

Editor: Hartini

# MSDM

## (TEORI DAN PENERAPANNYA DALAM ORGANISASI)

Dg. Mapata | Moh. Rolli Paramata  
Ismartaya | Siti Akmalia  
Sutiyem | Ida Ayu Oka Martini  
Herlina Tarigan | Imas Komariyah  
Awa | Iventura Fitra Uli Tamba  
Firdaus | Syarif Ali | Dewi Kania  
Deasy Lestary Kusnandar | Fuzi Waliyul Mujtahidin  
Sonya Futri Ramafina | Agusthina Risambessy  
Moch Arif Hernawan | Tri Yuniningsih



BUNGA RAMPAI

**MSDM**  
**(TEORI DAN PENERAPANNYA DALAM ORGANISASI)**

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

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

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

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

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

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

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

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

**MSDM**  
**(TEORI DAN PENERAPANNYA DALAM ORGANISASI)**

Dg. Mapata | Moh. Rolli Paramata  
Ismartaya | Siti Akmalia  
Sutiyem | Ida Ayu Oka Martini  
Herlina Tarigan | Imas Komariyah  
Awa | Iventura Fitra Uli Tamba  
Firdaus | Syarif Ali | Dewi Kania  
Deasy Lestary Kusnandar  
Fuzy Waliyul Mujtahidin  
Sonya Putri Ramafina  
Agusthina Risambessy  
Moch Arif Hernawan  
Tri Yuniningsih

Penerbit



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

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

**MSDM**  
**(TEORI DAN PENERAPANNYA DALAM ORGANISASI)**

Dg. Mapata | Moh. Rolli Paramata  
Ismartaya | Siti Akmalia  
Sutiyem | Ida Ayu Oka Martini  
Herlina Tarigan | Imas Komariyah  
Awa | Iventura Fitra Uli Tamba  
Firdaus | Syarif Ali | Dewi Kania  
Deasy Lestary Kusnandar | Fuzi Waliyul Mujtahidin  
Sonya Putri Ramafina | Agusthina Risambessy  
Moch Arif Hernawan | Tri Yuniningsih

Editor:  
**Hartini**

Tata Letak:  
**Enjellia Putri Zega**

Desain Cover:  
**Manda Aprikasari**

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

Halaman:  
**viii, 304**

ISBN:  
**978-623-195-795-5**

Terbit Pada:  
**Januari 2024**

Hak Cipta 2024 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

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

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur kepada Sang Pencipta, dan rasa bangga bagi kami, karena buku ini telah terbit tepat waktu. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai konsep manajemen sumber daya manusia, baik teori maupun penerapannya dalam organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset penting yang dimiliki organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu mengelola SDM secara optimal melalui manajemen sumber daya manusia, agar seluruh kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

Buku ini tersusun atas Sembilan belas bab, dengan judul *MSDM (Teori dan Penerapannya dalam Organisasi)*. Setiap *chapter* dibahas secara terperinci dengan subjudul: Memahami Konsep MSDM; Perencanaan SDM di dalam Perusahaan; Pengembangan SDM Berbasis e-HRM; Fungsi MSDM dan Praktiknya di dalam organisasi; Teori Organisasi dan Kepemimpinan; Sistem Rekrutmen dan Seleksi Karyawan; Gaya Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan; Analisis Jabatan dan Beban Kerja; *Turnover* Karyawan dan Penyebabnya; Strategi Retensi Karyawan; Perencanaan Karier dan Manajemen Karier; *Organizational Citizenship Behavior*; Kepuasan Kerja Karyawan serta Indikatornya; Budaya Organisasi; Komitmen Organisasi; Pengembangan Kompetensi Karyawan; Teori Keadilan Organisasi; Hubungan Kompetensi dan Kinerja; dan Pemberian Kompensasi terhadap Karyawan.

Dalam penyusunan sampai penerbitan buku ini, banyak pihak yang terlibat memberikan dukungannya, baik dukungan moril maupun dukungan materil. Oleh karena itu, perkenankan kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada seluruh pihak. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, Desember 2023  
Editor

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1	MEMAHAMI KONSEP MSDM ..... 1
	Pendahuluan ..... 1
	Pemahaman Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 2
	Alasan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 4
	Memahami dan Mengenal Potensi Manusia Sumber Daya Pendidikan dan Ekonomi pada Abad ke-21 ..... 7
	Memahami dan Mengenal Manusia sebagai Sumber Daya Pendidikan ..... 8
	Memahami dan Mengenal Manusia Sebagai Sumber Daya Ekonomi ..... 11
	Penutup..... 12
2	PERENCANAAN SDM DI DALAM PERUSAHAAN .. 17
	Pendahuluan ..... 17
	Definisi dan Ruang Lingkup Perencanaan SDM... 19
	Tujuan Perencanaan SDM ..... 21
	Proses Perencanaan SDM ..... 24
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan SDM ..... 26
	Strategi Perencanaan SDM ..... 28
	Evaluasi dan Pembaruan Perencanaan SDM ..... 30
3	PENGEMBANGAN SDM BERBASIS E-HRM ..... 35
	Definisi <i>E-Human Resource Management</i> ..... 35

	Manfaat <i>E-Human Resource Management</i> .....	36
	Tujuan Penerapan <i>E- Human Resource Management</i> .....	37
	Jenis-Jenis <i>E-Human Resource Management</i> .....	37
	<i>Technological Acceptance Model (TAM)</i> .....	41
	<i>Perceived Ease of Use</i> .....	42
	<i>Perceived of Enjoyment</i> .....	43
	<i>Perceived Usefulness</i> .....	44
	Niat untuk Menggunakan .....	45
	Kesimpulan.....	46
4	FUNGSI MSDM DAN PRAKTIKNYA DI DALAM ORGANISASI .....	51
	Teori Perkembangan Manajemen .....	51
	Manajemen Mutu Kualitas Sumber Daya Manusia .....	54
	Fungsi MSDM dan Praktiknya di dalam Organisasi .....	61
5	TEORI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN .....	67
	Definisi Teori Organisasi .....	67
	Unsur-Unsur Organisasi.....	68
	Jenis-Jenis Teori Organisasi .....	69
	Dimensi Dalam Evolusi Teori Organisasi .....	70
	Kepemimpinan.....	70
	Teori Sifat .....	71
	Teori Perilaku Kepemimpinan .....	72
	Teori Kepemimpinan dan Tipe-Tipe Kepemimpinan .....	73

6	SISTEM REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN.....	81
	Pendahuluan .....	81
	Sistem Rekrutmen dan Seleksi .....	84
	Proses Rekrutmen.....	86
	Efektivitas Rekrutmen .....	88
	Seleksi .....	89
	Kriteria Dasar dalam Seleksi.....	93
	Kesimpulan.....	94
7	GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....	99
	Pengertian Kepemimpinan .....	99
	Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	101
	Pengertian Pengambilan Keputusan.....	106
	Kesimpulan.....	111
8	ANALISIS JABATAN DAN BEBAN KERJA.....	115
	Pendahuluan .....	115
	Pengertian Analisis Jabatan.....	116
	Kegunaan Informasi <i>Job Analysis</i> .....	118
	Tahapan <i>Job Analysis</i> (Analisis Jabatan) .....	118
	Metode <i>Job Analysis</i> .....	119
	Dokumen <i>Job Description</i> .....	122
	<i>Job Specification</i> .....	123
	Pengertian Beban Kerja.....	124
	Faktor Penyebab Beban Kerja .....	126
	Indikator beban kerja .....	128

9	TURNOVER KARYAWAN DAN PENYEBABNYA ...	133
	Konsep <i>Turnover</i> Karyawan.....	133
	Penyebab <i>Turnover</i> Karyawan .....	136
10	STRATEGI RETENSI KARYAWAN .....	153
	Pendahuluan .....	153
	Definisi Retensi Karyawan .....	154
	Manfaat Retensi Karyawan .....	155
	Faktor-Faktor Penentu Retensi Karyawan.....	156
	Penyebab Retensi Karyawan Rendah .....	157
	Cara Menghitung Tingkat Retensi Karyawan .....	159
	Penerapan Retensi Karyawan.....	160
	Cara Meningkatkan Retensi Karyawan .....	162
	Peranan Pemimpin dalam Mengelola Retensi Karyawan.....	164
11	PERENCANAAN KARIER DAN MANAJEMEN KARIER .....	167
	Pendahuluan .....	167
	Faktor yang Memengaruhi Karier.....	168
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Karier .....	170
	Manajemen Karier.....	172
	Fungsi Manajemen Karier .....	172
	Pengembangan Karier .....	173
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karier .....	173
12	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR .....	183
	Terbitnya Kesadaran.....	183

	Apa yang membedakan Samudera dengan pegawai lain? .....	185
	<i>Organisational Citizenship Behavioral (OCB)</i> . .....	186
	Anatomi Ringan Tangan.....	186
	<i>Frame Work: Membandingkan Variabel OCB dengan Variabel Lain</i> .....	188
13	KEPUASAN KERJA KARYAWAN SERTA INDIKATORNYA .....	197
	Kepuasan Kerja .....	197
	Teori Kepuasan Kerja.....	198
	Aspek-Aspek Kepuasan Kerja .....	201
	Manfaat Kepuasan Kerja Karyawan .....	202
	Meningkatkan Kepuasan Kerja .....	202
	Pengukuran Kepuasan Bekerja.....	203
14	BUDAYA ORGANISASI .....	211
	Pendahuluan .....	211
	Mengenal Budaya Organisasi.....	211
	Pengertian Menurut Para Ahli.....	211
	Karakteristik Budaya Organisasi .....	213
	Fungsi Budaya Organisasi .....	215
	Jenis-Jenis Budaya Organisasi.....	217
	Contoh Budaya Organisasi pada Beberapa Perusahaan .....	219
15	KOMITMEN ORGANISASI .....	225
	Pengertian Menurut Para Ahli.....	225
	Teori Komitmen Organisasi.....	227
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi.....	229

	Pengukuran Komitmen Organisasi.....	231
	Dampak Komitmen Organisasi .....	233
	Hubungan Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi.....	234
16	PENGEMBANGAN KOMPETENSI KARYAWAN....	239
	Defenisi Pengembangan Kompetensi Karyawan .....	239
	Cara Merancang Pengembangan Kompetensi Karyawan .....	241
	Pentingnya Pengembangan Kompetensi Karyawan .....	244
	Tujuan Pengembangan Kompetensi Karyawan... ..	246
	Pentingnya Pengembangan Kompetensi Karyawan .....	246
	Fungsi Kompetensi Pengembangan Karyawan ... ..	247
17	TEORI KEADILAN ORGANISASI.....	251
	Pengertian Keadilan Organisasi .....	251
	Dimensi Keadilan Organisasi .....	254
	Faktor yang Memengaruhi Keadilan Organisasi.....	262
	Indikator-Indikator Keadilan Organisasi .....	264
18	HUBUNGAN KOMPENTENSI KARYAWAN DAN KINERJA .....	269
	Latar Belakang .....	269
	Definisi Kompentensi Karyawan.....	271
	Hubungan Kompentensi dengan Kinerja.....	272
	Kompetensi yang Dibutuhkan dalam Lingkungan Bisnis Modern .....	275
	Proses Pengembangan Kompetensi .....	277

	Implementasi Pengembangan	
	Kompentensi Karyawan .....	280
	Kesimpulan.....	282
19	PEMBERIAN KOMPENSASI	
	TERHADAP KARYAWAN .....	287
	Pengertian Kompensasi.....	287
	Tujuan Kompensasi .....	292
	Landasan Perhitungan Kompensasi.....	295

# MEMAHAMI KONSEP MSDM

**Drs. Dg. Mapata, M.M.**

(SMP Negeri 9 Bulukumba Sulawesi Selatan)

## **Pendahuluan**

Kehadiran manusia di permukaan bumi ini, yang berfungsi dan memegang sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, makhluk individu dan kelompok yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan masyarakat, bangsa dan negara Indonesia.

Di dalam diri setiap manusia yang berakal memiliki potensi otak dan otak yang saling menunjang dari setiap manusia berusaha mempelajari diri sendiri, dan memerhatikan kemampuan manusia lainnya untuk mengadakan interaksi individu satu dengan individu lainnya.

Apabila diperhatikan manusia Indonesia dewasa ini, yang menunjukkan sebagian besar hanya lulusan sekolah dasar dan sekolah menengah pertama serta sekolah menengah atas/kejuruan, yang diharapkan akan menjadi modal pembangunan nasional.

Salah satu modal pembangunan nasional Indonesia, yakni kepadatan penduduk Indonesia yang hanya dipersiapkan sebagai tenaga kerja kasar dalam mendukung pembangunan dari segala bidang, sehingga akan berpengaruh pada tingkat pendapatan dan kesejahteraan Indonesia. Hal ini berdampak pada semakin banyaknya anak putus sekolah yang ditandai dengan kehadiran rumah yang kurang layak huni dan berdampak pada kesehatan lingkungan, yang didukung gizi buruk dan busung lapar yang terus-menerus mengalami peningkatan setiap tahun.

Berdasarkan dari masalah manusia Indonesia, maka tentu dibutuhkan kesadaran pentingnya pendidikan untuk mendapatkan pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai kemanusiaan, maka di sinilah diperlukan adanya pemahaman konsep manajemen sumber daya manusia di dalam mendukung pembangunan ekonomi Indonesia.

### **Pemahaman Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kalau diperhatikan konsep ini tentang manajemen sumber daya manusia, maka yang perlu dikembangkan di antaranya pengembangan konsep manajemen dan sumber daya manusia sebagai pelaku dan pendukung pada pengembangan organisasi dan/atau perusahaan-perusahaan tertentu. Malayu Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompesiasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Di dalam pengembangan konsep ini, makna manajemen merupakan suatu proses dalam upaya merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi dengan memperhitungkan segala daya dukung yang dapat memperlancar dalam proses produksi dan pelayanan jasa operasional, demi terwujudnya kemajuan organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Selanjutnya, sumber daya manusia adalah segala potensi diri (otak dan otot) setiap individu yang tumbuh dan berkembang dalam proses belajar dan bekerja dalam mengelola serta memanfaatkan kemampuan yang terbatas untuk melakukan efektivitas dan efisiensi dalam yang mampu merencanakan, menyusun strategi pengembangan dunia usaha dan bisnis yang didukung oleh kemampuan dan keahlian berbeda antar karyawan satu dengan karyawan lainnya.

Selain itu, adanya kerjasama yang mampu diwujudkan mengembangkan kegiatan organisasi atau perusahaan sangat besar kepemimpinan dalam menggerakkan dan memengaruhi seluruh karyawan. Hal ini bertujuan

untuk mempercepat dalam proses penyelesaian tugas-tugas yang secara langsung berhubungan dengan administrasi, dan didukung oleh staf pegawai dan/atau karyawan yang cerdas dan terampil, untuk menggenjot hasil produksi dan pelayanan organisasi dan/atau perusahaan tertentu.

Sumber daya manusia sebagai tenaga manusia dalam melakukan pekerjaan atau biasaa dinamakan tenaga kerja, karyawan, pegawai, atau personil (Julyanthry, 2023). Di dalam diri manusia, terdapat dua kekuatan yang saling mendukung dan melengkapi, yakni kekuatan otak dengan kemampuan berpikir dan memikirkan untuk mempercepat penyelesaian tugas-tugas tertentu, sedangkan kekuatan otot yang hanya mengandalkan tenaga dengan kemampuan sangat terbatas dan kurang produktif untuk menyelesaikan permasalahan di dalam organisasi atau perusahaan-perusahaan tertentu.

Dengan demikian, maka akhirnya manajemen sumber daya manusia bahwa di dalam kehidupan di permukaan bumi ini, tidak terlepas dua kekuatan otak dan otot untuk meningkatkan kinerja yang didukung keterampilan vokasional pada suatu organisasi/perusahaan tertentu. Dalam mendukung sumber daya manusia di dalam setiap organisasi atau perusahaan, terdapat proses transformasi yakni peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja (S.P. Siagian, 2013).

Di dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia, maka perlu dikembangkan manajemen organisasi dan/atau perusahaan, yang senantiasa berusaha menerapkan segala kemampuan yang dapat diwujudkan melalui sikap objektif pimpinan, kepada seluruh karyawan dalam memberikan pandangan terhadap adanya penghargaan dalam bentuk kompensasi, erat hubungannya dengan pengembangan karier setiap karyawan yang dinilai berdasarkan kinerja baik dan amat baik, maka dapat ditingkatkan dengan jabatan yang lebih tinggi. Misalnya dari staf biasa diberikan kepercayaan sebagai bendahara dalam mengelola

keuangan perusahaan produksi dan pelajasan jasa dalam memperlancar roda perekonomian nasional pada masa kini dan masa depan.

### **Alasan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan pelayanan pada berbagai organisasi dan/atau perusahaan-perusahaan, yang memandang jauh ke depan terhadap perubahan dalam dinamika ekonomi dan kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan ekonomi global.

Adanya upaya yang berusaha untuk menumbuhkembangkan persaingan ekonomi nasional dan ekonomi global, maka pimpinan organisasi-organisasi dan/atau perusahaan-perusahaan, akan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang bersentuhan langsung pada peningkatan kinerja karyawan yang dapat diiraikan sebagai berikut.

#### 1. Pengembangan pendidikan sumber daya manusia.

Apabila ada di antara pegawai atau karyawan yang dipandang layak diberikan kesempatan mengikuti pendidikan yang berjenjang, sesuai dengan kebutuhan instansi pada organisasi perusahaan ini, maka karyawan yang dipandang cakap diberikan kesempatan mengikuti sarjana, pascasarjana, dan pendidikan doktoral yang dijanjikan kepada karyawan mampu menghadapi tantangan yang lebih berat dengan kualitas pendidikan.

Di dalam pengembangan sumber daya manusia, hal pertama diperhatikan yaitu manajemen pendidikan yang diharapkan dapat menggenjotkan kualitas pelayanan pada organisasi atau perusahaan-perusahaan tertentu.

Manusia yang pertama kali mengenal manajemen di lingkungan pendidikan yang dinamakan manajemen pendidikan. Viethzal Rivai dan Sylviana Murni (2010), bahwa manajemen pendidikan meliputi

empat hal pokok, perencana pendidikan, pengorganisasian pendidikan, penggiatan pendidikan dan pengendalian, atau pengawasan pendidikan.

Berawal dari di sinilah, berkembanglah istilah manajemen sumber daya manusia yang mencakup antara lain perencanaan tindakan, pengorganisasian tindakan, pelaksanaan tindakan, dan berusaha mengambil untuk segera mengontrol (pengawasan tindakan) untuk seluruh sumber. Semua itu dapat mendukung produksi barang dan jasa baik potensi kualitas sumber daya manusia maupun kemampuan dan keterampilan kerja produktif manusia, di dalam upaya memanfaatkan alat-alat produksi yang dapat memperlancar di dalam organisasi atau perusahaan-perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan global dewasa ini.

## 2. Peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Setiap lembaga organisasi dan perusahaan yang memiliki visi misi dan tujuan yang akan dicapai dalam setiap tahun, dan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan pada masa depan.

Salah satu di antara bukti karyawan telah mengalami peningkatan produksi dan pelayanan kepada konsumen sebagai pelaku ekonomi yang saling mendukung dan menyempurnakan setiap pengalaman karyawan, yang belum dan telah mengikuti pendidikan pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Dengan terjadinya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang didasarkan atas iman dan ilmu, sehingga setiap karyawan berusaha menunjukkan dengan kejujuran dan disiplin serta kreatif dalam mengemban perusahaan sebagai tempat mengabdikan, agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya di dunia internasional.

### 3. Pengembangan karier sumber daya manusia.

Setiap karyawan yang bekerja di perusahaan mana saja senantiasa berusaha menunjukkan kinerja optimal dan disaksikan komisaris dan pemimpin perusahaan, sebagai pemegang amanah dengan berpikir dan memikirkan tantangan-tantangan yang mau tidak mau dihadapi untuk memberikan respons sebagai alternatif pemecahan masalah yang sedang dilanda perusahaan.

Dalam kondisi yang seperti ini, kalau ada di antara karyawan yang mampu memecahkan masalah yang sedang dihadapi perusahaan dengan berbagai persaingan yang semakin tajam. Biasanya pemimpin perusahaan berusaha mencari karyawan yang dipandang cerdas dan cakap, dengan keilmuan yang membedakan dengan karyawan lainnya pada perusahaan ini.

Dengan demikian, karyawan inilah yang biasa diikutkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan berusaha mengembangkan karier yang lebih tinggi sebelumnya, sebagai wujud dari kompensasi dan penghargaan dari pemimpin perusahaan. Pemberian kompensasi ini, tidak memandang untung-rugi pada perusahaan yang menjadi tanggung jawab yang diemban sebagai pemegang amanah, untuk menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan/pailit.

### 4. Peningkatan etos kerja sumber daya manusia.

Dalam memerhatikan perkembangan perusahaan yang baru dibentuk atau didirikan dan pemimpin perusahaan, biasanya karyawan yang mampu menjalankan amanah sewaktu menjadi karyawan dari perusahaan sebelumnya.

Sebagai karyawan yang memiliki etos kerja yang baik dan sangat baik, maka biasanya tidak mengharapkan pujian yang berlebihan dari pimpinan perusahaan, dan hanya saja yang diharapkan

perlakuan yang seharusnya objektif dan terbuka. Pemimpin perusahaan yang mampu menunjukkan kreatif dan kesiapan menghadapi tantangan kebhinekaan global.

Dalam kondisi yang seperti ini, karyawan yang dipandang mapang dalam menerapkan manajemen perusahaan yang terus-menerus mengalami pengembangan dan peningkatan kinerja yang dibuktikan dengan etos kerja yang membedakan karyawan lainnya pada perusahaan itu sendiri.

