-resiko kecelakaan kerja dapat saja terjadi. Oleh sebab itu, buku ini dapat dipakai sebagai pedoman dalam langkah awal pencegahan, penggulungan dan penanganan dalam menciptakan keselamatan dan kesehatan kerja.

Penulis-penulis buku ini merangkum semua pengetahuan dan pengalaman ke dalam sajian unik dan kredibel dalam penyampainnya. Uraian materi didalam buku ini akan penuh dengan

informasi baru yang dapat menggugah dan membuka cakrawala pembaca buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini.

Tim Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	iii
Sinopsis	iv
Daftar Isi	viii
Bab I Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Pengertian Manajemen	2
1.3. Fungsi Manajemen	3
1.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	5
Bab II Potensi dan Aturan dalam Manajemen SDM Modern	10
2.1. Potensi Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era modern: Sebuah Potensi Sekaligus Tantangan	11
2.3. Aturan Manajemen Sumber Daya Manusia Modern	12
Bab III Analisa dan Rancangan Kerja	18
3.1. Analisis Pekerjaan	18
3.2. Job description (Uraian Pekerjaan)	19
3.3. Spesifikasi Pekerjaan	20
3.4. Proses Analisis Pekerjaan	21
3.5. Metode Analisis Pekerjaan	21
3.6. Teknik Analisis Pekerjaan	24
Bab IV Perencanaan SDM	27
4.1. Definisi Perencanaan SDM	27
4.2. Pengelompokkan Perencanaan SDM	28
4.3. Proses Perencanaan SDM	29
4.4. Karakteristik Perencanaan SDM	30
4.5. Manfaat Perencanaan SDM	31
4.6. Jenis Perencanaan SDM	33
4.7. Hambatan Perencanaan SDM	34
4.8. Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM	35

Bab V Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia	38
5.1. Definisi dan Tujuan Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia	38
5.2. Langkah-langkah dalam Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia	39
5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebutuhan Sumber Daya Manusia	41
5.4. Metode Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia	43
Bab VI Seleksi dan Penempatan Kerja	48
6.1. Seleksi	48
6.2. Penempatan	52
Bab VII Tes Psikologi dan Wawancara	58
7.1. Pendahuluan	58
7.2. Tes Psikologi	60
7.3. Wawancara	64
Bab VIII Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	70
8.1. Pendahuluan	70
8.2. Definisi Pelatihan dan Pengembangan	72
8.3. Persamaan dan Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan	74
8.4. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan	75
8.5. Proses Pelatihan dan Pengembangan	76
8.6. Proses Pelatihan dan Pengembangan	76
8.7. Proses Pengembangan	77
8.8. Metode Pelatihan dan Pengembangan	79
Bab IX Evaluasi Kinerja	83
9.1. Pengertian Kinerja	83
9.2. Pengertian Evaluasi Kinerja	84
9.3. Manfaat Evaluasi Kinerja	85
9.4. Elemen-elemen Sistem Evaluasi Kinerja	87
9.5. Asas-asas Evaluasi kinerja	88
Bab X Kompensasi	92
10.1. Pengertian Kompensasi	92

10.2. Jenis-Jenis Kopensasi	93
10.3. Tujuan Pemberian Kopensasi	94
10.4. Asas Pemberian Kompensasi	95
10.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	95
10.6. Metode Kompensasi	97
10.7. Indikator Kompensasi	99
Bab XI insentif	103
11.1. Pengertian Insentif	103
11.2. Sifat Dasar Sistem Pengupahan Insentif	105
11.3. Pertimbangan Dasar Penyusunan Insentif	105
11.4. Tujuan Pemberian Insentif	108
11.5. Jenis-jenis Insentif	109
Bab XII Motivasi Kerja	112
12.1. Pengertian Motivasi Kerja	112
12.2. Teori Motivasi Kerja	113
12.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja	115
12.4. Indikator Motivasi Kerja	118
Bab XIII Kepemimpinan	122
13.1. Pendahuluan	122
13.2. Pengertian	122
13.3. Fungsi Kepemimpinan	124
13.4. Model Kepemimpinan	126
13.5. Gaya Kepemimpinan	127
13.6. Penutup	128
Bab XIV Komunikasi	131
14.1. Pengertian Komunikasi	131
14.2. Elemen-Element Komunikasi	133
14.3. Konteks-konteks Komunikasi	138
14.4. Prinsip-Prinsip Komunikasi	140
14.5. Komunikasi yang Efektif	146
Bab XV Keselamatan dan Kesehatan Kerja	149

15.1. Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja	149
15.2. Alasan Pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja	150
15.3. Mengukur Tingkat Keselamatan Kerja	152
15.4. Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja	153
15.5. Penyebab Kecelakaan Kerja	154
15.6. Pencegahan Kecelakaan Kerja	155

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh

Raymond, SE., M.Sc.

1.1. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional suatu organisasi. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi (Masram & Mu'ah, 2015).

Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Oleh karena itu, untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM organisasi menjadi SDM yang kompetitif. Kedua, implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan-perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas SDM yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. Ketiga, evaluasi fungsi

MSDM mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif (Masram & Mu'ah, 2015)

1.2. Pengertian Manajemen

Definisi terhadap istilah manajemen banyak diberikan oleh beberapa ahli manajemen. Dalam kenyataannya tidak ada definisi manajemen yang dapat diterima secara universal. Beberapa definisi manajemen antara lain :

1) Mary Parker Follet

Mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Handoko, 2022). Pengertian ini mengandung arti bahwa manajer dalam mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain yang tergabung dalam organisasi. Pengaturan orang lain yang dilakukan manajer satu dan manajer lain tentunya berbeda, dan perbedaan pengaturan ini membutuhkan kemampuan dan ketrampilan tersendiri yang merupakan seni manajemen.

2) Harold Koontz dan Cyriil O' donnel

Mendefinisikan manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.

3) R Terry

Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya

manusia dan sumber daya lainnya.

1.3. Fungsi Manajemen

Manajemen melibatkan fungsi-fungsi dalam mencapai tujuannya. Seperti diketahui bahwa fungsi manajemen dapat berbeda antara ahli satu dengan ahli lainnya (Iswanto, 2023). Fungsi manajemen tersebut antara lain:

- 1) menurut Griffin fungsi manajemen dibedakan menjadi empat fungsi yaitu perencanaan/ planning dan pengambilan keputusan, pengorganisasian/ organizing, kepemimpinan/ leading, pengendalian atau pengawasan/ controlling.
- 2) Henry Fayol menyebutkan fungsi manajemen adalah perencanaan/ planning, pengorganisasian/ organizing, pemberian perintah/ commanding, koordinasi/ coordinating dan pengawasan/ controlling.
- 3) Luther Gullick menyebut fungsi manajemen sebagai berikut perencanaan/ planning, pengorganisasian/ organizing, penyusunan personalia/ Staffing, pengarahan/ directing, koordinasi/ coordinating, pelaporan/ reporting dan pengawasan/ controlling.
- 4) James Stoner mengatakan fungsi manajemennya adalah perencanaan/ planning, pengorganisasian/ organizing, kepemimpinan/ leading dan pengawasan/ controlling.

Dari pendapat tentang fungsi--fungsi manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajer adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan merupakan fungsi pokok dalam manajemen. Dan fungsi-fungsi tersebut menggambarkan kerangka yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, selanjutnya akan dijelaskan secara garis besar fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

- 1) Perencanaan Perencanaan berarti menetapkan tujuan organisasi dan menentukan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari proses perencanaan adalah pemilihan suatu tindakan dari sejumlah alternatif. Perencanaan dan pengambilan keputusan membantu mempertahankan efektivitas manajerial, karena menjadi petunjuk aktivitas di masa depan. Artinya tujuan dan rencana organisasi membantu manajer untuk mengetahui bagaimana mengalokasikan waktu dan sumber daya yang mereka miliki. Melalui perencanaan seorang manajer dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya dan menggunakan sumber dayanya.
- 2) Pengorganisasian Setelah menetapkan tujuan dan mengembangkan suatu rencana yang dapat dilaksanakan, maka fungsi manajemen selanjutnya adalah pengorganisasian. Pengorganisasian adalah kegiatan menentukan bagaimana aktivitas dan sumber daya dikelompokkan Topik-topik dasar dalam pengorganisasian perancangan pekerjaan, departemensi, hubungan otoritas, rentang kendali. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan, rencana yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.
- 3) Pengarahan Pengarahan adalah proses menumbuhkan semangat/motivation pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat, serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan. Melalui pengarahannya manajer dapat menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Apabila semangat kerja karyawan menurun manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya semangat kerja tersebut. Fungsi pengarahannya juga untuk membuat atau mendapatkan karyawan

melakukan apa yang diinginkan.

- 4) Koordinasi Koordinasi adalah suatu usaha mengintegrasikan, menyatukan semua kegiatan-kegiatan yang terdapat dalam organisasi, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan lancar. Dengan adanya koordinasi maka setiap bagian/unit kerja dalam melakukan pekerjaannya tidak akan terjadi kesamaan/duplikasi pekerjaan dengan bagian/unit kerja lainnya.
- 5) Pengendalian atau pengawasan Semua fungsi tidak akan efektif tanpa ada fungsi pengawasan atau pengendalian. Pengendalian membantu untuk memastikan efektivitas dan efisiensi yang diperlukan demi keberhasilan organisasi. Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan yang dilaksanakan sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Pengendalian mencakup empat kegiatan yaitu (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai, (3) membandingkan prestasi dengan standar, (4) melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan standar.

1.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Sistem MSDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, tujuan MSDM adalah sebagai berikut.

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang dibutuhkan;
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia - kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi

- prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, dan pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis;
- d. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
 - e. Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;
 - f. Mengembangkan lingkungan, diharapkan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
 - g. Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan stakeholder (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas);
 - h. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;
 - i. Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
 - j. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua;
 - k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian pada karyawan, keadilan dan transparansi;
 - l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. hani. (2022). *Manajemen*. BPFE.
- Iswanto, Y. (2023). *Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas terbuka. <https://doi.org/10.31227/osf.io/2rm84>
- Masram, & Mu'ah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Sidoarjo, Zifatama Publisher, Anggota IKAPI No. 149/JTI/2014 Cetakan*.

PROFIL PENULIS



Raymond, SE., M.Sc.
Dosen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Univeritas Batam

Penulis lahir di Tanjungpinang tanggal 12 Desember 1986, Penulis merupakan seorang dosen dan praktisi dibidang kajian dan penelitian, penulis saat ini aktif di Universitas Batam dan telah berkarir dibidang Pendidikan selama 9 tahun, Selain sebagai dosen Penulis juga aktif diberbagai kegiatan organisasi seperi IMA, ISEI, ADRI dan ADI, penulis juga aktif diberbagai kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dibuktikan dengan memenangi berbagai hibah baik tingkat Universitas maupun tingkat nasional.

POTENSI DAN ATURAN DALAM MANAJEMEN SDM MODERN

Oleh

Dian Lestari Siregar, SE., M.Si.

2.1. Potensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dasar pembangunan nasional. Perkembangan dunia usaha yang semakin pesat pada saat ini menyebabkan begitu banyaknya permasalahan yang harus dihadapi. Salah satu permasalahan yang harus dihadapi. Salah satu permasalahan yang sering dihadapi perusahaan di Indonesia adalah aspek sumber daya manusia yang digunakan untuk memanfaatkan teknologi yang ada. Dalam perusahaan seorang pimpinan yang bertugas sebagai pemegang peranan naik turunnya dunia usaha, perlu memperhatikan karyawan dari perusahaan yang bersangkutan karena tenaga kerja merupakan tolak ukur dari suatu organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Disini peran atau fungsi manajemen sangat penting untuk mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan aktivitas dalam perusahaan. Dengan menitik beratkan pada aspek sumber daya manusia maka kepribadian yang dimilikinya akan tertuju pada pengembangan manajemen yang berorientasi pada kemampuan kerja yang dilakukan oleh tenaga kerja yang secara langsung mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan.

Manajemen organisasi dituntut untuk mengubah secara fundamental cara kita memandang sumber daya manusia dan hubungan kerja. Ini berarti bahwa upaya pencapaian sukses diwujudkan dengan memandang SDM sebagai suatu sumber keunggulan strategik, bukan

hanya sebagai sumber daya yang harus diminimumkan atau dihindari,(Handoko, 2022) . Suatu perusahaan yang digolongkan berhasil senantiasa meningkatkan produktivitas karyawannya tetapi ini tergantung pada karyawan tersebut. Apakah sudah bekerja secara efektif. Tugas perusahaan disini adalah bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia yang ada.

Tugas dari para manajer dalam meningkatkan potensi manajemen SDM era modern:

1. Bagaimana manajer mempunyai kemampuan untuk merancang dan mengorganisasikan pekerjaan dan mengalokasikannya kepada karyawan.
2. Bagaimana kemampuan manajer mampu untuk merancang, menseleksi, melatih dan mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan.
3. Bagaimana manajer mampu untuk menciptakan kondisi lingkungan bekerja yang membuat karyawan betah dan puas.
4. Manajer harus mampu memberi wewenang atau pendelegasian pekerjaan kepada departemen personalia untuk mengembangkan organisasi perusahaan dan mempunyai kemampuan untuk mengembangkan karir karyawan, sistem pemberian kompensasi kepada karyawan, membangun hubungan yang baik dengan serikat buruh sehingga mampu menciptakan dialog.
5. Manajer harus menciptakan dan mengembangkan efektivitas dan efisiensi kerja bagi para karyawan dan mengembangkan kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Era modern: Sebuah Potensi Sekaligus Tantangan

Selama ini praktek manajemen sumber daya manusia telah mengalami banyak perubahan sekaligus merubah dari manajemen sumber daya manusia tradisional menjadi yang berorientasi modern

pada abad ke-21. Perubahan tersebut seperti yang dinyatakan berikut: “Manajemen Sumber Daya Manusia telah berubah selama 40 tahun terakhir, membawa kita dari pandangan HRM tradisional masa lalu ke pandangan HRM abad ke-21 saat ini” (Wright, 2006).

Disamping itu, peranan pemimpin organisasi pun secara langsung akan mengalami perubahan, bersama-sama dengan para pemimpin yang lainnya dalam sebuah organisasi, sebagai upaya untuk meningkatkan pendapatan dan laba organisasi: “Manajer Sumber Daya Manusia saat ini tidak lagi menjalankan pusat biaya organisasi. Fungsi mereka, bersama dengan semua manajer lain dalam organisasi, adalah untuk meningkatkan pendapatan dan laba organisasi—untuk menjadi pusat laba” (Wright, 2006). Namun dalam prakteknya terdapat beberapa masalah yang dihadapi oleh pemimpin di era modern dalam menghadapi kesiapan sumber daya manusia, antara lain kendala pengetahuan dan teknologi: “... beberapa masalah yang dihadapi Manajer SDM saat ini, termasuk tantangan, pandangan strategis, teknologi dan pengetahuan, perubahan demografi tenaga kerja, dan produktivitas dan daya saing melalui HRM” (Wright, 2006).

Pada dasarnya peran manajemen sumber daya manusia dalam konteks abad ke-21 adalah lebih menekankan terhadap peranan sumber daya manusia – yaitu orang-orang yang terlibat dalam sebuah organisasi - sebagai salah satu sarana utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasinya

2.3. Aturan Manajemen Sumber Daya Manusia Modern

Satu fakta sederhana adalah bahwa, dalam organisasi era modern, sumber daya manusia-orang-orang dalam organisasi-merupakan salah satu sarana utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi, karena manajemen sumber daya manusia mempengaruhi kinerja.” (Wright, 2006). Dampaknya adalah model kontrol manajemen organisasi seperti di bawah ini sudah tidak berlaku lagi pada manajemen

sumber daya manusia era modern: “Dalam organisasi era modern, fungsi HRM utama tidak lagi hanya memastikan bahwa perusahaan memiliki :

1. jumlah karyawan yang tepat dengan tingkat dan jenis keterampilan yang dibutuhkan organisasi dan
2. sistem kontrol untuk memastikan karyawan bekerja. menuju pencapaian tujuan di pabrik strategis.”(Wright, 2006). Perspektif manajemen sumber daya manusia modern dan abad ke-21 berbeda dengan manajemen sumber daya manusia sebelumnya - seringkali disebut sebagai manajemen personalia – karena berbagai factor internal maupun eksternal.

Dalam praktek manajemen sumber daya manusia sebelumnya atau tradisional pegawai tidak dilibatkan dalam aktivitas bisnis organisasi. Secara garis besarnya praktek manajemen sumber daya manusia tradisional menempatkan manusia hanya sebagai “pegawai pendukung” sebuah organisasi: “Secara tradisional, SDM telah dipandang sebagai 'advokat karyawan' dalam organisasi yang tidak memahami realitas bisnis organisasi dan tidak memberikan kontribusi terukur untuk keberhasilan strategis bisnis.”(Mathis, L., Robert. & Jackson, H., 2005)

Era modern adalah abad informasi, era modern adalah abad dimana penemuan-penemuan baru dalam bidang teknologi dan ilmu pengetahuan berkembang pesat, era modern adalah abad di mana manusia akan bekerja untuk berkolaborasi dengan mesin pintar dan robot. Perubahan-perubahan terjadi luar biasa begitu cepat. Perubahan yang terjadi begitu cepat akan mempengaruhi kinerja manajemen perusahaan.

Perusahaan harus cepat beradaptasi dengan perubahan yang ada di dunia ini. Yang menjadi pertanyaan apakah setiap perusahaan telah siap melakukan perubahan? Perusahaan-perusahaan besar seperti LinkedIn, Facebook, Google, Microsoft mempunyai sumber daya manusia yang

bagus dalam mengelola karyawan mereka, sehingga perusahaan-perusahaan tersebut mampu beradaptasi dengan perubahan. Apakah perusahaan Anda bekerja siap dengan perubahan besar yang akan dilakukan? Pertanyaan itu adalah pertanyaan yang sangat umum sering kita dengar.

Tetapi pada tahap implementasi memerlukan perencanaan yang matang, harus bekerja keras untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang selama ini terjadi, up date teknologi terbaru yang dibutuhkan oleh perusahaan. Jika anda bertanya kepada para manajer saat ini tanyalah dengan pertanyaan apa masalah yang terberat dalam organisasi perusahaan anda? Jawabannya adalah bagaimana mengelola SDM yang baik.

Banyak para manajer saat ini khawatir jika SDM yang ada di perusahaan tidak mampu mengimplementasikan perubahan yang bergerak begitu cepat. Ini adalah perubahan dan juga berbicara mengenai persaingan. Jawabannya hanya dua: Anda unggul atau Anda hancur. Oleh karena itu manajemen personalia harus dibenahi kinerja mereka.

Kita banyak membahas mengenai sistem seleksi untuk mendapatkan karyawan yang terbaik, pengembangan SDM melalui training, kompensasi gaji yang disesuaikan dengan profesionalisme dari para pegawai, kenaikan dan promosi jabatan. Dalam sebuah perusahaan kegiatan-kegiatan itu adalah pokok pekerjaan setiap manajer dan mengelola SDM adalah unsur dasar semua organisasi. Pengelolaan SDM itu telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Jika dulu untuk mendapatkan para ahli militer dan juga ahli perdagangan di era masa kerajaan.

Seorang raja harus mengangkat orang-orang tertentu dan juga terdekat. Jadi bicara loyalitas kepada raja untuk mempertahankan kekuasaannya. Kelemahannya jika seorang raja salah merekrut orang-orang tersebut hanya karena masih dalam lingkungan kekuasaan maka kerajaan akan hancur. Di masa sekarang yaitu pada era modern, jika

seorang manajer tidak jeli dalam mengembangkan orang-orang kreatif dan berbakat maka mereka bisa dengan mudah keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan baru yang lebih mengerti mengenai tingkat profesionalisme mereka.

Pengelolaan SDM pada era modern adalah lebih menantang dan lebih kompleks karena kita hidup pada dunia global dan semua orang terhubung dengan teknologi informasi sebagai media untuk bekerja dan berkarya.

Aturan dari sebuah perusahaan pada era modern adalah:

1. Kemajuan akan semakin kompleks karena kita menghadapi kemajuan teknologi.
2. Kita harus melihat banyak peraturan-peraturan yang di buat oleh pemerintah.
3. Kita harus mengadopsi teknologi Going Green di tempat kerja kita sebagai rasa tanggung jawab kepada pelestarian lingkungan hidup.
4. Memahami sistem Persaingan global yang begitu sengit dan brutal.
5. Perekrutan SDM bukan hanya antar perusahaan dalam negeri tetapi sudah antar negara.
6. Tingkat pendidikan karyawan yang semakin tinggi.
7. Lonjakan kenaikan biaya operasional perusahaan yang menyebabkan perusahaan harus melakukan efisiensi di semua departemen. Saat ini para manajer harus fokus bagaimana untuk menciptakan pengembangan organisasi perusahaan dan meningkatkan level kinerja karyawan dalam hal skill atau keterampilan di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Handoko, T. hani. (2022). *Manajemen*. BPFE.

Mathis, L., Robert. & Jackson, H., J. (2005). *Eleventh*. Thomson Business & Proffesional Publishing.

Wright. (2006). *Consumer behaviour*. Thomson Learning.

PROFIL PENULIS



Dian Lestari Siregar, SE., M.Si
Dosen Program Studi Kewirausahaan
Institute Indobaru Nasional

Dian Lestari siregar merupakan seorang dosen kelahiran Padang Sidempuan 28 juni 1989, saat ini Penulis aktif di institute indobaru nasional, dan telah berkarir dibidang Pendidikan selama 9 tahun, selain menulis, Penulis juga aktif diberbagai kegiatan organisasi seperi ISEI, ADRI dan ADI, penulis juga aktif diberbagai kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dibuktikan dengan memenangi berbagai hibah baik tingkat Universitas maupun tingkat nasional.

ANALISA DAN RANCANGAN KERJA

Oleh

**Dr. Mohamad Gita Indrawan,
S.T., M.M.**

3.1. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah suatu konsep yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi. (Azizi, 2018) Organisasi merupakan sekumpulan pekerjaan yang dikerjakan oleh orang-orang yang bekerjasama, baik pada bidang yang sama maupun bidang yang berbeda, yang ada dalam suatu wadah untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan pengertian tersebut, dalam organisasi terdiri dari banyak pekerjaan, orang-orang yang bekerjasama, dan sumber daya lainnya dalam rangka mencapai tujuannya. Seluruh sumber daya dan pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam organisasi akan diatur dan dilaksanakan oleh manusia untuk mencapai tujuannya. Oleh sebab itu, sumber daya manusia memiliki peran yang besar dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tugas manusia dalam organisasi adalah mengatur pekerjaan secara efisien dan efektif. Pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi perlu dianalisis terlebih dahulu agar dapat dikerjakan secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan organisasi. Menganalisis pekerjaan dalam organisasi dibutuhkan informasi-informasi tentang isi (content), dan persyaratan (requirement) dari pekerjaan tersebut. Dengan demikian analisis pekerjaan merupakan prosedur dalam menentukan tugas-tugas dan hakekat pekerjaan serta kualifikasi orang yang perlu diangkat untuk mengerjakannya. Analisis Pekerjaan adalah proses sistematis untuk mengenal karakteristik suatu pekerjaan (Perlin, 2019).

Berbagai informasi dapat diperoleh melalui analisis pekerjaan mencakup tugas-tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang dituntut suatu pekerjaan. Berdasarkan informasi tersebut akan dapat ditentukan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan. Dengan demikian, tujuan dari analisis pekerjaan adalah memberikan uraian dan spesifikasi suatu pekerjaan tertentu. Individu yang mengerjakan analisis pekerjaan mengumpulkan informasi tentang uraian dan spesifikasi pekerjaan

3.2. Job description (Uraian Pekerjaan)

Uraian pekerjaan (job description) merupakan salah satu informasi dari analisis pekerjaan yang menyangkut tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Uraian pekerjaan sering juga disebut sebagai isi pekerjaan (job content), dalam kenyataannya setiap pekerjaan memiliki isi yang berbeda-beda. Tidak ubahnya seperti sebuah produk yang memiliki bahan yang berbeda, sehingga bisa dikatakan isi setiap produk tersebut memiliki perbedaan. Misalnya, bahan-bahan yang dibutuhkan untuk membuat kue bolu adalah terigu, telur, gula pasir, mentega, dan pengembangannya memiliki perbedaan dengan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk membuat blackforest. Suatu pekerjaan akan memiliki perbedaan isi dibandingkan dengan pekerjaan-pekerjaan lain yang mencakup tentang tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dituntut setiap pekerjaan tersebut. Secara umum, urutan dari deskripsi pekerjaan memuat bagian yang mencakup:

1. Identifikasi pekerjaan
2. Uraian singkat tentang pekerjaan
3. Tugas-tugas yang dilaksanakan
4. Tanggung jawab pekerjaan
5. Wewenang atas pekerjaan
6. Hubungan dengan pekerjaan lain

7. Bahan dan peralatan yang dibutuhkan
8. Konteks pekerjaan

Identifikasi pekerjaan berisi beberapa informasi seperti jenispekerjaan, bagian, dan kode pekerjaan. Jenis pekerjaan, misalnyamanajer sumber daya manusia, supervisor penjualan, dan bagianpemerosesan data. Biasanya, jenis pekerjaan disertai bagian ataudepartemen dan nomor kode pekerjaannya. Uraian singkat pekerjaanbertujuan untuk memberikan definisi singkat tentang pekerjaan, danmemberikan kemudahan bagi pembaca untuk memahami pekerjaanyang akan dikerjakan di kemudian hari.

Tugas-tugas yang dilaksanakan pada suatu pekerjaanmerupakan hal yang paling pokok pada uraian pekerjaan. Bagian ini menjelaskan tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimanamelakukannya, dan tujuan pada setiap tugas. Perlu pemahaman secara mendalam tentang isi suatu pekerjaan. Kesalahan dalammengidentifikasi isi pekerjaan menimbulkan kekeliruan dalammenentukan tugas-tugas pada pekerjaan. Lebih baik lagi jika setiaptugas diberi waktu pengerjaannya agar setiap pekerjaan dapat diprediksi penyelesaiannya. Setiap pekerjaan memiliki isi yang berbeda, sehingga tanggung jawab yang dituntut setiap pekerjaan juga berbeda. Tanggung jawab pekerjaan merupakan kewajiban-kewajiban yangdituntut setiap pekerjaan atas pemanggunya.

3.3. Spesifikasi Pekerjaan

Setelah dapat mengenal tentang isi suatu pekerjaan, makadengan mudah dapat diketahui persyaratan-persyatan yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Dengan demikian, persyaratan yang dituntut suatu pekerjaan merupakan suatu informasi dalam analisis pekerjaan. Persyaratan pekerjaan (job requirement) menyangkut kualifikasi pekerjaan (job qualification) atau spesifikasi pekerjaan (job spesifcation) dari suatu jenis pekerjaan tertentu, sehingga para pekerja harusmemiliki

persyaratan tertentu untuk dapat mengerjakannya dengan baik. Persyaratan tersebut dapat berupa pendidikan, pengalaman kerjanya yang relevan, usia, dan lain sebagainya.

Secara umum deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, tidaklah mudah untuk menentukan spesifikasi suatu pekerjaan, karena harus menyesuaikannya dengan sifat-sifat pekerjaan tersebut. Spesifikasi pekerjaan untuk pekerja terlatih akan berbeda dengan yang tidak terlatih. Sebagai contoh, jika Anda akan mengisi suatu posisi tenaga penjual yang handal, maka dengan mudah dapat ditentukan spesifikasi pekerjaan baik pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan yang dimiliki. Suatu hal yang menjadi lebih rumit, jika Anda membutuhkan pekerja untuk posisi yang tidak terlatih. Sasaran utama di sini adalah melatih mereka untuk mengenal pekerjaan dengan lebih baik, barangkali Anda menentukan persyaratan seperti ciri fisik, kepribadian, minat, dan keterampilan sensorik

3.4. Proses Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan akan terbentuk melalui berbagai tahapan dan ketersediaan informasi yang lengkap serta memilih metode dan teknik yang tepat. Para analis pekerjaan akan dapat melaksanakan tugasnya untuk menghasilkan analisis pekerjaan yang bermanfaat pada organisasi. Keefektifan suatu analisis pekerjaan akan dapat membantu pelaksanaan tugas-tugas manajer sumber daya manusia dan para manajer bidang lain dalam organisasi. Proses analisis pekerjaan dibuat sederhana dan dilaksanakan secara logis (Indahingwati & Nugroho, 2019)

3.5. Metode Analisis Pekerjaan

1. Job Element Method

Teknik analisis pekerjaan berdasar pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang disyaratkan untuk

suatu pekerjaan. Fokusnya pada karakteristik individual yang menjalankan pekerjaan, “person oriented” Karena lingkungannya yang terbatas, teknik ini sering dikombinasikan dengan teknik-teknik analisis yang lain. Paling sering digunakan pada pemerintah federal

2. Functional Job Analysis (FJA)

Teknik analisis terstruktur yang menguji rangkaian tugas dalam suatu pekerjaan dan proses pemenuhannya. Membantu menciptakan *the Dictionary Occupational Titles (DOT)*, referensi panduan untuk mengklasifikasi dan mendeskripsikan lebih dari 40.000 jenis pekerjaan. DOT menggunakan *the Standard Occupational Classification (SOC)*, Sembilan digit kode yang menunjukkan kategori pekerjaan dan level jenis pekerjaan yang diminta jenis pekerjaan tertentu. *Occupational Information Network (O*NET)* merupakan pengganti DOT yang digunakan beberapa tahun terakhir ini, menyediakan informasi tentang kategori pekerjaan, gaji, pelatihan, dan persyaratan kerja. Teknik ini populer karena hemat biaya dan menggunakan deskripsi kerja berdasarkan standar nasional. Sangat membantu dalam analisis deskripsi kerja untuk banyak posisi sekaligus. Berguna dalam memberikan pencerahan pada pekerja bagaimana untuk sukses dalam pekerjaannya.

- ## 3. Position Analysis Questionnaire (PAQ) Teknik analisis pekerjaan yang menggunakan kuisioner tertutup dalam menganalisis pekerjaan berdasarkan pada 187 ketentuan kejadian terbagi dalam 6 kategori. Kategori tersebut adalah:
- a. Input informasi Bagaimana pekerja memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya.
 - b. Proses mental Pemikiran, penalaran, dan pengambilan keputusan yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan.
 - c. Output kerja Tugas yang harus dikerjakan pekerja dan alat atau

- mesin yang dibutuhkan untuk menjalankannya.
- d. Hubungan interpersonal Jenis hubungan atau kontak dengan rekan kerja yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan.
 - e. Konteks kerja Konteks fisik atau sosial dimana pekerjaan tersebut dijalankan.
 - f. Karakteristik Aktifitas, kondisi, dan karakteristik lain yang relevan dalam pekerjaan tersebut.

Keenam kategori perangkat kerja ini masing-masing diukur dengan 6 kategori, yaitu: Kegunaan, kepentingan, waktu, aplikasi, kemungkinan kejadian, dan kode khusus. Teknik ini menghasilkan profil pekerjaan yang terperinci yang nantinya dapat digunakan untuk membandingkan pekerjaan dengan posisi yang sama atau mirip pada organisasi yang berbeda. Merupakan teknik riset analisis pekerjaan yang kajiannya paling dalam. Dalam penelitian, teknik ini telah digunakan untuk mengidentifikasi kesamaan antara kelas yang berbeda dari pekerjaan dan kesamaan kelas dari pekerjaan pada organisasi yang berbeda. Teknik ini lebih akurat dilakukan oleh seorang ahli job analisis daripada orang lain termasuk pengembangan pekerjaan itu sendiri.

4. Critical Incidents Technique (CIT)

Teknik analisis pekerjaan yang mencatat perilaku spesifik dari pekerja yang akan menentukan sukses tidaknya suatu pekerjaan. Informasi diperoleh melalui wawancara, observasi, atau kuisisioner oleh supervisor atau pihak yang berwenang. Memberikan gambaran yang jelas mengenai suatu pekerjaan dan bagaimana menyukseskan pekerjaan tersebut. Membantu menentukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan apa saja yang harus dimiliki pekerja untuk sukses dalam pekerjaannya. Berguna dalam pengembangan sistem penilaian kerja dengan mengidentifikasi

komponen-komponen penting untuk kesuksesan kerja.

3.6. Teknik Analisis Pekerjaan

Adapun yang menjadi teknik dalam melakukan analisis pekerjaan, yaitu(Dessler, 2010):

1. Observasi, berupa analisis pekerjaan fungsional. Kegiatan observasi dilakukan pada orang yang melaksanakan pekerjaan, di manadiasumsikan pekerjaan konstan sepanjang waktu. Informasi yangdiperoleh dari kegiatan ini dikelompokan ke dalam 3 tipe yaitu data, orang, dan barang.
2. Wawancara yang dilakukan pada 3 jenis yaitu individu, kelompokkaryawan, dan kelompok supervisor. Validitas kegiatan wawancaratergantung pada jumlah sampel yang diambil dan penggunaan metodesistematik.
3. Kuesioner yang disesuaikan dengan aktifitas organisasi. Kuesioner diterbitkan untuk mendapatkan informasi seputar tugas, tanggungjawab, kemampuan, standar kinerja pekerjaan dan perolehan datamenggunakan analisi kualitatif. Kuesioner yang digunakan antara lainkuesioner informasi analisis pekerjaan, kuesioner lengkap, kuesioner analisis posisi.
4. Catatan harian karyawan yang merupakan pencatatan secara berkalatugas dan aktifitas karyawan, di mana pada teknik ini dibutuhkanwaktu, ketelitian yang tinggi, dan biaya yang mahal. Catatan harian

DAFTAR PUSTAKA

- Azizi, M. H. (2018). Analisis Pekerjaan Dalam Prespektif Msdm Pada Pendidikan Islam Di Indonesia Work Analysis in Human Resources Prespective on Islamic Education in Indonesia. *Jurnal Intelegensia*, 06(2).
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). PT. Indeks. Fahmi.
- Indahingwati, A., & Nugroho, N. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Pt Scopindo media perkasa.
- Perlin, H. (2019). *analisis dan perancangan 3.1*.

BIODATA PENULIS



**Dr. Mohamad Gita Indrawan, S.T., M.M.
Dosen Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Batam**

Penulis lahir di Pontianak tanggal 26 Juni 1974, Penulis merupakan seorang dosen dan praktisi dibidang kajian dan penelitian, penulis saat ini aktif di Universitas Batam dan telah berkarir dibidang Pendidikan selama 12 tahun, Penulis juga aktif diberbagai kegiatan organisasi seperti IMA, ISEI, ADRI dan ADI, penulis juga aktif diberbagai kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dibuktikan dengan memenangi berbagai hibah baik tingkat Universitas maupun tingkat nasional.

PERENCANAAN SDM

Oleh

dr. Muthia Sukma, MARS

Manajemen sumber daya manusia harus dilakukan dengan benar dan efisien. Fungsi manajemen SDM tidak hanya pada proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan mengevaluasi, tetapi juga pada fungsi memajemen sumber daya manusia yaitu dengan melakukan rekrutmen, proses eleksi, evaluasi pekerjaan, mengadakan pelatihan dan pengembangan, dan pemberian kompensasi.

Perencanaan SDM adalah langkah pertama dalam proses manajemen sumber daya manusia. Dalam Langkah ini dilakukan dilakukan identifikasi kebutuhan dan juga sumber daya manusia yang tersedia. Fokus utama perencanaan SDM adalah memastikan SDM pada sebuah organisasi cukup, menempatkan SDM di waktu dan tempat yang tepat. Perencanaan SDM ini bersifat jangka panjang dan proses ini juga bisa mencakup mutasi karyawan ke bagian lain, pemutusan hubungan kerja atau pengurangan jumlah karyawan, menambah atau mengurangi karyawan pada unit tertentu. Beberapa faktor yang harus dipertimbangkan adalah tingkat pengetahuan karyawan, keterampilan dan sikap, dan pilihan kerja lain (pensiun, promosi, mutasi dan berhenti).

4.1. Definisi Perencanaan SDM

Menurut John Gennard arti dari perencanaan SDM adalah sebuah strategi yang dilakukan terhadap dimana terjadi proses akuisisi SDM (perekrutan / seleksi), pemanfaatan (penyebaran), peningkatan (pelatihan dan pengembangan) dan menjaga SDM yang ada (dengan

pemberian upah yang layak dan reward). Menurut Decenzo dan Robbins perencanaan SDM adalah sebuah proses dalam organisasi yaitu memastikan jumlah dan kapabilitas karyawan sudah mencukupi dan mampu secara efektif dan efisien menyelesaikan tugas-tugas yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya secara keseluruhan. Dalam tulisannya George (2019) menyimpulkan definisi dari perencanaan SDM adalah:

- a. Perencanaan SDM berkaitan pemilihan SDM yang tepat
- b. Perencanaan SDM adalah salah satu upaya untuk merekrut, mengembangkan, mengintegrasikan, memberikan motivasi dan kompensasi, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas
- c. Perencanaan SDM terkait erat dengan strategi bisnis.

Menurut Noe (2012) terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi perkiraan permintaan SDM yaitu kondisi keuangan, pergantian karyawan yang disebabkan oleh pengunduran diri, tidak melanjutkan kontrak kerja, mutasi dan pengaturan unit, pensiun, dan adanya teknologi baru di lapangan. Imison, Buchan dan Xavier (2009) berpendapat bahwa tujuan utama dari perencanaan SDM adalah mendapatkan keseimbangan yang tepat antara permintaan dan ketersediaan SDM.

4.2. Pengelompokan Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia bisa bersifat kompleks, terbuka (implisit) atau tertutup (eksplisit), impersonal atau pribadi. Perencanaan SDM dapat bersifat strategis (jangka panjang dan umum) atau operasional (jangka pendek dan spesifik). Perencanaan mungkin dilakukan di seluruh organisasi, atau mungkin terbatas pada divisi, departemen, atau kelompok karyawan umum apa pun. Hal ini dapat dilakukan secara berulang (misalnya setiap tahun) atau hanya secara sporadis (misalnya, saat meluncurkan produk baru atau pada awal proyek perluasan modal).

4.3. Proses Perencanaan SDM

Ada 3 tahapan dasar pada proses perencanaan SDM yaitu:

a. Tahap 1

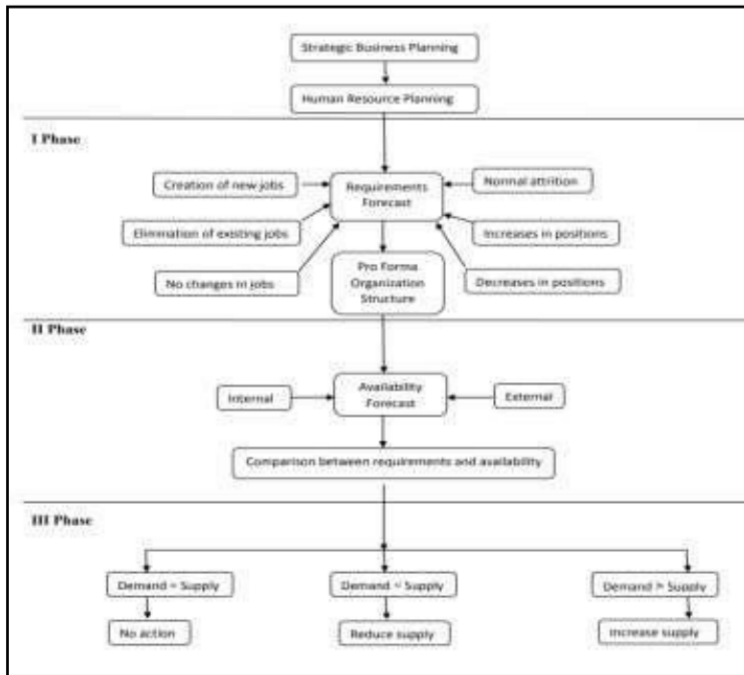
Pada tahapan ini dilakukan identifikasi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan perusahaan kedepannya atau yang disebut juga tahap peramalan kebutuhan. Selain itu, juga harus dihitung berapa karyawan yang akan berhenti misalnya karena pemutusan hubungan kerja dan pensiun. Hal ini harus dapat diantisipasi jika terjadi di masa depan.

b. Tahap 2

Tahap kedua dari perencanaan SDM adalah memastikan ketersediaan SDM yang memenuhi syarat untuk menjadi karyawan dimasa depan. Manajemen SDM mengidentifikasi karyawan yang dapat dipromosikan atau dipindahkan ke posisi baru. Selain itu juga harus meramalkan SDM yang memenuhi syarat dan berpeluang menjadi karyawan di masa depan. Meskipun semua langkah dalam proses perencanaan ini penting, namun membandingkan kebutuhan dan ketersediaan sangatlah penting karena mengidentifikasi situasi SDM yang akan dihadapi organisasi di masa depan dan dapat dilakukan upaya untuk mengantisipasi agar jumlah permintaan dan penawaran SDM tetap seimbang.

c. Tahap 3

Tahapan terakhir yaitu mengadakan pelatihan untuk memastikan organisasi akan memiliki SDM dengan kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan rencana bisnis strategis.



Gambar 1. Tahapan Dalam Proses Perencanaan SDM
Sumber : George (2019)

4.4. Karakteristik Perencanaan SDM

- Tujuan perencanaan SDM adalah memenuhi strategi dan tujuan organisasi dengan memanfaatkan SDM secara efektif yang disesuaikan dengan strategi bisnis organisasi.
- Perencanaan SDM tidak bisa dilakukan oleh 1 orang saja. Sebaliknya, itu adalah proses harus melibatkan pihak terkait secara terus menerus.
- Perencanaan SDM tidak hanya untuk memenuhi persyaratan SDM jangka pendek dari suatu organisasi, tetapi juga menentukan strategi jangka panjang dan arah masa depan dari perspektif SDM.

- d. Dalam perencanaan SDM dilakukan proses pengambilan keputusan secara logis dengan menggunakan data sebagai bahan pengambilan keputusan.

4.5. Manfaat Perencanaan SDM

- a. Persyaratan perorangan
Perencanaan SDM membantu manajemen untuk menjamin jumlah SDM tidak kurang dan tidak berlebih dan juga menghindari potensi masalah SDM
- b. Perekrutan dan proses seleksi
Peramalan kebutuhan SDM yang efektif dapat membantu organisasi untuk menentukan rekrutmen yang tepat. Manajemen dapat membuat prosedur seleksi sesuai dengan kebutuhan
- c. Penempatan SDM
Perencanaan SDM membantu organisasi untuk menempatkan SDM di unit yang tepat sesuai dengan kemampuannya. Penempatan yang tepat akan menghasilkan kepuasan kerja bagi karyawan dan meningkatkan efisiensi
- d. Penilaian kerja
Perencanaan SDM membantu penilaian kinerja karyawan, serta dapat menilai kekuatan dan kelemahan karyawan dalam pekerjaan mereka.
- e. Promosi
Perencanaan SDM dapat membantu promosi yang tepat untuk karyawan, mendapatkan kekuasaan dan gaji yang lebih tinggi.
- f. Pelatihan
Perencanaan SDM dapat memberikan pertimbangan pemberian pelatihan yang dibutuhkan karyawan. Jika karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan belum baik maka perlu dibuat perencanaan untuk memberikan pelatihan.

g. Mutasi

Pada keadaan kelebihan atau kekurangan jumlah SDM maka perencanaan SDM dapat memberikan solusi dengan melakukan mutasi atau pemindahan ke unit yang lain

h. Pengembangan karir

Perencanaan SDM merupakan perencanaan jangka panjang sehingga dapat membantu karyawan dapat merencanakan pengembangan karir

i. Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi dapat dilakukan jika produktivitas baik dan efisiensi tinggi. Perencanaan SDM menghindari surplus SDM di organisasi. Anya, Umoh dan Worlu (2017) meneliti hubungan perencanaan sumber daya manusia dan kinerja organisasi pada perusahaan minyak dan gas di Port Harcourt Nigeria dan mereka menyimpulkan bahwa perencanaan sumber daya memiliki pengaruh kuat pada Kinerja organisasi dalam meramalkan masa depan, permintaan bisnis dan lingkungan. Perencanaan SDM membantu mereka dalam mengelola permintaan SDM yang diperlukan.

e. Motivasi karyawan

Perencanaan SDM tidak hanya melakukan perhitungan kuantitas dan kualitas SDM, tapi juga dengan meningkatkan dan memotivasi karyawan dengan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi mereka.

Menurut Soetrisno (2009) dalam bukunya menjelaskan terdapat hubungan antara perencanaan SDM dengan tugas dan fungsi manajemen SDM lainnya. Hubungan tersebut antara lain :

a. Perencanaan SDM dan analisis jabatan

Data analisis jabatan dapat digunakan untuk menilai kebutuhan organisasi untuk membandingkan kemampuan karyawan secara

- ilmiah dalam sebuah organisasi. Jika terdapat ketidakmampuan maka dapat dilakukan perencanaan SDM untuk mengatasi masalah tersebut
- b. Perencanaan SDM dengan perekrutan tenaga kerja
Perencanaan SDM akan memberikan gambaran kuantitas dan kualitas SDM yang akan direkrut.
 - c. Perencanaan SDM dan seleksi
Dalam hal ini perencanaan SDM akan memberikan gambaran rinci kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan dalam suatu organisasi
 - d. Perencanaan SDM dan perencanaan karier
Perencanaan SDM akan memberikan gambaran mengenai posisi – posisi jabatan yang telah diperkirakan. Karyawan dapat memperoleh kesempatan untuk mengisi posisi – posisi tersebut untuk pengembangan karier mereka. Demikian juga sebaliknya fungsi perencanaan karier akan memberi masukan tentang pergerakan SDM pada sebuah organisasi.
 - e. Perencanaan SDM dan kompensasi
Biaya kompensasi dipengaruhi oleh banyak hal diantaranya jenis dan jumlah karyawan. Pada karyawan dengan spesialisasi tertentu biaya kompensasi mungkin akan lebih besar dari karyawan lain.
 - f. Perencanaan SDM dan pelatihan
Pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dari karyawan, sehingga nantinya dapat menempati posisi – posisi kosong yang belum bisa diisi karena ketidakmampuan karyawan lainnya.

4.6. Jenis Perencanaan SDM

- a. Perencanaan jangka pendek atau jangka panjang
Rencana jangka pendek dapat dilakukan langsung pada saat perekrutan langsung yang banyak digunakan untuk proyek dan program tertentu. Sedangkan rencana jangka panjang dibuat untuk

- waktu 3-5 tahun ke depan. Rencana jangka panjang dibuat berdasarkan perubahan struktur organisasi, lingkungan bisnis, kebijakan personalia dan karena kebutuhan dan permintaan atas karyawan yang berkualifikasi. Rencana ini dapat membantu organisasi untuk mengantisipasi perubahan di masa depan.
- b. Formal atau informal
Rencana formal dapat dituangkan dalam dokumen rencana, keputusan manajemen, pernyataan, bagan, grafik. Sedangkan rencana informal adalah rencana yang dipikirkan pimpinan yang disampaikan dalam bentuk ide, saran dan tindakan.
 - c. Komprehensif atau spesifik
Rencana komprehensif dapat berupa membuat jadwal pelatihan dan program pengembangan. Sedangkan rencana spesifik dibuat saat menghadapi keterbatasan atau masalah tertentu.
 - d. Satu pilihan atau banyak pilihan
Rencana pilihan tunggal akan mengurangi penyimpangan dari prosedur yang telah ditetapkan, sementara rencana pilihan ganda menyediakan beberapa alternatif rencana.

4.7. Hambatan Perencanaan SDM

- a. Adanya sekelompok karyawan yang kontra terhadap perencanaan SDM
- b. Praktisi SDM dianggap sebagai ahli dalam menangani masalah personalia, tetapi tidak ahli dalam mengelola bisnis.
- c. Informasi yang diberikan SDM sering tidak sesuai dengan informasi yang dibutuhkan saat perumusan strategi
- d. Adanya konflik antara perencanaan SDM jangka pendek dan jangka panjang
- e. Adanya konflik pendekatan kualitatif dan kuantitatif saat perencanaan SDM
- f. Perencanaan tidak efektif jika manajer operasi tidak ikut serta

dalam proses perencanaan

4.8. Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

- a. Pengaruh lingkungan eksternal, misalnya tingkat pendidikan, etika, banyaknya aturan dan regulasi yang mengatur karyawan, kondisi ekonomi.
- b. Pengaruh lingkungan internal, yaitu tingkat pengetahuan, keterampilan dan kompetensi karyawan.
- c. Keterkaitan antara perencanaan SDM dengan perencanaan departemen.

Menurut John (2008) ada 5 tahapan agar kedua perencanaan ini dapat saling terkait, yaitu :

- a. Menentukan tujuan bisnis
- b. Penilaian lingkungan, termasuk didalamnya analisis lingkungan kerja, dan menilai dengan baik lingkungan internal dan eksternal)
- c. Melakukan analisis kesenjangan
- d. Menentukan prioritas SDM
- e. Melakukan pengukuran, monitor dan membuat laporan kemajuan

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Wildan Army. 2022. *Human Resource Management: Application Of Theory And Practice In Internal Organizations*. Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 3 No. 1, 2022. Diakses melalui : <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/komitmen/article/view/19554/7494>
- Aljabar. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish Publisher: Yogyakarta.
- Aslam, Hassan Danial. 2013. *Human Resource Planning Practice In Managing Human Resource : A Literature Review*. Internasional Journal of Human Resource Studies, Vol 3 No 1. Diakses melalui

- <https://macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/6253>
George, Vineeth. 2017. *The Role Of Human Resource Planning In The Human Resource Network. International Journal Of Creative Research Thoughts.* Diakses Melalui: <https://Www.Researchgate.Net/Publication/335058560> The Role Of human Resource Planning In The Human Resource Network
- Haris, Abdul. 2021. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tinjauan Teoritis Dan Praktik.* Sifatama Jawara: Sidoarjo
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Deepublish Publisher : Yogyakarta
- Samwel, Janes O. 2018. *Human Resource Planning As An Important Practice To Anticipate Future Human Resource Requirements Of The Organization – Literature Review.* International Journal of Research in Business Studies and Management Volume 5, Issue 3, 2018, PP 24-30. Diakses melalui : <https://www.ijrbsm.org/papers/v5-i3/4.pdf>
- Soetrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama.* Kencana : Jakarta
- Thamrin. HM. 2019. *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.* Deepublish Publisher : Yogyakarta

PROFIL PENULIS



dr. Muthia Sukma, MARS

**Dosen Ilmu Kesehatan Masyarakat / Ilmu Kedokteran Komunitas
Fakultas Kedokteran Universitas Negeri Padang**

Penulis dilahirkan di Bukittinggi, 19 September 1985. Menempuh Pendidikan S1 di Fakultas Kedokteran Universitas Andalas dan melanjutkan S2 di Pascasarjana Kesehatan Masyarakat dengan peminatan Manajemen Rumah Sakit di Fakultas Kedokteran Unand. Saat ini penulis menjadi dosen di Fakultas Kedokteran Universitas Negeri Padang. Penulis juga bergabung Ikatan Konsultan Kesehatan Indonesia (IKKESINDO) dan memiliki hobi fotografi dan *traveling*.

Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Oleh
Hartati, SKM., MARS.

Analisis kebutuhan sumber daya manusia merupakan proses penting dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk menentukan jumlah, jenis, dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Dalam sub bab ini, akan dibahas mengenai langkah-langkah dan faktor-faktor yang terlibat dalam analisis kebutuhan sumber daya manusia.

5.1. Definisi dan Tujuan Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM) merujuk pada proses identifikasi, pengumpulan, dan penilaian informasi yang berkaitan dengan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan strategi bisnisnya. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kualitas sumber daya manusia yang tepat dalam posisi yang sesuai.

Analisis kebutuhan SDM melibatkan pemahaman mendalam tentang tuntutan pekerjaan, perkembangan organisasi, perubahan lingkungan bisnis, serta perubahan internal dan eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Hal ini melibatkan identifikasi dan evaluasi gap antara keadaan sumber daya manusia saat ini dan keadaan yang diharapkan di masa depan.

Proses analisis kebutuhan SDM melibatkan pengumpulan data dan informasi melalui berbagai metode seperti wawancara, observasi, studi dokumen, analisis laporan kinerja, dan analisis laporan produksi serta keuangan. Data-data ini kemudian dianalisis untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi, seperti pertumbuhan, perubahan teknologi, dan regulasi.

Hasil dari analisis kebutuhan SDM akan digunakan sebagai dasar untuk perencanaan strategis sumber daya manusia, pengembangan program pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, evaluasi kinerja, serta penggajian dan kompensasi. Dengan melakukan analisis yang komprehensif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang cukup, kompeten, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi guna mencapai keunggulan kompetitif dan tujuan bisnis jangka panjang.

5.2. Langkah-langkah dalam Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan analisis kebutuhan sumber daya manusia, terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan dengan cermat dan sistematis. Langkah-langkah ini membantu organisasi untuk memahami dengan lebih baik kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategisnya. Analisis kebutuhan sumber daya manusia melibatkan pemahaman yang mendalam tentang tujuan organisasi, tuntutan pekerjaan, kompetensi yang diperlukan, evaluasi kinerja, dan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat mengidentifikasi kekurangan dan gap dalam sumber daya manusia serta merencanakan tindakan yang diperlukan untuk mengatasi kebutuhan tersebut.

Berikut adalah langkah-langkah dalam Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia:

1. Identifikasi Kebutuhan Organisasi:

- a. Memahami tujuan dan strategi organisasi: Mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan organisasi serta memahami strategi bisnis yang akan dilakukan.
- b. Mengidentifikasi tuntutan pekerjaan: Menentukan jenis pekerjaan yang diperlukan dalam organisasi dan menganalisis peran, tanggung jawab, dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi.

2. Analisis Jabatan:

a. Deskripsi pekerjaan

Membuat deskripsi yang jelas dan rinci tentang tugas, tanggung jawab, wewenang, dan persyaratan pekerjaan untuk setiap posisi dalam organisasi.

b. Spesifikasi pekerjaan

Menetapkan kualifikasi, keterampilan, pendidikan, pengalaman, dan karakteristik pribadi yang diperlukan untuk menjalankan tugas pekerjaan.

c. Evaluasi jabatan

Menganalisis nilai relatif dari setiap posisi dalam organisasi untuk membantu menentukan perbedaan penting dan tingkat kompensasi yang adil.

3. Identifikasi Kompetensi:

a. Kompetensi teknis

Mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan efektif.

b. Kompetensi perilaku

Mengidentifikasi karakteristik kepribadian, sikap, dan perilaku yang diharapkan dari individu yang berhasil dalam pekerjaan tersebut.

4. Analisis Laporan Kinerja:

- a. Evaluasi kinerja individu
Meninjau dan menganalisis laporan kinerja individu untuk mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi.
 - b. Evaluasi kinerja tim
Mengevaluasi efektivitas kinerja tim dan mengidentifikasi kebutuhan untuk meningkatkan kolaborasi dan produktivitas.
5. Analisis Laporan Produksi dan Keuangan:
- a. Produksi
Menganalisis laporan produksi untuk memahami volume produksi yang dihasilkan, kecepatan, dan efisiensi operasional.
 - b. Keuangan
Melihat laporan keuangan organisasi untuk memahami kondisi keuangan, anggaran yang tersedia, dan kemampuan organisasi untuk menyediakan sumber daya manusia yang dibutuhkan.
6. Menganalisis Faktor Eksternal:
- a. Perubahan lingkungan bisnis
Mengidentifikasi perubahan tren, teknologi, pasar, regulasi, dan faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia.
 - b. Peraturan perundangan
Memahami dan mempertimbangkan peraturan perundangan terkait ketenagakerjaan yang dapat memengaruhi kebutuhan sumber daya manusia.

5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Kebutuhan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Memahami faktor-faktor ini membantu organisasi dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan kondisi dan perubahan

yang terjadi. Beberapa faktor yang mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia antara lain:

1. Pertumbuhan Organisasi

Pertumbuhan organisasi, baik dari segi ekspansi geografis, peningkatan produksi, atau diversifikasi bisnis, dapat menyebabkan peningkatan kebutuhan tenaga kerja.

2. Perubahan Teknologi

Perkembangan teknologi dapat mengubah cara kerja dan kebutuhan keterampilan tenaga kerja. Implementasi teknologi baru dapat mengakibatkan kebutuhan sumber daya manusia yang berbeda, baik dalam hal keterampilan teknis maupun literasi digital.

3. Perubahan Lingkungan Bisnis

Perubahan dalam lingkungan bisnis seperti persaingan yang ketat, perubahan permintaan pasar, atau regulasi yang berubah dapat mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia. Organisasi perlu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut dan memastikan memiliki tenaga kerja yang sesuai.

4. Perubahan Demografi dan Kondisi Sosial

Perubahan demografi, seperti perubahan dalam profil usia atau komposisi gender tenaga kerja, dapat mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia. Selain itu, faktor sosial seperti perubahan nilai-nilai kerja atau preferensi pekerjaan juga perlu diperhitungkan dalam menganalisis kebutuhan tenaga kerja.

5. Perubahan Regulasi dan Kebijakan

Perubahan dalam regulasi ketenagakerjaan atau kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia. Misalnya, perubahan dalam kebijakan imigrasi atau kebijakan pengupahan dapat mempengaruhi rekrutmen dan kompensasi tenaga kerja.

5.4. Metode Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Metode Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia mengacu pada berbagai pendekatan dan teknik yang digunakan dalam mengumpulkan dan menganalisis data untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Metode ini membantu dalam mengidentifikasi jumlah, jenis, kualifikasi, dan keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Berikut ini adalah beberapa metode umum yang digunakan dalam analisis kebutuhan sumber daya manusia:

1. Metode Kualitatif:

- a. Wawancara: Melibatkan interaksi langsung dengan individu-individu dalam organisasi untuk mendapatkan wawasan tentang kebutuhan tenaga kerja dan peran yang dibutuhkan.
- b. Observasi: Mengamati langsung aktivitas dan proses kerja untuk memahami tugas-tugas yang dilakukan dan kebutuhan tenaga kerja yang terkait.
- c. Studi Dokumentasi: Menganalisis dokumen-dokumen seperti deskripsi pekerjaan, laporan kinerja, dan kebijakan organisasi untuk memperoleh informasi tentang kebutuhan sumber daya manusia.

2. Metode Kuantitatif:

- a. Analisis Angka Karya (*Workload Analysis*): Mengukur beban kerja dan aktivitas yang terkait dengan pekerjaan tertentu untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume pekerjaan yang harus diselesaikan.
- b. Analisis Beban Kerja (*Workforce Demand Analysis*): Menggunakan data historis dan proyeksi bisnis untuk mengestimasi jumlah tenaga kerja yang diperlukan dalam periode tertentu.
- c. Proyeksi Kebutuhan: Menggunakan model statistik atau metode peramalan untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja di masa

depan berdasarkan faktor-faktor seperti pertumbuhan organisasi, perubahan teknologi, atau perubahan kebijakan.

Setiap metode memiliki kelebihan dan kelemahan tertentu. Metode kualitatif lebih cocok untuk memahami kebutuhan kualitatif dan mendapatkan perspektif dari individu terlibat, sedangkan metode kuantitatif memberikan pendekatan yang lebih sistematis dalam menghitung kebutuhan tenaga kerja berdasarkan data numerik. Kombinasi dari berbagai metode ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi.

A. Penerapan Hasil Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Setelah melakukan analisis kebutuhan sumber daya manusia, organisasi perlu menerapkan hasil analisis tersebut dalam berbagai aspek manajemen SDM. Berikut adalah penerapan hasil analisis kebutuhan sumber daya manusia:

1. Perencanaan Ketenagakerjaan:

- Menggunakan hasil analisis kebutuhan sumber daya manusia untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan.
- Menentukan kebijakan penggajian, promosi, pengembangan karir, dan pengurangan tenaga kerja berdasarkan kebutuhan yang diidentifikasi.

2. Pengembangan SDM:

- Menggunakan hasil analisis untuk mengidentifikasi kekurangan keterampilan atau kompetensi dalam organisasi.
- Merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- Mengembangkan rencana suksesi untuk memastikan tersedianya pengganti yang berkualifikasi untuk posisi kunci di masa depan.

3. Rekrutmen dan Seleksi:

- Menggunakan hasil analisis untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja baru.
- Menyusun strategi rekrutmen yang efektif untuk menarik kandidat yang sesuai dengan kebutuhan tersebut.
- Melakukan proses seleksi yang ketat dan obyektif untuk memastikan pemilihan kandidat yang paling cocok.

4. Pelatihan dan Pengembangan:

- Menggunakan hasil analisis untuk merancang program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan organisasi.
- Mengimplementasikan pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan.
- Memantau efektivitas pelatihan dan melakukan evaluasi untuk memastikan dampak positif pada kinerja individu dan organisasi.

5. Evaluasi Kinerja:

- Menggunakan hasil analisis untuk menetapkan standar kinerja yang realistis dan objektif.
- Melakukan evaluasi kinerja berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
- Menggunakan hasil evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dan merancang rencana pengembangan kinerja.

6. Penggajian dan Kompensasi:

- Menggunakan hasil analisis untuk menentukan tingkat kompensasi yang kompetitif dan adil.
- Menyusun kebijakan penggajian yang berbasis kinerja dan kompetensi.
- Melakukan peninjauan secara berkala terhadap struktur penggajian dan kompensasi untuk memastikan keseimbangan yang sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia.

Penerapan hasil analisis kebutuhan sumber daya manusia secara menyeluruh membantu organisasi dalam mengoptimalkan

penggunaan sumber daya manusia dan mencapai tujuan bisnis yang diinginkan.

Analisis kebutuhan sumber daya manusia adalah langkah penting dalam manajemen SDM untuk memastikan organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan strategisnya. Dalam sub bab ini, telah dibahas mengenai langkah-langkah, faktor-faktor, dan metode yang terlibat dalam analisis kebutuhan sumber daya manusia, serta penerapan hasil analisis dalam berbagai aspek manajemen SDM. Dengan melakukan analisis yang komprehensif, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J., & Belcourt, M. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.

PROFIL PENULIS



Hartati, SKM., MARS
Pegawai Bidang Mutu Pelayanan
RSUP Dr. M. Djamil

Hartati dilahirkan di Sungai Limau pada tanggal 11 November 1991. Ia adalah anak kesembilan dari sebelas bersaudara. Hartati telah menyelesaikan studinya di Program Magister Administrasi Rumah Sakit, khususnya dalam bidang Pascasarja Kesehatan di Universitas Andalas, yang terletak di kota Padang. Saat ini, Hartati bekerja sebagai pegawai di Bidang Mutu Pelayanan di RSUP Dr. M. Djamil Padang. Selain pekerjaannya sebagai administrasi rumah sakit, Hartati juga aktif terlibat dalam berbagai kegiatan penelitian bersama, yang dapat dilihat dari keberhasilannya dalam memenangkan beberapa hibah lokal di RSUP Dr. M. Djamil. Buku ini merupakan kolaborasi pertama yang melibatkan Hartati sebagai penulis, dan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembacanya.

SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA

Oleh

Vivi Nila Sari, S.E., M.M.

6.1 Seleksi

6.1.1 Pengertian Seleksi

Menurut Danang (2012:108) menegaskan adapun pengertian seleksi tenaga kerja adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang telah dilaksanakan. Atau seleksi merupakan proses memilih dari para pelamar melalui tahapan-tahapan tes, hingga diperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan dinyatakan diterima”.

Menurut Veithzal Rivai dalam Manullang (2014:136) mengatakan seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi.

Dengan demikian, suatu organisasi yang baik harus mempunyai semboyan “ *the right man in right place*”

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan penentuan apakah para calon karyawan diterima atau tidak untuk menjadi karyawan pada suatu perusahaan melalui serangkaian tes.

6.1.2 Tahap-tahap Seleksi

Berikut ini tahap-tahap seleksi tenaga kerja yang dilakukan oleh pihak manajemen suatu organisasi Menurut Handoko dalam Danang (2012:111) yaitu penerimaan pendahuluan, tes-tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan refrensi-refrensi, evaluasi medis (tes kesehatan), wawancara penyelia, dan keputusan penerimaan

1. Penerimaan Pendahuluan

Jika pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi.

2. Tes-tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan.

Macam tes seleksi tenaga kerja ada tiga, yaitu:

a. *Psychological test* (tes psikologis)

Psychological test (tes psikologis) adalah berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan, dan keinginan berprestasi.

1. *Intelligence test* (tes kecerdasan), yaitu menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
2. *Personality test* (tes kepribadian), di mana hasilnya mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.
3. *Aptitude test I* (tes bakat), yaitu mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.
4. *Interest test* (tes minat), yaitu mengukur antusias pelamar terhadap semua jenis pekerjaan.

5. *Achievement test* (tes prestasi), yaitu mengukur kemampuan pelamar sekarang.

b. *Knowledge tests* (tes pengetahuan)

Bentuk tes yang menguji informasi atau pengalaman yang dimiliki para pelamar. pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

c. *Performace test* (tes performa)

Bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya.

3. Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak diterimanya seorang pelamar. Pewawancara mencari jawaban dari pertanyaan-pertanyaan umum.

4. Pemeriksaan Refrensi-refrensi

Personal reference biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau perusahaan sendiri. Jika referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekan hal-hal positif. Oleh karena itu referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

5. Evaluasi Medis (tes kesehatan)

Pada umunya evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter diluar perusahaan maupun oleh tenga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang dapat mengatasi stres fisik dan mental suatu pekerjaan.

6. Wawancara oleh Penyelia

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan yang baru diterima. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar alasan ini banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

7. Keputusan Penerimaan

Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen sumber daya manusia keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen sumber daya manusia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

6.1.3 Cara Mengadakan Seleksi

Cara-cara mengadakan seleksi, dapat dilakukan dengan dua cara yakni seleksi yang tidak berdasarkan ilmu pengetahuan (non ilmiah) dan seleksi yang berdasarkan pengetahuan (ilmiah)

1. Non ilmiah

Seleksi pegawai yang tidak berdasarkan ilmu pengetahuan, tidak didasarkan atas *job spesifcation*, melainkan dengan pertimbangan- pertimbangan sebagai berikut :

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak.
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilai.
- c. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
- d. Berbicara langsung dengan orang yang bersangkutan.
- e. Surat referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.

2. Ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta

pedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mencakup pada hal-hal berikut :

- a. Metode kerja yang sistematis.
- b. Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan.
- c. Berorientasi pada prestasi kerja.
- d. Berpedoman pada undang-undang perburuhan.
- e. Berdasarkan kepada analisis jabatan dan ilmu sosial lainnya

6.2 Penempatan

6.2.1 Pengertian Penempatan

Penempatan (*placement*) adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut (Hasibuan :2016).

Penempatan karyawan adalah penugasan seseorang pada suatu jabatan yang sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya. Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seseorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru (Mangkuprawira:2014).

Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan hanya menjadi keinginan perusahaan melainkan ini juga menjadi keinginan tenaga kerja itu sendiri agar yang bersangkutan dapat mengetahui tanggung jawab dan tugas-tugas yang diberikan serta menjalankan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. Penempatan ini harus sesuai dengan keahlian yang dimiliki tenaga kerja agar dengan adanya penempatan tersebut gairah bekerja dan prestasi kerja tinggi serta hasil yang maksimal.

Setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan, atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak di dalam atau luar negeri. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka,

bebas objektif, secara adil dan setara tanpa diskriminasi. Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat

6.2.2 Faktor Penempatan

Menurut Siswanto (2017) faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut :

a. Faktor Prestasi Akademik

Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapat pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta wewenang dan tanggung jawab.

b. Faktor Pengalaman

Pengalaman para karyawan sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya rendah tingkat keahlian dan keterampilannya.

c. Faktor kesehatan fisik dan mental

perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimilikinya.

d. Faktor Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam perpenempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal

tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

e. Faktor Status Perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalnya karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

f. Faktor Usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih rendah.

6.2.3 Proses Penempatan Kerja

Adapun Proses penempatan sebagai berikut:

1. Promosi

Promosi adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan yang lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula, (Siagian :2019).

- a. Promosi didasarkan pada prestasi kerja
- b. Promosi didasarkan pada senioritas.

2. Transfer

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang memiliki tanggung jawab yang sama dan level yang sama. Dalam hal penempatan transfer dapat mengambil salah satu dari dua bentuk:

- a. Penempatan seorang pada tugas baru dengan tanggung jawab hirarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status dahulu.
- b. Alih tugas penempatan karyawan yang tidak mengalami perubahan.

3. Demosi

Demosi adalah bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang pegawai pun yang senang mengalami hal ini (Siagian : 2019)

Menurut Hasibuan (2019) demosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan serta statusnya semakin rendah. Demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang pegawai pun yang senang mengalami hal ini.

Ketiga hal tersebut di atas merupakan konsep penempatan yang didasarkan atas kemampuan dan prestasi dari karyawan itu sendiri. Dengan penerapan konsep penempatan diharapkan karyawan akan dapat ditempatkan sesuai dengan job deskripsi dan job spesifikasi sehingga efisiensi dan efektifitasnya perusahaan dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Danang, Sunyoto. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Buku Seru.
- Handoko, T. Hani. 2012. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Mangkuprawira, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Penerbit Ghalia. Indonesia, Jakarta
- Siagian, S. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto. 2017. Pengantar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal Rivai. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.

PROFIL PENULIS



Vivi Nila Sari, S.E., M.M.

**Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang**

Penulis adalah Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Putra Indonesia YPTK (2009), S2 Magister Manajemen di Fakultas Pasca Sarjana Universitas Putra Indonesia YPTK (2015), dan saat ini penulis sedang menempuh studi lanjut S3 Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia YPTK. Penulis mengajar matakuliah konsentrasi di bidang Manajemen SDM.

TES PSIKOLOGI DAN WAWANCARA

Oleh

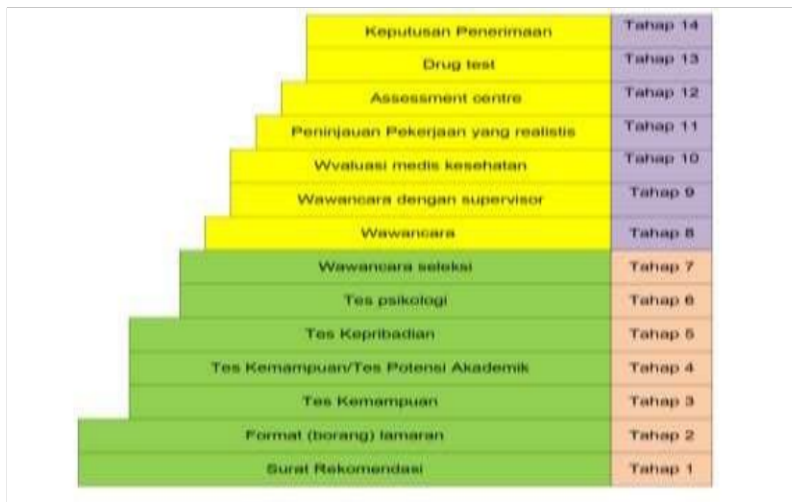
Resti Syafitri Andra, S.AB., M.AB.

7.1. Pendahuluan

Industri bisnis terus berkembang dengan pesat sehingga dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan yang dapat membantu mencapai tujuan organisasi. Mempunyai staf berbakat, termotivasi dan berkomitmen dengan keterampilan yang tepat dan kemampuan pada semua tingkatan dalam perusahaan akan meningkatkan keberhasilan usaha (Syarief dkk, 2022). Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mencari sumber daya manusia yang berkualitas adalah melalui proses rekrutmen. Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik para pelamar yang memenuhi syarat untuk dipekerjakan (Wether & Davis, 1996 dalam Kawiana, 2020). Sebelum dilakukan proses rekrutmen, ada banyak proses yang harus dilalui perusahaan untuk sampai pada keputusan menambah jumlah karyawan. Seperti merencanakan kebutuhan SDM, memprediksi kebutuhan personel, menyusun mekanisme seleksi, metode rekrutmen dan lainnya. Setiap organisasi memiliki sistem rekrutmen yang berbeda satu dengan lainnya, hal ini dikarenakan setiap perusahaan memiliki kebutuhan akan sumber daya yang berbeda-beda. Mondy dan Noe (2001) dalam Syarief dkk (2022) menyebutkan bahwa rekrutmen adalah proses menarik orang-orang pada saat yang tepat, jumlah yang cukup, dan dengan kualifikasi yang cocok, dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan pada suatu organisasi).

Siagian dalam Syarief dkk (2022) mengatakan apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen, proses

selanjutnya adalah seleksi. Proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang ditolak. Proses seleksi karyawan merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Seleksi karyawan dikatakan sebagai suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon pelamar yang ada (Syarief dkk, 2022). Rahardjo (2022) menyebutkan ada banyak jenis tes seleksi yang dapat digunakan untuk membantu memilih karyawan yang baik. Misalnya tes literasi, tes keterampilan, tes pengukuran psikologis dan tes kejujuran. Diantara banyaknya jenis tes yang ada, pada akhirnya dipilih yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan itu sendiri. Kemudian, juga penting bahwa tes yang dipilih telah dievaluasi dengan cara yang memastikan bahwa tes tersebut valid dan dapat diandalkan. Tes tersebut akan digunakan sebagai salah satu bagian dari proses seleksi, bersama dengan aplikasi, wawancara dan data lainnya. Berikut adalah tahapan seleksi menurut Kawianan (2020):



Gambar 7.1 Tahapan Seleksi

Berdasarkan Gambar 7.1 dapat dilihat bahwa terdapat banyak tahapan dalam proses seleksi pada suatu organisasi. Namun pada bab ini, topik pembahasan hanya akan berfokus pada tes psikologi dan wawancara. Tes psikologi dan wawancara dinilai sebagai bagian seleksi yang penting, dan tidak dapat dilepaskan.

7.2. Tes Psikologi

a. Definisi Tes Psikologi

Manusia merupakan makhluk yang rumit, sehingga dibutuhkan suatu bidang keilmuan yang dapat mempelajari dan memahami bagaimana manusia bersikap dan bertindak. Istilah psikologi berasal dari bahasa Yunani yang mulai muncul sekitar abad ke-16. Berasal dari *psyche* (jiwa) dan *logos* (ilmu). Jadi psikologi secara bahasa diartikan sebagai ilmu tentang jiwa atau ilmu yang mempelajari jiwa. Jadi psikologi secara bahasa diartikan sebagai ilmu tentang jiwa atau ilmu yang mempelajari jiwa. Tes psikologi banyak digunakan dalam berbagai bidang kehidupan, mulai dari bidang industri, bidang sosial dan bidang pendidikan. Hari ini, tes psikologi sering ditemukan pada tahap seleksi untuk memasuki suatu instansi, yang bertujuan untuk menyaring kualitas sumber daya manusia agar sesuai dengan kebutuhan. Raganiz dan Sumaryati (2021) menyebutkan tes psikologi atau yang biasa dikenal dengan psikotes merupakan alat yang digunakan dalam melakukan penilaian terhadap individu sesuai dengan tujuan dari diberikan tes tersebut. Sehingga tes psikologi bukan merupakan tes, karena tidak memiliki artian lulus atau gagal, tetapi tes psikologi dapat digunakan untuk meramalkan atau mendeteksi individu tersebut sesuai atau tidak untuk menempati suatu posisi berdasarkan hasil tes psikologi. Pada dasarnya tes psikologi itu kumpulan pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab atau tugas-tugas yang harus dikerjakan dan akan memberikan informasi mengenai aspek psikologis tertentu berdasarkan dari jawaban

individu terhadap pertanyaan-pertanyaan atau cara individu melakukan tugas-tugas tersebut (Irfan dkk., (2010) dalam Raganiz dan Sumaryati (2021)).