### **Memahami dan Mengenal Potensi Manusia Sumber Daya Pendidikan dan Ekonomi pada Abad ke-21**

Pada perkembangan dan dinamika kemajuan pemikian manusia Indonesia dewasa ini, menunjukkan suatu perbedaan yang sangat menonjol dari generasi sebelumnya, yang lebih dominan pada pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran serta mahir di dalam mengolah data dan informasi ilmu pengetahuan dan sains, yang didukung oleh teknologi yang semakin canggih, sehingga manusia yang hidup dewasa ini.

Apabila diperhatikan kondisi manusia Indonesia sebagai sumber daya pendidikan dan ekonomi, yang menunjukkan sikap dengan perilaku memanjakan hidup dengan memiliki gaya hidup tinggi, dan didukung budaya wisata alam, serta budaya untuk dinikmati. Hal tersebut terjadi jika hanya memikirkannya dan mengatakan manusia Indonesia dewasa ini marilah memanfaatkan fasilitas di lingkungan keluarga dengan sepuas-puasnya, tanpa adanya pemikiran hidup dengan perilaku hemat untuk menentukan skala prioritas sebagai manusia ekonomi di lingkungan masyarakat moderen yang semakin canggih ini.

Sebagai seorang pendidik yang seharusnya banyak belajar dari kehidupan mereka, untuk memasuki dunia belajar dengan sistem belajar digitalisasi sebagai wujud perilaku organisasi pendidikan dalam menghadapi fenomena masyarakat Indonesia dalam memasuki masyarakat Indonesia pada era *Society 5.0*.

Dalam kondisi zaman demi zaman yang demikian ini, maka tentu saja diperlukan manusia Indonesia pendidik dan subjek pendidikan yang dituntut menghadapi suatu adaptasi perubahan zaman dan lingkungan dalam menyikapi perilaku organisasi pendidikan. Sementara itu, mendidik generasi yang memiliki keinginan belajar dan bekerja, dengan kurang mengoptimalkan tenaga dan pemikiran serta lebih memilih sikap dengan perilaku hedonisme yang lebih hidup santai, untuk memilih dan memilah kesukaan mereka tanpa didahulukan dengan proses bekerja dan bekerja serta kurang sanggup dalam menghadapi tantangan demi tantangan.

### **Memahami dan Mengenal Manusia sebagai Sumber Daya Pendidikan**

Apabila kita memandang sejenak kondisi manusia Indonesia dalam menghadapi perubahan zaman demi zaman, memaksa manusia berusaha manusia yang hidup dewasa ini, bersikap adaptif dan berusaha belajar dengan memanfaatkan belajar untuk mengembangkan dan meningkatkan potensi diri setiap manusia Indonesia. Gaya hidup tinggi dan didukung ekonomi keluarga yang kurang memberikan dukungan pendidikan, sehingga sebagai orang tua dan guru sebagai pendidik profesional dituntut untuk menyesuaikan kehidupan dunia anak pada zaman milenial yang dimanjakan dengan sistem belajar digitalisasi. Generasi ini begitu mahir dalam memanfaatkan di dalam pembelajaran untuk mewujudkan pembelajaran asyik, menarik, dan menyenangkan.

Dalam kehidupan manusia Indonesia sebagai sumber daya pendidikan yang seharusnya dituntut selalu belajar dan bekerja, ternyata menunjukkan lebih di antara mereka hanya sekadar menikmati kondisi era *Society 5.0*. Tanpa disadari dampak yang secara tidak langsung dirasakan bahwa diri manusia yang kurang mampu menunjukkan belajar untuk menyelesaikan segala permasalahan pendidikan, lebih dominan meniru saja tanpa adanya niat untuk berusaha mengolah data dan informasi pendidikan yang begitu mudah diperoleh

melalui belajar dengan sistem digitalisasi. Hal ini bertujuan untuk mendukung literasi pendidikan pada setiap satuan pendidikan, baik pendidikan formal maupun pendidikan nonformal

Guru sebagai pendidik profesional, diperlukan adanya untuk memanfaatkan kompetensi kepribadian yang didukung kompetensi profesional dan kompetensi sosial di peserta didik lebih banyak dalam kehidupan belajar memilih dan memilah teman sepermainan, yang secara kebetulan memiliki kesamaan di dalam memanfaatkan sistem digitalisasi pendidikan untuk memecahkan seluruh soal-soal yang diberikan oleh guru kelas dan mata pelajaran. Dengan demikian, soal tersebut dapat diselesaikan dengan tuntas, tanpa diketahui terlebih dahulu adanya suka duka dalam memecahkan masalah pendidikan dan pembelajaran.

Kehadiran peserta didik dewasa ini, yang berperan dan memiliki kedudukan sebagai subjek pendidik kalau diperhatikan setiap guru pengampu mata pelajaran terjadi suatu perubahan cara membaca dan menuli. Untuk meningkatkan pemahaman konsep dan fakta, dapat diperkaya dengan wawasan kehidupan dunia modern, dan mengolah pemikiran konvensional yang rupanya dapat menunjukkan kepada mereka memandang sebagai manusia yang terbelakang dan jauh ditinggalkan zaman.

Dewasa ini, pembelajaran dapat ditingkatkan dengan sistem digittalisasi pendidikan untuk mengembangkan dan meningkatkan literasi membaca dan menulis, dapat diperkuat dengan kemampuan memanfaatkan teknologi pembelajaran canggih untuk memperoleh kosakata *ter-update* (baru) yang berusaha dapat diwujudkan melalui kegiatan pemanfaatan *gadget* (gawai) yang sangkil dan mangkus.

Dalam pandangan ini, maka dapat menunjukkan bahwa generasi sekarang ini, jika diminta membaca, sebenarnya hanya sekadar membaca dan lebih perhatian mereka kepada pemanfaatan teknologi canggi. Dengan fasilitas yang sangat memadai, dapat mendukung sumber daya

pendidikan dalam mewujudkan manajemen sumber daya manusia, maka terlebih dahulu diperkuat dengan ekonomi keluarga yang mapang dan terus-menerus, yang senantiasa berusaha dapat ditingkatkan setiap bulan dan tahun.

Untuk menunjang fasilitas pendidikan sekolah, maka perhatian pemerintah dengan terus menerus ditingkatkan untuk memenuhi jenis-jenis kebutuhan pendidikan, dalam upaya memiliki dan memanfaatkan teknologi. Sejalan dengan daya dukung ekonomi, pendidikan yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya pendidikan dari dana operasional sekolah, yang terus-menerus mengalami perubahan peningkatan pembiayaan pendidikan, seiring dengan pembeliaan untuk kepemilikan teknologi canggih, di dalam mewujudkan pembelajaran, sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik itu sendiri.

Dalam pandangan dunia pendidikan sekolah, bahwa pemuda dan pemudi lebih banyak memilih cara belajar sistem digitalisasi daripada cara belajar dengan membaca buku, dan di buku buku itu tanpa terasa mengantuk dan akhirnya tertidur. Akan tetapi, apabila anak disuguhkan *gadget* (gawai) yang semakin praktis dimanfaatkan, maka anak Indonesia lebih cenderung memilih cara belajar generasi sekarang.

Di negara Indonesia, lebih banyak berpikir instan dan siap saji, tanpa ada proses yang dilakukan secara prosedural, sehingga bilamana ada di antara tugas yang selesai dikerjakan dan ditanyakan oleh guru pengampu mata pelajaran, maka hampir sebagian besar kurang memahami dan mengenal apa yang selesai dikerjakan sebagai kewajiban subjek pendidikan. Di dalam mendukung manusia Indonesia sebagai sumber daya pendidikan, untuk mendukung dan mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia yang andal dan unggul dalam persaingan pada pemanfaatan teknologi pembelajaran dengan terus menerus diperbaharui sesuai dengan kondisi pendidikan dewasa ini.

## **Memahami dan Mengenal Manusia Sebagai Sumber Daya Ekonomi**

Dalam memerhatikan kondisi masyarakat Indonesia modern, yang semakin dari waktu ke waktu, maka seluruh pemerhati pendidikan dalam mewujudkan manajemen sumber daya manusia yang andal dan unggul maka sangat diharapkan untuk mampu melakukan adaptasi perubahan zaman dan lingkungan yang membentuk kepribadian setiap manusia sebagai peserta didik di lingkungan sekolah.

Untuk menyukseskan pembangunan manusia sebagai pendukung ekonomi nasional yang kompetatif, maka tentu dibutuhkan kualitas pendidikan dengan memerhatikan daya dukung pendidikan dan kesiapan dalam menghadapi tantangan ekonomi global pada masa depan.

Sebagai manusia Indonesia yang bertanggung jawab atas diri dan bangsa serta negara dalam mewujudkan kebhinekaan global, yang diawali dari proses pendidikan di lingkungan sekolah, maka ada beberapa yang perlu diperhatikan di dalam mendukung manusia Indonesia di dalam mewujudkan sumber daya ekonomi yang andal dan unggul dalam persaingan ekonomi global.

Dalam pandangan inilah, maka sebaga pelaku ekonomi nasional dan ekonomi internasional dalam menjawab tantangan ekonomi global antara pelaku ekonomi produksi dan distribusi (pemasaran) yang seharusnya untuk meningkatkan daya beli masyarakat sebagai pelaku ekonomi konsumtif (memakan dan memakai) dapat diperhatikan antara lain

1. mampu bersikap jujur dalam ucapan dan perilaku ekonomi;
2. selalu berusaha mengembangkan daya kreatif untuk membangun ekonomi;
3. mewujudkan komunikasi;

4. bersikap terbuka dan objektif terhadap sesama pelaku ekonomi yang saling menguntungkan dan tidak saling merugikan;
5. memiliki komitmen sebagai pengusaha yang responsif;
6. memiliki sikap konsisten terhadap sesama pelaku ekonomi yang siap bersaing secara global;
7. berusaha menjaga kualitas produksi barang untuk memenuhi konsumen;
8. berusaha menjaga perasaan dan harga diri pelanggan untuk mendukung kemajuan kegiatan ekonomi; dan
9. berusaha menjunjung nilai-nilai kemanusiaan, dan keadilan sosial sebagai pelaku ekonomi yang andal dan unggul dalam persaingan ekonomi global.

Apabila diperhatikan dalam memandang manusia Indonesia sebagai pelaku ekonomi untuk mendukung sumber daya ekonomi di negara kita, maka yang menjadi persyaratan utama mampu menerapkan kejujuran, dengan memegang teguh amanah dan tanggung jawab untuk tidak bertujuan merugikan konsumen sebagai pelaku ekonomi di dalam mendukung kegiatan produksi dan distribusi yang santun dan sopan dalam menunjukkan perilaku positif yang menyenangkan kedua belah pihak.

Jika di antara pelaku ekonomi berusaha mampu menunjukkan kewibawaan dan keterbukaan terhadap pelaku ekonomi lain, maka di sinilah menjadi awal upaya mewujudkan manajemen sumber daya manusia yang andal dan tangguh dalam persaingan ekonomi global, baik pada masa sekarang maupun masa depan.

## **Penutup**

Dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan manajemen sumber daya manusia di Indonesia, maka sebagai pelaku ekonomi yang memiliki kedudukan dan fungsi pokok yang berbeda. Misalnya, pelaku ekonomi

produksi akan dapat dikembangkan melalui kerjasama dan kolaborasi sebagai pelaku ekonomi distribusi yang dapat memperlancar roda perekonomian nasional. Karena itu, diperlukan kejujuran, keterbukaan, komitmen, konsisten, kemanudirian, tanggung jawab dalam memegang amanah sebagai pelaku ekonomi dinamis.

Sebaliknya, pelaku ekonomi sebagai pelanggan yang berperan secara konsumtif untuk mendukung produktivitas barang yang berkualitas, maka diharapkan akan meningkatkan daya beli kosumen dan harga barang tetap dipertahankan melalui kerjasama antara produsen dan konsumen, di dalam mewujudkan pemberdayaan ekonomi kerakyatan yang berkeadilan sosial, yang dijiwai oleh semangat demokrasi Pancasila dan tidak mudah dipengaruhi oleh sistem ekonomi negara lain.

Sebagai pelaku ekonomi di antara kedua belah pihak dengan harga diri dan kepercayaan yang mapang, serta tidak mudah dipengaruhi oleh kondisi yang bersifat merusak perasaan pelanggan. Karena itu, siapa saja pelaku ekonomi bidang produksi dan distribusi yang selalu dilanda krisis ekonomi dengan kerugian yang sangat merisaukan oleh pelaku ekonomi ini, maka sebenarnya terletak dari sikap dan perilaku yang melampaui batas kemanusiaan untuk mencari keuntungan yang sangat besar tanpa memerhatikan kualitas barang dan jasa.

Selain itu, di dalam kegiatan ekonomi kalau terjadi praktek perlakuan riba yang ditandai dengan keuntungan besar dan merugikan konsumen, sehingga semakin sulit untuk memiliki barang disebabkan ketidakjangkauan harga pasar yang dilakukan secara parsial dan tidak totalitas. Sebagai pelaku ekonomi, seharusnya berusaha memikirkan dengan saling menguntungkan kedua belah pihak

Demikianlah uraian tentang memahami konsep manajemen sumber daya manusia Indonesia. Semoga ada berkah-Nya. Aamiin.

## **Daftar Pustaka**

- Alex A. (2023). Foreign Language Literacy In The Digital Age: Promises Or Challenges. Jakarta: Orasi Ilmiah Pengyuhan Guru Besar Bidang Ilmu Pendidikan Bahasa Inggris Pada fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, di depan Senat Guru Besar pada Rabu, 29 November 2023.
- Agustian, Ary Ginanjar. (2008). Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ Power Sebuah Inner Journey Melalui Al Ihsan. Jakarta: Arga.
- Julyanthri, dkk. (2023). MSDM (Penguatan Kualitas, Kapasitas dan Kapabilitas) Editor Hartini. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hasibuan, Malyu. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Vietzal dan Sylviana, Murni. (2010). Education Management, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.

## **Profil Penulis**



### **Drs. Dg. Mapata, M.M.**

Penulis lahir di Bira, 31 Desember 1966, memiliki keahlian Ilmu Pengetahuan Sosial, khususnya Sejarah. Lulus SDN 165 Bira 1979, SMPN Bontobahari 1982, SMAN 8 Makassar 1985. Lulus sarjana pendidikan Sejarah UNM, 30 Desember 1989. Kemudian pada 2010 mengikuti program pascasarjana Universitas Indonesia Timur dengan konsentrasi manajemen pendidikan yang diperoleh Juli 2012 setelah berhasil mempertahankan Tesis berjudul “Analisis Penrapan Fungsi Manajemen Pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 8 Gantarang Kabupaten Bulukumba” dengan IPK 3.83 predikat Cumlaude. Nasib menjadi PNS guru terwujud, 1 Februari 1998 memperoleh SK guru. Sejak 21 Oktober 2008 guru IPS SMP Negeri 9 Bulukumba Sulawesi Selatan. Kini menduduki jabatan fungsional Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c. Peraih Adi Acarya Award GMB Indonesia PT Nyalanesia dengan berturut-turut 2019 hingga 2022. Juga menjadi narasumber pada kegiatan seminar sejarah dan kebudayaan Daerah Kabupaten Bulukumba sejak 2008 sampai sekarang. HP/WA 081355589819.

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



# PERENCANAAN SDM DI DALAM PERUSAHAAN

**Dr. Moh. Rolli Paramata, S.E., M.M.**  
Universitas Gorontalo

## **Pendahuluan**

Dalam dinamika globalisasi dan ketatnya persaingan bisnis saat ini, perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) telah menjadi elemen krusial yang menentukan keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan. Bab ini bertujuan untuk menjelajahi aspek konseptual, tujuan, dan strategisasi yang melibatkan perencanaan SDM dalam konteks perusahaan modern.

Istilah perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen. Pada umumnya, perencanaan merupakan kegiatan yang pertama dilakukan sebelum berlanjut pada fungsi-fungsi manajemen lainnya. Jika kita mengartikan kata perencanaan yang berakar dari kata “rencana” yang berarti hal yang belum dilakukan dan akan dilakukan pada masa yang akan datang. Sementara sumber daya manusia dalam organisasi, dapat dikatakan sebagai kekuatan yang meliputi anggota organisasi atau manusia itu sendiri.

Perencanaan sumber daya manusia telah menjadi bagian penting dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia. Dalam perkembangannya dewasa ini, para ahli telah mendefinisikan pengertian dari perencanaan sumber daya manusia.

Dalam menghadapi tantangan globalisasi, perencanaan SDM tidak sekadar melibatkan pengisian posisi pekerjaan yang kosong. Lebih dari itu, perencanaan SDM menjadi sebuah pendekatan sistematis, yang mendukung perusahaan dalam mengelola keberagaman dan kompleksitas tenaga kerja di tengah perubahan konstan. Bab ini akan membahas bagaimana konsep terkait dengan adaptasi perusahaan terhadap kebutuhan tenaga kerja yang berkembang, perubahan dalam keahlian yang dibutuhkan, dan bagaimana nilai budaya dapat diintegrasikan dalam struktur organisasi.

Tujuan dari perencanaan SDM tidak hanya terkait dengan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek. Lebih dari itu, tujuan tersebut melibatkan strategi jangka panjang untuk mencapai keberlanjutan organisasi. Bab ini akan mengulas bagaimana perencanaan SDM dapat membantu perusahaan mengidentifikasi dan mengatasi tantangan jangka panjang, termasuk aspek pengembangan karyawan, penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, dan peningkatan produktivitas secara berkelanjutan.

Strategi perencanaan SDM tidak dapat dianggap sebagai pendekatan statis. Sebaliknya, dalam konteks bisnis modern yang cepat berubah, perusahaan harus mengadopsi strategi yang dapat beradaptasi. Bab ini akan membahas berbagai strategi perencanaan SDM yang dapat disesuaikan dengan dinamika bisnis saat ini. Penerapan teknologi informasi, pengembangan kepemimpinan, dan peningkatan keterampilan adaptasi menjadi komponen utama yang diperdebatkan.

Melalui eksplorasi mendalam mengenai konsep, tujuan, dan strategi perencanaan SDM dalam konteks global dan bisnis modern, diharapkan pembaca dapat memperoleh pemahaman yang holistic, mengenai peran krusial yang dimainkan oleh perencanaan SDM, dalam mencapai keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang bagi perusahaan.

## **Definisi dan Ruang Lingkup Perencanaan SDM**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan sentral sebagai fondasi untuk keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang suatu perusahaan. Sebagai suatu proses sistematis, perencanaan SDM dirancang untuk secara efektif mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi yang terus berkembang. Seiring dengan hal ini, bab ini bertujuan untuk merinci definisi perencanaan SDM dengan merangkum aspek-aspek kunci yang mencakup perencanaan dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Gómez-Mejía, Balkin, dan Cardy (2016) menjelaskan bahwa perencanaan SDM dapat diartikan sebagai suatu proses strategis yang melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja perusahaan dan pengembangan rencana, untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan dan ambisi bisnisnya. Dalam konteks ini, perencanaan SDM tidak hanya sekadar mengisi posisi jabatan yang kosong, tetapi juga melibatkan penentuan kebutuhan keterampilan, penempatan karyawan sesuai dengan keahlian mereka, dan pengembangan rencana jangka panjang untuk mendukung tujuan perusahaan.

Definisi perencanaan SDM ini, mencakup berbagai aspek penting. Perencanaan dalam jangka pendek melibatkan upaya untuk memastikan keberlanjutan operasional sehari-hari, dengan memenuhi kebutuhan segera organisasi. Hal ini termasuk mengidentifikasi kekosongan jabatan dan merencanakan rekrutmen atau pelatihan yang sesuai. Di sisi lain, perencanaan dalam jangka panjang, lebih berfokus pada pemahaman kebutuhan strategis organisasi dalam jangka waktu yang lebih luas, yang melibatkan pengembangan dan penerapan strategi SDM, untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan (Mathis & Jackson, 2018).

Dalam menggali pemahaman tentang perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), Drucker (2007) menyatakan bahwa perencanaan SDM seharusnya tidak hanya bersifat reaktif terhadap kebutuhan organisasi

saat ini, tetapi juga proaktif dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis di masa mendatang. Berdasarkan pandangan ini, perencanaan SDM tidak hanya sebatas alat untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia saat ini, tetapi juga sebagai suatu strategi yang menciptakan keunggulan jangka panjang melalui pengelolaan bakat dan kompetensi.

Selain itu, ulasan tentang perencanaan SDM oleh Goldstein dan Dale (2015) menekankan pentingnya adaptabilitas dalam merespons perubahan bisnis dan teknologi, menurut mereka bahwa perencanaan SDM yang sukses harus mampu memprediksi perubahan dalam tuntutan keterampilan dan kebutuhan organisasi, serta menyusun strategi untuk mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang relevan dan kompeten.

Di sisi lain, Stone (2013) memberikan perspektif etika dalam perencanaan SDM dengan menekankan pentingnya kesetaraan dan keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia, menurut Stone, perencanaan SDM yang berhasil harus memastikan bahwa kebijakan dan praktik-praktiknya mendukung keberagaman, menghindari diskriminasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

Dari sudut pandang akademis, Cascio (2018) menggarisbawahi bahwa perencanaan SDM juga harus diintegrasikan dengan strategi bisnis keseluruhan perusahaan. Dalam visinya, perencanaan SDM bukan hanya tugas departemen sumber daya manusia, tetapi merupakan bagian integral dari perencanaan strategis organisasi yang lebih besar.

Dengan merangkum pendapat dari para ahli ini, bab ini diakhiri dengan menyoroti bahwa perencanaan SDM tidak hanya sekedar menjawab kebutuhan karyawan saat ini, tetapi merupakan sebuah inisiatif yang holistik, etis, adaptif, dan terintegrasi dengan strategi bisnis yang lebih besar. Pandangan ini mendukung ide bahwa perencanaan SDM bukan hanya sekedar alat administrative, melainkan sebuah landasan strategis yang vital untuk kesuksesan jangka panjang suatu organisasi.

## **Tujuan Perencanaan SDM**

Tujuan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak sekadar berfokus pada pengisian kekosongan jabatan di dalam suatu organisasi. Lebih dari itu, tujuan perencanaan SDM mencakup dimensi strategis yang sangat relevan dengan pencapaian keseluruhan tujuan dan visi perusahaan. Dalam konteks ini, diskusi dalam bab ini akan secara rinci membahas tujuan-tujuan tersebut, dan menjelaskan bagaimana perencanaan SDM dapat secara substansial mendukung pencapaian tujuan bisnis yang lebih luas.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2017) mengemukakan bahwa tujuan perencanaan SDM tidak hanya terbatas pada aspek operasional, seperti mengisi posisi jabatan yang kosong, tetapi melibatkan langkah-langkah strategis yang dapat mengarahkan perusahaan menuju pencapaian tujuan jangka panjang. Salah satu tujuan utama perencanaan SDM adalah untuk menyelaraskan kebutuhan tenaga kerja dengan strategi bisnis perusahaan. Dengan memahami arah strategis perusahaan, perencanaan SDM dapat membantu menentukan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung inisiatif dan proyek-proyek strategis.

Sedarmayanti (2017) menjelaskan tujuan perencanaan SDM, yaitu:

1. untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan perusahaan;
2. untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya;
3. untuk menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas;
4. untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat;

5. untuk menghindari kekurangan dan/ atau kelebihan karyawan; dan
6. untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Sutrisno (2017) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu dan organisasi.

1. Kepentingan individu, perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan karyawan dapat dicapai melalui perencanaan karier.
2. Kepentingan organisasi, perencanaan SDM sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

Selain itu, tujuan perencanaan SDM juga mencakup pengembangan dan retensi bakat. Dalam perspektif jangka panjang, perusahaan tidak hanya membutuhkan sumber daya manusia yang sesuai saat ini, tetapi juga perlu memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang berkualitas tinggi dan berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan bisnis masa depan (Noe et al., 2017). Oleh karena itu, bab ini akan membahas secara mendalam tentang bagaimana perencanaan SDM dapat membantu dalam mengidentifikasi bakat internal, merencanakan pengembangan karyawan, dan menciptakan strategi retensi yang efektif.

Selain itu, perencanaan SDM juga berperan dalam mengatasi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Noe et al. (2017) menekankan bahwa perubahan dalam lingkungan bisnis, seperti perkembangan teknologi dan perubahan demografis, dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Oleh karena itu, perencanaan SDM perlu mempertimbangkan bagaimana organisasi dapat

menyesuaikan diri dengan perubahan ini dan tetap memiliki keunggulan kompetitif di pasar.

Dalam konteks perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), Armstrong (2014) menyatakan bahwa tujuan utamanya adalah untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang mampu memberdayakan karyawan dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi, menurut Armstrong, perencanaan SDM yang efektif harus memastikan bahwa kebijakan dan praktik sumber daya manusia, tidak hanya memenuhi kebutuhan operasional saat ini, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang berorientasi pada prestasi dan inovasi.

Selanjutnya, Wright dan McMahan (2011) mengemukakan pandangan bahwa tujuan perencanaan SDM melibatkan penciptaan keunggulan kompetitif, melalui pengelolaan sumber daya manusia yang unggul. Dalam perspektif ini, perencanaan SDM tidak hanya sekadar respons terhadap kebutuhan organisasi, tetapi juga merupakan strategi untuk membangun keunggulan bersaing melalui penempatan, pengembangan, dan retensi karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang sulit ditiru oleh pesaing.

Selain itu, Armstrong dan Taylor (2014) menyoroti bahwa tujuan perencanaan SDM mencakup aspek pengembangan karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitas dan produktivitas organisasi. Melalui identifikasi kebutuhan pengembangan, perencanaan SDM dapat membimbing investasi sumber daya manusia dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, yang pada gilirannya, mendukung inovasi dan kemajuan organisasi.

Dalam perspektif yang lebih holistik, Cascio (2018) menyatakan bahwa tujuan perencanaan SDM seharusnya mencakup penciptaan nilai jangka panjang bagi organisasi dan karyawannya. Ini mencakup pemahaman mendalam tentang bagaimana perencanaan SDM dapat mengarah pada peningkatan kepuasan karyawan, retensi bakat, dan berkontribusi pada keberlanjutan organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Dengan merangkum pandangan dari para ahli ini, bab ini menyoroti bahwa perencanaan SDM bukan hanya sekadar suatu kewajiban administratif, tetapi merupakan suatu strategi utama dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. Pemahaman yang mendalam tentang tujuan ini, memberikan dasar untuk pembuatan kebijakan dan implementasi perencanaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

### **Proses Perencanaan SDM**

Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai langkah-langkah esensial dalam proses perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM). Proses ini diawali dengan analisis mendalam terhadap kebutuhan tenaga kerja organisasi, yang menjadi fondasi untuk pengembangan strategi yang efektif. Analisis kebutuhan tenaga kerja, sebagaimana yang diuraikan oleh Noe et al. (2017), melibatkan evaluasi kekosongan posisi saat ini, serta identifikasi keterampilan dan kompetensi yang diperlukan guna mencapai tujuan perusahaan.

Langkah berikutnya dalam proses perencanaan SDM adalah pengidentifikasian kompetensi kunci. Dalam konteks ini, kompetensi kunci mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang esensial untuk keberhasilan karyawan dalam peran tertentu (Mathis & Jackson, 2018). Identifikasi ini memungkinkan organisasi untuk lebih baik menyelaraskan keahlian yang dimiliki oleh karyawan dengan tujuan strategis perusahaan.

Setelah langkah-langkah analisis dan identifikasi dilakukan, bab ini akan mendetailkan proses pengembangan rencana implementasi perencanaan SDM. Rencana ini melibatkan strategi konkrit yang dirancang untuk mengisi kekosongan, mengembangkan karyawan sesuai dengan kebutuhan, dan menanggapi perubahan dalam kebutuhan tenaga kerja secara efektif (Noe et al., 2017). Pengembangan rencana implementasi yang solid merupakan kunci dalam memastikan bahwa perencanaan SDM tidak hanya sebuah konsep, melainkan juga aplikasi praktis yang dapat memberikan dampak positif pada organisasi.

Dalam era teknologi informasi yang terus berkembang, penggunaan teknologi informasi dalam proses perencanaan SDM menjadi semakin signifikan. Mathis dan Jackson (2018) menyoroti bahwa teknologi informasi dapat membantu dalam pengumpulan dan analisis data terkait kebutuhan tenaga kerja, serta memfasilitasi manajemen informasi yang efisien. Oleh karena itu, dalam konteks proses perencanaan SDM, penerapan teknologi informasi akan diperinci sebagai alat yang mendukung efisiensi dan akurasi proses tersebut.

Perspektif tambahan dalam memahami proses perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dicermati melalui pandangan Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, dan Walton (1985). Mereka mengajukan konsep "Model S" yang menekankan pentingnya integrasi perencanaan SDM dengan strategi bisnis dan budaya organisasi, menurut model ini, perencanaan SDM yang berhasil harus mencakup elemen-elemen seperti penilaian kebutuhan tenaga kerja, pengembangan karyawan, serta desain sistem insentif yang sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks ini, pembahasan tentang desain sistem insentif merupakan langkah lanjutan yang dapat mendukung pemahaman lebih mendalam tentang perencanaan SDM. Sebagaimana dikemukakan oleh Lawler (1990), insentif yang tepat dapat menjadi katalisator untuk meningkatkan kinerja karyawan dan merangsang pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, bab ini akan menyelidiki strategi desain insentif yang sesuai dengan perencanaan SDM guna mencapai keselarasan antara motivasi individu dan tujuan organisasi.

Dalam perspektif psikologi organisasi, Sternberg dan Williams (2010) menyoroti pentingnya faktor-faktor psikologis dalam perencanaan SDM, termasuk identifikasi dan pengembangan bakat karyawan. Mereka menekankan perlunya memahami kebutuhan psikologis dan aspirasi individu, untuk mencapai keseimbangan yang optimal antara kepuasan karyawan dan produktivitas organisasi.

Tentu saja, keberlanjutan perusahaan juga menjadi fokus penting dalam perencanaan SDM. Dalam pandangan Elkington (1994), konsep “*Triple Bottom Line*” (TBL) yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan perlu diperhitungkan. Oleh karena itu, bab ini akan melibatkan diskusi mengenai bagaimana perencanaan SDM dapat diarahkan untuk mencapai tujuan keberlanjutan dengan mempertimbangkan dampak ekonomi positif, pengembangan sosial, dan praktik bisnis yang ramah lingkungan.

Dengan merinci langkah-langkah analisis, identifikasi, dan implementasi dalam proses perencanaan SDM, bab ini bertujuan untuk memberikan pandangan holistik bagi pembaca tentang bagaimana perencanaan SDM dapat dijalankan secara efektif dan strategis dalam konteks organisasi.

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan SDM**

Dalam pandangannya, Sutrisno (2017) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) serta faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal).

#### **1. Faktor-Faktor Internal**

Berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti rencana strategis, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, perluasan usaha atau kegiatan baru, serta rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Di samping itu, faktor-faktor internal juga dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya, seperti sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem *marketing* dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan.

#### **2. Faktor-Faktor Eksternal**

Berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan, yang termasuk faktor-faktor eksternal, yaitu: situasi ekonomi, sosial-budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi, dan pesaing.

Siagian (2014) berpendapat bahwa faktor perencanaan sumber daya manusia terdiri dari faktor eksternal dan internal dengan penjelasan sebagai berikut.

#### 1. Faktor-Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya, menurut S.P. Siagian meliputi situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi, dan pesaing.

#### 2. Faktor-Faktor Internal

Faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal menurut Siagian adalah rencana strategis, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, serta rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Selain itu, pembahasan tentang faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), mengakui bahwa perencanaan SDM tidak dapat berjalan secara terisolasi dari konteks eksternal dan internal yang dinamis. Pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini, penting untuk membentuk perencanaan SDM yang responsif dan adaptif terhadap perubahan.

#### 1. Faktor Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis yang terus berubah merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat memengaruhi perencanaan SDM. Perubahan dalam tren ekonomi, kebijakan pemerintah, dan dinamika pasar dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja dan strategi SDM (Dessler, 2020). Pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini, membantu organisasi untuk mempersiapkan perubahan dan merancang strategi SDM yang adaptif.

#### 2. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi juga memiliki dampak signifikan pada perencanaan SDM. Teknologi

informasi yang terus berkembang memengaruhi cara organisasi mengelola informasi, merekrut karyawan, dan mengembangkan keterampilan tenaga kerja (Noe et al., 2017). Dalam bab ini, kita akan membahas bagaimana organisasi dapat memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dalam proses perencanaan SDM dan mengidentifikasi kebutuhan keterampilan baru yang muncul.

### 3. Kebijakan Sumber Daya Manusia

Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam organisasi memiliki dampak langsung pada perencanaan SDM. Kebijakan terkait rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan dapat membentuk arah strategis perusahaan (Dessler, 2020). Oleh karena itu, pembahasan dalam bab ini akan merinci pengaruh kebijakan SDM terhadap proses perencanaan dan bagaimana organisasi dapat mengadaptasikan perencanaan SDM mereka sesuai dengan kebijakan yang ada.

Melalui pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor eksternal dan internal ini, organisasi dapat mengembangkan perencanaan SDM yang lebih terinformasi dan terhubung dengan dinamika bisnis yang sedang berlangsung. Bab ini akan memberikan wawasan tentang bagaimana faktor-faktor ini dapat membentuk konteks strategis untuk perencanaan SDM, dan mengapa adaptabilitas dalam strategi SDM sangat penting dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang konstan.

### **Strategi Perencanaan SDM**

Dalam konteks strategis, perusahaan membutuhkan pengembangan strategi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sejalan dengan visi dan misi organisasi. Bab ini akan merinci beberapa strategi perencanaan SDM yang efektif, mencakup aspek pengembangan karyawan, rekrutmen eksternal, dan strategi pengelolaan talenta.

## 1. Pengembangan Karyawan

Strategi pengembangan karyawan melibatkan investasi dalam pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan yang sudah ada di dalam organisasi. Noe et al. (2017) mengungkapkan bahwa pengembangan karyawan mencakup pelatihan, pembinaan, dan program pengembangan karir yang bertujuan meningkatkan keterampilan dan kapabilitas karyawan. Dengan fokus pada pengembangan internal, perusahaan dapat membangun karyawan yang kompeten dan berkomitmen, yang sejalan dengan visi jangka panjang perusahaan.

## 2. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal adalah strategi yang melibatkan perekrutan individu dari luar organisasi. Dalam situasi di mana kebutuhan spesifik tidak dapat dipenuhi melalui pengembangan internal, rekrutmen eksternal dapat menjadi pilihan yang efektif (Dessler, 2020). Strategi ini mencakup menarik bakat baru, membawa inovasi, dan menyediakan perspektif baru untuk mencapai tujuan organisasi.

## 3. Strategi Pengelolaan Talenta

Pengelolaan talenta mencakup identifikasi, pengembangan, dan retensi individu-individu yang memiliki potensi besar dan kontribusi signifikan terhadap organisasi (Noe et al., 2017). Strategi pengelolaan talenta, melibatkan pembinaan karyawan berbakat, pengembangan jalur karir yang jelas, dan program pengakuan yang memotivasi. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa individu berbakat tetap terlibat dan berkontribusi secara optimal.

Dalam bab ini, kita akan melihat bagaimana pengembangan strategi perencanaan SDM yang terintegrasi dengan visi dan misi organisasi dapat memberikan keunggulan kompetitif. Dengan

menciptakan karyawan yang terampil dan berkomitmen, merinci strategi rekrutmen eksternal yang efektif, dan memahami pentingnya pengelolaan talenta, perusahaan dapat mengarahkan perencanaan SDM mereka untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

### **Evaluasi dan Pembaruan Perencanaan SDM**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu siklus berkelanjutan yang memerlukan evaluasi dan pembaruan secara teratur. Dalam mengimplementasikan dan menjaga keberlanjutan perencanaan SDM, sangat penting bagi organisasi untuk terus menerapkan evaluasi dan penyesuaian, agar dapat menjawab dinamika yang terus berubah di lingkungan bisnis. Bab ini akan membahas metode evaluasi perencanaan SDM, serta strategi penyesuaian dengan perubahan kondisi internal dan eksternal yang mungkin terjadi.

#### **1. Evaluasi Perencanaan SDM**

Evaluasi perencanaan SDM berfungsi sebagai alat kritis untuk mengukur sejauh mana tujuan dan strategi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tersebut telah tercapai. Noe et al. (2017) mengemukakan beberapa metode evaluasi yang umum digunakan melibatkan analisis kinerja karyawan, penilaian terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta survei dan wawancara dengan karyawan untuk mengukur tingkat kepuasan dan keterlibatan mereka. Evaluasi ini memberikan wawasan yang diperlukan untuk mengidentifikasi keberhasilan dan area perbaikan dalam pelaksanaan perencanaan SDM.

#### **2. Penyesuaian dengan Perubahan Kondisi Internal dan Eksternal**

Dalam menghadapi perubahan kondisi internal dan eksternal, organisasi perlu memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan perencanaan SDM mereka. Perubahan dalam struktur organisasi, kebijakan

internal, atau bahkan perkembangan eksternal seperti perubahan regulasi atau teknologi dapat memengaruhi kebutuhan sumber daya manusia. Dalam bab ini, kita akan membahas strategi penyesuaian, seperti penyesuaian rencana pengembangan karyawan, perubahan dalam kebijakan perekrutan, atau modifikasi strategi pengelolaan talenta (Dessler, 2020).

Pentingnya evaluasi dan penyesuaian secara berkala ini ditekankan oleh Dessler (2020), yang menyatakan bahwa perencanaan SDM yang berhasil adalah hasil dari tanggungjawab dan kesiapan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan internal dan eksternal.

## **Daftar Pustaka**

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1985). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Goldstein, I. L., & Dale, S. B. (2015). *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*. New York: Pearson.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing Human Resources*. New York: Pearson.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. New York: Jossey-Bass.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. New York: Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sternberg, R. J., & Williams, W. M. (2010). *Educational Psychology*. P New York: earson.
- Stone, R. I. (2013). *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), 93-104.

## Profil Penulis



### **Dr. Moh. Rolli Paramata, S.E., M.M.**

Pendidikan yang berfokus pada ilmu manajemen dimulai dengan gelar S-1 pada Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) DLP Gorontalo, yang lulus pada tahun 1995. Kemudian penulis memutuskan untuk melanjutkan pendidikan program S-2 di Universitas Muslim Indonesia dan berhasil menyelesaikan gelar S-2 dalam bidang Manajemen pada tahun 2004. Komitmen Penulis terhadap pendidikan tampaknya belum berakhir di tingkat S-2. Buktinya pada tahun 2016 berhasil menyelesaikan program S-3 dan memperoleh gelar doktor dalam Bidang Ilmu Manajemen di Universitas Muslim Indonesia. Penulis memiliki kepakaran di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Dan untuk Mewujudkan karir sebagai dosen profesional yang juga aktif sebagai peneliti dalam bidang kepakarannya dan telah mempublikasikan dalam Jurnal Nasional maupun Jurnal Internasional. Saat ini menjabat sebagai Ketua Yayasan Pendidikan Duluwo Limo Lo Pohala'a Gorontalo. Buku yang sudah di terbitkan sebelumnya adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

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

## PENGEMBANGAN SDM BERBASIS E-HRM

**Dr. H. Ismartaya, M.M.**  
Universitas Djuanda

### ***Definisi E-Human Resource Management***

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan suatu cara atau sistem untuk mengatur dan menangani sumber daya manusia tersebut, agar dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu, departemen HR pada suatu perusahaan harus menemukan cara yang tepat untuk membawa perubahan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada, salah satunya dengan menggunakan teknologi baru (Noe et al., 2012). Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang saat ini menjadi pilihan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam organisasi adalah Manajemen Sumber Daya Manusia secara elektronik.

E-HRM adalah alat berbasis web yang secara otomatis mendukung proses SDM (Biesalski, 2008). Tavakoli et al., (2015) menjelaskan bahwa E-HRM adalah seperangkat cara berfungsi yang inovatif merombak sistem tradisional dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja staf dan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi, sedangkan menurut Yusliza dkk. (2014) E-HRM merupakan penunjang administratif fungsi SDM pada suatu organisasi yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Definisi lain dari E-HRM

adalah penerapan teknologi informasi dan komunikasi yang mendukung aktivitas SDM berkualitas tinggi dan membantu organisasi meningkatkan proses bisnis dan keunggulan kompetitif (Marler et al., 2014 & Bondarouk et al., 2013).

Berdasarkan berbagai definisi manajemen sumber daya manusia elektronik (E-HRM) di atas, dapat disimpulkan bahwa E-HRM adalah suatu alat atau metode, berdasarkan teknologi informasi dan komunikasi baru, yang bertujuan untuk meningkatkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM yang diterapkan di perusahaan. organisasi yang ada, dapat membantu organisasi meningkatkan proses bisnis dan keunggulan kompetitif mereka.

### **Manfaat *E-Human Resource Management***

Penerapan E-HRM memberikan dampak positif bagi organisasi. Kehadiran E-HRM memudahkan pegawai dalam mengakses informasi tentang tugas dan kewajibannya, serta mengakses dan mengolah data terkait data pribadi, seperti informasi gaji, data pribadi pegawai, manajemen kinerja, pelatihan, rekrutmen dan lainnya (Tabiu dan Nura, 2013). E-HRM juga meningkatkan dan meningkatkan kualitas layanan organisasi kepada publik (Arenawati, 2012). Selain itu, Manivannan (2013) menyatakan bahwa E-HRM membantu organisasi membangun tenaga kerja yang lebih terlibat. Hal ini sejalan dengan pandangan Pattil (2013) bahwa penggunaan E-HRM dalam organisasi dapat memaksimalkan potensi dan produktivitas karyawannya.

Lebih lanjut, Pattil menjelaskan bahwa teknologi berperan penting di bidang sumber daya manusia karena memungkinkan kemudahan interaksi dan komunikasi antara karyawan dan manajer. Berdasarkan perbedaan pendapat mengenai manfaat E-HRM di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan E-HRM menawarkan beberapa manfaat seperti memberikan efisiensi waktu dan biaya, memberikan kemudahan dalam proses bisnis, meningkatkan interaksi dan komunikasi organisasi,

mengoptimalkan sumber daya manusia, pengembangan dan produktivitas.

### **Tujuan Penerapan *E- Human Resource Management***

Organisasi menerapkan E-HRM karena diyakini dapat membantu organisasi mengelola sumber daya manusianya dan memberikan nilai tambah terhadap peran sumber daya manusia dalam organisasi, yang tentunya memengaruhi keunggulan kompetitif organisasi atau perusahaan (Marler & Fisher, 2014). Bondarouk dkk. (2013) menyatakan bahwa E-HRM juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan, sedangkan menurut Arenawati (2012), penerapan E-HRM bertujuan untuk mengefisienkan waktu dan biaya kegiatan dalam organisasi dan hal ini menjadi faktor utama yang mendorong organisasi untuk menerapkan E-HRM.