Tes psikologi berfungsi untuk mengukur perbedaan-perbedaan antara individu-individu atau antara reaksi-reaksi individu yang sama dalam situasi yang berbeda (Nur'aeni, 2012). Lebih lanjut, Irfan (2010, dalam Raganiz dan Sumaryati (2021:66) memaparkan bahwa tes psikologi dapat bermanfaat untuk keperluan dalam berbagai bidang: bidang pendidikan, dapat bermanfaat untuk seleksi calon didik, penjurusan atau pemilihan program studi, perencanaan studi anak didik, program bimbingan karir dan penanganan kasus tertentu, bidang pekerjaan, industri dan organisasi dapat bermanfaat untuk seleksi dan penempatan karyawan, mutasi dan promosi, perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan bagi karyawan dll, bidan militer dapat bermanfaat untuk seleksi penempatan anggota militer, mutase promosi jabatan dan perencanaan karir, penanganan kasus tertent, dan pada bidang klinis bermanfaat untuk diagnosis, prognosis, treatment, deteksi perkembangan penyembuhan.

b. Manfaat Tes Psikologi

Manfaat tes psikolohi dalam bidang industri, berhubungan dengan seleksi karyawan, evaluasi dan promosi. Seleksi: suatu proses pemilihan individu yang dinilai paling sesuai untuk menduduki jabatan atau posisi tertentu dalam perusahaan. Evaluasi: pemeriksaan psikologis yang bertujuan untuk membantu perusahaan menilai apakah posisi yang ditempati saat ini telah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan. Promosi: pemeriksaan psikologis yang bertujuan untuk menilai kemampuan seseorang apakah telah memenuhi syarat untuk dapat menduduki jabat an atau posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan. Jadi tes psikologi tidak hanya digunakan untuk mencari tahu tentang karyawan ketika akan masuk pada organisasi, tetapi terus bermanfaat untuk menganalis kebutuhan karyawan di masa

yang akan datang. Pemeriksaan psikologis secara garis besar dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Nur'aeni, 2012):

1. Level Staff (non-Manajerial), aspek-aspek yang perlu dan dapat diungkap mencakup kemampuan umum (intelegensi), kesesuaian kepribadian, sikap dan kemampuan bekerja dalam menghadapi persoalan praktis sehari-hari.
2. Supervisor, aspek-aspek yang perlu dan dapat diungkap mencakup kemampuan umum (intelegensi), kesesuaian kepribadian, sikap dan kemampuan kerja, gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan.
3. Level Manajerial, aspek-aspek yang perlu dan dapat diungkap mencakup kemampuan umum (intelegensi), pengambilan keputusan dan kemampuan pemecahan masalah secara strategis, gaya kepemimpinan, kepribadian, hubungan interpersonal dan sikap kerja.

c. Klasifikasi Tes Psikologi

Menurut HMPSI (2002) dalam Nur'aeni (2012) secara garis besar, tes psikologi diklasifikasikan ke dalam tes intelegensi, tes bakat, tes kepribadian dan tes minat:

1. Tes Intelegensi

Intelegensi adalah perwujudan dari suatu daya dalam diri manusia, yang mempengaruhi kemampuan seseorang di berbagai bidang. Tes yang mengungkapkan dan mengetahui sejauh mana kemampuan umum seseorang untuk memperkirakan apakah suatu pendidikan atau pelatihan tertentu dapat diberikan kepadanya. Nilai tes intelegensi seringkali dikaitkan dengan umur dan menghasilkan IQ untuk mengetahui bagaimana kedudukan relative orang yang bersangkutan dengan kelompok orang sebayanya. Tes intelegensi memiliki berbagai macam bentuk, seperti Tes Binet Simon, Tes Wechsler, Tes Raven (Raven Progressive Matrices), Tes Inteligensi Kolektif Indonesia (TIKI) dan lainnya.

2. Tes Bakat

Atau sering disebut pula sebagai tes bakat khusus mencoba untuk

mengetahui kecenderungan kemampuan khusus pada bidang-bidang tertentu. Tujuan mengetahui bakat adalah untuk dapat melakukan diagnosis dan prediksi. Tujuan mengetahui bakat yang pertama adalah untuk melakukan diagnosis, dengan mengetahui bakat seseorang maka akan dipahami potensi yang ada pada diri seseorang. Dengan demikian dapat membantu untuk menganalisis permasalahan yang dihadapi testee di masa kini secara lebih cermat. Tujuan mengetahui bakat yang kedua untuk prediksi, yaitu untuk memprediksi kemungkinan kesuksesan atau kegagalan seseorang dalam bidang tertentu di masa depan. Prediksi meliputi seleksi, penempatan, dan klasifikasi. Pada dasarnya prediksi adalah mempertemukan potensi seseorang dengan persyaratan yang dituntut oleh suatu lembaga. Ada beberapa macam tes bakat yang dapat digunakan seperti DAT (Differential Aptitude Test), General Aptitude Test Battery (GATB), Flanagan Aptitude Classification Test (FACT), Kelompok Single Test dan lainnya. Faktor-faktor yang diungkap oleh tes bakat yaitu ;

- a) Kemampuan verbal, adalah kemampuan memahami dan menggunakan bahasa baik secara lisan atau tulisan.
- b) Kemampuan numerical, adalah kemampuan ketepatan dan ketelitian memecahkan problem aritmatik/konsep dasar berhitung.
- c) Kemampuan spatial, adalah kemampuan merancang suatu benda secara tepat.
- d) Kemampuan perceptual, adalah kemampuan mengamati dan memahami gambar dua dimensi menjadi bentuk tiga dimensi.
- e) Kemampuan reasoning, adalah kemampuan memecahkan suatu masalah.
- f) Kemampuan mekanik, adalah kemampuan memahami dua konsep mekanik dan fisika.
- g) Kemampuan memory, adalah kemampuan mengingat
- h) Kemampuan clerical, adalah kemampuan bekerja di bidang administrasi.

- i) Kreativitas, adalah kemampuan menghasilkan sesuatu yang baru dan menunjukkan hal yang tidak biasa/istimewa.
- j) Kecepatan kerja, adalah kemampuan bekerja secara cepat terutama untuk pekerjaan yang rutin.
- k) Ketelitian kerja, adalah kemampuan bekerja secara teliti.
- l) Ketahanan kerja, adalah kemampuan bekerja secara konsisten.

3. Tes Kepribadian

Tes kepribadian merupakan suatu alat ukur yang disusun untuk mengungkap kepribadian seseorang. Untuk menggunakan suatu alat ukur kepribadian perlu melihat landasan teoritisnya sehingga dapat menggunakan alat tersebut dengan tepat. Alat tes yang disusun untuk mengungkap kepribadian secara garis besar dapat dikelompokkan berdasar: teknik pengungkapannya (proyektif dan non proyektif), bentuk alat (verbal dan non verbal). Tes kepribadian yang menggunakan teknik proyektif sering disebut tes proyektif.

4. Tes Minat

Tes minat mengungkapkan reaksi seseorang terhadap berbagai situasi yang secara keseluruhan akan mencerminkan minatnya. Minat yang terungkap melalui tes minat ini seringkali menunjukkan minat yang lebih mewakili daripada minat yang sekedar dinyatakan yang biasanya bukan merupakan minat yang sesungguhnya.

7.3. Wawancara

1. Definisi Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik dalam seleksi yang dilakukan dengan tanya jawab secara langsung untuk mengetahui data pribadi calon karyawan. Lebih lanjut, Syarief dkk (2022) memaparkan jika tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut dan rinci tentang data pribadi yang telah ada dalam surat lamaran atau formulir lamaran dan referensi lainnya. Di samping itu juga untuk mendapatkan informasi yang belum diperoleh selama seleksi diadakan.

Dengan demikian dalam wawancara dapat diketahui lebih banyak mengenai latar belakang calon karyawan. Secara garis besar, tujuan dilakukan wawancara menurut Wibowo (2020) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengkonfirmasi informasi yang sudah disediakan oleh pemohon;
- b. Untuk memungkinkan pewawancara membandingkan secara rinci karakteristik pribadi setiap pelamar dengan yang disediakan dalam surat lamaran;
- c. Untuk memungkinkan pewawancara menilai perilaku, tingkah laku, kewaspadaan pelamar, dan lainnya;
- d. Untuk memungkinkan pelamar mencari informasi yang relevan tentang pekerjaan dan perusahaan secara keseluruhan;
- e. Untuk memungkinkan pewawancara membuat daftar kandidat yang paling cocok dari antara mereka yang menghadiri wawancara.

2. Aspek dalam wawancara

Dalam kegiatan wawancara, pewawancara akan menggali informasi tambahan terkait dengan pekerjaan untuk melengkapi data yang diperoleh dari alat seleksi lainnya. Aspek-aspek yang dapat digali dalam wawancara menurut Marwansyah (2010) dalam Syarief dkk (2022) meliputi:

- a. Prestasi akademik. Memang prestasi akademik menjadi informasi yang cukup penting, namun pewawancara perlu mencermati faktor lainnya seperti keterlibatan dalam pekerjaan tertentu, kegiatan ekstrakurikuler, atau tanggung jawab lain yang dapat mempengaruhi kinerja akademik pelamar.
- b. Pengalaman kerja. Pewawancara akan menggali pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan motivasi untuk mengemban tanggung jawab dari pekerjaan terdahulu
- c. Kompetensi interpersonal/komunikasi. Seseorang bisa saja memiliki keterampilan teknis yang penting dan berpengaruh dalam penyelesaian tugas-tugas. Akan tetapi, bila ia tidak mampu bekerja

sama dengan orang lain, peluang untuk berhasil akan menjadi berkurang. Kesan positif yang berasal dari kualitas interpersonal akan menentukan hasil wawancara.

- d. Kualitas pribadi. Pengamatan atas kualitas pribadi dalam suatu wawancara, meliputi; penampilan fisik, kemampuan berbicara, kosakata, keseimbangan, kemampuan beradaptasi, dan ketegasan.
- e. Kesesuaian organisasi. Kesesuaian organisasi adalah persepsi manajemen tentang sejauh mana calon karyawan akan cocok dengan budaya atau sistem nilai perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki kesesuaian yang tidak hanya dalam persyaratan keterampilan tetapi juga budaya, nilai, dan sistem kepercayaan organisasi, dikatakan tiga kali lebih produktif dan dua kali lebih kecil kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan.

3. Jenis Wawancara

Marwansyah (2010) dalam Syarieff dkk (2022) membagi jenis wawancara ke dalam dua kelompok besar, yaitu:

a. Wawancara Tak Terstruktur

Wawancara tak terstruktur (the unstructured or nondirective interview) adalah wawancara yang dilakukan tanpa adanya pedoman wawancara dan tidak menggunakan struktur atau kerangka pertanyaan. Pertanyaan yang diajukan tidak menggunakan pola tertentu dan seringkali dikembangkan sendiri oleh pewawancara dan biasanya berbentuk pertanyaan terbuka (open-ended questions).

b. Wawancara Terstruktur

Wawancara terstruktur (the structured or directive or patterned interview) adalah wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara dan struktur atau kerangka pertanyaan yang jelas. Dalam wawancara terstruktur, setiap pewawancara mengajukan pertanyaan dengan pola atau struktur yang sama kepada setiap pelamar. Penelitian telah menunjukkan bahwa wawancara terstruktur lebih dapat diandalkan dan valid daripada pendekatan wawancara lainnya

(Rahardjo, 2022). Format struktur memastikan bahwa pewawancara tertentu memiliki informasi yang sama pada setiap kandidat. Ini juga memastikan bahwa ketika beberapa pewawancara mengajukan pertanyaan yang sama kepada pelamar, ada konsistensi yang lebih besar dalam evaluasi selanjutnya dari kandidat tersebut.

c. Metode Wawancara

Terdapat beberapa metode wawancara yang banyak digunakan dalam proses seleksi, yaitu: (1) one-on-one interview; percakapan antara satu pewawancara dengan satu pelamar; (2) group interview; percakapan antara satu atau beberapa pewawancara dengan beberapa pelamar sekaligus; (3) board interview; percakapan antara beberapa pewawancara dengan satu atau lebih pelamar; (4) stress interview; wawancara yang sengaja ingin menciptakan suasana yang “menekan pelamar, baik melalui pertanyaan maupun rekayasa kondisi saat wawancara berlangsung. Cara ini dimaksudkan untuk menguji bagaimana seorang pelamar mengatasi atau menghadapi situasi demikian. Wawancara jenis ini umumnya digunakan untuk jabatan yang mengandung tekanan atau potensi stress pada pekerjaannya. Salah satu caranya adalah dengan membiarkan pelamar menunggu cukup lama sebelum diwawancarai.

DAFTAR PUSTAKA

- Kawiana, I Gede Putu. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan. Bali: UNHI Press Publishing
- Nur’aeni. 2012. Tes Psikologi: Tes Inteligensi dan Tes Bakat. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah (UM) Purwokerto Press
- Raganiz, Adelia Aulia dan Sumaryati. 2021. Dimensi Etis Pelaksanaan Kursus Tes Psikologi (Psikotes). Jurnal Filsafat Indonesia. Vol 4 No.1 Tahun 2021
- Rahardjo, Daniel Adil Setya. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik

- Syarief, Farohan., Andrie Kurniawan, Zandra Dwanita Widodo, Hari Nugroho, Rimayanti, Edison Siregar, Astrid Aprica Isabella, Fitriani, Daniel J I Kairupan, Zufri Hasrudy Siregar, Yuhanin Zamrodah, Muhammad Jahri, I Wayan Gede Suarjana, Salmia. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia. Kabupaten Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung
- Wibowo, Agus. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik

PROFIL PENULIS



**Resti Syafitri Andra, S.AB., M.AB.
Alumnus Magister Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**

Penulis lahir di Inderapura, Sumatera Barat pada 7 Juni 1996. Penulis merupakan alumnus dari Fakultas Ilmu Administasi angkatan 2014, kemudian melanjutkan studi pada jurusan yang sama angkatan 2018, dengan program studi Administrasi Bisnis dan konsentrasi Sumber Daya Manusia (SDM).

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh

dr. Bella Lucinta Rillova Arif Lubis, M.K.M

8.1. Pendahuluan

Pelatihan dan pengembangan SDM sering menjadi bahan perbincangan dan hal yang menjadi pembahasan baik di dunia perusahaan, lembaga atau bahkan industri pendidikan, hal ini dikarenakan pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk menguasai kegiatan maupun pekerjaan yang diampu maupun dijabat kedepannya. Salah satu pengembangan yang dapat deskripsi adalah potensi para pekerja kesehatan mungkin sudah memenuhi syarat administrasi pada pekerjaannya, tapi secara aktual para pekerja kesehatan harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan dunia kesehatan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal ini yang mendorong pihak instansi kesehatan untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir para tenaga kesehatan guna mendapatkan hasil kinerja yang baik, efektif dan efisien.

Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. (Simamora, 2006). Menurut pasal 1 ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan,

Menurut (Hani Handoko,2014) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (Development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

(Gomes,2003) Mengemukakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya. Menurutnya istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, perbedaannya kalau pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan tidaklah harus, pengembangan mempunyai scope yang lebih luas dibanding dengan pelatihan.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (current job oriented). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkutantisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan

8.2. Definisi Pelatihan dan Pengembangan

1. Pengertian pelatihan dan pengembangan SDM menurut para ahli
William G. Scott

“Training in the behavioral is an activity of line and staff which he has its goal executive development to achieve greater individual job effectiveness, improved interpersonal relationships in the organization, and enhanced executive adjustment to the context of his total environment”. Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antara pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan menyesuaikan pemimpin kepada konteks seluruh lingkungannya.

John H. Proctor and William M. Thornton

“Training is the intentional act of providing means for learning to take place.” Pelatihan adalah tindakan yang disengaja memberikan alat agar pembelajaran dapat dilaksanakan.

Andrew E. Sikula

“Training is short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for definite purpose” Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, di mana personal non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

Keith Davis and William B. Werther, Jr

“Training prepares people to do their present job and development prepares employees needed knowledge, skill and attitude” Pelatihan adalah mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka sekarang dan pengembangan mempersiapkan pegawai yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Edwin B. Flippo

Pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, fikiran, dan tindakan, kecelakan, pengetahuan dan sikap

Intruksi Presiden No. 15 tahun 1974

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

SK Menpan No. 01/kep/M.Pan/2001

Di lingkungan PNS, yang dimaksud pelatihan adalah proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktek daripada teori yang dilakukan seseorang atau kelompok dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan meningkatkan dalam satu atau berbagai jenis kerampilan.

Dari berbagai pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan mempelajari kemampuan dan pengetahuan dalam bidang tertentu yang dengan sengaja diberikan melalui prosedur sistematis dan terorganisir untuk mencapai kerja yang efektif.

2. Definisi Pengembangan

Beberapa para ahli mendefinisikan pengembangan sebagai berikut:

- a. H. Malayu S.P Hasibuan: Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.
- b. Menurut Andrew F. Sikula dalam buku Hasibuan (2009) "Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedured by which managerial personnel learn conceptual and

theoretical knowledge for general purposes.”

Pengembangan yang mengacu pada masalah staf dan personil adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi sehingga manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Dari dua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah suatu usaha yang sistematis dan terorganisir yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

8.3. Persamaan dan Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan, keduanya memberi pengajaran dalam penambahan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap. Berdasarkan beberapa pengertian pelatihan dan pengembangan tersebut, berikut ini perbedaan antara pengertian pelatihan dengan pengembangan.

1. Pelatihan bertujuan mempersiapkan karyawan yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga (proses pendidikan jangka pendek)
2. Pengembangan diperlukan untuk mempersiapkan karyawan mengerjakan pekerjaan di masa yang akan datang (proses pendidikan jangka panjang)

DIMENSI BELAJAR	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
Siapa	Non pimpinan	Pimpinan
Apa	Keterampilan Teknis	Kemampuan teori dan konsepsi
Mengapa	Tujuan khusus	Tujuan Umum

	berhubungan jabatan	
Waktu	Jangka pendek	Jangka panjang

Tabel 8.1: Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan berdasarkan dimensi belajar

Robert L. Kalts, Mengutarakan perbedaan antara pelatihan dan pengembangan terletak pada bobot materi program. Berdasarkan asumsi, bahwa dalam organisasi terdapat tiga kemampuan yang harus dimiliki karyawan, yaitu kemampuan teknis, kemampuan untuk melakukan interaksi dengan orang lain, dan kemampuan teori atau konsepsi. Dengan demikian dalam setiap program pelatihan dan pengembangan, materi yang diberikan akan meliputi ketiga kemampuan dengan tingkat intensitas bobot berbeda.

8.4. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Adapun manfaat dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dalam dua sisi diantaranya:

1. Dari sisi individu pegawai
 - a. Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
 - b. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara pelaksanaan yang lama.
 - c. Merubah sikap.
 - d. Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.
2. Dari sisi organisasi
 - a. Menaikkan produktivitas pegawai.
 - b. Menurunkan biaya.
 - c. Mengurangi turn over pegawai.
 - d. Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisasikan kedua manfaat tersebut terlebih dahulu.

8.5. Proses Pelatihan dan Pengembangan

Adapun manfaat dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dalam dua sisi diantaranya:

1. Dari sisi individu pegawai:
 - a. Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
 - b. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara pelaksanaan yang lama.
 - c. Merubah sikap.
 - d. Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.
2. Dari sisi organisasi:
 - a. Menaikkan produktivitas pegawai.
 - b. Menurunkan biaya.
 - c. Mengurangi turn over pegawai.
 - d. Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya kedua manfaat tersebut terlebih dahulu.

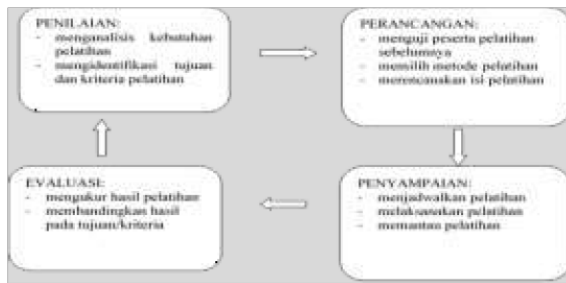
8.6. Proses Pelatihan dan Pengembangan

1. Proses Pelatihan

Pelatihan merupakan sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Pelatihan memberikan pengetahuan, keterampilan serta mengubah sikap yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka dalam organisasi (Mathis-Jackson:2006). Dengan adanya pengetahuan dan ketrampilan diharapkan agar seseorang dapat melakukan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan menggunakan sumber daya yang maksimal untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai waktu yang ditentukan dalam organisasi.

Program pelatihan harus mencakup sebuah pengalaman belajar dan merupakan kegiatan organisasional yang dirancang dan dirumuskan sebagai rancangan organisasi yang efektif terdiri dari 3 faktor utama, yaitu tahap identifikasi kebutuhan pelatihan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi pelatihan.

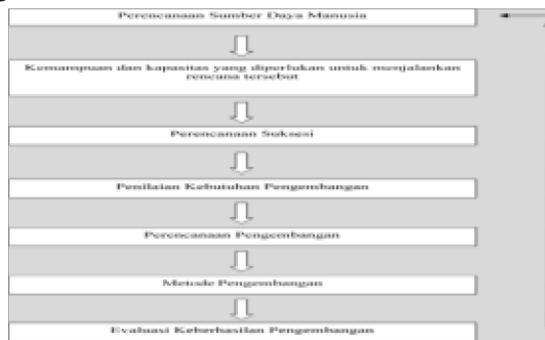
Terdapat empat tahap pada proses pelatihan yaitu; penilaian, perancangan, penyampaian, dan evaluasi. Penggunaan dari proses tersebut akan mengurangi terjadinya usaha-usaha pelatihan yang tidak terencana, tidak terkoordinasi, dan serampangan. (Mathis, 2006)



Bagan 8.1: Proses Pelatihan

8.7. Proses Pengembangan

Dibawah ini merupakan gambar yang menunjukkan pengembangan:



Berikut merupakan penjelasan dari gambar di atas:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengembangan dimulai dengan membuat rencana SDM organisasi karena rencana ini menganalisis, meramalkan dan menyebutkan kebutuhan organisasional, sumber daya manusia pada saat ini dan pada masa yang akan datang.

2. Kemampuan dan Kapasitas yang Diperlukan untuk Menjalankan Rencana

Setelah merencanakan SDM, sebuah organisasi kemudian menentukan kemampuan serta kapasitas yang dibutuhkan untuk setiap jabatan baik pada tingkat fungsional maupun manajerial. Kemampuan yang diharapkan dapat berupa hard competencies maupun soft competencies sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang ada di organisasi tersebut. Kemampuan dan kapasitas diperlukan dalam menjalankan rencana pengembangan SDM terutama dalam pengambilan keputusan yang berkualitas, syarat dengan nilai etika, ketrampilan teknis dan lain-lain.

3. Perencanaan Suksesi

Dalam tahap ini, organisasi menentukan rencana penggantian jabatan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, karena adanya kemungkinan pensiun, rotasi, promosi, keluar, meninggal, dan sebagainya

4. Penilaian Kebutuhan Pengembangan

Dalam tahap ini, organisasi dapat melakukannya melalui Training need assessment (TNA) yang akan dijelaskan pada pembahasan selanjutnya.

5. Perencanaan Pengembangan

Melakukan rencana pengembangan baik pengembangan secara organisasional maupun pengembangan terhadap SDM secara individual. Hal ini akan berjalan dengan baik setelah kita menganalisa kebutuhan apa saja untuk melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya

manusia.

6. Metode Pengembangan

Pada dasarnya ada 2 pendekatan untuk mengembangkan SDM yaitu pengembangan pada pekerjaan (*on-the-job development*) dan pengembangan di luar pekerjaan (*off-the-job development*). Untuk lebih jelasnya akan dibahas selanjutnya.

7. Evaluasi Keberhasilan Pengembangan

Pada tahap ini perusahaan mengevaluasi program pengembangan SDM yang telah dilaksanakan. Hasil penilaian program pengembangan SDM akan menjadi suatu acuan di masa yang akan datang.

8.8. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Diantaranya:

1. Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian dari pengembangan keterampilan karyawan yang secara langsung dengan menyampaikan materi, simulasi dan tugas kepada karyawan. Pelatihan dapat dilakukan secara *on the job* dan *off the job*.

2. Pendidikan

Pendidikan merujuk pada pengembangan ilmu, tingkat pendidikan, sertifikasi pengakuan dan skill karyawan dengan cara pembiayaan untuk pendidikan tingkat lanjut agar karyawan menjadi lebih berkompeten.

3. Magang

Magang adalah program pengembangan karyawan dengan tujuan meningkatkan kemampuan dan skill dasar pesertanya di bidang tertentu baik didalam maupun luar organisasi.