Berdasarkan perbedaan pendapat mengenai tujuan E-HRM di atas, dapat disimpulkan bahwa E-HRM bertujuan untuk meningkatkan orientasi strategis sumber daya manusia, mengurangi biaya dan waktu, meningkatkan kualitas layanan dan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan organisasi.

### **Jenis-Jenis *E-Human Resource Management***

Ruel dan Bondarouk (2014), Pattil (2013) dan Mahedi dan Fartash (2012) menyatakan bahwa E-HRM terdiri dari tiga jenis sebagai berikut.

#### 1. Operasi E-HRM

Berfokus pada aktivitas dasar HRM untuk fungsi administratif dan informasi seperti penggajian dan data pribadi karyawan.

#### 2. E-HRM Relasional

Berfokus pada aktivitas dasar HRM untuk mendukung kemajuan aktivitas HRM seperti rekrutmen, seleksi personel baru, pelatihan, manajemen implementasi dan penilaian, serta penghargaan.

### 3. Transformational E-HRM

Berfokus pada aktivitas yang berkaitan dengan aktivitas yang mengarah pada proses perubahan dan aktivitas yang terkait dengan strategi organisasi.

Penelitian ini akan fokus membahas mengenai rekrutmen yang merupakan bagian dari relasional E-HRM yang saat ini disebut dengan *e-recruitment*.

#### **E-Rekrutmen**

Perekrutan elektronik adalah penggunaan internet untuk menarik calon karyawan ke suatu organisasi, termasuk penggunaan situs web perusahaan itu sendiri, organisasi, dan penggunaan papan pesan, lowongan komersial *online* (Parry, 2006), sedangkan menurut Tong (2009), *e-recruitment* adalah cara menggunakan teknologi informasi (TI) untuk melaksanakan, mempercepat atau meningkatkan proses rekrutmen. *E-recruitment* merupakan metode yang digunakan untuk merekrut kandidat melalui internet dan ini akan lebih efisien dan kompetitif (Ramdhani, 2007).

Pandangan lain, menurut Galanaki (2002) *e-recruitment* mengacu pada posting lowongan pekerjaan di situs perusahaan atau situs vendor rekrutmen *online*, dan memungkinkan pelamar mengirimkan lamarannya secara elektronik. Ruang lingkup *e-recruitment* juga dapat digunakan untuk melakukan wawancara jarak jauh dan tes psikometri *online*. Verhoeven dan Williams (2008) menyatakan bahwa *e-recruitment* memberikan waktu penyelesaian yang lebih cepat, meningkatkan jumlah pelamar dan membuat proses rekrutmen menjadi sederhana dan hemat biaya.

Lebih lanjut, Chapman dan Webster (2003) menyatakan bahwa salah satu faktor keberhasilan penerapan teknologi secara keseluruhan bergantung pada penerapan sistem, perencanaan yang matang, dan penggunaan praktik manajemen SDM yang telah ditetapkan. *E-recruitment* juga merupakan sistem organisasi e-bisnis yang menggunakan teknologi berbasis web untuk manajemen sumber daya manusia dalam praktik dan kebijakan (Ruel et al., 2004).

Berdasarkan pengertian *e-recruitment* di atas, dapat disimpulkan bahwa *e-recruitment* adalah suatu proses menarik dan menyeleksi sejumlah orang yang berpotensi menjadi pegawai dengan bantuan teknologi informasi. *Website* ini diyakini akan membuat proses rekrutmen menjadi lebih efisien dan kompetitif.

### **Proses E-Rekrutmen**

Proses rekrutmen dimulai dengan menentukan apakah pelamar berhak mengisi lowongan di suatu perusahaan (Chapman & Webster, 2003). *E-recruitment* berbeda dengan rekrutmen tradisional, karena rekrutmen ini menggunakan internet dan teknologi untuk mendukung proses rekrutmen. Dengan *e-recruitment*, lowongan dapat dipublikasikan di situs web perusahaan atau papan kerja *online* dan pelamar dapat melamar melalui Internet, di mana hubungan antara organisasi dan pelamar akan sangat bergantung pada Internet (Pin et al, 2001). Cappelli (2001) menjelaskan bahwa proses *e-recruitment* terdiri dari empat langkah sebagai berikut.

1. Kandidat harus dilibatkan dengan menggunakan reputasi organisasi, teknologi *online*, dan metode lain untuk menarik sebanyak mungkin calon pelamar ke situs web organisasi. Organisasi dapat melakukan hal ini dengan memberikan informasi tentang pekerjaan dan kondisi kerja. Jika berminat, calon pelamar harus membuat akun yang biasanya menggunakan *e-mail*. Setelah memiliki akun, calon pelamar dapat melihat lowongan yang ada. Apabila calon pelamar berminat dengan posisi tersebut, maka calon pelamar akan melamar dengan melampirkan resume.
2. Organisasi memilah pelamar. Pelamar yang memenuhi syarat untuk berpartisipasi pada tahap berikutnya akan diberitahu melalui *e-mail* yang mereka daftarkan. Hal ini juga melibatkan pelaksanaan tes *online*, wawancara telepon dan menilai kemungkinan kompetensi pelamar sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan data pribadi dan CV yang diberikan pelamar.

3. Organisasi menghubungi kandidat yang diinginkan. Dengan menggunakan internet, organisasi dapat bekerja lebih cepat untuk menghubungi kandidat yang paling diinginkan melalui *e-mail* atau memberikan informasi melalui *website* perusahaan. Idealnya, proses *e-recruitment* dimulai dari proses perencanaan tenaga kerja yang sistematis, di mana suatu organisasi menganalisis dan merencanakan arus masuk dan keluar karyawan dari suatu organisasi (Chapman dan Webster, 2003).
4. Langkah keempat yang sangat penting adalah pertemuan langsung terkait pembuatan kesepakatan akhir antara pihak perusahaan dengan calon karyawan. Ini melibatkan panggilan telepon atau *e-mail* untuk pertemuan perencanaan dan kontak fisik langsung. Oleh karena itu, Cappelli (2001) menekankan pentingnya pertemuan pribadi di akhir proses rekrutmen.

Tabel 3.1 menyajikan langkah-langkah yang dilakukan selama proses rekrutmen menggunakan *e-recruitment* dan rekrutmen tradisional.

Tabel 3.1  
Proses Perekrutan dengan E-Rekrutmen dan Tradisional

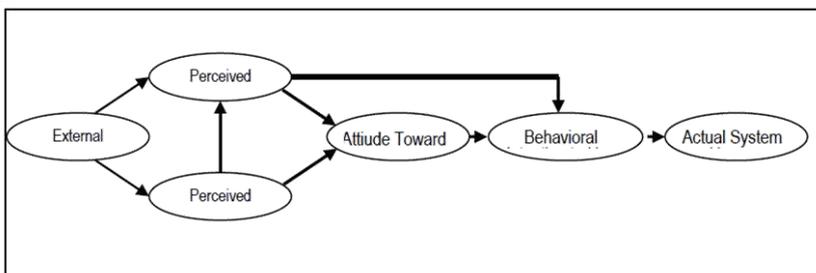
No.	Proses Rekrutmen	Rekrutmen Secara Tradisional	E-Rekrutmen
1.	Menarik Kandidat	Menggunakan sumber daya nonteknologi, seperti iklan, brosur, dan juru bicara, untuk mendorong sebanyak mungkin pelamar menghubungi pelamar.	Menggunakan reputasi organisasi, citra produk, teknologi online, dan metode lain untuk menarik sebanyak mungkin calon pelamar ke situs web organisasi.

2.	Melakukan Seleksi terhadap Kandidat	Penggunaan tes kertas untuk pelamar.	Menggunakan tes online bagi pelamar.
3.	Melakukan Kontak	Hubungi pelamar melalui telepon atau e-mail dan temui langsung.	Melalui sistem yang lebih canggih, seperti e-mail atau melalui website perusahaan.
4.	Membuat Kesepakatan	Mempersiapkan pertemuan langsung untuk mencapai kesepakatan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan.	Mempersiapkan pertemuan langsung untuk mencapai kesepakatan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan.

Sumber: Cappelli (2001)

### ***Technological Acceptance Model (TAM)***

Model Penerimaan Teknologi diperkenalkan oleh Davis et al., (1989), menurut Davis et al. (1989), tingkat penerimaan penggunaan sistem teknologi informasi pada model TAM ditentukan oleh enam konstruk yaitu variabel eksternal, persepsi kemudahan penggunaan, persepsi kegunaan dan manfaat, sikap terhadap penggunaan perang. , niat perilaku untuk menggunakan (*intention to use*) dan penggunaan sebenarnya (*actual use*). Membangun hubungan pada model dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Model Penerimaan Teknologi (TAM)  
 Sumber: Davis et al. (1989)

TAM berasumsi bahwa penerimaan seseorang terhadap teknologi informasi dipengaruhi oleh dua faktor besar yaitu persepsi kegunaan dan persepsi kemudahan penggunaan. Gambar di atas menjelaskan hubungan antarvariabel dalam TAM dengan asumsi bahwa variabel eksternal berpengaruh terhadap variabel persepsi kemudahan penggunaan dan variabel persepsi kegunaan. Di sisi lain, kedua variabel ini sama-sama memengaruhi sikap terhadap penggunaan.

Variabel persepsi kegunaan akan memengaruhi niat penggunaan. Selain itu, niat penggunaan juga akan dipengaruhi oleh sikap terhadap penggunaan dan juga akan memengaruhi penggunaan sebenarnya.

Dalam variabel dari TAM adalah memberikan persepsi kemudahan penggunaan, persepsi manfaat dan niat menggunakan. Penelitian ini juga menambahkan variabel yang diadaptasi dari penelitian Gahtani (1999), yaitu persepsi kenikmatan, untuk memprediksi tingkat kenikmatan atau kenyamanan yang dialami pengguna ketika menggunakan sistem teknologi informasi.

***Perceived Ease of Use***

*Perceived ease of use* (persepsi kemudahan penggunaan) merupakan tingkat di mana seseorang meyakini teknologi mudah untuk dipahami (Davis, 1989). Definisi tersebut juga didukung oleh Arief Wibowo (2006) yang menyatakan bahwa persepsi kemudahan penggunaan suatu teknologi diartikan sebagai ukuran sejauh mana seseorang yakin bahwa teknologi tersebut dapat dengan mudah digunakan dan dipahami.

Selanjutnya, Jatmiko (2013) menyatakan bahwa calon pengguna diharapkan mendapatkan kemudahan baru, melalui teknologi yang bebas dari kesulitan dan petunjuk yang membingungkan dalam menggunakan teknologi tersebut, serta kemudahan penggunaan tersebut mengurangi usaha, baik waktu maupun tenaga seseorang. Untuk belajar dapat mengurangi teknologi baru ini. Intensitas penggunaan dan interaksi pengguna terhadap suatu teknologi atau sistem baru juga dapat menunjukkan kemudahan penggunaan. Suatu sistem yang lebih sering digunakan menunjukkan bahwa sistem tersebut mudah dioperasikan dan lebih ramah pengguna (Goodwin, 1987).

Venkatesh dan Davis (2003) membagi dimensi persepsi kemudahan penggunaan ke dalam kategori berikut:

1. interaksi individu dengan sistem jelas dan mudah dipahami;
2. tidak memerlukan banyak usaha untuk berkomunikasi dengan sistem;
3. sistem mudah digunakan; dan
4. sistem yang mudah dioperasikan sesuai dengan keinginan pengguna.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi kemudahan penggunaan adalah tingkat di mana pengguna suatu teknologi merasa bahwa teknologi tersebut mudah digunakan dan dipahami, tanpa adanya masalah serta mampu mengurangi usaha pengguna dari segi waktu dan waktu. upaya untuk menurunkannya. energi untuk mempelajari cara menggunakan teknologi dengan instruksi yang benar. jelas.

### ***Perceived of Enjoyment***

*Perceived enjoyment* dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Al-Gahtani (1999) yang mengembangkan penelitian Davis dkk. (1989). Kenikmatan yang dirasakan adalah tingkat di mana seseorang mengalami kesenangan dan kenyamanan pribadi saat menggunakan teknologi (Algahtani, 1999). Davis (2004) menyatakan

bahwa *enjoyment* adalah situasi di mana seseorang menggunakan teknologi dalam melakukan aktivitasnya dan dianggap menyenangkan bagi dirinya sendiri.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi kesenangan merupakan suatu motivasi intrinsik yang menekankan pada kenyamanan dan kepuasan yang melekat pada pengguna ketika menggunakan sistem teknologi informasi.

### ***Perceived Usefulness***

Kegunaan yang dirasakan adalah tingkat di mana seseorang percaya bahwa menggunakan teknologi tertentu akan meningkatkan kinerja orang tersebut (Davis, 1989). Kegunaan yang dirasakan merupakan konstruksi keyakinan seseorang bahwa menggunakan suatu teknologi tertentu dapat membantu pekerjaannya (Adamson dan Shine, 2003). Dari kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa persepsi manfaat berkaitan dengan produktivitas dan efektivitas dalam melaksanakan tugas secara keseluruhan untuk meningkatkan kinerja.

Venkatesh dan Davis (2003) membagi dimensi manfaat yang dirasakan ke dalam kategori berikut:

1. penggunaan sistem dapat meningkatkan kinerja individu;
2. penggunaan sistem dapat meningkatkan tingkat produktivitas individu;
3. penggunaan sistem dapat meningkatkan efektivitas kinerja individu; dan
4. penggunaan sistem bermanfaat bagi individu.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kegunaan yang dirasakan adalah sejauh mana seseorang mempercayainya penggunaan sistem teknologi informasi akan dapat membantu pekerjaan mereka.

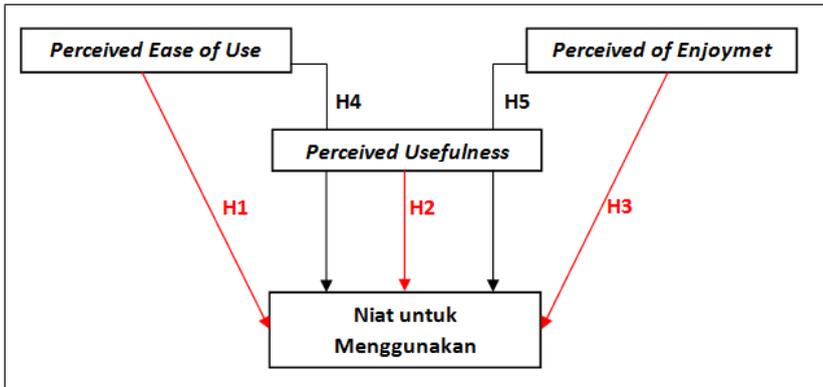
## **Niat untuk Menggunakan**

Sumadi Suryabrata (2007) mendefinisikan niat adalah sumber motivasi yang mendorong seseorang untuk melakukan apa yang diinginkannya, perasaan lebih suka dan tertarik pada sesuatu atau suatu kegiatan tanpa ada yang memaksanya, sedangkan menurut Pauli (2007), niat diartikan sebagai indikasi bagaimana seseorang bersedia mencoba, dan bagaimana seseorang berencana menggunakannya. Davis (1989) mengemukakan bahwa manfaat yang dirasakan pengguna dari sistem teknologi informasi, akan meningkatkan niat mereka untuk menggunakan sistem teknologi tersebut. Keyakinan seseorang terhadap kegunaan sistem teknologi informasi, akan meningkatkan minatnya dan pada akhirnya individu tersebut akan menggunakan sistem teknologi informasi dalam pekerjaannya (Thomson et al, 1991).

Shin (2010) mengatakan bahwa niat merupakan prediktor terbaik, dengan niat menjadi representasi kognitif dari kesediaan seseorang untuk melakukan suatu perilaku. Selain itu, Jogiyanto (2007) menyatakan bahwa individu akan menunjukkan perilaku apabila mempunyai keinginan atau niat untuk melakukannya. Niat merupakan kecenderungan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, yang diyakini merupakan faktor pendorong dalam diri individu dan tercermin dari sejauh mana ia bersedia berusaha untuk mencapai perilaku tersebut (Ajzen, 1991).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa niat menggunakan E- HRM merupakan keinginan yang ada dalam diri individu dan tercermin dari sejauh mana ia ingin menggunakan sistem teknologi informasi.

Berdasarkan penelitian Brahmana dan Brahmana (2013), terdapat faktor yang dapat memengaruhi niat pencari kerja untuk menggunakan *e-recruitment*, yaitu persepsi kemudahan penggunaan, persepsi kenikmatan, dan persepsi manfaat. Dalam penelitian ini, persepsi kemudahan penggunaan dan persepsi kenikmatan berfungsi sebagai variabel independen, sedangkan persepsi manfaat sebagai variabel mediasi dan niat sebagai variabel dependen. Berdasarkan uraian di atas maka kerangka penelitian diuraikan sebagai berikut.



Gambar 3.2 Kegunaan, kesenangan, dan niat untuk menggunakan teknologi.

## Kesimpulan

Perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam hal perluasan produk pembiayaannya. Di dalam perusahaan, dalam hal pengaturan berbagai aktivitas SDM dilakukan dengan menggunakan proses yang masih bersifat manual. Untuk itu, perlu adanya perbaikan sistem pengelolaan sumber daya manusia khususnya pada bidang kegiatan rekrutmen pegawai, liburan, fasilitas pelatihan, serta skema pemberhentian dan pensiun pegawai. Dibutuhkan inisiatif untuk mengembangkan sistem berbasis web, yang dapat membantu manajer dan karyawan dalam mempermudah proses pengelolaan SDM.

E-HRM sebagai inovasi HRM berbasis web merupakan solusi alternatif permasalahan manajemen SDM yang dapat membantu karyawan dan manajer dalam mengimplementasikan berbagai aktivitas HRM, di mana dengan mengembangkan dan merancang sistem e-HRM dapat meningkatkan orientasi strategis departemen HRD, dalam hal ini analisis strategis yang digunakan adalah analisis SWOT pada bagian HRD, dapat mengurangi biaya bisnis dengan tidak menggunakan banyak kertas dan meningkatkan pelayanan kepada pengguna sistem (sebagai fasilitas bagi manajer dan karyawan). Saat merancang e-HRM menggunakan metode RAD (*Rapid Application Development*).

## **Daftar Pustaka**

- Arenawati. (2012). Efisiensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Birokrasi melalui EHRM. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 44 – 55.
- Cappelli, P. (2001). Making The Most of Online Recruiting. *Harvard Business Review*, 139 – 146.
- Chapman, D., & Webster, J. (2003). The Use of Teeh In The Reer, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 113 – 120.
- Manivannan S.K. (2013). Employee Statisfaction For EHRM. *International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology*, 09 – 22.
- Marler H. Janet, Fisher. L. (2014). An Evidence-Based Review Of EHRM and Strategic Human Resource Management. *CEUR-WS.org*. 5, 33 – 51.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck., Barry Gerhart and Patrick M. Wright. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Safuan & Ismartaya. (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Tabiu, Abubakar., Nura, Abubakar. (2013). Assessing The Effects Of Electronic Human Resource Management (EHRM) Practies on Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfofiyo University Sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 1 – 14.
- Tong, D. (2009). A Study of E-recruitment Technology Adption in Malaysia. *Industrial Management and Data System*, 281-300.
- Voermans. M., Van Veldhoven. M. (2012). Attitude towards E-HRM:an empirical study at Philips. *Emerald Human Resource Journal*, 888 – 902.
- Pattil, Vikas Urmila. (2013). The Role Of EHRM In Increasing Positive Work Attitudes Among It

Employees : With Special Reference To Pune City.  
Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 1(3), 27 – 35.

Venkatesh, V., and Davis, F.D. (2003). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186 – 204.

Yusliza, Mohd., Ramayah. T., Ibrahim, Haslindar. (2014). E-HRM: A proposed model based on technology acceptance model. *African Journal of Business Management*, 4(13), 3039-3045.

## **Profil Penulis**



### **Dr. H. Ismartaya, M.M.**

Penulis lahir di Kulon Progo, 28 Juli 1968. Saat ini, penulis tercatat sebagai dosen tetap pada perguruan tinggi Universitas Djuanda Bogor. Ketertarikan Penulis dalam bidang manajemen dimulai sejak lulus S-1 sampai jenjang Pendidikan S-3 (Doktoral) dengan mengambil konsentrasi manajemen. Selain itu, penulis aktif mengikuti Tridharma perguruan tinggi. Beberapa publikasi yang telah dihasilkan seperti jurnal nasional dan internasional, penulisan buku seperti buku kolaborasi ini. Di samping itu, penulis juga aktif melakukan pengabdian kepada masyarakat.

E-mail Penulis: [ismartaya@unida.ac.id](mailto:ismartaya@unida.ac.id)



# FUNGSI MSDM DAN PRAKTIKNYA DI DALAM ORGANISASI

**Siti Akmalia, S.Pd., M.E.**  
IKIP PGRI Kalimantan Timur

## **Teori Perkembangan Manajemen**

Perkembangan teori manajemen tidak dapat dilepaskan dengan jejak-jejak suatu sejarah peradaban manusia, pada dasarnya suatu cara atau alat maupun metode untuk mencapai tujuan. Tujuan suatu organisasi dapat terwujud dengan karya-karya yang monumental, seperti bangunan serta teknologi yang sangat memudahkan hidup manusia contohnya Taj Mahal di India, Candi Borobudur di Indonesia, Piramida di Mesir serta Tembok Besar di China adalah merupakan salah satu bukti keberhasilan suatu manajemen dan teori manajemen.

Untuk lebih memahami manajemen sebagai salah satu ilmu yang sekiranya perlu diketahui periodisasi perkembangan ilmu manajemen dan dapat dimulai dari masa periode manajemen ilmiah yang telah dipelopori oleh FW Taylor pada tahun 1870 dalam penjelasannya dalam tabel berikut.

Tabel 4.1 Perkembangan Ilmu Manajemen

Periode Waktu	Aliran Manajemen	Kontributor
1870-1930	Manajemen Ilmiah	FW Taylor, Frank & Lilian Gilberth, Henry Gantt, harington Emerson
1900-1940	Teori Organisasi Klasik	Henry fayol, Jame D. Mooney, Mary parker Follet, Herbert Simon, Chester I. Barnard
1930-1940	Hubungan Manusiawi	Hawthorne Studies, Elton mayo, Fritz Roethlisberger, Hugo Munsterbeng
1940-Sekarang	Manajemen Modern	Abraham Maslow, Chris Argyris, Doglas McGregor, Edgar Schein, David McClelland, Robert Blake & Jane Mouton, Ernest Dale, peter Drucker, dan lain lain

Perkembangan suatu teori manajemen secara perlahan, sering disebut juga evolusi teori manajemen. Perkembangan teori manajemen tidak dapat terlepas dari suatu keadaan peradaban manusia. Teori perkembangan manajemen selalu berkontribusi terhadap cita-cita harapan bagaimana manusia bisa dapat hidup di muka bumi ini dengan lebih baik, lebih aman, lebih mudah, lebih praktis dan lebih sejahtera. Oleh sebab ini, perkembangan teori manajemen merupakan cerminan dari perkembangan umat manusia di dunia. Ketepatan serta kecepatan perkembangan teori manajemen, sangat dapat menunjukkan kecepatan proses dinamika suatu peradaban manusia. Oleh sebab itu, semakin cepat periodisasi perkembangan teori manajemen, maka semakin seimbang dan dinamis peradaban manusia di dunia saat ini.

Kegiatan manajemen di dalam suatu organisasi, sangatlah berpengaruh besar untuk kemajuan suatu organisasi tersebut. Oleh sebab itu, para ahli selalu memperhatikan tentang teori perkembangan manajemen. Para pelaku usaha dalam sektor swasta, yang meliputi perusahaan yang bergerak produksi barang dan jasa, serta sektor pemerintahan sangat memerlukan proses kegiatan manajemen. Namun, pada praktiknya di dalam semua organisasi akan mempunyai beberapa suatu perencanaan, metode maupun program untuk mencapai sasaran suatu rencana keberhasilan suatu kegiatan manajemen tersebut.

Untuk mencapai keberhasilan suatu kegiatan manajemen di dalam semua sektor, selain rencana, hal yang perlu organisasi miliki yaitu mengalokasikan sumber daya yang perlu untuk mencapai sasaran tersebut, dan sumber daya tersebut, meliputi dan yang dikenal dengan istilah 6M yaitu *Manpower* (tenaga manusia), *Materials* (bahan), *Machine* (mesin), *Money* (uang atau modal), *Methods* (metode, rencana), *Market* (pasar). Oleh sebab itu, enam hal tersebut, harus dipenuhi oleh setiap pelaku usaha, harapannya tujuan suatu organisasi tercapai.

Ada tiga alasan penting dalam mempelajari organisasi dan teori perkembangan manajemen dan praktiknya, karena hal ini menyangkut dengan tiga periode yaitu masa lalu, masa kini dan masa depan. Dalam kegiatan manajemen yang telah berkembang, dan telah menjadi salah satu profesi yang sudah lazim di dunia seperti dokter, pengacara, notaris, guru, polisi dan lain sebagainya. Hal itu disebabkan oleh terdapatnya prinsip-prinsip yang secara umum dan dipegang secara menyeluruh, seperti etika, etor kerja, disiplin kerja serta integritas kerja dan didukung oleh pendidikan, pelatihan, serta pengembangan untuk dapat meningkatkan keahlian dan keterampilan.

Untuk menjalankan profesinya, seorang manajer harus selalu memegang prinsip-prinsip etika moral yang tinggi dan menjunjung tinggi integritas yang diterima oleh umum yaitu:

1. kejujuran (*honestly*),
2. berkata yang benar (*tell the truth*) meskipun tidak adanya,
3. menepati janji (*my word is my bond*),
4. mengontrol pekerjaannya, sehingga dapat terselesaikan dengan kualitas yang sangat baik (*do my best*),
5. bijaksana (*wisdom*),
6. langsung pada pokok tidak banyak basa-basi (*to the point*),
7. hangat (*warmly*),
8. ramah (*friendly*),
9. penuh perhatian (*attentive*),
10. tegas (*assertive*), dan
11. patuh pada peraturan (*obey*).

Di dalam bidang-bidang fungsional manajemen, terdapat cabang-cabang manajemen secara fungsional, pada umumnya terdiri dari empat yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran, Manajemen Operasional atau Produksi, dan Manajemen Keuangan. Keempat cabang fungsional manajemen tersebut adalah merupakan suatu kesatuan yang dibutuhkan oleh organisasi. Kegiatan manajemen tersebut masing-masing sangat saling berkesinambungan agar suatu tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal.

### **Manajemen Mutu Kualitas Sumber Daya Manusia**

Dalam pengembangan kualitas dan mutu SDM, memerlukan beragam perpektif agar eksistensi daya saing di dalam suatu Perusahaan, dan juga terdapat mutu kualitas sumber daya manusia, maka karyawan akan akan mampu bertahan dalam waktu yang telatif lama, dan hal itu akan mengurangi *turnover* karyawan di dalam suatu organisasi. Hal hal perspektif yang di maksud yaitu meliputi empat pertanyaan sebagai berikut.

1. Apakah dalam mengembangkan kualitas mutu MSDM perusahaan telah memposisikan setiap karyawan pada tempat posisi yang akan sangat menentukan suatu keberhasilan tujuan suatu perusahaan dalam waktu yang cukup *relative* lebih lama? Jika hal itu sudah dilakukan, bagaimana proses bentuk manajemen SDM yang perlu diterapkan, serta sejauh mana kepedulian perusahaan menghadapi perkembangan di dalam dunia bisnis global, terutama dalam hal mutu kualitas sumber daya manusia.
2. Bagaimana budaya kualitas mutu SDM di perusahaan? Apakah perusahaan telah siap melakukan analisis perkembangan permasalahan yang akan dipakai untuk merencanakan suatu pengembangan kualitas SDM secara *holistic*? Apa saja indikator-indikator dan kriteria yang akan dipakai MSDM, dan apakah selama ini dalam penerapan manajemen mutu kualitas MSDM modern telah dilaksanakan dan bagaimana dengan hasilnya?
3. Apakah dalam aspek-aspek yang sangat diperhatikan dalam pengembangan mutu Manajemen Sumber Daya Manusia? Bagaimana dengan kemampuan dan kecerdasan intelektual, emosional serta spiritual karyawan? Bagaiamanakah tingkat integritas produktivitas kinerja karyawan selama ini di dalam perusahaan? Model pengembangan apa yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan SDM?
4. Apakah perusahaan sudah menerapkan proses manajemen yang dinamis dan handal termasuk dalam perubahan pengetahuan tentang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Iptek) dalam tuntutan pasar dalam menghadapi perubahan dunia bisnis yang selalu berubah *relative* begitu cepat?

Empat perspektif di atas, seharusnya tertulis dalam visi dan misi, tujuan serta strategi pengembangan mutu kualitas SDM secara terstruktur secara jelas. Dalam hal ini. Mutu kualitas SDM sangatlah perlu ditingkatkan secara berkesinambungan, harapannya dapat

dipertahankan sesuai standart perusahaan melalui Manajemen SDM yang maksimal supaya jangan sampai terjadi degradasi mutu kualitas SDM yang dapat menyebabkan menurunkan kinerja tujuan perusahaan.

Dalam pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang sering dilakukan oleh produsen di dalam suatu organisasi perusahaan dan untuk melihat suatu kinerja perusahaan. dalam pemahamana tentang mutu kualitas SDM karyawan untuk pendekatan manajemen mutu modern, dapat dicermati sebagai upaya untuk membangun pendekatan yang lebih holistic dan komprehensif. Oleh karena itu, dalam pemahaman tentang karyawan dalam rangka pengembangan organisasi MSDM modern dapat dicirikan dengan karakteristik berikut.

1. Secara filosofis, dalam pendekatan mSDM modern sangat memandang SDM sebagai bagian dari kehidupan dari setiap seseorang.
2. Dalam pendekatan MSDM modern sangat berorientasi untuk kepentingan perusahaan, yang hasil akhirnya adalah dalam bentuk kualitas mutu prodak yang akan berdampak untuk kepentingan konsumen.
3. Sebagai permasalahan dimensi mutu SDM tidaklah hanya tentang urusan departemen atau divisi tentang karyawan semata, tetapi tentang perihal merupakan tanggung jawab dari semua komponen suatu organisasi.
4. Pendekatan MSDM modern juga dicontohkan tentang adanya kegiatan yang lebih berorientasi pada pencegahan penurunan mutu SDM yang dibandingkan dalam kegiatan mendeteksi dan memperbaiki penurunan kualitas SDM
5. Pendekatan MSDM modern sangat membutuhkan sistem umpan balik yang sangat efektif dan efisien untuk berkesinambungan.

Permasalahan reposisi keberadaan karyawan terjadi sekitar tahun 1990-an. Perhatian peneliti dan praktisi strategi dan pentingnya sistem SDM dalam suatu organisasi. Karyawan atau SDM adalah aset karena karyawan dengan SDM bya yaitu sosok manusia dalam suatu organisai. Namun, dari sudut konsep, pengertian tentang mutu dan kualitas dapat diidentifikasi tentang akar persoalan yang sebenarnya meskipun dalam secara universal unsur manajemen mutu kualitas MSDM adalah:

1. mutu dapat ditinjau dari segi proses upaya untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan, dalam hal ini termasuk mutu kualitas SDM dalam melatani konsumen;
2. mutu tidak saja mencakup aspek proses, produk, jasa dan lingkungan, tetapi juga aspek mutu SDM;
3. mutu SDM mencakup mutu potensi diri, mutu proses dalam mutu kinerja yang meliputi potensi diri yaitu tingkat pengetahuan, etos kerja, sikap, keterampilan, Kesehatan, kedisiplinan, loyalitas kerja, integritas dan kejujuran. Adapun mutu proses yaitu meliputi dan dilihat dari komitmen kerja pribadi dan mutu kehidupan kerja karyawan, mutu kinerja dapat dilibatkan tentang *output* antara lain berupa produktivitas kerja, produktivitas perusahaan dan kesejahteraan SDM;
4. mutu yang dimiliki SDM, apabila sesuai dengan standar mutu dan kompetensi yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Dengan kata lain, kualitas mutu dapat diartikan sebagai adanya kesesuaian dengan kebutuhan pasar kinerja atau produsen; dan
5. mutu memiliki karakteristik dengan kondisi yang sangat dinamis sejalan dengan perubahan pasar kinerja, teknologi, persepsi masyarakat, sebagai contoh kebutuhan akan kualitas mutu SDM tentang motivasi, Pendidikan, pengetahuan, Iptek, keterampilan, sikap, serta kesehatan jasmani dan rohani.

Dalam sistem dan metode penilaian, mutu kualitas SDM umumnya dapat dilakukan secara formal dan terkoordinir, misalnya apabila dilakukan secara informal, manajer akan dapat bertemu dengan semua anggota tim untuk melakukan diskusi kinerja karyawan dalam satu periode tertentu. Dalam penilaian, apakah perlu dinilai keterkaitan tujuan perusahaan dan tujuan karyawan yang sudah tercapai. Oleh karena itu, dalam proses perencanaan sistem penilaian akan melibatkan manajer, karyawan dan ahli sumber daya manusia untuk dalam membuat suatu keputusan tentang beberapa yang sebagai berikut.

1. Isi dari pengukuran yang di dalamnya meliputi tiga pilihan terkait dengan kinerja yaitu: (a) fokus penilaian, (b) jenis kinerja, dan (c) perumusan level kinerja.
2. Proses pengukuran yang di dalamnya meliputi tiga pilihan dalam proses ini, yaitu: (a) tipe skala ukuran (bersifat ordinal, peringkat kualitatif, interval); (b) tipe instrument peringkat dengan cara membandingkan antar peringkat kinerja dan antar personalia; dan (c) metode penghitungan skor.
3. Karakteristik asministrasi penilaian kinerja yang meliputi (a) frekuensi dan waktu sangat bervariasi tergantung pada fungsi suatu kegiatan sesuai interval suatu perusahaan atau organisasi; (b) media koleksi data berupa computer dan bentuk lainnya seperti manual; (c) skala pengukuran kinerja SDM; (d) pengembangan format dan program, pengukuran peringkat; (e) pengembangan prosedur penilaian penskoran; dan (f) pengembangan proses dalam pemberian peluang tentang saran-saran dari karyawan.

Dalam beberapa metode atau dalam teknik penilaian hubungan mutu SDM dengan kinerja SDM yang dapat digunakan, antara lain dengan pendekatan daftar periksa dan metode pilihan yang telah ditentukan. Dalam setiap metode, difokuskan pada suatu hubungan faktir-faktor potensi individu karyawan (mutu SDM) dengan

kinerja karyawan. Dalam proses praktiknya, tidak terdapat satupun teknik yang sempurna dan akan terdapat kekurangan dan kelebihan dalam teknik tersebut. Namun, yang jauh lebih penting adalah bagaimana meminimumkan permasalahan yang akan mungkin di dapat pada setiap teknik yang akan digunakan.

Terdapat metode daftar periksa yang mensyaratkan penilai untuk dapat menyeleksi suatu pernyataan, yang akan menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan. Metode ini dibuat sedemikian rupa, untuk dapat memberikan bobot tertentu pada setiap item. Misalnya sebagai contoh menyangkut aspek-aspek kerajinan bekerja, pemeliharaan alat-alat perusahaan dengan baik, bekerja sama dengan kooperatif. Total bobot dalam metode ini mencapai 100, kemudian semuanya diperiksa untuk melihat total bobot dalam setiap karyawan.

Cara metode ini sangat relatif praktis. Berikut contoh metode periksa (*checklist*) sebagai petunjuk.

Bacalah tiap item di bawah ini dan tentukan apakah individu karyawan yang Anda berikan rating menunjukkan mutu dan kualitas. Jika jawabannya “Ya:”, cantumkan tanda “V” di depan pernyataan. Jika jawaban “tidak” tidak perlu diisi dan berikut daftar pernyataannya.

Tabel 4.2 Contoh Metode Periksa

----- -----	Meminta bantuan Ketika sedang menghadapi masalah.
----- -----	Mengakui kontribusi mitra kerja lainnya pada produksi yang akan dihasilkannya.
----- -----	Memelihara dan menjaga hubungan baik dengan karyawan lainnya.

----- -----	Mengambil paksa Ketika akan dihadapkan pada situasi yang baru.
----- -----	Mebutuhkan sejumlah perintah instruksi yang berlebihan ketika dihadapkan dengan situasi yang baru.
----- -----	Dapat melihat lebih dari suatu pilihan dalam menghadapi suatu situasi baru.
----- -----	Secara berkesinambungan akan mampu memenuhi jadwal kegiatan.

Kelompok mutu dan kualitas adalah suatu kelompok yang terbilang kecil dalam karyawan (7-10) yang secara sukarela, akan mengalokasikan waktu beberapa jam tiap minggunya untuk dapat memberikan perhatian khusus tentang permasalahan produktivitas dan mutu kualitas. agar keberhasilan mutu kualitas produk tercapai, sesuai standar, maka diperlukan para anggota kelompok harus memiliki persyaratan berikut:

1. memahami arti mutu kualitas dan terampil dilihat dari proses dan *output*-nya;
2. memahami dan terampil dalam proses menyusun perencanaan kegiatan kelompok mutu dan kualitas;
3. memiliki keterampilan dalam bekerja sama dalam kelompok; dan
4. memiliki keterampilan dalam melakukan evaluasi kinerjanya.

Di dalam semua Perusahaan, selain mutu dan kualitas yang ingin dicapai, dibutuhkan lingkungan kerja yang sangat mendukung dan positif. Namun, terdapat beberapa kondisi seorang manajer selain melakukan penilaian mutu kualitas Sumber Daya Manusia, maka seorang pemimpin perusahaan, harus dapat menekankan pada beberapa hal sebagai berikut:

1. memperlakukan manusia sebagai individu (memanusiakan manusia);
2. memberikan dukungan untuk mencapai tujuan bawahannya;
3. menyediakan penghargaan dalam mencapai prestasi;
4. mengembangkan, mengkomunikasikan, serta memberikan harapan-harapan untuk suatu pencapaian prestasi, rasa memiliki (loyalitas), integritas, inidiatif dan kreatif; dan
5. mendorong keberanian untuk dapat mengambil risiko.

### **Fungsi MSDM dan Praktiknya di dalam Organisasi**

Dalam praktiknya, fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) harus mengikuti paradigma di mana karyawan diperlakukan sebagaimana layaknya seorang manusia yang mempunyai martabat dan derajat. Dalam suatu oraganisasi, seorang karyawan bekerja bukan hanya karena ingin mendapatkan penghasilan, melainkan ingin memperoleh rasa aman dan keamanan, bersosial. Namun, lebih dari itu, karyawan juga perlu pengakuan atas status dan harga diri dan pengaktualisasian diri. Oleh sebab itu, MSDM dalam praktiknya mempunyai sebelas fungsi sebagai berikut.

1. Perencanaan yaitu sebagai (*human resources planning*) yangmana berarti merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya demi terwujudnya suatu tujuan oragnisasi. Proses perencanaan ini, dilakukan dengan menetapkan program-program kepegawaian, yang mana program ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan serta pemberhentiankaryawan. Oleh sebab itu, di dalam program kepegawaian yang baik dan tepat, akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat.

2. Pengorganisasian, yaitu suatu kegiatan untuk mengoordinir seluruh karyawan dengan menetapkan pembagian kerja yang adil, berdasarkan kemampuan karyawan tersebut. Namun, jika karyawan dibebani dengan *job description* yang tidak sesuai, maka pihak perusahaan harus memberikan pengembangan kemampuan bagi delegasi, wewenang, integrasi, koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*) dan dalam bagan organisasi ini, hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan maupun organisasi secara efektif.
3. Pengarahan (*directing*), yaitu suatu kegiatan mengarahkan semua karyawan, supaya mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien, dan membantu tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat. Di dalam pengarahan tersebut, dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan, agar mau dapat mengerjakan semua tugasnya dengan tepat dan baik.
4. Pengendalian (*controlling*), yaitu suatu bentuk kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar dapat menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan perencanaan. Apabila terdapat suatu penyimpangan dan kesalahan, maka diadakan mencari jalan keluar dan penyempurnaan rencana. Pendendalian karyawan meliputi absensi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*procurement*), yaitu dalam memperoleh karyawan yang memenuhi kuantitas dan berkualitas serta waktu yang tepat, sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam fungsi ini, terdapat suatu kegiatan-kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan. Dalam proses pengadaan atau rekrutmen, perusahaan akan berusaha memikat calon pelamar dengan cara yang memikat dan menarik, seperti gaji yang ditawarkan tinggi,

kesempatan untuk pengembangan wawasan, jaminan sosial hari tua yang baik dan berbagai fasilitas hidup yang lainnya.

6. Pengembangan (*development*), yaitu dalam pengembangan karyawan harus ada senantiasa dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang dibebankan. Oleh sebab itu, keterampilan dan keahlian harus senantiasa diperbarui. Pengembangan manajerial karyawan dapat juga diperlukan, terutama dalam hal pelatihan dan pengembangan wawasan dalam proses pengambilan suatu keputusan secara efektif dan efisien, sesuai dengan perkembangan teknologi serta teknik-teknik manajerial. Pengembangan sangat menjadi sangat penting, karena perihal alasan tentang Iptek yang sudah usang, persaingan, dan perubahan selera konsumen.
7. Kompensasi (*compebsation*), yaitu suatu pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Dalam prinsip kompensasi, yaitu harus adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan utamanya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah, dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi. Di dalam penerimaan kompensasi tersebut, tidak hanya berupa gaji, tetapi semua fasilitas dan kemudahan yang telah diterima oleh karyawan untuk menciptakan nilai tambah bagi Perusahaan, dan kemampuan perusahaan untuk membayar kompensasi kepada seluruh karyawan dan semua anggota karyawan.
8. Pengintegrasian (*integration*), yaitu suatu kegiatan untuk mempersatukan urusan tentang perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta suatu kerja sama yang seraso dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya

tersebut. Pengintegrasian merupakan hal yang sangat penting dan cukup sulit dalam MSDM, karena hal itu mempersatukan dua kepentingan yang sangat bertolak belakang. Oleh karena itu, manajemen diharapkan berlaku adil bijaksana dalam menyikapi adanya kemungkinan masalah yang terjadi dalam kepentingan individual, dengan cara penyelesaiannya dengan mengomunikasikan tujuan perusahaan maupun organisasi Perusahaan, dan apa saja yang perlu dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan tersebut.

9. Pemeliharaan (*maintenance*), yaitu suatu kegiatan memelihara dan meningkatkan kondisi fisiki, mental dan loyalitas tenaga kerja, supaya mereka tetap mau bekerja sampai dengan masa pensiun. Pemeliharaan yang baik, dapat dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebgaiian besar karyawan serta berlandaskan kepada internal dan eksternal secara konsistensi. Selain kesehatan fisik dan mental karyawan, terpeliharanya kesehatan fisik anggota keluarga karyawan juga merupakan hal yang sangat penting. Oleh sebab itu, dalam hal ini bisa dilakukan upaya-upaya seperti melakukan kegiatan *family gathering* yang dilakukan oleh perusahaan.
10. Kedisiplinan, yaitu suatu kegiatan yang merupakan fungsi MSDM dan yang terpenting serta kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa suatu sikap kedisiplinan yang baik maka akan sulit terwujud tujuan perusahaan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran seseorang untuk menaati peraturan-peraturan yang ada di dalam Perusahaan, dan norma-norma sosial yang berlaku di dalam perusahaan maupun masyarakat.
11. Pemberhentian (*separation*), yaitu suatu putusnya suatu hubungan kerja karyawan dari suatu perusahaan tempat mereka bekerja. Pemberhentian ini, disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan dan pemberhentian kerja bagi karyawan diatur dalam Undang-Undang No.12 Tahun 1964.