4. Pengayaan Pekerjaan

Job enrichment adalah memberi tanggung jawab dan tugas dalam posisi yang sama kepada karyawan dan kemudian dipilih berdasarkan

kualitas pekerjaannya.

5. Kelompok Kerja (*workshop*)

Kelompok kerja dapat memberikan karyawan kesempatan untuk berinteraksi dengan rekan kerja di dalam atau luar perusahaan, agar karyawan bisa memiliki akses atau jaringan yang lebih luas baik secara vertical maupun horizontal.

6. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan adalah proses perpindahan karyawan dari satu bagian ke bagian pekerjaan lain. Rotasi pekerjaan dapat memberikan pengalaman serta menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan.

7. Promosi

Promosi merupakan bentuk apresiasi dan juga bertujuan mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan. Promosi juga merupakan suatu cara untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain.

8. Studi Banding

Studi banding merupakan program pengembangan karyawan dengan cara membandingkan suatu kondisi kerja antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Studi banding dipakai sebagai masukan dan pedoman dari sistem kerja yang sudah dilaksanakan pada perusahaan pembanding.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT Indeks
- Sedarmayanti. 2010. Manajemen sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Refika Aditama
- Mondy, RW, Noe, RM & Mondy, JB 2005, Human Resources Management. Pearson Prentice-Hall. New Jersey.
- Patrick, Donal, L. (2008), Evaluating Training Programs. The Four Level.

- (1st ed). San Fransisco, Berret – Koehler Publishers.
- Sukarto.2011. Training Need Assessment (TNA) (Tes Sebelum Pelatihan). Diakses pada tanggal 26 Maret 2012. <<http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2103946-training-needs-asesment-tna-tes/>>
- Tosi.2011. Istilah Seputar Human Resource. diakses pada tanggal 26 Maret 2012. <<http://istilah-humanresource.blogspot.com/2011/12/apa-itu-training-need-analysis.html>>
- Hardiansyah. 2011. Metode Latihan dan Pengembangan karyawan. diakses pada tanggal 10 April 2012. <<http://hastagfire.wordpress.com/2011/12/04/metode-latihan-dan-pengembangan-karyawan/>>
- Hrcentro. 2010. Mengukur Efektifitas Program Pelatihan / Training SDM. diakses pada tanggal 10 April 2012. <http://www.hrcentro.com/artikel/_Mengukur_Efektivitas_Program_PelatihanTraining_SDM..._100306.html>
- Bapelkes Lemahabang. 2010. Laporan TNA Sanitarian Rumah Sakit. Diakses pada tanggal 26 Maret 2012. <<http://bapelkescikarang.or.id/bapelkescikarang/images/stories/laptnasanrs.pdf>>

PROFIL PENULIS



dr. Bella LucintaRillova Arif Lubis, M.K.M
Dosen Ilmu Kesehatan Masyarakat / Ilmu Kedokteran Komunitas
Fakultas Kedokteran Universitas Negeri Padang

Penulis dilahirkan di Langsa, 01 Juni 1995. Menempuh Pendidikan S1 di Fakultas Kedokteran Universitas Prima Indonesia dan melanjutkan S2 di Pascasarjana Kesehatan Masyarakat dengan peminatan Manajemen Rumah Sakit di Universitas Prima Indonesia. Saat ini penulis menjadi dosen tetap di Fakultas Kedokteran Universitas Negeri Padang.

EVALUASI KINERJA

Oleh

Mirsal, S.E. Sy, M.M

9.1. Pengertian Kinerja

Hal yang sudah pasti dalam melaksanakan sebuah pekerjaan, setiap orang pasti ingin bisa melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Bahkan jika perlu memberikan hasil yang lebih baik dari apa yang sudah ditetapkan. Tapi kadang-kadang masih terdapat karyawan yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan, atau bisa dikatakan tidak mampu menghasilkan sesuatu yang telah ditetapkan. Timbul pertanyaan apakah karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai ketentuan dan mencapai target merupakan kinerja? atau sebaliknya yang tidak mampu melaksanakan pekerjaannya juga bisa dikatakan kinerja. Jawabannya YA, hanya saja disebut bekinerja baik dan bekinerja kurang baik/buruk.

Sekarang kita akan memahami apa itu kinerja?. Secara sederhana kinerja dapat diartikan *“hasil kerja dan prilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggaung jawab yang diberikan dalam satu periode tertentu”* (Dr. Kasmir, 2015).

Dapat di artikan bahwa kinerja itu merupakan hasil kerja dan prilaku kerja seseorang dalam satu periode. Kinerja ini dapat diukur dan dinilai dari kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugsa dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur-unsur standar yang telah diterapkan yaitu kerja dan prilaku kerja. Jika memenuhi akan dikatakan baik jika sebaliknya tidak tercapai dikatakan kurang atau tidak baik.

9.2. Pengertian Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah bentuk penilaian dan peninjauan yang dilakukan secara berkala terhadap karyawan di tempat kerja. Pada umumnya, penilaian ini dilakukan setiap tahun atau pada periode-periode tertentu secara reguler. Evaluasi kinerja karyawan, juga dikenal sebagai “tinjauan kinerja”, adalah proses yang digunakan oleh organisasi untuk memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja pekerjaan mereka dan secara formal mendokumentasikan kinerja tersebut.

Evaluasi kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam dunia komperatif yang mengglobal, perusahaan-perusahaan membutuhkan kinerja tinggi. Pada waktu yang sama karyawan membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku masa depan.

Siagian (2005:229) menjelaskan bahwa system penilaian kinerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja para karyawan dimana terdapat berbagai factor, yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
 - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka.
 - b. Dalam penilaian tersebut bersifat negative, karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai Langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut

- c. Jika seorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia mendapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperoleh.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan.
5. Hasil penilaian kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turt dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutase, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Untuk memudahkan melakukan evaluasi kinerja/penilaian kinerja pegawai sebaiknya di ajukan beberapa pertanyaan:

1. yang dimaksud dengan penilaian kinerja pegawai?
2. Buat apa penilaian kinerja?
3. Siapa yang menilai kinerja?
4. Siapa yang dinilai?
5. Kapan penilaian dilakukan?
6. Bagaimana proses penilaian kinerja?

9.3. Manfaat Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja memiliki bernagai manfaat ditinjau dari berbagai aspek, seperti yang dijabarkan oleh Manguprawira (2004:224) sebagai berikut :

- a. Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesiali personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

- b. Penyesuaian Kompensasi

Evaluasi kinerja/penilaian kinerja membantu pengambilan

keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada system

c. Keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan kepada kinerja masa lalu dan antisipasi, misalnya dalam bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan Kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

e. Perencanaan dan Pengembangan karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

f. Defisiensi Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM

g. Ketidakakuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengidentifikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari system manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

h. Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-sesalahan tersebut.

i. Kesempatan Kerja yang Sama

Evaluasi kinerja yang akurat yang secara actual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminatif

j. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh factor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesalahan atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

k. Umpan Balik Pada SDM

Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

9.4. Elemen-elemen Sistem Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja haruslah menciptakan gambaran akurat kinerja perorangan. Tidak hanya dilakukan untuk menilai kinerja buruk, tapi hasil yang baik juga harus di indentifikasi sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini system evaluasi hendak terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran yang terukur. Pekerjaan terkait berarti bahwa system mengevaluasi perilaku-perilaku kritis yang mengandung keberhasilan pekerjaan. Jika evaluasi tidak terkait dengan pekerjaan, hal ini tidaklah abash. Tanpa keabsahan dan derajat kepercayaan, system bisa jadi mendiskriminasi kesempatan penerapan hukum yang secara adil.

1. Standar Kinerja

Sistem penilaian membutuhkan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah tercapai. Agar efektif, standar hendaknya terkait dengan hasil yang ingin dicapai dari setiap pekerjaan. Hal ini dapat diturunkan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan.

2. Kinerja Terukur

Evalusi kinerja memerlukan ukuran kinerja yang dapat di andalkan, seperti pengukuran rating tiap karyawan berdasarkan jenis pekerjaannya. Agar terjadi perilaku kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan cara

lain dengan standar sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah tingkat kepercayaan terhadap system penilaian.

9.5. Asas-asas Evaluasi kinerja

Pelaksanakan evaluasi kerja yang baik dan mendapat hasil yang diinginkan, maka evaluasi kinerja harus dilakukan sesuai dengan asas-asas evaluasi kinerja. Jika melanggar maka dapat dipastikan bahwa hasil dari evaluasi tersebut tidak akan berjalan baik. Artinya asas-asas ini harus dijalankan secara benar dan konsisten.

Dalam praktiknya asas-asas penilaian untuk melakukan evaluasi kinerja harus dilakukan:

1. Secara Objektif

Maksud dari objektif disini adalah melakukan penilaian harus dilakukan apa adanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Artinya dalam melaksanakan evaluasi kinerja/penilaian kinerja jangan sampai terpengaruh oleh hal-hal di luar yang telah ditentukan.

Untuk melakukan evaluasi yang dilakukan secara objektif biasanya dilakukan secara:

- a. Realistis, artinya menilai apa adanya sesuai dengan yang telah dilakukan
- b. Terukur, artinya setiap pekerjaan dapat menggunakan standar tertentu sebagai alat ukur pencapaian kinerjanya
- c. Menantang, artinya pekerjaan yang diberikan dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk mengerjakan
- d. Berdasarkan skala prioritas, artinya dalam mengerjakan suatu pekerjaan dibuatkan lebih dulu mana yang harus dikerjakan yang pertama dan selanjutnya

2. Secara Adil

Adil merupakan salah satu yang penting, mengingat tanpa memberikan rasa keadilan tentu akan memberikan dampak yang buruk

terhadap penilaian. Adil artinya menilai harus memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan. Memberikan peluang yang sama untuk dinilai sehingga tidak menimbulkan kecemburuan di antara karyawan.

Adapun keadilan dapat dilakukan berdasarkan:

- a. Pembagian tugas disesuaikan dengan posisi dan kompetensi yang dimiliki
- b. Penilaian disesuaikan dengan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan unit kerja atau organisasi
- c. Penilaian dilakukan secara objektif dengan dukungan data dan informasi yang ada
- d. Pemberian balas jasa didasarkan kepada kontribusi dan kompetensi yang berlaku

3. Secara Transparan

Disamping objektif dan adil dalam melaksanakan evaluasi, juga perlu diperhatikan adalah factor transparan. Artinya dalam melakukan penilaian harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian. Transparan dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan artinya dalam hal:

- a. Adanya parameter untuk mengukur kinerja serta sumber data yang digunakan, misalnya katagori penilaian, bobot dan yang memberikan nilai
- b. Mengumpulkan hasil penilaian secara terbuka, jangan sampai ada yang disembunyikan.
- c. Pemberian balas jasa atas kinerja yang dihasilkan harus jelas, sehingga tidak menimbulkan kecurangan.

DAFTAR PUSTAKA

Kasmir, September.2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan

Praktek). PT Raja Grafindo Persada: Yogyakarta
Melonda, maret.2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif
Interaktif. UIN-Malang Press: Malang
Muhammad Busro, April. 2018. Teori-teori Manajemen Sumber Daya
Manusia. Kencana: Jakarta
Novia Ruth Silaen dkk. Mei. 2021. Kinerja Karyawan. Widiana: Bandung
Tun Huseno, Oktober. 2016. Kinerja Pegawai. Media Nusa Creative:
Padang

PROFIL PENULIS



Mirsal, S.E. Sy, M.M

Dosen Manajemen

Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang

Dalam menjalankan sebuah pekerjaan saat ini kebanyakan orang lebih fokus kepada hasil kerja mereka, hal ini yang membuat sebuah pekerjaan jarang berjalan dengan semestinya. Sesungguhnya kinerja itu bukan hanya masalah hasil kerja, tapi perilaku-prilaku dalam bekerja. Karena perilaku-prilaku yang baik dalam melaksanakan pekerjaan akan menghasilkan hasil yang baik, sebaliknya jika perilaku kerja tidak baik jangan harap akan mendapatkan hasil yang baik. Yang terpenting itu adalah nikmatilah proses pekerjaan mu tahap demi tahap.

10.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu bagian dari reward atau penghargaan yang hanya berhubungan dengan bagian ekonomi, akan tetapi setelah adanya keyakinan bahwasannya perilaku individual terdapat pengaruh dari sistem spektrum yang lebih luas maka kompensasi tidak terlepas dari adanya reward yang disediakan oleh organisasi (Widodo, 2014:160). Sinambela (2016:220) juga mengatakan bahwa kompensasi adalah jumlah dari semua hadiah yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa-jasa mereka.

Menurut Dessler (2017:221) kompensasi adalah suatu hal yang berbentuk bayaran untuk diberikan kepada karyawan dan hal-hal yang berhubungan dengan karyawan. Kemudian menurut Sedarmayanti (2019:263) kompensasi merupakan segala sesuatu yang akan diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa kerja karyawan.

Menurut Enny (2019:37) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Menurut Akbar, et al.,(2021:125) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Selanjutnya menurut Sutrisno (2017:181) “kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia

(MSDM)".

10.2. Jenis-Jenis Kompensasi

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara pegawai yang satu dengan lainnya seringkali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen–komponen kompensasinya. Namun jenis–jenis kompensasi yang diberikan biasanya sama atau tidak terlalu jauh berbeda. Menurut Mangkunegara (2017:85) ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung dan bentuk kompensasi yang tidak langsung. Untuk lebih jelasnya berikut penjelasannya:

1. Kompensasi langsung

- a. Upah adalah pembayaran berupa uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari.
- b. Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

2. Kompensasi tidak langsung

- a. Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.
- b. Pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Menurut Edison, et al., (2017:152) kompensasi terdiri dari kompensasi normatif dan kebijakan. Pembagian kompensasi ini didasari oleh perilaku yang mengacu pada perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya menurut Akbar, et al., (2021:125) kompensasi meliputi imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik.

Imbalan intrinsik organisasi berbentuk pengakuan, pemberian kesempatan untuk promosi, tantangan kesempatan kerja. Berdasarkan bentuk kompensasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai tidak selalu berbentuk uang tunai tetapi bisa juga berbentuk barang, pengakuan, dan lain-lain. Diharapkan apapun bentuk kompensasinya, dapat memotivasi

peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai.

10.3. Tujuan Pemberian Kopensasi

Sistem kompensasi atau balas jasa, pelaksanaannya bertujuan bagi organisasi, pegawai, masyarakat, dan pemerintah. Agar tujuan tercapai dengan efektif maka kompensasi ini harus memberikan kepuasan bagi semua pihak, utamanya bagi organisasi dan pegawai dengan prinsip kemanusiaan, keadilan, dan sesuai peraturan yang berlaku.

Menurut Batjo dan Shaleh (2018:83) tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

1. Ikatan Kerja Sama Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai uraian jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.
2. Kerja Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status sosial, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi
3. Pengadaan Efektif Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di organisasi tersebut.
4. Motivasi Motivasi dari manajer dapat secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil.
5. Stabilitas Pegawai Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program

pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.

6. Disiplin Disiplin merupakan ketaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi di dalamnya.
7. Pengaruh Serikat Buruh Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja, maka organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang baik.
8. Pengaruh Pemerintah Pepatah mengatakan dimana tanah dipijak disitu langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti Peraturan Pemerintahan setempat atau yang biasa disingkat Perda. Dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan organisasi akan berjalan lancar dan menyebabkan organisasi dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah.

10.4. Asas Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku, prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya agar kompensasi yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai. Dengan pemberian kompensasi atas prinsip adil dan layak maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turnover relatif kecil dan perpindahan ke organisasi sejenis dapat dihindarkan.

Menurut Kadarisman (2012) dalam Edison, et al.,(2017:157) sistem kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawainya yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan pegawai yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2001) dalam Muda (2018) bahwa asas-asas kompensasi adalah sebagai berikut:

a) Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal. Jika adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya, asas adil harus menjadi dasar penilaian, perilaku dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Dengan asas adil tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai akan lebih baik.

b) Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima pegawai memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan konsistensi yang berlaku.

10.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020:127) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Dalam hal ini jika penawaran yang ada itu lebih besar dari lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif kecil, begitupun sebaliknya jika terdapat penawaran lebih kecil sedangkan lowongan pekerjaan itu lebih besar maka kompensasi yang ditawarkan akan relatif lebih besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.

Dalam hal ini apabila jika perusahaan atau suatu organisasi tersebut mampu dan bersedia memberikan kompensasi dengan baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya apabila perusahaan atau suatu organisasi tersebut hanya mampu memberikan

kompensasi rendah maka tingkat kompensasi pun rendah.

3. Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan.

Dalam hal ini jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau karyawan tersebut baik, maka tingkat kompensasi yang akan didapatkan akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan pegawai atau karyawan buruk, maka kompensasi yang akan didapatkan pun rendah.

4. Biaya Hidup

Dalam hal ini biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Yang dimana jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun dengan sebaliknya.

5. Kondisi Perekonomian Nasional

Dalam hal ini tinggi atau rendahnya tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan kepada pegawai juga dapat disebabkan oleh kondisi perekonomian saat itu. Jika perekonomian sedang tinggi maka kompensasi yang akan diberikan pun akan tinggi, sebaliknya jika perekonomian sedang merosot maka kompensasi yang akan diberikan pun akan rendah

10.6. Metode Kompensasi

Pada umumnya kompensasi yang adil akan memberikan banyak keuntungan bagi pegawai. Keuntungan juga akan diperoleh oleh pihak manajemen sehingga pencapaian tujuan organisasi akan dapat dicapai. Menurut Akbar, et al.,(2021:130-131) beberapa metode pemberian kompensasi yang biasa digunakan adalah:

1. Sistem Prestasi Kompensasi dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya kompensasi dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Sedikit banyaknya kompensasi tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai pegawai dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila

hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi.

2. Sistem Waktu Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya kompensasi ditentukan oleh lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara kompensasi berdasarkan prestasi. Kelemahan dari sistem waktu adalah:
 - a. Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan pegawai.
 - b. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
 - c. Kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah:

- a. Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi, maupun kompetisi yang kurang sehat.
 - b. Menjamin kepastian penerimaan kompensasi secara periodik.
 - c. Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.
3. Sistem Kontrak/Borongan Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai "konsekuensi" bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh pegawai tetap atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh pegawai tetap.

Secara umum pemberian kompensasi digunakan beberapa metode di antaranya:

1. Metode Tunggal.

Yaitu metode penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh pegawai. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya pegawai negeri dengan ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A untuk setiap departemen juga sama.

2. Metode jamak.

Periode jamak yaitu suatu metode dalam pemberian gaji pokok berdasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, serta pengalaman yang dimiliki. Berdasarkan metode kompensasi yang di atas, dapat disimpulkan bahwa menggunakan metode pemberian kompensasi yang adil dan layak akan menguntungkan bagi pihak pegawai maupun organisasi.

10.7. Indikator Kompensasi

Terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi menurut (Sinambela, 2016:235) yaitu sebagai berikut :

1. Upah dan Gaji

Dalam hal ini upah dan gaji adalah dua hal yang berbeda. Upah merupakan suatu bayaran yang kerap kali digunakan untuk pekerja-pekerja yang bekerja di bagian produksi atau untuk pekerja harian bukan pekerja tetap. Pemberian upah biasanya dapat bersifat harian, mingguan, atau bulanan tergantung dengan kesepakatan antara pekerja dengan yang memberikan kerja. Sedangkan gaji adalah bayaran yang diberikan kepada pekerja atau karyawan secara tetap atau rutin diberikan sesuai dengan kesepakatan.

2. Insentif

Insentif merupakan tambahan kompensasi yang diberikan kepada karyawan di luar dari upah maupun gaji. Insentif diberikan oleh perusahaan atau atasan karena karyawan tersebut telah berhasil

mencapai target yang diinginkan perusahaan atau atasan

3. Tunjangan

Tunjangan adalah suatu bayaran atau jasa yang yang diberikan kepada karyawan sebagai pelengkap gaji pokok, contohnya seperti pemberian pengobatan, liburan, dan lain-lain yang berkaitan dengan karyawan

4. Fasilitas

Fasilitas adalah bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau atasan kepada karyawan atau bawahannya berupa fasilitas untuk mempermudah dan memotivasi karyawan dalam bekerja, seperti kendaraan, akses internet (wifi), tempat tinggal, dan lain sebagainya

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *JIAGANIS Vol.3 No.2*, hal 4-7.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Akbar, Mada Faisal, et al. 2021. *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Solok : Insan Cendekia Mandiri.
- Batjo, N., & Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Penerbit Aksara Timur.
- Dessler, Garry. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kesembilan. Jakarta: Indek Kelompok Gramedia.
- Edison, Anwar, Komariyah, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Alfabeta
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- M. Kadarisman. 2012. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi*

- Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sinambela. Lijan Poltak. 2012. Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasinya. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, E.(2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Widodo, Setyo Djoko(2014). Influence of leadership and work environment to job satisfaction and impact to employee performance(study on manufacture in west java). Journal of economic and sustainable Development ISSN 2222-1700 Paper ISSN 2222-2855(Online) Vol.5, No26,2014

BIODATA PENULIS



Dori Mitra Candana, SE., MM
Dosen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Penulis lahir di Painan tanggal 09 Februari 1988, Penulis merupakan seorang dosen Universitas Putra Indonesia YPTK Padang semenjak tahun 2015 dan sekarang tengah menempuh pendidikan S3 Doktor Manajemen UPI YPTK Padang dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis aktif melakukan Penelitian dan Publikasi baik ditingkat lokal, nasional dan internasional.

INSENTIF

Oleh

M. Afuan, S.E, M.M.

11.1 Pengertian Insentif

Guna mampu bersaing dalam dunia industri khususnya di era globalisasi sekarang, perusahaan diwajibkan harus memiliki keunggulan kompetitif yang unik dan sulit untuk ditirukan yang hanya akan didapat dari karyawan yang loyal, produktif, bersemangat, inovatif serta kreatif. Kriteria tersebut hanya ditemukan pada karyawan yang menerapkan teknik dan konsep manajemen SDM secara tepat dan semangat kerja yang tinggi. Pemberian imbalan yang sesuai adalah upaya peningkatan kinerja karyawan di suatu perusahaan sesuai dengan pekerjaannya yang sudah dilaksanakan. Jika karyawannya mampu untuk melampaui targetnya, maka karyawan berhak mendapatkan imbalan dari hasil kerjanya yang sudah tercapai. Kompensasi salah satu upaya penghargaan dari perusahaan secara langsung ataupun tidak langsung, finansial atau nonfinansial yang adil terhadap karyawan atas kerjanya dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Oleh karenanya pemberian kompensasi sangatlah diperlukan oleh suatu perusahaan guna memacu kinerja karyawan. Salah satu bentuk kompensasi finansial diantaranya komisi, insentif, tunjangan serta gaji. Sementara kompensasi nonfinansial mencakup lingkungan kerja, pelatihan, tanggung jawab, penghargaan, serta wewenang. Dalam memperoleh kompensasi yang sesuai, maka dibutuhkan pula berbagai karyawan yang berpotensi baik untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, dalam kompensasi memuat beberapa kompensasi yakni kompensasi finansial berupa insentif.

Diantara program penting dalam mencapai peningkatan kinerja

ialah sistem pemberian kompensasi contohnya sistem upah insentif. Selama ini sistem pengupahan pada tenaga kerja diatur pada UU Tahun 2003 No. 13 pasal 88 ayat 1, 2, 3 dan 4, sehingga sebagai kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan terhadap karyawannya. Dengan kata lain upah sebagai sumber penghidupan bagi tiap orang yang sudah mengikatkan diri pada perjanjian kerjanya atau perusahaan. Oleh karenanya tidak ada seseorang yang mengupayakan menggerakkan suatu hal secara berkelanjutan dalam bertugas dengan waktu tertentu untuk kepentingan pihak lainnya atau orang lain tanpa mendapat imbalan secara memadai sebab upah sebagai sumber penghidupan yang bisa dipakai dalam memenuhi semua kebutuhan hidupnya. Salah satu unsur yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah dengan memberikan insentif. Pemberian insentif mencerminkan upaya suatu perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Pemberian insentif jika tidak dilaksanakan secara tepat dan adil maka perusahaan akan kehilangan para karyawannya.

Menurut Hasibuan (2013:117) dalam (Ayu & Sinaulan, 2018) menyatakan “Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi”. Sedangkan pendapat dari (Pratiwi et al., 2020) insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Insentif dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi. Insentif merupakan penghargaan atau ganjaran positif yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Ada beberapa indikator yang dapat di gunakan untuk mengukur insentif finansial adalah dengan pembagian laba yang adil, pembagian laba yang tepat waktu, jumlah pembagian laba yang sesuai dengan harapan pegawai (Cahyani & Ardana, 2013). Insentif merupakan salah

satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai. Semakin tinggi kinerja pegawai, semakin besar pula insentif yang diberikan oleh perusahaan/ instansi. Pemberian insentif dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai terhadap output yang dihasilkan (Djuwanto & Hartono, 2017).

11.2 Sifat Dasar Sistem Pengupahan Insentif

Sifat dasar sistem pengupahan insentif dalam suatu perusahaan dituangkan secara jelas dan sederhana berdasarkan ketentuan standar kerja. Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif menurut Martoyo dalam (Diviani & Djastuti, 2015), adalah sebagai berikut:

1. Pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan sendiri.
2. Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja meningkat.
3. Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih tersebut cukup cepat pula merasakan nikmatnya orang berprestasi lebih.
4. Penentuan standar kerja ataupun standar produksi hendaknya secermat mungkin, dalam arti: tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umum karyawan, atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan.
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerjaan atau karyawan untuk bekerja lebih giat.

Berdasarkan pendapat di atas maka jelaslah bahwa pemberian insentif harus dilaksanakan secara jelas dan sederhana untuk mempermudah perhitungan setiap pegawainya, agar dapat menambah peningkatan kinerja bagi setiap pegawai

11.3 Pertimbangan Dasar Penyusunan Insentif

Menurut (Hasibuan, 2015), pertimbangan dasar penyusunan

insentif antara lain:

1. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil 4 kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak favourable bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.

2. Lama bekerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja.

3. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali pegawai muda (junior) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol

kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul dimana para pegawai junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

4. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. Hal ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan pegawai untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi.

5. Keadilan dan kelayakan

- a. Keadilan Dalam sistem insentif keadilan bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan (output), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, dimana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.
- b. Kelayakan Di samping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai

yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.

6. Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun rangking dalam penentuan insentif.

11.4 Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif dimaksudkan agar kebutuhan materi karyawan terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan materi itu diharapkan karyawan dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan sehingga output yang dihasilkan dapat meningkat daripada input dan akhirnya kinerja karyawan dapat meningkat.

Menurut Sutrisno Edy (2011) dalam (Rismawati, 2020) tujuan diberikannya insentif adalah sebagai berikut:

- a. Menghargai prestasi kerja
- b. Menjamin keadilan
- c. Mempertahankan karyawan
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu
- e. Pengendalian biaya
- f. Memenuhi peraturan.

Dan Menurut (Panggabean, 2010) menjelaskan tujuan pemberian insentif adalah sebagai berikut: "Tujuan insentif adalah memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok." Jadi pemberian insentif merupakan sarana motivasi yang dapat merangsang ataupun mendorong pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi peningkatan kinerja individu untuk mencapai tujuan organisasi.

11.5 Jenis-jenis Insentif

Suwatno (2011) dalam (Raharjo & Nainggolan, 2017), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki prestasi yang baik sudah sewajarnya mendapatkan insentif yang baik dan positif. Yang dimaksud dengan insentif positif adalah daya perangsang yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dengan cara memberikan hadiah, baik berupa material maupun non material. Sedangkan karyawan yang kurang berprestasi atau bekerja sesuai dengan harapan perusahaan dapat diberikan insentif yang bersifat negatif. Pengertian insentif yang bersifat negatif adalah gaya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya dibawah prestasi standar.

Menurut Sarwoto dalam Suwatno (Raharjo & Nainggolan, 2017) ada dua macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan, yaitu:

a. Insentif Material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya. Beberapa macam insentif yang diberikan karyawan meliputi: 1) Bonus 2) Komisi 3) *Profit sharing* 4) Kompensasi yang ditangguhkan (*Deffered Compensation*)

b. Insentif Non Material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuran berdasarkan prestasi kerjanya. Beberapa macam insentif non material meliputi: 1) Pemberian gelar secara resmi 2) Pemberian tanda jasa atau mendali 3) Pemberian piagam penghargaan 4) Pemberian pujian lisan atau tulisan 5) Pemberian promosi 6) Pemberian hak untuk memakai sesuatu atribut jabatan 7) Pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja 8) Pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan pahlawan 9) Ucapan terimakasih secara formal maupun informal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayu, D. K., & Sinaulan, J. H. (2018). Pengaruh insentif dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT bintang satoe doea. *Jurnal Ekonomi*, 20(3), 373–382.
- Cahyani, P. N., & Ardana, I. K. (2013). *Pengaruh lingkungan kerja fisik, gaya kepemimpinan dan insentif finansial terhadap kinerja pegawai non medis pada rumah sakit Balimed Denpasar*. Udayana University.
- Diviani, G. M., & Djastuti, I. (2015). *Analisis Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Perusahaan Air Minum Kabupaten Jepara)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Djuwanto, I., & Hartono, S. (2017). Pengaruh insentif, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 18(01).
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Panggabean, M. E. P. (2010). *Pengaruh Pemberian Gaji, Honor, dan Insentif terhadap kinerja Pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*. Universitas Sumatera Utara.
- Pratiwi, W. N., Komariah, K., & Jhoansyah, D. (2020). Turnover Intention Berdasarkan Retensi Karyawan dan Insentif. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 2(1), 313–324.
- Raharjo, A., & Nainggolan, K. (2017). PENGARUH MOTIVASI, INSENTIF DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PRODUKSI PT. CIPTA TPI (MNCTV). *Jurnal Komunikasi*, 8(2).
- Rismawati, R. (2020). *PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN TOKO MURAH BABY SHOP*. Universitas Muhammadiyah Pringsewu.

PROFIL PENULIS



M. Afuan, S.E, M.M.

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Jurusan Manajemen

Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

M. Afuan atau biasa disapa akrab dengan panggilan nama Afuan. Pria kelahiran Jambi, 3 November 1988 sudah berkeluarga serta telah mempunyai anak dari seorang istri yang bernama Vivi Suryani, S.SiT kini mengabdikan dan menjadi seorang dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen di Universitas Putra Indonesia YPTK Padang.

MOTIVASI KERJA

Oleh

Marta Widian Sari, S.E, M.M



12.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti “dorongan” atau daya penggerak. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Mulyani, Sari, & Sari, 2019). Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mulyani, Sari, & Sari, 2020).

Menurut (Khairani, Sari, Sari, & Novrianto, 2022), motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan

terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut (Hustia, 2020), motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju sebuah tujuan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mengarahkan, mendorong, dan menciptakan kegairahan kerja seseorang untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi dengan mau bekerja sama dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan.

12.2. Teori Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori mengenai motivasi, antara lain: Teori motivasi menurut Maslow (Andayani, 2020) mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang harus dipenuhi untuk sehari-hari seperti rumah, pakaian, makanan, minuman, udara untuk bernafas dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan yaitu kebutuhan dari perlindungan dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan untuk diterima dalam pergaulan kelompok maupun masyarakat, dicintai, dan mencintai.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan dan masyarakat di lingkungannya.

Aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya yang dimiliki secara optimal untuk mencapai prestasikerja yang baik dan memuaskan.

Sedangkan (Wardhani & Oktarina, 2019) mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut teori ERG, tiga kelompok teori kebutuhan tersebut adalah:

- a. Kebutuhan akan Keberadaan (Existence need)
- b. Kebutuhan akan afiliasi (Relatednees need) dan
- c. Kebutuhan akan kemajuan/pertumbuhan (Growth need)

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terlambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

Menurut (Hartoyo Soehari, 2021) dijelaskan bahwa motivasi diklasifikasikan menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik ini meliputi kebutuhan fisiologis seperti :

1. Kompensasi
2. Kondisi kerja
3. Tunjangan
4. Hubungan dengan atasan

Sedangkan motivasi intrinsik ini lebih kepada sikap yang timbul dari dalam diri seseorang, seperti :

1. Kepuasan kerja
2. Prestasi kerja
3. Peluang untuk maju
4. Tanggung jawab.

Teori-teori di atas harus diperhatikan oleh para pimpinan untuk memotivasi para karyawan. Motivasi yang harus diperhatikan tidak

hanya motivasi yang dari dalam tetapi motivasi dari luar juga diperlukan oleh karyawan, motivasi dari luar yaitu seperti hubungan antar pribadi, kondisi kerja, gaji dan lain sebagainya. Sedangkan motivasi dari dalam yaitu seperti pemberian penghargaan sebagai imbalan dari prestasi kerja yang selalu baik.

12.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

a. Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri.

Faktor intern terjadi karena adanya ketidak seimbangan dan ketidakharmonisan hubungan kerja antara organisasi dan karyawan. Seperti pemimpin memperlakukan karyawan dengan tidak baik sehingga karyawan merasa tidak puas. Dari sisi lain dapat dikemukakan bahwa faktor intern yang memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang tersebut antara lain: kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan, kebosanan dan kepuasan kerja (Haeruddin, Agung Widhi Kurniawan, Abdi Akbar, & Muhammad Yushar Mustafa, 2021).

b. Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan.

Faktor ekstern diakibatkan dari faktor lingkungan pekerjaan mengemaisarana prasarana kerja karyawan yaitu fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, penerangan, ketenangan termasuk dengan hubungan antar karyawan.

Sedangkan Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut (Falah & Ayuningtias, 2020) adalah:

a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup

manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- Memperoleh kompensasi yang memadai
- Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan
- Kondisi kerja yang aman dan nyaman

2. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status social yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- Adanya penghargaan terhadap prestasi
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- Pimpinan yang adil dan bijaksana
- Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

5. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

b. Faktor Ekstern

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat

bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik, dan besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

3. Supervise yang baik

Posisi supervise sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervise yang dekat dengan para karyawan ini menguasai lika-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Dengan demikian, peranan supervise yang melakukan pekerjaan supervise amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

4. Adanya jaminan pekerjaan

Perusahaan harus mampu memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan- kegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan

dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

6. Peraturan yang fleksibel

Peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi parakaryawan untuk bekerja lebih baik.

Dan Faktor-faktor yang digunakan supaya karyawan memiliki semangat dalam bekerja (Utamajaya & Sriathi, 2015) yaitu:

- a. Gaji yang cukup.
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani.
- c. Menciptakan suasana santai.
- d. Harga diri perlu mendapatkan perhatian.
Beri kesempatan mereka untuk maju.
- a. Rasa aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan.
- b. Usaha para pegawai untuk mempunyai legalitas.
- c. Sesekali karyawan perlu diajak berunding.
- d. Pembinaan intensif terarah.
- e. Fasilitas yang menyenangkan.

Karyawan merupakan sumber daya yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memperhatikan faktor- faktor motivasi di atas supaya tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan terlaksana dengan baik.

12.4. Indikator Motivasi Kerja

Menurut (Syahyuti, 2019) untuk mengukur motivasi terdapat beberapa indikator motivasi ekstrinsik antara lain :

1. Kompensasi

Dalam hal ini apakah kompensasi yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan.

2. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang memiliki fasilitas keselamatan kerja yang memadai akan membuat karyawan merasa nyaman dan aman.

3. Tunjangan

Perusahaan memberikan jaminan kesehatan dan masa tua (BPJS) kepada karyawan.

4. Hubungan dengan atasan

Atasan harus selalu memberikan dorongan kepada bawahan agar semangat kerja.

Sedangkan motivasi intrinsik antara lain :

1. Kepuasan kerja

Bila karyawan puas dengan apa yang diharapkan, akan menimbulkan keinginan yang kuat untuk melakukan lebih baik lagi.

2. Prestasi kerja yang diraih

Dengan adanya prestasi, akan membuat bekerja melebihi prestasi yang dicapai.

3. Peluang untuk maju

Dengan adanya peluang karier, karyawan akan termotivasi bekerja lebih baik.

4. Tanggung jawab

Rasa memiliki dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, akan membuat karyawan bekerja semaksimal mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

Andayani, M. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Indojaya Mandiri Lahat. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 797–804.

Falah, A. M., & Ayuningtias, H. G. (2020). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. XYZ. *Jurnal Mitra Manajemen*. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i6.417>

Haeruddin, M. I. M., Agung Widhi Kurniawan, Abdi Akbar, &

- Muhammad Yushar Mustafa. (2021). Pengaruh Faktor Motivasi Internal dan Eksternal terhadap Prestasi Kerja Karyawan: Sebuah Studi Kuantitatif. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i1.534>
- Hartoyo Soehari. (2021). MOTIVASI DAN PENGUKURANNYA. *Jurnal Visi Manajemen*. <https://doi.org/10.56910/jvm.v7i1.152>
- Hustia, A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 81. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2929>
- Khairani, N. T., Sari, M. W., Sari, V. N., & Novrianto, A. (2022). Human Relations And Working Environment Conditions In Building A Work Ethic With Motivation As Mediation At The Office Of The Agency For Personnel And Human Resources Development (BKPSDM) Sawahlunto City. *UPI YPTK Journal of Business and Economics*. <https://doi.org/10.35134/jbe.v7i1.68>
- Mulyani, S. R., Sari, V. N., & Sari, M. W. (2019). The model of employee motivation and cooperative employee performance. *Polish Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.32>
- Mulyani, S. R., Sari, V. N., & Sari, M. W. (2020). Model of employee motivation and cooperative performance. *Utopia y Praxis Latinoamericana*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3774631>
- Syahyuti. (2019). Indikator Motivasi Kerja. *Motivasi Kerja Karyawan*.
- Utamajaya, I. gede A. P., & Sriathi, A. A. A. (2015). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Fuji Jaya Motor Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Wardhani, Y. F., & Oktarina, O. (2019). Teori Kebutuhan Maslow Sebagai Rasionalisasi Pencegahan Kasus Aborsi Di Indonesia. *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*. <https://doi.org/10.22435/hsr.v22i3.1354>

PROFIL PENULIS



Marta Widian Sari, S.E, M.M
Dosen Manajemen
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Dr (C) Marta Widian Sari, S.E., M.M. lahir di Payakumbuh pada tanggal 20 Maret 1990. Ia kuliah S1 di Universitas Dharma Andalas Padang. Penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 di Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang program studi Magister Manajemen. Setelah menyelesaikan S2 nya, penulis aktif sebagai staf pengajar atau dosen di Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang. Selain kesibukan yang dijalani, penulis juga aktif melakukan penelitian dan menulis artikel serta karya ilmiah lainnya. Saat ini penulis sedang menempuh pendidikan S3 Doktor Manajemen Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

KEPEMIMPINAN

Oleh

**Dr. Rosyida Nurul Anwar, S.Pd.,
M.Pd.I**

13.1. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan lokomotif organisasi yang selalu menarik dibicarakan. Daya tarik ini didasarkan pada latar historis yang menunjukkan arti penting keberadaan seorang pemimpin dalam setiap kegiatan kelompok dan kenyataan bahwa kepemimpinan merupakan sentrum dalam pola interaksi antar komponen organisasi (Suarjaya dan Akib, *Usahawan* bulan Nopember 2003: 42). Lebih dari itu, kepemimpinan dan peranan pemimpin menentukan kelahiran, pertumbuhan dan kedewasaan serta kematian organisasi. Mengingat arti penting dan peranan kepemimpinan itu maka tulisan ini diarahkan bukan saja untuk menyegarkan pemahaman pembaca mengenai topik kepemimpinan, melainkan pula mempengaruhi sikap dan perilaku seorang pemimpin untuk Bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditentukan Bersama pengikutnya.

13.2. Pengertian

Semenjak zaman kuno para cendekianwan telah banyak mendefinisikan definisi dari kepemimpinan. Kepemimpinan berasal dari kata "pimpin" yang berarti tuntun, bina atau bimbing (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan 2017, 684). Richard, Robert, Ginnet dan Gordon mengemukakan kepemimpinan sebagai suatu sains dan seni (Hughes, Ginnet, and Curphy 2009). Goetsch dan Stanley mendeskripsikan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk

menginspirasi orang guna menciptakan satu komitmen total, diinginkan dan sukarela terhadap pencapaian tujuan organisasional atau melebihi pencapaian tujuan tersebut (Davis, n.d.).

Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama; dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi (Shedgill dalam Stoner dan Freeman 1989: 459-460). Unsur-unsur kepemimpinan menurut Shedgill adalah: (1) adanya keterlibatan anggota organisasi sebagai pengikut; (2) distribusi kekuasaan di antara pemimpin dengan anggota organisasi; (3) legitimasi diberikan kepada pengikut, dan (4) pemimpin mempengaruhi pengikut melalui berbagai cara.

Beberapa pendapat pakar mengenai kepemimpinan juga disajikan oleh Philip (2003: 5-6) sebagai berikut. Menurut Burns bahwa kepemimpinan merupakan proses hubungan timbal balik pemimpin dan pengikut dalam memobilisasi berbagai sumber daya ekonomi, politik dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Selanjutnya, Gardner berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu atau sekumpulan aktivitas yang teramati oleh pihak lain, berlangsung dalam kelompok, organisasi atau lembaga, dan melibatkan pemimpin dan pengikut yang bekerjasama untuk mewujudkan tujuan umum yang direncanakan. Sedangkan Hary S. Truman mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memperoleh orang-orang agar mengabaikan apa yang tidak disukai dan melaksanakan apa yang disukai.

Kepemimpinan berhubungan dengan proses menggerakkan, memberikan tuntutan, binaan dan bimbingan, menunjukkan jalan, memberi keteladanan, mengambil resiko, mempengaruhi dan

meyakinkan pihak lain (Anwar, Mulyadi, and Soleh 2022). Kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi (Usman 2011, 280).

Selanjutnya, meskipun istilah orang tidak dikemukakan secara spesifik dalam definisi kepemimpinan ini, namun setelah membaca elemen definisi kepemimpinan yang lain, maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah mengarahkan orang (lain). Definisi kepemimpinan ini mengandung makna bahwa pengikut yang baik juga menunjukkan peran kepemimpinan jika diperlukan, artinya pengikut bisa saja mempengaruhi pemimpinnya. Karena itu, definisi kepemimpinan kontemporer menunjukkan bahwa proses mempengaruhi terjadi antara pemimpin dan pengikut secara timbal balik dan dua arah.

13.3. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki fungsi tertentu yang berbeda dari satu system sosial dengan system sosial lainnya. Fungsi kepemimpinan pada tiap-tiap organisasi berbeda, dari fungsi kepemimpinan pada organisasi militer berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi bisnis maupun organisasi pendidikan. Fungsi kepemimpinan merupakan usaha untuk mengarahkan anggota kelompok agar memiliki semangat yang tinggi dan bekerja sebaik mungkin. Selain itu, fungsi kepemimpinan juga berkaitan dalam mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Secara umum fungsi kepemimpinan sebagai berikut (Wirawan 2014, 69):

1. Menciptakan visi

Seorang pemimpin diharuskan mampu menciptakan visi, karena visi sangat penting dalam kepemimpinan. Gary Yukl menyatakan untuk menciptakan visi suatu organisasi seorang pemimpin mampu memerlukan kemampuan menganalisis, intuisi, dan kreativitas untuk

menyintesiskan visi.

2. Mengembangkan budaya organisasi

Budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan oleh pemimpin dan diajarkan kepada para anggota baru dan diterapkan dalam perilaku organisasi.

3. Menciptakan Sinergi

Kepemimpinan memiliki fungsi bagaimana seorang pemimpin mempersatukan para pengikut dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi memiliki uni-unit yang memiliki fungsi berbeda, sehingga wajib memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi. Melaksanakan, mengevaluasi kontribusi secara maksimal dalam satu tujuan dan gerak kearah tujuan organisasi.

Fungsi kepemimpinan pada dasarnya menyangkut dua hal pokok, yakni: (1) fungsi yang berkaitan dengan tugas yang disebut fungsi pemecahan masalah, dan (2) fungsi pemeliharaan kelompok yang disebut fungsi sosial. Fungsi dari kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya didalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok. Apabila dicermati, didalam Teori Humanistik, terdapat tiga variabel pokok, yaitu;

1. Kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuan-nya
2. Organisasi yang disusun dengan baik agar tetap relevan dengan kepentingan anggota disamping kepentingan organisasi secara keseluruhan
3. Interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama. Blanchard, Zigarmi, dan Drea bahkan menyatakan, kepemimpinan bukanlah sesuatu yang Anda lakukan terhadap orang lain, melainkan sesuatu yang Anda lakukan bersama dengan orang

lain (Hersey, Blanchard, and Dewey E. Johnson 1996)

13.4. Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan dalam manajemen umumnya memiliki tigamodel kepemimpinan yang dipraktikkan dalam memanage organisasi. Masing-masing model mempunyai warna tersendiri, ada yang timbulnya karena anugerah Tuhan, ada juga timbulnya sangat erat hubungannya dengan sifat atau karakter dari seseorang itu sendiri, bahkan ada yang timbul karena hasil dari proses pembelajaran. Ketiga model kepemimpinan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Karismatik yang merupakan Kepemimpinan yang berasal dari anugerah Tuhan, yang mana pemimpin tersebut mempunyai kemampuan luar biasa, magnet yang kuat dan adanya ketertarikan emosional yang kuat dari yang dipimpin kepada pemimpinnya.
2. Kepemimpinan Transaksional yaitu kepemimpinan untuk mengendalikan bawahan dengan cara menggunakan kekuasaan untuk mencapai hasil. Mengelola bawahan dengan memberi reward dan punishment, biasa menerapkan transaksi yang saling menguntungkan dengan bawahan.
3. Kepemimpinan Transformasional yang merupakan Model kepemimpinan yang efektif dan telah diterapkan di berbagai organisasi internasional yang mengelola hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan pada beberapa factor antara lain perhatian (attention), komunikasi (communication), kepercayaan (trust), rasa hormat (respect) dan resiko (risk).

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbaur kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda.

13.5. Gaya Kepemimpinan

Langkah yang perlu ditempuh dalam mengklasifikasikan gaya kepemimpinan ialah memahami pengertian gaya kepemimpinan dan menentukan tipologi kepemimpinan yang dapat dijadikan sebagai acuan yang dapat mencirikan sekaligus membedakan setiap gaya kepemimpinan. Istilah gaya sama dengan cara, teknik atau metode yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha 1996).

Gaya kepemimpinan merupakan ramuan yang paling kritis bagi keberhasilan pengukuran kinerja organisasi secara komprehensif (Anwar and Alfina 2019). Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan eksekutif senior yang berpengaruh terhadap seluruh anggota organisasi. Gaya kepemimpinan mencerminkan kepribadian / tindakan pemimpin itu sendiri. Kombinasi "perilaku kepemimpinan" dan "gaya kepemimpinan" adalah kunci keberhasilan manajemen dalam sebuah organisasi (Fridiyanto 2019). Tidak hanya itu, lebih lanjut kepemimpinan juga dibutuhkan dalam tingkat yang lebih luas baik dalam tingkat local, regional, dan bahkan negara.

Menurut Robbins, (Robbins and Judge 2016) bahwa ada dua gaya kepemimpinan yang ekstrim yakni gaya kepemimpinan otokratis dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya otokratis dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang berdasar pada kekuatan posisi dan penggunaan otoritas pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Beberapa gaya kepemimpinan yang populer di masa lalu dapat dikategorikan ke dalam kontinum klasifikasi gaya kepemimpinan ini. Misalnya, model Manajerial Grid dari Robert R. Blake dan Jane S. Mouton dalam Robbins, et.al. (1994: 474) yang merinci gaya

kepemimpinan ke dalam empat gaya ekstrim, ditambah satu gaya yang berada di tengah-tengah untuk menyeimbangkan keempat gaya yang berada pada empat sisi yang berbeda, merupakan salah satu contoh yang tepat. Begitu pula gaya tiga dimensi dari William J. Reddin yang pada dasarnya hanya merupakan pengembangan gaya kepemimpinan yang diintrodusir dari hasil penelitian Universitas Ohio dan gaya yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Gaya kepemimpinan yang juga penting sebagai bagian dari teori perilaku adalah sistem manajemen dari Rensis Likert (Robbins, et.al., 1994: 309) berupa desain empat sistem kepemimpinan.

Hal penting yang dapat dipahami dari deskripsi posisi gaya kepemimpinan di atas ialah pemetaan gaya kepemimpinan dalam berbagai model – kontinum, grid, tiga dimensi dan sistem manajemen – dan gambaran tentang konsep kepemimpinan terdahulu yang tidak mempermasalahkan perbedaan ciri setiap gaya kepemimpinan, padahal cirinya cenderung berbeda dilihat dari peta teori yang dibuat. Dengan demikian, model kepemimpinan yang dibuat ini merupakan wadah untuk memetakan gaya kepemimpinan yang ada dan akan ada.