## **Daftar Pustaka**

- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkuprawira, S. (2009). *Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: IPB Press (Kampus IPB Taman Kencana Bogor)
- Suharno. (2016). *Introduction to Business*. Samarinda: KP Books (Kaltim Post Group).
- Wahjono, S. (2019). *Pengantar Manajemen*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.

## **Profil Penulis**



### **Siti Akmalia, S.Pd., M.E.**

Lahir di Banyuwangi, 24 Juni 1992. Menempuh pendidikan di SMK Negeri Ihya Ulumudin Banyuwangi jurusan akuntansi dan lulus pada tahun 2009, kemudian melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di IKIP PGRI Kaltim prodi Pendidikan Ekonomi pada tahun 2015. Menyelesaikan studi S-2 di Universitas Mulawarman di prodi Ilmu Ekonomi (Konsentrasi Ekonomika Korporasi) pada tahun 2019. Namun, pada tahun 2020, penulis menjadi tenaga pengajar di salah satu perguruan tinggi swasta di Kalimantan Timur, Prodi Pendidikan Pendidikan dan mengampu mata kuliah Pengantar Ilmu Ekonomi, Pengantar Manajemen, Manajemen Risiko, Manajemen SDM dan Aplikasi Komputer Dasar.

Penulis memiliki minat dan konsentrasi di bidang ilmu ekonomi dan ilmu manajemen, sekarang penulis mengajar di salah satu perguruan swasta di Kalimantan Timur sebagai dosen prodi Pendidikan Ekonomi. Selain dalam melakukan pengajaran, penulis juga berperan aktif untuk melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selain melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi, penulis juga berkontribusi menulis buku dalam bentuk book chapter dan berharap book chapter tersebut bermanfaat sebagai bahan bacaan, referensi terutama di bidang akademik, penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat.

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

# TEORI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

**Sutiyem, S.E., M.M.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perdagangan

## **Definisi Teori Organisasi**

Teori organisasi merupakan studi tentang bagaimana organisasi melaksanakan fungsinya, dan bagaimana organisasi tersebut, memengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya maupun masyarakat di mana organisasi itu beroperasi. Organisasi merupakan sebuah tempat sekelompok orang yang bergabung untuk mencapai tujuan yang sama.

Setiap anggota organisasi biasanya memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain, dalam jangka waktu panjang. Anggota organisasi terus beradaptasi untuk menyesuaikan diri dengan tujuan-tujuan yang harus dicapai. Hodge dan Anthony mendefinisikan teori organisasi adalah sekelompok konsep, prinsip-prinsip dan hipotesis yang digunakan untuk menjelaskan komponen-komponen organisasi dan bagaimana komponen-komponen tersebut berperilaku.

Teori organisasi dapat juga diartikan suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan masalah organisasi, sehingga dapat lebih berhasil dan organisasi mencapai sasaran yang ditetapkan. Organisasi sangat penting dalam manajemen, karena

1. organisasi adalah syarat utama adanya manajemen, tanpa organisasi manajemen tidak ada;
2. organisasi merupakan wadah dan alat pelaksanaan proses manajemen dalam mencapai tujuan;
3. organisasi adalah tempat kerja sama formal dari sekelompok orang dalam melakukan tugas-tugasnya; dan
4. organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai.

### **Unsur-Unsur Organisasi**

1. Manusia (*human factor*), artinya organisasi baru ada, jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan).
2. Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada, jika ada tempat kedudukannya.
3. Tujuan, artinya organisasi baru ada, jika ada tujuan yang ingin dicapai.
4. Pekerjaan, artinya organisasi baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
5. Struktur, artinya organisasi baru ada, jika ada hubungan dan kerja sama antara manusia yang satu dengan lainnya.
6. Teknologi, artinya organisasi baru ada, jika terdapat unsur teknis
7. Lingkungan (*environment external social system*), artinya organisasi baru ada, jika ada lingkungan yang saling memengaruhi misalnya ada sistem kerja sama sosial.

## **Jenis-Jenis Teori Organisasi**

Berikut ini penjelasan jenis-jenis teori organisasi menurut sejarah perkembangannya.

### **1. Teori Organisasi Klasik**

Teori ini berkembang pada abad ke-19. Teori organisasi klasik kerap disebut teori tradisional atau teori mesin. Menurut teori ini, organisasi didefinisikan sebagai sebuah lembaga yang tersentralisasi dan tugas-tugasnya sudah dikelompokkan sesuai dengan spesialisasinya. Sistem yang ada menurut teori ini sudah baku dan tidak bisa diubah-ubah. Alasan kenapa teori ini disebut juga teori mesin, karena organisasi ini memperlakukan anggotanya secara tidak berkeprimanusiaan. Mereka bisa digonta-ganti kapan saja sesuai kehendak pemimpin.

### **2. Teori Neoklasik**

Teori neoklasik muncul akibat kekecewaan terhadap teori klasik, sekaligus penyempurna teori tersebut. Teori neoklasik kerap disebut teori hubungan manusiawi. Sesuai namanya, teori ini lebih mengedepankan sisi sosial dan psikologis anggota sebagai individu atau kelompok kerja.

### **3. Teori Modern**

Teori ini merupakan gabungan antara teori klasik dan neoklasik. Teori modern kerap disebut teori terbuka. Berdasarkan teori ini, semua unsur yang ada pada organisasi merupakan satu kesatuan yang tak bisa dipisahkan. Mereka juga bergantung antara satu dengan lainnya. Teori modern lebih menekankan bahwa organisasi harus bersifat terbuka atau berhubungan dengan lingkungan. Tingkat adaptasi atau penyesuaian dengan karakteristik lingkungan dalam teori ini cukup tinggi, agar organisasi bisa berjalan dengan efektif.

## **Dimensi Dalam Evolusi Teori Organisasi**

### 1. Perspektif Sistem

#### a. Sistem tertutup

Artinya, organisasi bebas dari pengaruh lingkungan

#### b. Sistem terbuka

Artinya, organisasi merupakan bagian (subsistem) dari lingkungannya, sehingga organisasi dapat dipengaruhi dan memengaruhi lingkungan

### 2. Perspektif Tujuan

#### a. Rasional

Menganggap organisasi adalah sesuatu yang logis dan teratur, yang berarti organisasi dianggap stabil dan dapat diramalkan perilakunya.

#### b. Sosial

Memandang organisasi sebagai sesuatu yang tidak dapat mencapai keteraturan secara sempurna karena terdiri sekumpulan orang yang mempunyai sifat irasional dalam perilakunya, yang berarti keputusan-keputusan yang dibuat dalam organisasi tidak rasional, lebih bertumpu pada keinginan untuk memanipulasikan kekuatan dan politik.

## **Kepemimpinan**

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh ini dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajerial di dalam organisasi. Akan tetapi, tidak semua pemimpin adalah para manajer, demikian pula tidak semua manajer adalah para pemimpin. Hanya organisasi memberikan para manajer hak-hak formal tertentu, tidak memberikan jaminan bahwa mereka akan memimpin secara efektif.

Kepemimpinan yang tidak dikenakan sanksi, kemampuan untuk memengaruhi yang muncul di luar struktur formal organisasi seringkali sama penting atau lebih penting daripada pengaruh secara formal. Para pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok maupun dengan penunjukan secara resmi.

Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat, dan manajemen yang kuat untuk efektifitas yang optimal. Organisasi memerlukan para pemimpin untuk menentang status quo, menciptakan visi masa depan, dan menginspirasi para anggota organisasi untuk mencapai visi. Organisasi juga memerlukan pada manajer untuk merumuskan rencana yang terperinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien dan mengawasi kegiatan operasional sehari-hari.

### **Teori Sifat**

Para pemimpin yang kuat dapat digambarkan dengan sifat-sifat mereka. Teori sifat kepemimpinan berfokus pada kualitas dan karakteristik personal. Pencarian atas kepribadian, social, fisik atau intelektual yang membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin, menjadi tahap awal dalam riset kepemimpinan.

Sebuah tinjauan yang komprehensif dari literatur kepemimpinan telah menemukan bahwa ekstraversi menjadi sifat yang sangat prediktif terhadap kepemimpinan yang efektif, tetapi jauh lebih kuat, terkait dengan cara para pemimpin muncul daripada efektifitas mereka. Orang-orang yang senang bersosialisasi dan dominan, lebih cenderung menegaskan diri mereka sendiri dalam situasi kelompok tetapi para pemimpin perlu memastikan bahwa mereka tidak terlalu sombong. Salah satu studi menemukan bahwa para pemimpin yang memiliki skor sangat tinggi dalam ketegasan, akan kurang efektif dibandingkan dengan mereka yang tingginya moderat.

Tidak seperti keramahan dan stabilitas emosional, sifat teliti, dan keterbukaan pada pengalaman, memperlihatkan hubungan yang kuat dengan kepemimpinan, meskipun tidak cukup kuat seperti ekstraversi. Secara keseluruhan, pendekatan sifat memiliki sesuatu untuk ditawarkan. Para pemimpin yang menyukai berada disekitar orang-orang dan dapat menegaskan diri mereka sendiri (*ekstraover*). Orang yang disiplin dan dapat menjaga komitmen yang mereka buat (tanggung jawab), serta orang yang kreatif dan fleksibel (terbuka) memiliki keuntungan yang nyata, ketika menyangkut kepemimpinan, menyarankan bahwa kepemimpinan yang baik memiliki sifat-sifat utama yang sama.

Salah satu alasan adalah bahwa sifat teliti dan ekstraversi secara positif, terkait dengan efektifitas diri dari para pemimpin, yang mana dijelaskan sebagian besar variasi dalam pemeringkatan para bawahan terhadap kinerja pimpinan. Orang-orang lebih cenderung untuk mengikuti seseorang yang percaya diri bahwa dia sedang berada pada arah yang tepat.

Sifat lain yang akan mengindikasikan kepemimpinan efektif adalah kecerdasan emosional (EI). Pendukung kecerdasan emosional menyatakan bahwa tanpa kecerdasan emosional, seseorang mungkin mendapat pelatihan yang luar biasa, pemikiran analisis yang tinggi, visi yang efektif dan pasokan gagasan cerdas yang tiada habisnya, tetapi masih belum menjadikannya sebagai seorang pemimpin besar. Hal ini khususnya nyata, ketika para individu bergerak naik di dalam suatu organisasi. Komponen utama dalam kecerdasan emosional adalah empati. Para pemimpin yang berempati, dapat merasakan kebutuhan orang lain, mendengarkan apa pengikutnya katakan, serta membaca reaksi orang lain.

### **Teori Perilaku Kepemimpinan**

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories of leadership*) menyiratkan bahwa kita dapat melatih orang-orang untuk menjadi para pemimpin. Memprakarsai

struktur (*initiating structure*) adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin akan mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjanya dalam mencapai tujuan. Hal ini meliputi perilaku yang berupaya untuk mengorganisasikan kerja, hubungan kerja dan tujuan. Seorang pemimpin yang tinggi dalam memprakarsai struktur adalah seorang yang menugaskan para anggota terhadap tugas-tugas tertentu. Mengharapkan para pekerja untuk mempertahankan standar kinerja tertentu, dan menekankan pemenuhan tenggat waktu.

Keramahan (*consideration*) adalah sampai sejauh mana hubungan pekerjaan seseorang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para pekerja dan menghargai perasaan mereka. Seorang pemimpin yang sangat ramah dan yang mudah untuk ditemui, memperlakukan para karyawannya dengan sama, serta mengekspresikan penghargaan dan dukungan.

Dua tipe perilaku pemimpin yang berorientasi pada pekerja (*employee oriented leader*) yang menekankan pada hubungan interpersonal dengan menempatkan kepentingan pribadi dalam kebutuhan dari para pekerja dan menerima perbedaan individual di antara mereka dan pemimpin yang berorientasi pada produksi menekan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan yang berfokus pada pencapaian tugas dari kelompok. Kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan sama dengan keramahan, dan kepemimpinan yang berorientasi pada produksi sama dengan memprakarsai struktur.

### **Teori Kepemimpinan dan Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Beberapa teori telah dikemukakan para ahli manajemen mengenai timbulnya seorang pemimpin. Teori yang satu berbeda dengan teori yang lain. Berbagai teori mengenai kepemimpinan ada tiga.

#### **1. Teori Genetik**

Inti dari teori ini mengatakan "*Leaders are born and not made*" bahwa seorang pemimpin ada karena telah

dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimana pun, seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya, takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin.

## 2. Teori Sosial

Teori sosial mengatakan bahwa "*Leaders are made and not born*" bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin, apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

## 3. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetie dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik, apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat yang akan berkembang melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya.

Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori genetis dan teori sosial, dan merupakan teori yang paling baik dari teori-teori kepemimpinan. Namun, secara pasti ada faktor-faktor yang menyebabkan seseorang timbul sebagai pemimpin yang baik.

## 4. Tipe Kepemimpinan Otokratis

Teori pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut:

- a. menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi;
- b. mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata;

- d. tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain, karena dia menganggap dia adalah yang paling benar;
- e. selalu bergantung pada kekuasaan formal; dan
- f. dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (*approach*) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

Sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin otoriter tersebut, dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak manusia, karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.

#### 5. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristik, tidak sama dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer. Artinya, tidak semua pemimpin dalam militer adalah tipe militeristik. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- a. dalam menggerakkan bawahan untuk yang telah ditetapkan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama;
- b. dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya;
- c. senang pada formalitas yang berlebihan;
- d. menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan;
- e. tidak mau terima kritik dari bawahan; dan
- f. menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan,

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin militeristik, jelaslah bahwa tipe pemimpin seperti ini bukan merupakan pemimpin yang ideal.

## 6. Tipe Kepemimpinan *Fatherlistis*

Tipe kepemimpinan *fatherlistis*, mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat paternal atau kebabakan. Kepemimpinan seperti ini menggunakan pengaruh sifat kebabakan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimental.

Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalistis dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- b. bersikap terlalu melindungi bawahan;
- c. jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, karena itu jarang dan pelimpahan wewenang;
- d. jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif daya kreasi; dan
- e. sering menganggap dirinya maha tahu.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu pemimpin seperti ini sangat diperlukan. Akan tetapi ditinjau dari segi sifat-sifat negatifnya pemimpin tipe ini kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinya.

## 7. Tipe Kepemimpinan Karismatis

Tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, karena mempunyai pengikut yang sangat besar. Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab kurangnya seorang pemimpin yang karismatis, maka sering dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan *power*, yaitu kekayaan, umur, kesehatan profil Pendidikan, dan sebagainya. Ini tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin karismatis.

## 8. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap adalah tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini, selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu. Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a. dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi;
- c. senang menerima saran, pendapat, dan bahkan dari kritik bawahannya;
- d. mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarya dari bawahan;
- e. lebih menitik beratkan kerja sama dalam mencapai tujuan;
- f. selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan
- g. berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Dari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin tipe demokratis, jelaslah bahwa tidak mudah menjadi pemimpin demokratis.

## **Daftar Pustaka**

- Akhyadi, Ade Sadikin. (2015, Pengembangan Sumber Daya Manusia dari Konsepsi, Paradigma dan Fungsi, sampai Aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivancevich, James. H. Doneky. (1996). Organisasi Perilaku. Struktur dan Proses. Edisi ke-8. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Marwansyah. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Human Resources Management. (9th Ed). Massachusetts: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P. (1994). Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi. Edisi ke-3. Jakarta: Arcan.
- Wibowo, Agus. (2022). Teori Organisasi. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Yukl, Gary. (2010). Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Kelima. Jakarta: Indeks.

## **Profil Penulis**



### **Sutiye M. M.**

Penulis saat ini adalah dosen tetap di salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Kota Padang. Penulis lahir di Kota Padang, 08 Desember 1974 memilih menyelesaikan Studi S-1 di Kota Padang dengan jurusan Manajemen dari tahun 1995 hingga tahun 2000. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan Strata Dua selama 2 tahun dari tahun 2014 hingga tahun 2016 dengan program studi Manajemen. Saat ini, penulis mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perdagangan dengan mengampu mata kuliah Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis, Manajemen Perubahan, Kewirausahaan I, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Persediaan, Salesmanship, Kewirausahaan II. Dengan ketertarikan penulis dalam ilmu manajemen khususnya dari bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia maka penulis menulis sebuah karya ini. Beberapa penelitian yang relevan dengan bidang manajemen sudah penulis lakukan semenjak aktif menjadi dosen tetap sejak tahun 2021 silam.

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



# SISTEM REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN

**Prof. Dr. Ida Ayu Oka Martini, S.E., M.M.**  
Universitas Pendidikan Nasional

## **Pendahuluan**

Pada kenyataannya, setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Organisasi sering menggunakan proses rekrutmen SDM untuk mengidentifikasi sumber daya manusia yang berkualitas. Pada dasarnya, proses rekrutmen terdiri dari pemilihan dan penarikan kandidat yang memenuhi syarat untuk bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, istilah “perekrutan” juga sering merujuk pada “proses penarikan”. Selain itu, rekrutmen dapat dipahami sebagai proses yang dimulai ketika perusahaan membutuhkan karyawan dan berlanjut hingga pelamar atau kredensial yang ideal ditemukan untuk posisi yang dibuka.

Ada dua metode untuk melakukan rekrutmen dalam proses ini: mempekerjakan konsultan independen yang disewa oleh organisasi perekrut, atau melakukan rekrutmen independen langsung atas nama organisasi. Pendekatan yang digunakan, ditentukan oleh faktor organisasi. Saat menggunakan jasa konsultan, sejumlah faktor sering kali diperhitungkan, seperti biaya yang dikeluarkan dan tarif layanan konsultan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang krusial dalam suatu institusi, seperti korporasi atau organisasi. Kinerja pegawai dan organisasi dalam

menjalankan tugasnya merupakan komponen terpenting dalam menunjang tercapainya tujuan, visi, dan tujuan suatu lembaga. Sumber daya manusia merupakan fondasi yang paling krusial, maka sumber daya manusia harus terus dikembangkan, diarahkan, dan dipelihara. Rekrutmen dan seleksi adalah dua aspek manajemen sumber daya manusia (Bratton, Gold, Bratton, & Steele, 2021).

Langkah selanjutnya dalam peran manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen. Rekrutmen adalah proses mencari dan memilih sumber daya manusia yang dapat memenuhi tuntutan guna mencapai tujuan organisasi. Rekrutmen sangatlah penting, karena merupakan langkah awal dalam mengarahkan sumber daya manusia. Selama fase perekrutan, sumber daya manusia dikumpulkan dan dimanfaatkan dalam proses seleksi. Seleksi mengacu pada proses pengumpulan informasi tentang pelamar dan menentukan siapa yang harus dipilih atau ditolak sebagai karyawan dalam suatu organisasi.

Proses seleksi menghasilkan sumber daya manusia ke organisasi yang sesuai dengan persyaratan untuk posisi yang berbeda. Tahap selanjutnya dalam manajemen sumber daya manusia adalah prosedur penempatan. Penempatan adalah teknik pengalokasian sumber daya sesuai dengan kebutuhan peran tertentu dan kemudian melaksanakan kegiatan sesuai dengan uraian tugas yang diberikan organisasi.

Tentu saja, ada sejumlah faktor yang termasuk dalam lingkup perekrutan dan perlu dipertimbangkan selama proses perekrutan sebenarnya. sumber perekrutan, prosedur perekrutan, alternatif perekrutan, dan filosofi perekrutan semuanya termasuk dalam bidang ini. Semua ini diperhitungkan untuk mencapai kemanjuran dan efisiensi organisasi.

Proses seleksi karyawan merupakan komponen penting dari keseluruhan proses pengelolaan sumber daya manusia. Proses seleksi terdiri dari beberapa prosedur berbeda, yang dilakukan untuk menentukan lamaran

mana yang akan diterima dan mana yang ditolak. Prosedur seleksi dimulai dengan penerimaan lamaran, dan diakhiri dengan keputusan atas lamaran. Fase antara awal proses dan selesainya proses merupakan upaya untuk menghubungkan kepentingan pekerja potensial dengan kepentingan organisasi.

Terkadang, timbul pertanyaan apakah proses rekrutmen dan seleksi yang merupakan salah satu komponen manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan, harus dibagi antara dua unit kerja di departemen sumber daya manusia organisasi atau boleh ditangani oleh satu unit kerja saja.

Pada kenyataannya, ukuran perusahaan yang mempekerjakan dan menggunakan pekerja menentukan respon yang diberikan. Besar kemungkinan kedua fungsi tersebut akan dipecah dan dikelola oleh dua satuan kerja yang berbeda jika jumlah calon pekerja yang harus direkrut dan dipilih mencukupi. Di sisi lain, beban seleksi mendukung pengintegrasian pengelolaan kedua pekerjaan tersebut jika jumlah calon pekerja yang direkrut dan diseleksi tidak terlalu besar.

Oleh karena itu, setiap bisnis harus dapat menugaskan pekerja pada peran yang paling sesuai dengan kualifikasi dan pengalaman mereka. Jika bisnis mengabaikan perekrutan, akan lebih sulit mencapai produktivitas tinggi, dan akan menghambat pertumbuhan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Jelas dari ringkasan di atas bahwa memilih karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mewujudkan moto perusahaan, "*The Right Man on the Right Place*", proses seleksi dilakukan sesuai dengan kriteria yang diperlukan dengan kandidat yang akan dipilih sebagai karyawan dan dapat beroperasi seperti yang diharapkan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang disebutkan dalam uraian tugas.

## **Sistem Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen adalah rencana yang menghasilkan sejumlah besar kandidat yang memenuhi syarat untuk bekerja di suatu perusahaan atau sektor. Rekrutmen adalah proses memperoleh orang-orang yang kompeten untuk bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Rekrutmen adalah proses menghasilkan, mencari, dan mengundang orang-orang dengan atribut tertentu, baik dari luar maupun dalam sektor tersebut. Rekrutmen adalah praktik pengumpulan calon pemegang jabatan yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan tertentu dalam wilayah kerja (Wati, Apriandi, Wahyudi, & Komalasari, 2023).

Rekrutmen terdiri dari tugas-tugas seperti mencari beberapa karyawan potensial, dan menentukan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh calon karyawan, agar individu yang membuka lowongan industri dapat memilih kandidat yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi yang kosong. Selain untuk menarik perhatian atau kasih sayang terhadap bisnis, strategi rekrutmen dirancang untuk memastikan bahwa calon karyawan atau kandidat dapat menyelesaikan tugas yang ada hingga selesai.

Perekrutan adalah proses mencoba menemukan orang-orang yang dibutuhkan untuk mengisi posisi yang kosong. Lebih lanjut, tujuan rekrutmen adalah untuk menjaga keseimbangan kendali atas komposisi sumber daya manusia. Organisasi mungkin melakukan percakapan dengan pihak tertentu, selama proses rekrutmen untuk mendapatkan sumber daya manusia yang potensial. Proses rekrutmen diharapkan dapat menghasilkan kandidat-kandidat unggul yang ingin melihat lowongan pekerjaan (Iswahyudi et al., 2023).

Perekrutan memungkinkan perusahaan menjangkau kandidat potensial dan memperoleh sumber daya manusia. Hal ini juga memungkinkan sejumlah besar pelamar kerja untuk mempelajari lebih lanjut tentang perusahaan, yang pada akhirnya akan menentukan apakah mereka diterima atau tidak. Diharapkan melalui perekrutan, pencari kerja yang memenuhi syarat akan

mengetahui posisi yang tersedia. Selain itu, penting untuk memproyeksikan gambaran yang baik tentang perusahaan dengan memberikan rincian yang cukup kepada calon karyawan tentang posisi tersebut untuk mempertimbangkan minat dan kualifikasi mereka.

Dalam pandangannya, (Manullang, 2008) menyatakan bahwa proses perekrutan dibagi menjadi dua tahap: (a) mencatat perubahan organisasi dan lingkungan yang menghasilkan tuntutan baru terhadap sumber daya manusia, dan mengidentifikasi posisi yang perlu diisi dan jenis kandidat yang dibutuhkan; dan (b) memberitahu calon kandidat bahwa suatu posisi terbuka untuk menarik kandidat yang memenuhi syarat dan menyingkirkan mereka yang tidak memenuhi persyaratan.

Lebih lanjut, (Schuler & Jackson, 2008) mengklarifikasi bahwa tugas utama yang terlibat dalam perekrutan adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi persyaratan jangka pendek dan jangka panjang organisasi mengenai jabatan dan level dalam organisasi; (2) terus mencari informasi mengenai perubahan kondisi pasar tenaga kerja; (3) menciptakan materi rekrutmen yang efektif; (4) menciptakan program perekrutan yang metodis dan terintegrasi yang bekerja dengan manajer lini dan staf bersamaan dengan inisiatif SDM lainnya; (5) mengumpulkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi; (6) mendokumentasikan jumlah dan kualitas lamaran yang diterima dari berbagai sumber dan melalui setiap proses perekrutan; dan (7) melakukan tindak lanjut terhadap kandidat yang diterima dan ditolak untuk menilai efektivitas proses perekrutan. Aspek yang paling penting adalah bahwa setiap tindakan ini harus diselesaikan sesuai dengan kerangka hukum yang relevan.

Penemuan sekelompok pekerja potensial yang sesuai dengan persyaratan, dan mempunyai peluang tertinggi untuk dipilih dan ditempatkan merupakan hasil dari upaya perekrutan. Namun, ternyata perekrutan yang efektif tidak selalu terjadi, dan hal ini berkaitan langsung dengan banyaknya tantangan yang dihadapi.

## **Proses Rekrutmen**

Menemukan prospek merupakan langkah awal dalam proses rekrutmen, yang berlanjut hingga lamaran pelamar disetujui. Setelah persiapan rekrutmen selesai, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi jumlah kandidat yang diperlukan, yang kemudian akan dipilih untuk mencari individu terbaik yang kompeten, untuk mengisi posisi tersebut (Muhyi, Muttaqin, & Healthy Nirmalasari, 2016).

Saat melaksanakan rekrutmen, daya tarik kandidat harus diperhitungkan. *Realistic Job Preview* (PPR) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan proses perekrutan yang memberikan penjelasan lebih akurat, mengenai posisi dan organisasi, termasuk potensi kelemahannya. PPR telah terbukti menjadi strategi yang paling berhasil bagi perusahaan dengan tingkat pergantian staf yang signifikan atau pekerja yang kurang memahami dengan jelas 1) kebutuhan perusahaan, dan 2) harapan perusahaan.

Proses perekrutan sering kali ditangani oleh departemen sumber daya manusia di bisnis skala menengah hingga besar. Biasanya, setiap manajer dalam usaha kecil bertanggung jawab atas perekrutan (Nuryanta, 2008).

Sumber internal dan eksternal dapat digunakan untuk perekrutan di dalam organisasi atau bisnis. perekrutan yang terbatas pada personel dalam perusahaan dikenal sebagai perekrutan internal. Perekrutan eksternal mengacu pada perekrutan dari sumber luar, seperti perusahaan pencari kerja atau lowongan kerja yang diposting oleh lembaga pendidikan. Setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

### **1. Rekrutmen Internal**

Sumber internal mencakup anggota staf saat ini yang mungkin direkrut kembali atau dipanggil kembali, serta anggota staf lama yang mungkin dinominasikan untuk promosi, mutasi, atau rotasi pekerjaan. Memasang pemberitahuan di papan

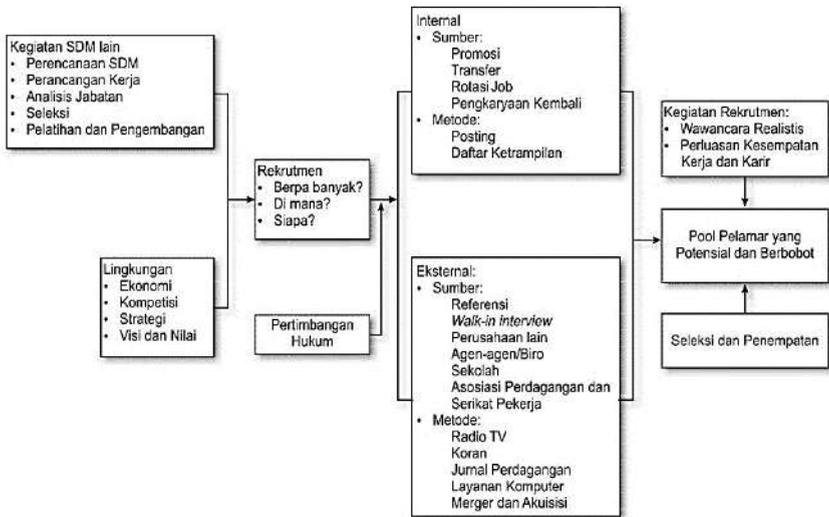
pengumuman, membuat pengumuman secara lisan, mencari riwayat kerja karyawan (*personnel record*), mencari daftar promosi berdasarkan kinerja, kegiatan penilaian rating, melihat daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat berdasarkan keahlian dalam informasi SDM perusahaan sistem adalah beberapa teknik yang dapat digunakan. Membuat inventaris keterampilan dan iklan pekerjaan adalah dua cara untuk melakukan hal ini (Muhyi et al., 2016).

## 2. Rekrutmen Eksternal

Sumber untuk mempekerjakan pekerja dengan bobot atau kredensial tertentu yang belum dipekerjakan oleh perusahaan. Sumber-sumber berikut dapat digunakan: biro tenaga kerja, perusahaan lain, pelamar langsung (ketika sejumlah kandidat mencalonkan diri dengan datang langsung ke departemen perekrutan di perusahaan lain), iklan web, dan program rujukan karyawan. Teknik yang dapat digunakan antara lain iklan di radio dan televisi, iklan cetak di surat kabar dan publikasi perdagangan, pencatatan jasa yang terkomputerisasi, merger dan akuisisi, open house, perekrutan berdasarkan kontrak, dan perekrutan tenaga kerja kontingen (perekrutan pekerja sementara).

Legalisasi diperlukan untuk memfasilitasi perekrutan dan memastikan kelancaran operasi. Hal ini untuk memastikan bahwa dunia usaha atau organisasi yang melakukan perekrutan serta calon kandidat terlindungi, khususnya yang berkaitan dengan nilai-nilai keadilan. Oleh karena itu, undang-undang ketenagakerjaan Indonesia dikembangkan sebagai upaya untuk melindungi hak dan tanggung jawab pekerja.

Untuk lebih memahami bagaimana bagian-bagian manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan rekrutmen berhubungan satu sama lain, seperti bagan di bawah ini.



Gambar 6.1 Bagian MSDM yang terkait dengan rekrutmen.

## Efektivitas Rekrutmen

Rekrutmen dikatakan efisien, jika dapat menarik sejumlah besar tenaga kerja potensial yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan (Yullyanti, 2011). Ketersediaan data yang tepat dan berkelanjutan, mengenai pencapaian kredensial dan jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menjalankan berbagai peran dalam suatu organisasi merupakan prasyarat untuk perekrutan yang efisien. Tujuan dari upaya perekrutan adalah untuk mengecualikan individu yang tidak cocok dan berkonsentrasi pada mereka yang ingin dipanggil kembali. Menganalisis data sebagai bagian dari evaluasi perekrutan adalah cara utama untuk menentukan efektivitas kegiatan perekrutan.

Tujuan dari penilaian ini adalah untuk menentukan keuntungan perekrutan, dan evaluasi ini memperhitungkan interaksi langsung dan tidak langsung. Waktu dievaluasi agar kebutuhan pengisian lowongan dapat terpenuhi. Hal ini memungkinkan industri memperhitungkan waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi terbuka. Kualitas dan kuantitas rekrutmen juga dapat dievaluasi. Hal ini mengharuskan

industri untuk menentukan berapa banyak pekerja yang perlu dipekerjakan, apakah pekerja tersebut memenuhi persyaratan minimum industri, dan bagaimana meningkatkan efektivitas perekrutan (Wati et al., 2023).

Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich (2017) menyatakan bahwa analisis yang dilakukan sebagai bagian dari penilaian rekrutmen adalah metode utama untuk menentukan efektivitas kegiatan perekrutan. Salah satu cara untuk menilai perekrutan adalah dengan 1) mempertimbangkan keuntungan dan kerugian perekrutan, dengan mempertimbangkan biaya langsung dan tidak langsung (seperti iklan, gaji perekrut, perjalanan, biaya agen, dan panggilan telepon) serta keterlibatan manajer operasional, hubungan masyarakat, dan citra; 2) menilai waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi; hal ini mengharuskan bisnis untuk dapat menghitung jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan; 3) menilai jumlah dan kualitas perekrutan. Untuk itu, pelaku usaha harus bisa menentukan berapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan dan memenuhi atau tidaknya persyaratan minimal yang ditetapkan oleh pelaku usaha; dan 4) meningkatkan efisiensi perekrutan.

## **Seleksi**

Seleksi merupakan suatu proses yang terdiri dari beberapa langkah konkrit di mana dipilih pelamar yang paling sesuai dan memenuhi syarat untuk suatu posisi tertentu, (Hani, 2010). Dengan memilih, menilai, dan menyaring pekerja yang berkompeten, proses seleksi juga merupakan upaya metodis untuk mewujudkan tujuan sumber daya manusia. Proses mencari dan memilih sekelompok pelamar atau orang yang memenuhi persyaratan bisnis untuk mengisi pekerjaan yang tidak terisi, sesuai dengan syarat dan ketentuan bisnis disebut seleksi.

Perencanaan seleksi sangat penting, karena praktik perekrutan yang dilakukan perusahaan berdampak pada kualitas tenaga kerjanya. Perencanaan juga memainkan peran utama dalam mengelola sumber daya manusia,

yang mencakup tugas-tugas seperti analisis personel, perencanaan, kesetaraan kesempatan kerja, gaji dan tunjangan, hubungan kerja dan ketenagakerjaan, keselamatan dan kesehatan, dan kesetaraan kesempatan kerja (Asmara Indahingwati, Nugroho, & SE, 2020).

Prosedur dalam proses seleksi adalah sebagai berikut: 1) seleksi administratif, yaitu langkah awal untuk menentukan apakah kompetensi pelamar sesuai dengan kebutuhan perusahaan; 2) tes yang meliputi tes tertulis, wawancara, psikotes, dan kompetensi; 3) evaluasi hasil seleksi atau seleksi untuk memastikan lolos atau tidaknya pelamar dalam proses seleksi; 4) penyebaran informasi atau pengumuman; 5) penempatan pegawai yang dinyatakan lulus proses seleksi; dan 6) pemeliharaan dan pengembangan pegawai melalui proses pelatihan dan pengembangan.

Kurniawati (2021) mendefinisikan seleksi sebagai proses memilih kandidat mana yang dipekerjakan berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk dipekerjakan dan melakukan pekerjaan dengan baik.

Selanjutnya, menurut (Winata, 2022), yang membangun hubungan antara seleksi dan penempatan, mendefinisikan seleksi sebagai proses pengumpulan dan evaluasi data lamaran untuk memutuskan kandidat mana yang harus dipekerjakan baik untuk peran sementara maupun permanen. Penempatan adalah proses mencocokkan seorang individu dengan peran yang akan mereka emban dengan mempertimbangkan kebutuhan peran tersebut serta pengetahuan, keterampilan, bakat, preferensi, dan kepribadian individu tersebut.

Definisi ini memperjelas bahwa seleksi adalah salah satu metode yang digunakan oleh bisnis atau organisasi untuk menentukan cocok atau tidaknya karyawan, jabatan, organisasi, dan lingkungan. Dengan demikian, landasan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu bisnis atau organisasi adalah proses seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai. Jika dijalankan dengan baik, proses ini tentunya akan memastikan

bahwa suatu bisnis atau organisasi memiliki pekerja yang mampu menjalankan pekerjaannya dengan sukses, dan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi.

Namun, menurut (Arraniri et al., 2021) ada empat jenis tantangan yang harus dipertimbangkan oleh petugas seleksi ketika memutuskan jenis dan urutan langkah dalam proses seleksi. Tantangan-tantangan tersebut adalah pasokan tenaga kerja, tantangan etika, tantangan organisasi, dan kesetaraan kesempatan memperoleh pekerjaan.

Lebih lanjut (Arraniri et al., 2021) menjelaskan bahwa proses seleksi minimal terdiri dari delapan tahap, yaitu sebagai berikut:

1. menerima surat lamaran;
2. memberikan tes;
3. melakukan wawancara seleksi;
4. meninjau resume pelamar dan surat rekomendasi;
5. melakukan penilaian kesehatan;
6. melakukan wawancara dengan manajer yang akan menjadi atasan langsungnya;
7. memperkenalkan posisi; dan
8. mengambil keputusan mengenai lamaran tersebut.

Lebih lanjut, menurut (Winata, 2022), berdasarkan temuan penelitian mengenai reaksi pelamar pada tahap seleksi, kandidat lebih memilih proses yang melibatkan mereka dalam kegiatan yang benar-benar berhubungan dengan lowongan kerja. Bagi kandidat, simulasi dan contoh kerja sering kali dianggap lebih relevan dibandingkan ujian kognisi tertulis dan analisis tulisan tangan, dan karena alasan ini, pelamar mungkin menganggap prosedur tersebut lebih adil. Wawancara yang dilakukan dengan buruk dapat menyebabkan pelamar memberikan tanggapan negatif. Penyelidikan yang diskriminatif atau agresif memberikan kesan buruk. Demikian pula, pertanyaannya dangkal dan tidak berhubungan dengan masalah.

Akibatnya, untuk mengumpulkan beragam informasi guna memperkirakan kinerja, organisasi perlu bereksperimen dengan berbagai alat seleksi, baik yang umum digunakan maupun yang tidak umum. Dalam hal ini, (Kurniawati, 2021) mencantumkan empat kriteria yang dapat digunakan organisasi dalam proses seleksi: (a) relevansi, atau sejauh mana alat tersebut dapat mencerminkan sampel pekerjaan yang representatif; (b) keandalan, atau sejauh mana suatu alat memberikan hasil yang sama ketika digunakan pada waktu yang berbeda atau oleh orang yang berbeda; (c) validitas, atau konsistensi hubungan antara skor alat dan kriteria atau ukuran kinerja di tempat kerja; dan (d) faktor keadilan, atau persyaratan bahwa setiap alat seleksi dievaluasi standar keadilannya dalam hal kecenderungan alat tersebut untuk memperlakukan dan menawarkan kesempatan yang sama kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan.

Dari berbagai penjelasan dan pemikiran seputar seleksi, jelas bahwa kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh setiap organisasi akan terpenuhi jika seleksi dilakukan dengan metode yang sesuai dan didukung oleh instrumen seleksi yang dapat diterima dan akurat. Proses yang tepat dalam mengambil keputusan ini, akan menguntungkan organisasi serta kandidat yang terpilih untuk dipekerjakan. Salah satu keuntungan yang dapat diperoleh organisasi adalah kemudahan dalam memastikan kualifikasi kandidat yang dianggap lulus proses seleksi.

Sementara itu, para kandidat mendapat manfaat dari perasaan bahagia dan tidak menimbulkan tanda bahaya selama proses perekrutan. Kandidat akan percaya bahwa perusahaan atau organisasi yang melakukan seleksi bertindak adil, memungkinkan mereka merasa “puas” jika mereka tidak berhasil dalam proses tersebut atau, paling tidak, merenungkan mengapa mereka tidak dapat memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh seleksi. perusahaan atau organisasi tempat bekerja.

Sementara itu, calon yang lolos seleksi, tentu saja harus mampu bekerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya masing-masing, dan pada akhirnya mampu menunjukkan potensi dirinya secara maksimal baik dalam hal pengetahuan, kemampuan, keterampilan, minat, preferensi, dan kepribadian untuk kepentingan dan tujuan bisnis atau organisasi tempat mereka bekerja.

### **Kriteria Dasar dalam Seleksi**

Gustian, Nurhasanah, & Arip (2019) mengemukakan sejumlah persyaratan harus dipenuhi untuk dapat melakukan seleksi guna mencapai sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Persyaratan ini meliputi beberapa aspek berikut ini.

1. Uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan keluaran analisis jabatan dan memuat informasi tentang tugas dan tanggung jawab jabatan serta persyaratan yang harus dipenuhi calon, menjadi pedoman dalam proses seleksi. Oleh karena itu, untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan seleksi, uraian tugas dan persyaratan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM.
2. Diperlukan seleksi yang efektif dan efisien. Prosedur pemilihan harus dilaksanakan secara tepat sesuai dengan alokasi keuangan, jadwal, dan rencana yang telah ditetapkan. Ketika seleksi dilaksanakan secara efisien, maka seleksi dapat memilih sumber daya manusia dengan cara yang sesuai dengan anggaran yang diberikan, bahkan ketika itu melibatkan pengeluaran.
3. Perencanaan SDM mengarahkan seleksi. Jumlah personel SDM yang dibutuhkan untuk mengisi posisi yang terbuka ditentukan pada saat merencanakan jumlah kebutuhan SDM. Seleksi adalah proses menentukan berapa banyak lamaran atau calon karyawan yang tidak memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan. Hal ini memungkinkan dilakukannya seleksi ulang di lain waktu untuk memastikan diperolehnya sumber daya manusia yang tepat.

4. Norma dan peraturan yang relevan harus dipertimbangkan selama seleksi. Regulasi harus dipertimbangkan sebelum mengambil pilihan. Anda harus mengikuti semua peraturan dan ketentuan yang berlaku saat melakukan pemilihan. Ketentuan yang melarang mempekerjakan anak di bawah umur atau pekerja di bawah umur adalah salah satu contohnya. Dengan menyesuaikan dengan tradisi daerah, seleksi juga mempertimbangkan moralitas dan standar agama (adat istiadat).
5. Seleksi perlu dilakukan secara jujur dan tidak memihak. Landasan optimisme calon adalah objektivitas dan kejujuran dalam proses seleksi, karena mereka akan merasa sangat bangga pada diri sendiri jika terpilih.

### **Kesimpulan**

Beberapa kesimpulan dapat diambil setelah mencermati latar belakang masalah mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan proses rekrutmen dan seleksi:

1. Secara umum manajemen sumber daya manusia memegang peranan besar dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, kegiatan pengelolaan sumber daya manusia perlu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya agar dapat mencapai tujuan yang berkaitan dengan tujuan individu, perusahaan, organisasi, atau lembaga.
2. Tujuan rekrutmen adalah untuk menciptakan kumpulan kandidat untuk posisi terbuka yang ditemukan melalui sumber internal dan eksternal. Tujuan rekrutmen harus memenuhi kebutuhan organisasi, kandidat, dan komunitas. Ada dua komponen persyaratan individu dalam rekrutmen: memikat calon kandidat dan mempertahankan personel pilihan.
3. Proses seleksi yang dilakukan oleh dunia usaha, kelompok, atau lembaga harus dapat menjamin bahwa individu-individu terpilih sebagai sumber daya manusia mampu memenuhi tuntutan dunia kerja dan kompeten untuk bekerja di perusahaan.