13.6. Penutup

Kepemimpinan berhubungan dengan proses menggerakkan, memberikan tuntutan, binaan dan bimbingan, menunjukkan jalan, memberi keteladanan, mengambil resiko, mempengaruhi dan meyakinkan pihak lain. Perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin menjadi cerminan bagaimana pemimpin menerapkan gaya dalam menggerakkan pengikutnya. Pemimpin yang efektif mempengaruhi pengikutnya dalam berpikir bukan hanya untuk kepentingannya sendiri, melainkan pula untuk kepentingan Bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Rosyida Nurul, and Alisa Alfina. 2019. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Di TK IT Nur Al Izhar Kebonsari." In *Conference on Research & Community Services*, 51–56. Jombang: STKIP PGRI Jombang.
- Anwar, Rosyida Nurul, Mulyadi, and Achmad Khudori Soleh. 2022. "Kepemimpinan Transformasional Kepala PAUD Untuk Meningkatkan Mutu Pendidik." *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 6 (4): 404–14. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i4.1577>.
- Davis, David L. Goetsch dan Stanley B. n.d. *Manajemen Mutu Total*. Edited by Benyamin Molan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 2017. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. V. Jakarta: Balai Pustaka.
- Fridiyanto. 2019. "Konsep Kepemimpinan Dalam Islam." *Al-Hadi* V No. 01 J (2): 1019–33.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, and Dewey E. Johson. 1996. *Management of Organizational Behavior: Utility Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnet, and Gordon J. Curphy. 2009. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 6th ed. New York: Mc Graw Hill.
- Husna, Faiqatul. 2017. "Kepemimpinan, Mutu Dan Pendidikan Islam." *Jurnal Misykat* 02: 131–54.
- Robbins, Stephen P., and Timothy . Judge. 2016. *Perilaku Organisasi*. 16th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Toha, Chabib. 1996. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Usman, Husani. 2011. *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, Dan Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

PROFIL PENULIS



Dr. Rosyida Nurul Anwar, S.Pd., M.Pd.I
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pengetahuan
Universitas PGRI Madiun

Penulis lahir di Lampung Timur, 27 Desember 1988. Pendidikan S1 dan S2 di IAIN Raden Intan Lampung. Penulis tercatat sebagai dosen tetap Universitas PGRI Madiun (UNIPMA) Jawa Timur sampai dengan sekarang. Penulis merupakan lulusan S3 Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Selain mengajar, penulis aktif mengadakan penelitian yang sampai saat ini telah menghasilkan beberapa artikel karya ilmiah yang telah di muat di berbagai jurnal dan prosiding baik nasional maupun internasional. Selain itu, penulis aktif melaksanakan pengabdian kepada masyarakat dalam berbagai aspek. Penulis juga aktif dalam kegiatan organisasi profesi yaitu ADPISI, PGRI, APG PAUD, dan kegiatan organisasi Kemasyarakatan lainnya.

KOMUNIKASI

Oleh

Budi Juliardi, S.H., M.Pd.

14.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan sebuah kata yang sering didengar dalam pergaulan sehari-hari. Kata komunikasi memiliki arti yang beraneka ragam, tergantung dari kegiatan yang dilakukan, mulai dari berdo'a (komunikasi dengan Tuhan), senda gurau (komunikasi dengan teman sebaya), proses belajar mengajar (komunikasi yang bersifat formal), hingga komunikasi melalui jaringan telepon seluler (komunikasi menggunakan alat elektronik canggih).

Komunikasi juga merupakan sebuah kegiatan yang pasti dilakukan setiap saat oleh setiap manusia, di berbagai kalangan, mulai dari masyarakat biasa, pejabat, hingga ilmuwan. Interaksi sosial yang dilakukan dalam pergaulan antara manusia satu dengan lainnya membutuhkan komunikasi, karena isi dari interaksi itu adalah komunikasi itu sendiri. Dua orang atau lebih dikatakan berinteraksi apabila masing-masing melakukan aksi dan reaksi. Aksi dan reaksi yang dilakukan manusia, baik perseorangan, kelompok, ataupun organisasi, dalam ilmu komunikasi disebut dengan komunikasi. Apalagi dalam sebuah organisasi, komunikasi merupakan salah satu elemen penting yang menentukan maju atau mundurnya organisasi yang bersangkutan. Berbagai fungsi manajemen dalam sebuah organisasi, mulai dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, sampai dengan pengawasan, semuanya melibatkan komunikasi. Pada sebuah organisasi, manusia memecahkan masalah atau mengembangkan ide-ide, atau melakukan inovasi, pasti akan saling berinteraksi dalam komunikasi

kelompok atau komunikasi organisasi.

Kata komunikasi, atau "*communication*" dalam bahasa Inggris, berasal dari kata Latin, yaitu "*communis*", yang berarti sama. Komunikasi menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara sama. Kata lain komunikasi adalah komunitas (*community*) yang juga menekankan kesamaan atau kebersamaan. Komunitas adalah sekelompok orang yang berkumpul atau hidup bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Tanpa komunikasi, tidak akan tercipta sebuah komunitas.

Secara sederhana komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampaian pesan dan orang yang menerima pesan. Oleh sebab itu, komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk dapat memahami satu dengan yang lainnya.

Jika membahas tentang definisi dari komunikasi, maka setiap orang tentu memiliki pendapat yang berbeda dalam memberikan arti tentang komunikasi. Seperti Ivancevich (Sunyoto, 2013), yang mendefinisikan komunikasi sebagai "*transisi/transition* informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol bersama dari satu orang atau kelompok kepada pihak lain. Simbol-simbol tersebut dapat verbal maupun nonverbal". Di lain pihak, Sopiah (2008) memberikan definisi bahwa komunikasi merupakan "*penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi*".

Lebih lanjut, Hardjana (2016) menyatakan bahwa komunikasi merupakan "*kegiatan di mana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan kemudian memberikan tanggapan kepada pengirim pesan*". Sedangkan menurut Bangun (2012), komunikasi adalah "*proses menyampaikan informasi dari pengirim kepada penerima pesan secara efektif melalui media yang tepat*".

Berdasarkan beberapa definisi mengenai komunikasi di atas,

dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari satu orang atau kelompok kepada pihak lain, baik secara lisan maupun tertulis dengan menggunakan symbol-simbol bersama dan/atau menggunakan media yang tepat.

Manusia berkomunikasi untuk membagi pengetahuan dan pengalaman. Bentuk umum komunikasi manusia termasuk bahasa sinyal, bicara, tulisan, gerakan, dan penyiaran. Melalui komunikasi, sikap dan perasaan seseorang atau sekelompok orang dapat dipahami oleh pihak lain. Akan tetapi – sekali lagi ditekankan – bahwa, komunikasi hanya akan efektif apabila pesan yang disampaikan dapat ditafsirkan sama oleh penerima pesan tersebut.

Komunikasi yang sudah terjadi sekarang ini cakupannya sudah lebih luas, bukan hanya kepada individu per individu saja tetapi juga kepada perusahaan/organisasi dan publik/masyarakat. Salah satu prinsip komunikasi adalah bahwa komunikasi mempunyai dimensi isi dan dimensi hubungan. Dimensi isi menunjukkan muatan atau isi komunikasi, yaitu apa yang dikatakan, sedangkan dimensi hubungan menunjukkan bagaimana cara mengatakannya, yang juga mengisyaratkan bagaimana hubungan para peserta komunikasi itu (Mulyana, 2000).

14.2. Elemen-Elemen Komunikasi

Proses komunikasi ditujukan untuk menciptakan penyampaian suatu pesan yang dilakukan oleh seseorang pada orang lain melalui cara yang efektif. Komunikasi yang efektif akan tercipta bila terjadi saling pengertian, menimbulkan kesenangan, dan menciptakan hubungan yang semakin baik. Komunikasi yang efektif juga bisa terjadi jika memenuhi elemen-elemen dasar komunikasi.

Menurut Ivancevich (Sunyoto, 2013), terdapat beberapa elemen-elemen dasar yang terkandung dalam sebuah komunikasi. Elemen-elemen tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Komunikator/*sender*.

Komunikator atau pengirim pesan adalah individu, kelompok atau organisasi yang memiliki ide, niat, informasi, dan tujuan untuk berkomunikasi. Dalam menjalankan tugasnya, seorang komunikator dipengaruhi oleh karakter yang dimilikinya. Namun demikian, efektivitas karakter komunikator dalam menyampaikan pesan dipengaruhi oleh perkembangan zaman. karakter tertentu mungkin tepat untuk menjadi komunikator pada masa tertentu, namun bisa jadi menjadi kurang tepat lagi saat menjadi komunikator pada masa yang lain.

2. Pengkodean/*encoding*.

Pengkodean dilakukan untuk menerjemahkan ide komunikator menjadi sekumpulan symbol sistematis yang mengungkapkan makna informasi yang disampaikan. Pengkodean ini berfungsi untuk menciptakan suatu bentuk di mana setiap ide dan makna dapat diekspresikan menjadi suatu pesan.

3. Pesan/*message*.

Hasil dari pengkodean adalah pesan. Pesan adalah segala sesuatu yang ingin disampaikan oleh individu kepada orang lain. Bentuk pesan tergantung kepada media yang digunakan untuk menyampaikan pesan tersebut. Pesan yang baik disusun dengan mempertimbangkan tujuan dilakukannya komunikasi, serta disesuaikan dengan kondisi komunikan. pesan menjadi kurang berguna bila kondisi serta kapastitas komunikan terlalu tinggi atau terlalu rendah dibandingkan dengan format pesan yang telah disusun komunikator. Oleh karena itu, penyusunan pesan tak sekedar berhenti pada terwujudnya pesan yang akan disampaikan, namun harus dilandasi dengan pertimbangan pada sasaran atau penerima pesan.

4. Media perantara/*medium*.

Media perantara merupakan media untuk menyampaikan pesan. Media atau Saluran komunikasi bisa berbentuk surat kabar, majalah, tabloid, buletin, media internal, buku, novel, televisi, radio, fixed-line

phone, mobile phone, smart phone, internet, CD atau DVD game, atau surat. Sementara dalam sebuah organisasi, media yang dapat digunakan untuk menyampaikan pesan kepada anggotanya antara lain dapat melalui rapat, papan pengumuman, tatap muka langsung, telepon, memo, pertemuan kelompok, *e-mail*, konferensi video, kebijakan perusahaan, dan sebagainya. Tentu saja masing-masing media ini menjadi saluran informasi tertentu untuk publik tertentu, karena masing-masing saluran memiliki karakter tersendiri dalam menjangkau publiknya. Ada pendapat lain terkait dengan saluran, yaitu kelompok yang berpandangan bahwa saluran komunikasi tidak selalu harus dalam wujud medium atau alat yang digunakan seseorang untuk berkomunikasi, tetapi sepanjang saluran tersebut bisa menjadi suatu penghubung antara pengirim dan penerima pesan, maka hal ini dapat disebut sebagai saluran komunikasi. Sebagai contoh, forum diskusi, kotak pos, SMS, arisan warga, huruf *braille*, komunikasi antarpersonal, dan bahkan dinding gua pun bisa digunakan sebagai saluran komunikasi.

5. Pengurai-penerima pesan/*decoding receiver*.

Agar proses komunikasi berjalan secara efektif, maka pesan yang disampaikan akan diterjemahkan kembali oleh penerima. Pengurai merupakan istilah teknis untuk setiap proses pikiran dari penerima pesan. Oleh sebab itu, pengurai berkaitan bagaimana menginterpretasikan pesan atau informasi yang disampaikan.

Penerima pesan, tidak harus dalam posisi bergantian dengan pengirim pesan pada saat melakukan kegiatan komunikasi (komunikasi sebagai interaksi), namun dapat dalam posisi yang setara saat saling mengirim dan menerima pesan (komunikasi sebagai transaksi). Respon oleh penerima pesan yang ditujukan kepada sumber pesan dikenal dengan umpan balik atau *feedback*. Sedangkan segala perubahan atau bahkan tidak berubahnya penerima pesan setelah menerima pesan dikenal sebagai efek, dampak, atau akibat.

6. Umpan balik/*feed back*.

Umpan balik merupakan sesuatu yang sangat diharapkan ketika melakukan komunikasi. Dengan adanya umpan balik, membuat komunikator tahu, melalui respons penerima pesan, apakah pesan yang disampaikan telah diterima dan mendapatkan respons yang diharapkan. Umpan balik dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Umpan balik secara langsung yaitu melalui pertukaran verbal, misalnya melalui ekspresi wajah, sedangkan umpan balik secara tidak langsung dapat terjadi melalui penurunan prestasi kerja, munculnya konflik, kurang koordinasi, tingkat absensi dan sebagainya yang mengindikasikan adanya masalah dalam komunikasi.

7. Gangguan/*noise*.

Gangguan dapat mempengaruhi seluruh hubungan dalam proses komunikasi. Gangguan ini bisa menyebabkan kesalahan pemaknaan pesan oleh komunikan, sehingga pesan tidak tersampaikan dengan baik, dan komunikasi tidak berhasil dilakukan. Gangguan tersebut bisa berasal dari komunikator, pesan, saluran ataupun komunikan.

Gangguan yang berasal dari komunikator misalnya jika komunikator tidak kompeten, tidak dapat menguasai situasi ketika menyampaikan pesan. gangguan pesan misalnya ketika pesan tidak sepenuhnya tersampaikan atau terpotong, atau jika pesan menggunakan bahasa yang kurang dimengerti oleh penerima.

Gangguan yang berasal dari saluran seringkali terjadi pada media elektronik, misalnya gangguan telepon. Sedangkan gangguan pada komunikan misalnya komunikan kurang mendengarkan atau pengetahuan komunikan mengenai pesan yang disampaikan kurang memadai.

Sedangkan elemen-elemen komunikasi menurut Effendy (2003), yaitu sebagai berikut :

1. *People*.

Komunikasi melibatkan orang: bisa antarpribadi, kelompok kecil, dan publik berlangsung antara dan diantara semua tipe *sender* dan

receiver (bergantian merupakan individu-individu yang memberikan dan menerima pesan secara serempak).

2. *Message*.

Bersifat verbal (menggunakan kata-kata) dan non-verbal. Yang bersifat non-verbal antara lain: kedekatan, sentuhan, aroma, waktu, gerakan mata, gerakan tangan dan kepala, teriakan, dan lain-lain.

3. *Channel*.

Saluran yang digunakan dalam berkomunikasi, misalnya semua indera kita. Manusia adalah multi *channel communicator*.

4. *Noise*.

Merupakan distorsi yang berpotensi mengganggu efektivitas komunikasi, misal: aroma yang terlalu tajam, suara bising, ruangan yang panas, dan lain-lain.

5. *Context*.

Kita berkomunikasi selalu dalam konteks. Misalnya, kadang dalam konteks organisasi, lalu berubah menjadi konteks akrab/keluarga.

6. *Feedback*.

Merupakan respon balik dari pihak lain yang menerima pesan terhadap pesan yang kita sampaikan. *Feedback* dapat dibedakan menjadi: *immediate* (langsung), *delayed* (tertunda), lalu *positive* atau *negative*.

7. *Effect*.

Komunikasi berdampak atau berpengaruh terhadap orang lain. Dampaknya bisa bermacam-macam, misal: *cognitive* (pengetahuan), *affective* (sikap atau perilaku), *conative* (tindakan), atau campuran.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa komunikasi dapat terjadi jika terdapat pesan yang ingin disampaikan oleh komunikator kepada komunikan. Komunikasi tersebut disampaikan melalui sebuah saluran atau media, dan komunikasi akan dikatakan efektif jika komunikan memberikan *feedback* positif. Selanjutnya akan dihasilkan efek misalnya perubahan perilaku pada komunikan, ketika komunikasi

berhasil dilakukan. Keberhasilan komunikasi bergantung pada banyak faktor, salah satunya besarnya gangguan atau hambatan dalam komunikasi serta ada tidaknya campur tangan orang luar dalam proses komunikasi tersebut.

14.3. Konteks-konteks Komunikasi

Komunikasi tidak berlangsung dalam ruang hampa sosial, melainkan dalam konteks situasi tertentu. Banyak pakar komunikasi mengklasifikasikan komunikasi berdasarkan konteksnya. Sebagaimana juga definisi komunikasi, konteks komunikasi ini diuraikan secara berlainan. Menurut Verderber misalnya, konteks komunikasi terdiri dari: 1) Konteks Fisik; 2) Konteks Sosial; 3) Konteks Historis; 4) Konteks Psikologis; dan 5) Konteks Kultural.

Indikator paling umum untuk mengklasifikasikan komunikasi berdasarkan konteksnya atau tingkatnya adalah jumlah peserta yang terlibat dalam komunikasi. Maka dikenal istilah “komunikasi massa dan komunikasi antarpribadi”.

Komunikasi massa melibatkan banyak komunikator, berlangsung melalui system bermedia dengan jarak fisik rendah (artinya jauh), memungkinkan penggunaan satu atau dua saluran indrawi (penglihatan, pendengaran), dan biasanya tidak memungkinkan umpan balik segera. Sebaliknya, komunikasi antar pribadi melibatkan sejumlah komunikator yang relative kecil, berlangsung dengan jarak fisik yang dekat, bertatap muka, memungkinkan jumlah maksimum saluran indrawi, dan memungkinkan umpan balik segera.

Dalam komunikasi antarpribadi para pesertanya dapat mengontrol topik pembicaraan. Sementara dalam komunikasi massa, komunikator (produsen pesan) mengontrol topik pelanggan yang menginginkan topic lain harus mengubah sumber informasi. Dalam komunikasi antar pribadi, para peserta dapat menekankan pesan dengan mengulang pesan, atau dengan tekanan verbal atau nonverbal tertentu,

atau saling bertanya, namun dalam komunikasi massa, keluwesan tersebut sangat terbatas walaupun bukan berarti tidak ada sama sekali.

Selanjutnya, dikenal juga komunikasi intrapribadi (*intrapersonal communication*), komunikasi kelompok, komunikasi public, dan komunikasi organisasi. Komunikasi intrapribadi yaitu komunikasi dengan diri-sendiri. Contohnya berpikir. Komunikasi ini merupakan landasan komunikasi antarpribadi dan komunikasi dalam konteks-konteks lainnya, meskipun dalam disiplin komunikasi tidak dibahas secara rinci dan tuntas. Keberhasilan komunikasi kita dengan orang lain bergantung pada keefektifan komunikasi kita dengan diri sendiri.

Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama, yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama (adanya saling ketergantungan), mengenal satu sama lainnya dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut, meskipun setiap anggota mungkin mempunyai peran yang berbeda-beda. Kelompok ini misalnya adalah keluarga, kelompok diskusi, kelompok pemecahan masalah, atau suatu komite yang tengah rapat untuk mengambil suatu keputusan. Umpan balik dari seorang peserta dalam komunikasi kelompok masih bisa diidentifikasi dan ditanggapi langsung oleh peserta lainnya.

Sementara itu, komunikasi publik (*public communication*) adalah komunikasi antara seorang pembicara dengan sejumlah orang (khalayak), yang tidak bisa dikenali satu per satu. Komunikasi demikian sering juga disebut pidato, ceramah, atau kuliah. Komunikasi publik biasanya berlangsung lebih formal dan lebih sulit daripada komunikasi antar pribadi atau komunikasi kelompok, karena komunikasi publik menuntut persiapan pesan yang cermat, keberanian dan kemampuan menghadapai sejumlah besar orang.

Ciri-ciri komunikasi publik adalah: terjadi ditempat umum (publik), misalnya di kelas, di aula atau tempat lainnya yang dihadiri sejumlah besar orang; merupakan peristiwa social yang biasanya telah

direncanakan; terdapat agenda; beberapa orang ditunjuk. Komunikasi publik sering bertujuan memberikan penerangan, menghibur atau membujuk.

Sementara itu, komunikasi organisasi (*organizational communication*) terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Oleh karena itu, organisasi dapat diartikan sebagai kelompok dari kelompok-kelompok. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal. Sedangkan komunikasi informal tidak tergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat dan gosip.

14.4. Prinsip-Prinsip Komunikasi

Seperti yang telah diketahui bahwa secara umum komunikasi adalah proses pengiriman pesan yang berasal dari sumber kepada penerima lewat saluran, dengan pengaruh yang diharapkan. Prinsip komunikasi yaitu arti dasar atau asas pikiran untuk membahas komunikasi. Adapun 12 prinsip-prinsip komunikasi itu antara lain (Karyaningsih, 2018):

1. Komunikasi adalah Proses Simbolik.

Komunikasi adalah sesuatu yang sifatnya tidak statis, melainkan bersifat dinamis dan terus berkelanjutan. Salah satu kebutuhan pokok manusia, seperti dikatakan Susanne K. Langer, adalah kebutuhan simbolisasi atau penggunaan lambang. Manusia memang “satu-satunya hewan” yang menggunakan lambang, dan itulah yang membedakan manusia dengan makhluk lainnya. Lambang atau simbol adalah sesuatu yang digunakan untuk menunjuk sesuatu lainnya, berdasarkan kesepakatan sekelompok orang. Lambang meliputi kata-kata (pesan verbal), perilaku non verbal, dan obyek yang maknanya disepakati bersama, misalnya memasang bendera di halaman rumah untuk

menyatakan penghormatan atau kecintaan kepada negara.

2. Setiap Perilaku Mempunyai Potensi Komunikasi.

Komunikasi terjadi bila seseorang memberi makna pada perilaku orang lain atau perilakunya sendiri, sehingga setiap perilaku mengandung pesan. Kita tidak dapat tidak berkomunikasi. Tidak berarti bahwa semua perilaku adalah komunikasi. Komunikasi terjadi bila seseorang memberi makna pada perilaku orang lain atau perilakunya sendiri. Jika seseorang diminta untuk tidak berkomunikasi, akan sulit baginya untuk berbuat demikian, karena setiap perilakunya memiliki potensi untuk ditafsirkan. Kalau ia tersenyum, ia ditafsirkan bahagia; kalau ia cemberut, ia ditafsirkan tidak bahagia. Bahkan ketika kita berdiam diri sekalipun, ketika kita mengundurkan diri dari komunikasi dan lalu menyendiri, sebenarnya kita mengkomunikasikan banyak pesan. Orang lain mungkin akan menafsirkan diam kita sebagai malu, segan, ragu-ragu, tidak setuju, tidak peduli, marah, atau bahkan malas atau bodoh. Bisa jadi, diam kita ditafsirkan orang sebagai tanda setuju atau situasi yang melibatkan kita.

3. Komunikasi Mempunyai Dimensi Isi dan Dimensi Hubungan.

Dimensi isi disandi secara verbal, sedangkan dimensi hubungan disandi secara nonverbal. Dimensi isi menunjukkan muatan (isi) komunikasi, yaitu apa yang dikatakan. Sedangkan dimensi hubungan menunjukkan bagaimana cara mengatakannya yang juga mengisyaratkan bagaimana hubungan para peserta komunikasi itu dan bagaimana seharusnya pesan itu ditafsirkan. Sebagai contoh, apa yang kita pikirkan ketika seorang suami yang menjawab "Bagus" ketika dimintai pendapat oleh istrinya mengenai baju yang baru saja dibeli dan dikenakan istrinya itu, mungkin sekali tidak mengatakan hal yang sebenarnya, bila sang suami menjawab seraya tetap menonton televisi atau membaca surat kabar. Kata yang menyenangkan disertai kualitas suara yang tidak menyenangkan itu disebut sarkasme, sedangkan kata-kata tidak menyenangkan dengan nada menyenangkan disebut lelucon.

4. Komunikasi Berlangsung dalam Berbagai Tingkat Kesengajaan.

Komunikasi dilakukan dalam berbagai tingkat kesengajaan, dari komunikasi yang tidak disengaja sama sekali (misalnya ketika kita sedang melamun sementara orang memerhatikan kita) hingga komunikasi yang benar-benar direncanakan atau disadari (ketika kita menyampaikan pidato). Kesengajaan bukanlah syarat untuk terjadinya komunikasi. Meskipun kita sama sekali tidak bermaksud menyampaikan pesan kepada orang lain, perilaku kita potensial ditafsirkan orang lain. Misalnya, dalam perilaku nonverbal, seperti postur tubuh yang tegap, cara berjalan yang mantap ketika menuju podium untuk berpidato, jabatan tangan yang kuat, gerakan tangan yang bebas saat berbicara, kontak mata, dan cara berpakaian yang rapih, bisa jadi tanpa sengaja mengkomunikasikan suatu pesan, misalnya rasa percaya diri. Tidak semua perilaku otomatis menyampaikan pesan. Akan tetapi, setiap perilaku mungkin menyampikan pesan. Komunikasi telah terjadi bila penafsiran telah berlangsung, terlepas dari apakah kita menyengaja perilaku tersebut atau tidak.

5. Komunikasi Terjadi dalam Konteks Ruang dan Waktu

Makna pesan juga bergantung pada konteks fisik dan ruang, waktu, sosial, dan psikologis. Topik-topik yang lazim dipercekapkan di rumah, tempat kerja, atau tempat hiburan seperti "lelucon, "acara televisi, mobil, bisnis, atau "perdagangan" terasa kurang sopan bila dikemukakan di masjid atau tempat beribadah lainnya.

Waktu juga mempengaruhi makna terhadap suatu pesan. Dering telepon pada tengah malam atau dini hari akan dipersepsikan lain bila dibandingkan dengan dering telepon pada siang hari. Dering telepon pada tengah malam itu mungkin berita sangat penting, misalnya untuk mengabarkan orang yang sakit keras, kecelakaan atau meninggal dunia, atau upaya orang jahat untuk mengetes apakah di rumah ada orang atau tidak.

6. Komunikasi Melibatkan Prediksi Peserta Komunikasi

Ketika orang-orang berkomunikasi, mereka meramalkan efek perilaku komunikasi mereka. Dengan kata lain, komunikasi juga terikat oleh aturan dan tatakrama. Artinya, orang-orang memilih strategi tertentu berdasarkan bagaimana orang yang menerima pesan akan merespon. Kita dapat memprediksi perilaku komunikasi orang lain berdasarkan peran sosialnya. Misalnya, kita tidak dapat menyapa orang tua kita atau dosen kita dengan "Kamu" atau "Elu" kecuali bila kita bersedia menerima risikonya dengan dianggap sebagai orang yang kurang ajar.

Prinsip ini mengamsumsikan bahwa hingga derajat tertentu ada keteraturan pada perilaku komunikasi manusia. Dengan kata lain, perilaku manusia dapat diramalkan. Kalau semua perilaku manusia itu bersifat acak, selalu tanpa diduga, hidup akan sulit. Setiap bangun tidur kita akan merasa cemas dan takut, karena kita tidak dapat menduga apa yang akan dilakukan orang terhadap kita. Karena tidak mungkin orang tua, suami, atau istri kita tiba-tiba memarahi kita begitu kita tiba di rumah sore hari, padahal pagi hari sebelum kita berangkat kuliah atau bekerja kita pamit kepada mereka dengan hangat.

7. Komunikasi Bersifat Sistematis

Komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugasnya masing-masing. Tugas dari masing-masing komponen itu berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi. Misalnya pengirim mempunyai peranan untuk menentukan apa informasi atau apa arti yang akan dikomunikasikan. Setelah tahu apa arti atau informasi yang akan dikirimkan, informasi tersebut perlu diubah kedalam kode atau sandi-sandi tertentu sesuai dengan aturannya sehingga berupa suatu pesan. Jadi komponen pesan ada kaitannya dengan komponen pengirim. Bila pengirim tidak benar menyandikan arti yang akan dikirim maka terjadilah pesan itu kurang tepat.

8. Semakin Mirip Latar Belakang Sosial-Budaya Semakin Efektiflah

Komunikasi

Dalam kenyataannya, tidak pernah ada dua manusia yang persis sama, meskipun mereka kembar yang dilahirkan dan diasuh dalam keluarga yang sama, diberi makan yang sama dan dididik dengan cara yang sama. Bahkan anak yang kembar identik dan dibesarkan di tempat yang sama-pun tidak akan mempunyai state of mind yang sama persis. Namun kesamaan dalam hal-hal tertentu seperti umur, suku, bahasa, tingkat pendidikan akan mendorong suatu proses komunikasi berlangsung lebih efektif.

Seorang lulusan Universitas bisa saja menikah dengan seseorang lulusan SD, dan seorang kulit putih dengan seorang kulit hitam, namun pasangan-pasangan tersebut harus berupaya lebih keras untuk menyesuaikan diri satu sama lain agar komunikasi mereka berlangsung efektif. Tanpa kesediaan untuk saling memahami dan menerima perbedaan tersebut, pernikahan mereka akan kandas di tengah jalan.

9. Komunikasi Bersifat Nonsekuensial

Meskipun terdapat banyak modal komunikasi linier atau satu arah, sebenarnya komunikasi manusia dalam bentuk dasarnya bersifat dua arah. Beberapa pakar komunikasi mengakui sifat sirkuler atau dua arah komunikasi ini. Ketika seseorang berbicara kepada orang lainnya, atau kepada sekelompok orang (misalnya waktu kuliah atau rapat), sebenarnya komunikasi berlangsung dua arah. Orang-orang yang kita anggap sebagai pendengar sebenarnya juga menjadi “pembicara” atau pemberi pesan pada saat yang sama, yaitu melalui perilaku non-verbal mereka, misalnya lewat anggukan kepala tanda setuju/ mengerti, kening berkerut tanda mereka bingung, dan sebagainya.

10. Komunikasi Bersifat Prosesual, Dinamis, dan Transaksional

Seperti juga waktu dan eksistensi. Komunikasi tidak mempunyai awal dan tidak mempunyai akhir, melainkan merupakan proses yang sinambung (*continuous*). Bahkan kejadian yang sangat sederhana pun, seperti “Tolong ambilkan garam” melibatkan rangkaian kejadian yang

rumit bila pendengar memenuhi permintaan tersebut.

Implikasi dari komunikasi sebagai proses yang dinamis dan transaksional adalah bahwa para peserta komunikasi berubah (dari sekedar berubah pengetahuan hingga berubah pandangan dunia dan perilakunya). Ada orang yang perubahannya sedikit demi sedikit dari waktu ke waktu, tetapi perubahannya akhirnya (secara kumulatif) cukup besar. Namun ada juga orang yang berubah secara tiba-tiba, melalui cuci otak atau konversi agama, misalnya dari seorang nasionalis menjadi komunis, atau dari seorang Hindu menjadi seorang Kristen atau Muslim.

Implisit dalam proses komunikasi sebagai transaksi ini adalah proses penyandian dan penyandian balik. Kedua proses situ, meskipun secara teoritis dapat dipisahkan, sebenarnya terjadi serempak, bukan bergantian. Keserempakan inilah yang menandai komunikasi sebagai transaksi. Jadi, kita tidak menyandi pesan, lalu menunggu untuk menyandi balik respons orang lain. Kita melakukan kedua kegiatan itu pada saat yang (hampir) bersamaan ketika kita berkomunikasi.

11. Komunikasi Bersifat Irreversible

Sekali suatu pesan terkirim, kita tidak dapat mengendalikan pengaruh pesan tersebut bagi khalayak apalagi menghilangkan efek pesan tersebut sama sekali. Sifat irreversible ini adalah implikasi dari komunikasi sebagai suatu proses yang selalu berubah. Prosesnya hanya bisa berjalan dalam satu arah, tidak bisa dibalik. Anda, misalnya, dapat mengubah buah anggur menjadi minuman anggur (sari anggur), tetapi anda tidak bisa mengembalikan sari anggur menjadi buah anggur. Komunikasi termasuk proses seperti ini, proses tak reversibel. Sekali anda mengkomunikasikan sesuatu, anda tidak bisa tidak mengkomunikasikannya. Tentu saja, anda dapat berusaha mengurangi dampak dari pesan yang sudah terlanjur anda sampaikan; anda dapat saja, misalnya, mengatakan, "Saya sangat marah waktu itu; saya tidak benar-benar bermaksud mengatakan seperti itu." Tetapi apa pun yang anda lakukan untuk mengurangi atau meniadakan dampak dari pesan

anda, pesan itu sendiri, sekali telah dikirimkan dan diterima, tidak bisa dibalikkan.

12. Komunikasi Bukan Panasea untuk Menyelesaikan Berbagai Masalah

Banyak persoalan dan konflik antar manusia disebabkan oleh masalah komunikasi. Namun komunikasi bukanlah panasea (obat mujarab) untuk menyelesaikan persoalan atau konflik itu, karena persoalan atau konflik tersebut mungkin berkaitan dengan masalah struktural. Agar komunikasi efektif, kendala struktural ini harus juga diatasi. Misalnya, meskipun Pemerintah bersusah payah menjalin komunikasi yang efektif dengan warga Aceh dan Papua, tidak mungkin usaha itu akan berhasil bila Pemerintah memperlakukan masyarakat di wilayah-wilayah itu secara tidak adil, dengan merampas kekayaan alam mereka dan mengangkutnya ke pusat.

14.5. Komunikasi yang Efektif

Sebuah penelitian mengungkapkan bahwa 70% dari waktu bangun kita, digunakan untuk berkomunikasi. Mulai dari bangun tidur, interaksi dengan anggota keluarga; beraktivitas diluar rumah juga melibatkan komunikasi. Di tempat kerja, kita berkomunikasi dengan rekan kerja, konsultasi dengan atasan, koordinasi dengan klien dan lain sebagainya. Disekolah, pelajar berkomunikasi dengan teman, mendengar guru menerangkan pelajaran, dan lain sebagainya. Dikampus, mahasiswa berdiskusi dalam perkuliahan juga menggunakan komunikasi sebagai sarannya. Demikianlah, apapun aktivitas kita seharian, tidak pernah terlepas dari kegiatan komunikasi. Di rumah sehabis beraktivitas, bercengkrama dengan keluarga juga melibatkan komunikasi (Karyaningsih, 2018).

Yang menjadi pertanyaan adalah apakah komunikasi yang kita lakukan tersebut berhasil? Dengan kata lain, apakah sudah efektif komunikasi yang kita lakukan? Seberapa efektifkah komunikasi yang telah dilakukan? Secara sederhana, komunikasi efektif terjadi apabila

orang berhasil menyampaikan apa yang dikasudkannya. Menurut Tubbs, (Yusrizal:2005) "secara umum, komunikasi dinilai efektif bila rangsangan yang disampaikan dan yang dimaksudkan oleh pengirim atau sumber, berkaitan erat dengan rangsangan yang ditangkap dan dipahami oleh penerima".

Komunikasi merupakan ketrampilan prioritas diurutan pertama jika ingin sukses dalam karir dan kehidupan. Perubahan untuk menjadi lebih baik terletak sejauh mana kita mampu menggunakan komunikasi sebaik mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Deddy, Mulyana. 2020. Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Effendy, Uchjana, Onong. 2013. Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Hardjana, Agus. 2016. *Komunikasi Intra Personal dan Interpersonal*. Yogyakarta: Kanisius
- Karyaningsih, Ponco Dewi. 2018. Ilmu Komunikasi. Yogyakarta: Ilmu KOMunikasi.
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sunyoto, Sutisna. (2013). Perilaku Konsumen dan *Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.

PROFIL PENULIS



Budi Juliardi, S.H., M.Pd.

**Dosen Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan
Universitas PGRI Sumatera Barat**

Budi Juliardi, SH., M.Pd., lahir 30 Juli 1980 di Koto Baru, Padang Sago, Kabupaten Padang Pariaman, Sumatera Barat. SD, SMP, dan SMA di tamatkan di Kota Curup, Bengkulu. S1 selesai di Fakultas Hukum Universitas Bung Hatta Padang pada tahun 2002, S2 Pendidikan Kewarganegaraan di UNP tahun 2012. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Prodi PPKn Universitas PGRI Sumatera Barat. Selain itu, mengajar juga di Universitas Bung Hatta, Intitut Teknologi Padang, dan Universitas Baiturrahmah, Padang. Penelitian yang pernah dilakukan antara lain: “Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap tingkat Partisipasi Politik Masyarakat Nelayan di Sumatera Barat” serta “Permasalahan Anak Jalanan di Kota Padang dan Upaya Penanggulangannya”. Buku yang telah terbit antara lain Pendidikan Kewarganegaraan untuk Perguruan Tinggi terbitan Rajawali Pers, Jakarta; Ilmu Sosial Budaya Dasar terbitan Alfabeta, Bandung; berbagai tulisan ilmiah telah terpublikasi di jurnal nasional dan prosiding internasional.

15.1. Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja merupakan perlindungan atas keamanan kerja yang didapatkan oleh pekerja, baik fisik maupun mental dalam lingkungan kerja. Rasa aman dalam bekerja akan terbentuk secara psikologis bagi pekerja ketika ada upaya yang dilakukan oleh pemberi kerja dalam menjamin hal tersebut. Begitu juga dengan kesehatan kerja, yang didefinisikan sebagai suatu kondisi fisik dan mental yang sehat kemudian dapat diaplikasikan dan dioptimalkan penggunaannya dalam bekerja. Wujud dari keselamatan dan kesehatan kerja yang diterapkan oleh pihak pemberi kerja kepada pekerja, akan memberikan dampak timbal balik bagi perusahaan baik dalam kualitas maupun kuantitas kerja.

Keselamatan dan kesehatan kerja adalah kebutuhan bagi setiap pekerja dalam melakukan setiap aktivitas pekerjaannya. Seperti halnya pemilik perusahaan yang menginginkan perusahaannya terus eksis, tumbuh dan berkembang sama halnya dengan keselamatan dan kesehatan kerja bagi pekerja. Ketika faktor produksi pada suatu perusahaan berjalan dengan baik, maka standar kualitas dari output yang dihasilkan perusahaan akan baik. Begitu juga dengan manusia, kesehatan dan keselamatan kerja adalah faktor penting bagi pekerja untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pemberi kerja.

15.2. Alasan Pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Perusahaan secara mendasar mesti menyadari tanggung jawab moral kepada karyawan yang dipekerjakan. Perwujudan keselamatan dan kesehatan kerja bagi karyawan memberikan dampak pada karyawan dan perusahaan itu sendiri. Berikut beberapa manfaat dari keselamatan dan kesehatan kerja:

1. Menjaga Moral dan Reputasi Perusahaan

Moral merupakan suatu standar sikap dan perbuatan yang melekat pada seseorang terkait baik atau buruk yang diterima manusia sekitar. Dengan kata lain, pemberi kerja melakukan upaya keselamatan dan kesehatan kerja kepada pekerja adalah wujud moral atas dasar sikap dan perbuatan kemanusiaan. Perusahaan yang memiliki moral baik akan mendapatkan citra yang baik dari konsumen. Hal ini tentu juga sejalan dengan UU Republik Indonesia nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Jika bisnis tidak memberikan manfaat kesehatan dan keselamatan yang terjamin, suatu saat hal ini dapat terlihat sebagai kelemahan dalam bisnis. Disisi lain, reputasi perusahaan akan sering naik jika menawarkan manfaat kesehatan dan keselamatan yang baik. Karena keunggulan reputasi ini, secara teratur semakin banyak kandidat terbaik yang tertarik untuk melamar.

2. Lebih Sadar Bahaya dan Resiko

Masih banyak pekerja yang tidak peduli dengan resiko dan bahaya di tempat kerja. Penekanan pada keselamatan dan kesehatan kerja mungkin dapat membuat pekerja lebih sadar akan hal tersebut dengan menekankan lebih banyak kebijakan seputar keselamatan tempat kerja. maka, dapat membantu bisnis dalam menurunkan risiko kecelakaan kerja dan meningkatkan upaya pencegahannya. Perlu diketahui bahwa ancaman yang membahayakan keselamatan dan kesehatan kerja tidak hanya dapat menimpa pekerja lapangan tetapi juga pegawai kantor. Jadi lingkup keselamatan dan kesehatan kerja berlaku bagi setiap pekerja yang ada dalam satu organisasi.

3. Mengurangi Stres Kerja

Selain penerapan kesehatan dan keselamatan dalam bekerja, pemberi kerja mesti mengingatkan pegawainya untuk menjaga kesehatan fisik dan mental. Jam kerja yang sudah diatur dan jadwal lembur tidak akan menjadi sesuatu yang memberatkan jika itu dilakukan. Jam lembur yang panjang, rentan membuat pekerja kelelahan dan stress meskipun diimbangi dengan insentif yang menarik. Oleh sebab itu, kesehatan fisik dan mental yang baik akan dapat mengimbangi keselamatan dan kesehatan kerja.

4. Meningkatkan Efektivitas Pekerja

Kesehatan dan keselamatan kerja yang terjamin mampu meningkatkan efektivitas dan performa karyawan serta dapat meningkatkan lingkungan kerja menjadi lebih nyaman. Rasa nyaman yang diciptakan dapat membuat karyawan bekerja lebih giat dan disiplin dan juga produktivitas karyawan juga otomatis akan meningkat.

5. Menurunkan Angka Kerugian Perusahaan

Dengan adanya tunjangan dan pengetahuan mengenai kesehatan dan keselamatan kerja, kecelakaan menjadi lebih mungkin untuk dihindari dan dicegah. Oleh sebab itu, perusahaan dapat menurunkan angka kerugian akibat karyawan yang tidak masuk kerja karena sakit atau tidak masuk karena kecelakaan kerja. Hal ini tentunya tidak hanya menguntungkan bagi karyawan tetapi juga bagi perusahaan.

6. Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Dengan menerapkan kesehatan dan keselamatan kerja, pemberi kerja dapat menunjukkan bahwa perusahaan peduli dengan kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan pekerja. Dengan begitu, karyawan pun akan merasa lebih bahagia di tempat kerja dan kecil kemungkinan terjadinya *turnover intention*.

7. Terwujudnya *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Manajemen kesehatan dan keselamatan kerja dapat menciptakan kesejahteraan fisik, sosial, dan mental karyawan dan termasuk ke dalam program *Corporate Social Responsibility* (CSR) di setiap perusahaan. Dengan memperhatikan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, perusahaan mampu menunjukkan etika dan kontribusi keberadaan perusahaan bagi kesejahteraan masyarakat, patuh terhadap hukum yang berlaku, dan peduli terhadap stakeholder.

8. Perkembangan Bisnis Masa Depan

Terwujudnya keselamatan dan kesehatan kerja akan dapat mendorong perusahaan lebih berkembang dan maju. Hal tersebut tentu menimbulkan ketertarikan bagi investor untuk masuk kedalam perusahaan tersebut. Selain itu, pemerintah terkait tentu akan ikut serta mendukung upaya perusahaan untuk terus berkembang dalam menambah jumlah sumberdaya manusia yang akan dipekerjakan.

15.3. Mengukur Tingkat Keselamatan Kerja

Occupational Safety and Health Act (OSHA) membuat suatu persyaratan untuk memantau keselamatan dan kesehatan kerja dan mewajibkan melakukan pencatatan berkaitan dengan kejadian kecelakaan dan kesehatan kerja. Oleh sebab itu perlu dilakukan pencatatan untuk ditunjukkan kepada pemeriksa dan dikirimkan kepada OSHA setiap tahunnya. Pengukuran tersebut meliputi tingkat kecelakaan kerja, frekuensi kecelakaan dan tingkat kegawatan.

1. Tingkat Kecelakaan Kerja

Tingkat kecelakaan kerja (TKK) adalah ukuran rendahnya kecelakaan dan penyakit yang diderita pekerja selama setahun kerja. Dengan pengukuran sebagai berikut:

$$TKK = \frac{\text{Jumlah Kecelakaan dan Penyakit} \times 200.000}{\text{Jumlah Jam Kerja}}$$

Keterangan: 200.000 (40 jam seminggu x 50 Minggu dalam setahun)

2. Frekuensi Kecelakaan

Frekuensi Kecelakaan (FK) diartikan sebagai jumlah kecelakaan kerja dan penyakit yang terjadi setiap satu juta jam kerja. Pengukuran dapat dilakukan dengan formulasi berikut:

$$FK = \frac{\text{Jumlah Kecelakaan dan Penyakit} \times 1.000.000}{\text{Jumlah Jam Kerja}}$$

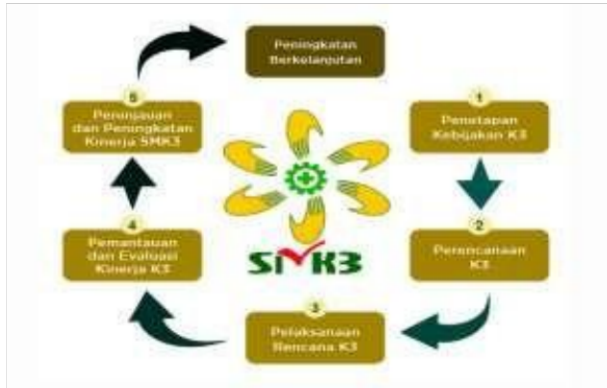
3. Tingkat Kegawatan

Tingkat Kegawatan (TK) adalah pengukuran hilangnya jam kerja akibat kecelakaan kerja. Formulasinya dapat dilakukan sebagai berikut:

$$TK = \frac{\text{Jumlah Jam Kerja Yang Hilang} \times 1.000.000}{\text{Jumlah Jam Kerja}}$$

15.4. Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Sesuai UU No.1/1970 menerangkan secara tidak langsung penerapan sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja. SMK3 ditegaskan kembali dalam UU No.13 tahun 2003 pasal 87 dan mengamankan pedoman penerapan melalui Peraturan Pemerintah No.50 Tahun 2012 tentang Penerapan SMK3 sejak 12 April 2012. sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja di Indonesia, dapat mengikuti Permenaker No.05/Men/1996 dan Peraturan Pemerintah No.50 Tahun 2012 hasil pengembangan Pemerintah Indonesia. Sebagai tinjauan, ISO 45001 dari badan sertifikasi internasional yang menetapkan berbagai persyaratan untuk sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja.



Gambar 15.1 Sistematika Penerapan SMK3.

Gambar diatas menunjukkan alur sistem penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menetapkan kebijakan dan menjamin komitmen terhadap penerapan keselamatan dan kesehatan kerja.
2. Merencanakan kebijakan, tujuan dan sasaran penerapan keselamatan dan kesehatan kerja.
3. Melaksanakan kebijakan K3 secara efektif dengan mengembangkan kemampuan dan mekanismen pendukung yang diperlukan.
4. Memantau dan mengevaluasi kinerja keselamatan dan kesehatan kerja.
5. Meninjau dan meningkatkan secara teratur pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja secara berkesinambungan.

15.5. Penyebab Kecelakaan Kerja

Kecelakaan kerja dapat terjadi disebabkan oleh faktor manusia, lingkungan ataupun peralatan yang digunakan. Namun, faktor *human error* dapat terjadi diluar kendali dari para pemberi kerja meskipun

mekanisme kerja sudah disosialisasikan dengan baik kepada pekerja. Secara umum ketiga faktor tersebut dapat dijelaskan dengan karakteristik sumber masing-masing.

1. Faktor Manusia

Faktor manusia merupakan faktor utama penyebab terjadinya kecelakaan kerja. Beberapa kecelakaan kerja tersebut dapat terjadi akibat kelalaian ataupun kurangnya ketelitian pekerja. Ketidakpuasan dalam bekerja berpotensi menjadi penyebab terjadinya kecelakaan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan perasaan puas dalam bekerja. Hal lain juga dapat disebabkan karna kurangnya pemberi pelatihan dan penerima pelatihan tentang keselamatan dan kesehatan kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan ataupun lebih fatal lagi pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja tidak berdasarkan SOP yang sudah ada diperusahaan tersebut.

2. Faktor Lingkungan

Penyebab terjadinya kecelakaan kerja dapat disebabkan oleh faktor lingkungan kerja. Variable-variabel seperti desain tempat kerja, lokasi kerja, kebisingan, dan suhu udara dapat menjadi penyebab terjadinya kecelakaan kerja.

3. Faktor Peralatan

Peralatan dengan kondisi yang tidak memadai berpotensi menjadi penyebab terjadinya kecelakaan kerja. Untuk itu perawatan bahkan pembaharuan mesin secara berkala perlu dilakukan untuk menghindari terjadinya kecelakaan kerja. Posisi hingga jenisnya tentu akan berpengaruh terhadap kenyamanan serta keamanan dari pekerja.

15.6. Pencegahan Kecelakaan Kerja

Proses kegiatan yang dirancang untuk memahami dengan baik tugas-tugas dalam pekerjaan agar dapat terhindar dari kecelakaan kerja dikenal dengan istilah analisis bahaya kerja. Analisis bahaya kerja merupakan langkah pencegahan yang dapat dilakukan pemberi kerja

agar pekerja dapat terhindar dari potensi kecelakaan kerja yang dapat terjadi dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Tindakan yang dapat dilakukan guna menghindari kecelakaan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan Tenaga Kerja

Mencegah adalah langkah utama yang dapat dilakukan sebelum terjadi kecelakaan kerja. Umumnya, kecelakaan kerja yang dialami oleh pekerja disebabkan kurangnya pengetahuan pekerja terkait dengan prosedur atau peralatan kerja. Sehingga pekerja kurang memahami bahaya kerja yang dapat ditimbulkan akibat ketidaktahuan akan bahaya kerja. *Job Hazard Analysis* (JHA) merupakan proses kegiatan yang dirancang untuk memahami tugas-tugas dalam pekerjaan untuk mengatasi timbulnya kecelakaan kerja yang diakibatkannya. Sehingga, penerapan JHA tentu akan berpengaruh terhadap kinerja keselamatan kerja.

2. Mengurangi Kondisi yang Tidak Aman

Perlindungan terhadap kondisi yang tidak aman perlu dilakukan dalam pencegahan terjadinya kecelakaan kerja. Menggunakan APD memadai, mengganti peralatan, sarana atau material yang rusak, dan membuat lingkungan kerja menjadi nyaman dan aman adalah beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mencegah kecelakaan kerja yang dapat terjadi akibat kondisi kerja yang tidak aman.

3. Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja

Proses menemukan pekerja yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan budaya perusahaan merupakan penjabaran dari seleksi karyawan. Dalam proses seleksi tersebut, unsur unsur seperti tes kepribadian, tes koordinasi otot, kemampuan visual, pelatihan karyawan, kualitas supervisi serta ergonomik perlu dilakukan sebagai upaya pencegahan terhadap resiko kecelakaan kerja yang dapat terjadi kepada karyawan yang akan bergabung dengan perusahaan. Kesehatan fisik dan mental akan dapat dianalisis dengan adanya proses seleksi yang dilakukan oleh pihak pemberi kerja, yang tentunya

harus dilakukan secara kredibel dan professional. Namun apabila resiko-resiko kecelakaan kerja, tetap terjadi pasca seleksi dan penempatan karyawan, maka tindakan penanggulangan dan pengobatan wajib dilakukan perusahaan sebagai bentuk kemanusiaan dan kepatuhan terhadap undang-undang yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta Penerbit Erlangga
- Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Tenaga Kerja Republik Indonesia, 2005. Panduan kesempatan dan Perlakuan yang sama dalam pekerjaan di Indonseia. Edisi Pertama. Jakarta. Kantor ILO Jakarta
- Desler. Gery. 2011. Human Resources Management. Ed 12. Edenburgh Gate. Pearson Education Limited

PROFIL PENULIS



Andry Novrianto, SE, MM.
Dosen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Penulis lahir di Padang tanggal 08 November 1992, Penulis merupakan seorang dosen dan praktisi dibidang kajian dan penelitian, penulis saat ini aktif di Universitas Putra Indonesia YPTK Padang dan telah berkarir dibidang Pendidikan selama 6 tahun, Penulis juga merupakan seorang entrepreneur dan seorang trainer yang telah memiliki lisensi dari BNSP, penulis juga aktif diberbagai kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dibuktikan dengan memenangi berbagai hibah baik tingkat Universitas maupun tingkat nasional.