## Daftar Pustaka

- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., Purwaningsih, N. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Cirebon: Insania.
- Asmara Indahingwati, S. E., Nugroho, N. E., & SE, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human Resource Management*. New York: Bloomsbury Publishing.
- Gustian, D., Nurhasanah, M., & Arip, M. (2019). Sistem Pendukung Keputusan Seleksi Penerimaan Karyawan dengan Metode Analytical Hierarchy Process. *Jurnal Komputer Terapan*, 5(2), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.35143/jkt.v5i2.336>
- Hani, H. (2010). *Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM Yogyakarta.
- Iswahyudi, M. S., Tahir, R., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., & Ramadoan, S. (2023). *STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas*. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kurniawati, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekalongan: Penerbit NEM.
- Manullang, M. (2008). *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Gadjah Mada Univ Press.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management*. USA: Cengage learning.
- Muhyi, D. R. H. A., Muttaqin, Z., & Healthy Nirmalasari, M. B. A. (2016). *HR PLAN & STRATEGY: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raih Asa Sukses.

- Nuryanta, N. (2008). Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi). *El-Tarbawi*, 1(1), 55–69.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.20885/tarbawi.vo11.iss1.art5>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2008). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Wati, R., Apriandi, A., Wahyudi, W., & Komalasari, S. (2023). Proses Rekrutmen dan Seleksi: Potensi Ketidakefektifan dan Faktornya. *Niagawan*, 12(2), 57–64.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24114/niaga.v12i2.44523>
- Winata, E. (2022). *Manajemen Sumberdaya Manusia Lingkungan Kerja: Tinjauan dari Dimensi Perilaku Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Lombok: Penerbit P4I.
- Yullyanti, E. (2011). Analisis proses rekrutmen dan seleksi pada kinerja pegawai. *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 16(3).

## **Profil Penulis**



### **Prof. Dr. Ida Ayu Oka Martini, S.E., M.M.**

Tahun 1985 penulis tamat dari Sekolah Menengah Atas Negeri Ubud, selanjutnya penulis meneruskan untuk kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Warmadewa dan berhasil menyelesaikan S-1 pada tahun 1990, kemudian penulis melanjutkan kuliah di Program Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana di Jakarta pada Tahun 1998, dan tamat tahun 2000. Pada Tahun 2013 penulis melanjutkan kuliah di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, tamat Tahun 2018. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Mulai tahun 2000 penulis sebagai dosen DPK di Universitas Pendidikan Nasional Denpasar Bali, dan saat ini penulis menjabat sebagai Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen di Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan di Denpasar Bali. Penulis juga aktif melakukan penelitian secara mandiri dan juga atas biaya internal perguruan tinggi. Selain itu, penulis juga aktif menulis buku seperti buku Metode Penelitian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, Perilaku Organisasi, dan Kewirausahaan.

E-mail Penulis: [dayuokamartini@undiknas.ac.id](mailto:dayuokamartini@undiknas.ac.id)



# GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

**Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM**  
Universitas Pertahanan RI

## **Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan diartikan sebagai proses yang melibatkan penetapan tujuan dalam usaha Bersama, dan mendorong upaya kolektif menuju pencapaian tujuan tersebut. Seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan menjadi teladan bagi bawahannya. Selain itu, pemimpin juga perlu bersikap terbuka terhadap saran dan kritik dari anggota timnya, serta mendengarkan keluhan mereka. Kerja sama dan komunikasi yang efektif di antara semua pelaku dalam organisasi, dianggap sebagai kunci keberhasilan mencapai tujuan Perusahaan (Kamal & Abdillah, 2018).

Hasibuan dalam Kamal & Abdillah (2018) menyatakan bahwa tanpa kerja sama yang baik dengan bawahan, seorang pemimpin tidak dapat efektif mengelola suatu organisasi. Yukl dalam Hartanto (2014) menfdefiniskan kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Berbagai definisi kepemimpinan telah diajukan oleh para ahli, seperti yang diutarakan oleh Tead dalam Rohaeni (2016), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah

aktivitas memengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama menuju tujuan yang dianggap diinginkan. Pendapat lain dari Terry dalam Rohaeni (2016) mengartikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Sutarto dalam Rohaeni (2016) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan menurut Robbin dalam Hartanto (2014) adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Dari pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya melibatkan suatu proses saling memengaruhi, dengan unsur memengaruhi memiliki konotasi searah, sementara saling pengaruh memiliki arti timbal balik (Rohaeni, 2016).

Kartono dalam Rohaeni (2016) menyatakan bahwa teori kepemimpinan melibatkan penetralisasi perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinan, termasuk latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok, fungsinya, dan etika profesi kepemimpinan. Beberapa teori kepemimpinan yang umum digunakan termasuk teori perilaku, yang menurut Sharma dalam Rohaeni (2016) mencakup pandangan dari Ohio State University dan University of Michigan. Teori atribut menegaskan bahwa kepemimpinan adalah atribut atau ciri-ciri tertentu yang dimiliki seseorang.

Ada juga teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan bersifat bawaan sejak lahir, sementara teori transaksional berfokus pada hasil dari transaksi interpersonal. Teori situasional dari Hersey dan Blanchard menekankan pola hubungan antara pemimpin dan pengikut serta struktur tugas yang memengaruhi praktik kepemimpinan. Terakhir, teori jalur pencapaian tujuan menyatakan bahwa perilaku pemimpin dapat diterima oleh pengikut jika dianggap memuaskan kebutuhan saat ini atau di masa depan (Rohaeni, 2016).

## **Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dan perilaku seorang pemimpin memiliki dampak langsung pada situasi, kondisi, dan motivasi karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seseorang dapat memengaruhi perilaku para pegawai agar sesuai dengan tujuan organisasi. Aspek-aspek perilaku dalam gaya kepemimpinan, seperti memberikan perintah, menugaskan tugas, berkomunikasi dengan bawahan, membuat keputusan, dan sebagainya, berperan penting dalam membentuk dinamika kepemimpinan.

Jika pemimpin mengadopsi pendekatan yang tegas, menekankan pada penyelesaian tugas, memberikan arahan dan pengawasan ketat, gaya kepemimpinan tersebut cenderung disebut sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yang mungkin kurang mampu memotivasi kinerja pegawai. Sebaliknya, jika pemimpin bersikap simpatik, mendorong interaksi timbal balik, menghargai pendapat, dan memperhatikan perasaan bawahan, gaya kepemimpinan ini lebih cenderung disebut sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang. Pendekatan ini dapat dengan efektif meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, karena mereka merasa dihargai dan didukung.

Dengan merinci seperti di atas, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi fokus pemimpin pada tugas, maka motivasi kerja pegawai cenderung menurun karena adanya perasaan pengawasan. Sebaliknya, semakin tinggi perhatian pemimpin terhadap individu, maka motivasi pegawai akan meningkat karena mereka merasa diperhatikan, sehingga kinerja pegawai juga meningkat. Oleh karena itu, seorang pemimpin seharusnya aktif memberikan motivasi kepada bawahannya, menciptakan kepuasan dalam bekerja, yang pada gilirannya akan tercermin secara nyata dalam hasil yang diperoleh (Rohaeni, 2016). Heidjrachman dan Husnan dalam Rohaeni (2016) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu, untuk mencapai tujuan tertentu.

Berikut adalah uraian yang dikutip dari Rohaeni (2016) yang menjelaskan berbagai gaya kepemimpinan.

1. Gaya Otoriter atau Otokratis

Gaya ini dibangun di atas dasar kekuasaan, di mana pengikut dimotivasi melalui rasa takut. Pemimpin memberikan perintah tugas dan mengharapkan pengikut menyelesaikannya tanpa bertanya. Pendelegasian wewenang minim, dan penjelasan terbatas. Hubungan antara pemimpin dan pengikut cenderung jauh, dan gaya ini sering menciptakan kebencian terhadap pemimpin.

2. Gaya Demokratis atau Partisipatif

Pemimpin yang menerapkan gaya ini, mendorong partisipasi pengikut dalam kegiatan kelompok. Di bawah kepemimpinan demokratis, terbentuk hubungan dekat antar anggota kelompok. Pemimpin menduduki posisinya karena loyalitas terhadap kelompok dan perhatiannya terhadap kepentingan anggota.

3. Gaya Berorientasi pada Karyawan vs. Berorientasi pada Produksi

Gaya berorientasi pada karyawan memberi pengikut kebebasan untuk menyelesaikan tugas sesuai keinginan mereka, dengan pemimpin hanya menjelaskan tujuan. Sebaliknya, gaya berorientasi pada produksi lebih fokus pada pencapaian hasil dengan memberikan arahan lebih terinci.

4. Gaya Suportif (Mendukung)

Gaya ini sering dikaitkan dengan kepemimpinan berorientasi pada karyawan. Pemimpin mencari dukungan psikologis dari pengikutnya, membangun hubungan saling pengertian dan dukungan. Dengan terbentuknya pemahaman dan dukungan ini, pengikut mampu menyelesaikan tugas tanpa harus ada pemimpin di tempat.

## 5. Gaya Fungsional atau Instrumental

Ahli organisasi tradisional menganggap seseorang memiliki kualitas kepemimpinan jika mampu melakukan fungsi-fungsi tertentu, seperti perencanaan, pengarahan, penempatan staf, pengawasan, dan pengorganisasian.

## 6. Gaya Kepemimpinan Berpusat pada Kenyataan

Gaya ini berdasarkan teori situasi yang menekankan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan harus didasarkan pada diagnosis situasi atau kenyataan di mana pemimpin harus memimpin.

*Teori X dan Teori Y:* McGregor mengemukakan teori ini, yang menganggap bahwa sebagian besar individu tidak suka bekerja dan harus dipaksa. Teori Y, sebaliknya, memiliki pandangan positif terhadap pengikut, dengan manajer yang cenderung lebih demokratis (Rohaeni, 2016).

Mattayang (2019) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan atau *style of leadership*, merujuk pada cara seorang pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinannya atau melaksanakan fungsi manajemennya dalam memimpin bawahan. Berikut adalah berbagai gaya kepemimpinan seperti yang dikutip dari Mattayang (2019).

### 1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya ini melibatkan kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keputusan dan tindakan diambil secara bersama antara bawahan dan pimpinan. Ciri-ciri gaya ini meliputi pemimpin yang tidak otoriter, pemberian wewenang kepada bawahan, kebijakan dan keputusan dibuat bersama, komunikasi dua arah, pengawasan yang wajar, prakarsa dapat datang dari bawahan, kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran atau pendapat, dan tugas diberikan dengan pendekatan permintaan daripada instruksi.

2. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya ini jarang memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan diharapkan bawahan mampu menyelesaikan masalahnya sendiri. Cocok jika bawahan memiliki motivasi dan kemampuan tinggi.

3. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Memimpin berdasarkan peraturan dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang telah ditetapkan. Keputusan dibuat berdasarkan aturan tanpa fleksibilitas, dan pimpinan menentukan segala keputusan serta standar kinerja.

4. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Mendorong inisiatif anggota, minim interaksi dan kontrol dari pimpinan. Efektif jika bawahan memiliki tingkat kompetensi dan keyakinan tinggi.

5. Gaya Kepemimpinan Otoriter / *Authoritarian*

Pusat keputusan dan tanggung jawab ada pada pemimpin. Bawahan melaksanakan tugas tanpa partisipasi aktif. Kepemimpinan ini cenderung berfokus pada tugas.

6. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Menarik orang dengan cara berbicara yang membangkitkan semangat. Pemimpin visioner yang suka perubahan dan tantangan. Namun, kelemahannya terletak pada ketidak-konsistensian dalam tindakan.

7. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Melihat kedua sisi perspektif dengan kesabaran dan kepasifan. Pemimpin ini dapat melihat keuntungan untuk diri sendiri dan lawan. Kesabaran dan kepasifan dapat menjadi kelemahan.

8. Gaya Kepemimpinan *Moralis*

Hangat, sopan, dan memiliki empati tinggi terhadap permasalahan bawahan. Kelemahannya terletak pada ketidakstabilan emosi pemimpin.

9. Gaya Kepemimpinan *Administratif*

Kurang inovatif, kaku, dan cenderung konservatif. Tidak suka mengambil risiko dan mencari keamanan.

10. Gaya Kepemimpinan *Analitis (Analytical)*

Keputusan didasarkan pada analisis logika dan orientasi jangka panjang. Mengutamakan rencana rinci dan dimensi kuantitatif.

11. Gaya Kepemimpinan *Entrepreneur*

Fokus pada kekuasaan dan hasil akhir, kurang memprioritaskan kerja sama. Selalu mencari pesaing dan menargetkan standar tinggi.

12. Gaya Kepemimpinan *Visioner*

Memberikan arahan dan makna pada kerja bersama berdasarkan visi yang jelas.

13. Gaya Kepemimpinan *Situasional*

Gaya kepemimpinan dapat berbeda tergantung pada kesiapan atau kematangan pengikut.

14. Gaya Kepemimpinan *Militeristik*

Mirip dengan kepemimpinan otoriter, menggunakan sistem perintah atau komando, keras, otoriter, dan kurang bijaksana.

Setiap gaya kepemimpinan memiliki karakteristiknya sendiri, dan dapat memengaruhi dinamika dan interaksi di dalam suatu organisasi. Pilihan gaya kepemimpinan yang tepat dapat berkontribusi pada motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas anggota tim atau bawahan. Sementara gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dengan situasi atau karakteristik individu dapat menimbulkan ketidakpuasan, konflik, dan penurunan kinerja. Dalam menghadapi dinamika yang berubah,

seorang pemimpin yang efektif biasanya mampu mengadaptasi gaya kepemimpinannya, sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan situasi.

Fleksibilitas dalam memilih gaya kepemimpinan, dapat menjadi kunci untuk mencapai hasil yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap karakteristik setiap gaya kepemimpinan dan kesesuaiannya dengan konteks tertentu, sangat penting bagi seorang pemimpin yang efektif. Gaya kepemimpinan sebagaimana dijelaskan oleh Marzuki dalam Faturahman (2018), dapat dianggap sebagai standar perilaku yang diterapkan oleh seseorang ketika berupaya mengarahkan atau memengaruhi orang lain, dengan segala kelebihan dan kekurangannya.

Pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan potensi kemampuan dan karakter pribadinya. Secara sederhana, pemimpin menunjukkan antusiasme untuk memengaruhi orang lain guna mencapai tujuan organisasi. Dengan keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinannya, sangat mungkin bagi organisasi untuk beroperasi secara efektif dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, pemimpin yang berhasil adalah mereka yang memiliki kapasitas untuk memengaruhi perilaku anggota timnya.

### **Pengertian Pengambilan Keputusan**

Setiap pemimpin tidak bisa menghindari dari kegiatan mengambil keputusan. Organisasi yang maju harus mampu mengantisipasi VUCA. VUCA adalah singkatan dari empat kata.

#### 1. *Volatility (V)*

Volatilitas yaitu tingkat ketidakpastian dan fluktuasi yang tinggi dalam lingkungan.

## 2. *Uncertainty (U)*

Ketidakpastian yaitu ketidakmampuan untuk meramalkan peristiwa atau hasil di masa depan dengan tepat.

## 3. *Complexity (C)*

Kompleksitas yakni kondisi di mana faktor-faktor banyak dan saling terkait, sehingga sulit untuk memahami dampaknya secara menyeluruh.

## 4. *Ambiguity (A)*

Ambiguitas yakni situasi yang tidak jelas atau tidak memiliki interpretasi tunggal yang jelas, sehingga sulit untuk memahami maknanya.

Istilah VUCA pertama kali muncul dalam konteks militer, dan kemudian diadopsi oleh dunia bisnis, untuk menggambarkan lingkungan yang terus berubah dan kompleks. Pemahaman terhadap VUCA membantu organisasi dan pemimpin untuk mengembangkan strategi yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan-perubahan yang cepat di sekitarnya. Pengambilan keputusan adalah suatu pilihan dari alternatif-alternatif yang tersedia. Pengambilan keputusan merupakan hasil dari proses mental (kognitif) pada suatu tindakan dari alternatif yang tersedia. Setiap proses keputusan menghasilkan satu pilihan final, yaitu berupa tindakan ataupun opini. Proses keputusan pada dasarnya, memadukan antara hasil pemilihan kriteria dan hasil indentifikasi alternatif untuk membuat suatu keputusan.

Rahma (2018) menyatakan pemimpin memiliki peran yang sangat signifikan dalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab atas hasilnya, yang mencerminkan karakteristik pribadi seorang pemimpin. Pengambilan keputusan menjadi kunci dalam aktivitas organisasi dan merupakan inti dari kepemimpinan. Pemimpin diharapkan mampu mengambil keputusan efektif dalam berbagai situasi, dengan memilih solusi terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia. Penting

bagi pemimpin untuk memilih alternatif dengan risiko negatif terkecil agar tidak membahayakan organisasi.

Selain itu, pemimpin perlu dapat menjelaskan alasan di balik pemilihan suatu alternatif dengan cara yang mudah dipahami untuk mendapatkan dukungan dalam pelaksanaannya. Ralp Shurier Davis dalam Rahma (2018) mendefinisikan organisasi adalah suatu kelompok orang yang bekerja bersama-sama menuju tujuan di bawah kepemimpinan. Pemimpin tidak dapat melaksanakan tugasnya sendiri, melainkan perlu bekerja sama dengan orang lain. Prof. Dr. Sondang P. Siagian dalam Rahma (2018), menyatakan bahwa pemimpin yang efektif bukan hanya terlibat dalam tindakan operasional sendiri, tetapi juga terlibat dalam pengambilan keputusan dan menetapkan kebijaksanaan dengan melibatkan orang lain dalam pelaksanaan keputusan tersebut, sesuai dengan garis kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

Salah satu tugas krusial seorang pemimpin adalah menentukan keputusan terbaik untuk organisasi dan anggotanya. Meskipun demikian, pemimpin seringkali dihadapkan pada dilema dalam pengambilan keputusan, dan terkadang keputusan yang diambil dapat merugikan organisasi. Kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin sering dijadikan tolok ukur kompetensi dan kredibilitasnya.

Pengambilan keputusan adalah aspek yang sangat vital bagi individu maupun organisasi. Proses ini bisa menjadi mudah atau sulit tergantung pada jumlah alternatif yang tersedia. Semakin banyak alternatif, semakin sulit pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil dapat memiliki dampak yang beragam, di mana beberapa keputusan tidak terlalu signifikan, sementara yang lain dapat menentukan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan harus dilakukan dengan hati-hati dan bijaksana.

Proses pengambilan keputusan yang dikutip dari Rahma (2018) adalah melibatkan pemilihan dari berbagai alternatif. G.R. Terry mendefinisikan pengambilan

keputusan sebagai pemilihan perilaku tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Selanjutnya, menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian, pengambilan keputusan adalah pendekatan sistematis terhadap esensi alternatif yang dihadapi, diikuti dengan pengambilan tindakan yang dihitung sebagai tindakan paling efektif.

Keputusan lahir dari suatu proses yang melibatkan diskusi intensif, pertukaran ide, dan *brainstorming* mendalam dengan analisis yang cermat. Oleh karena itu, pengambilan keputusan memiliki peran penting dalam pengelolaan dan merupakan tugas utama seorang pemimpin. Hasil dari pengambilan keputusan adalah peraturan-peraturan yang digunakan sebagai pedoman untuk mengarahkan tingkah laku selanjutnya. Fokus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan untuk menganalisis situasi dengan mendapatkan informasi seakurat mungkin agar permasalahan dapat diselesaikan.

Keputusan dalam organisasi dapat dibedakan berdasarkan waktu yang dibutuhkan untuk mengambilnya, serta bagian mana dari organisasi yang terlibat dan di mana fokus keputusan tersebut ditujukan. Secara umum, keputusan dapat diklasifikasikan menjadi keputusan rutin dan keputusan tidak rutin. Keputusan rutin bersifat repetitif dan telah memiliki cara khusus untuk pengendaliannya.

Sementara itu, keputusan tidak rutin diambil pada situasi-situasi khusus dan tidak bersifat rutin. Pengambil keputusan, baik dalam konteks rutin maupun tidak rutin, dapat menggunakan dua metode. Metode pertama adalah metode tradisional, yang didasarkan pada intuisi dan kebiasaan. Metode kedua adalah metode modern, yang mengandalkan perhitungan matematis dan menggunakan instrumen modern seperti komputer dan statistik.

Berikut adalah penjelasan mengenai tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan (Rahma, 2018).

#### 1. Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan langkah-langkah untuk mengatasi atau menghapuskan hambatan yang mencegah tercapainya tujuan. Untuk dapat menyelesaikan masalah, langkah awal yang harus diambil adalah mengenali dengan jelas apa masalah yang dihadapi.

#### 2. Pencarian Alternatif Pemecahan

Setelah masalah diidentifikasi, langkah berikutnya adalah mencari berbagai alternatif yang mungkin dapat mengatasi masalah tersebut. Dalam proses pencarian ini, fokus utamanya bukanlah efisiensi atau efektivitas, yang terpenting adalah mengumpulkan sebanyak mungkin opsi. Setelah alternatif terkumpul, urutkan mereka dari yang paling diinginkan hingga yang kurang diinginkan.

#### 3. Pemilihan Alternatif

Dengan alternatif tersusun, langkah selanjutnya adalah memilih solusi yang dapat memberikan manfaat, yakni yang paling efektif dan efisien dalam menyelesaikan masalah. Sebelum memutuskan pada suatu alternatif, ajukan pertanyaan-pertanyaan untuk masing-masing opsi.

#### 4. Pelaksanaan Alternatif

Setelah alternatif dipilih, saatnya untuk menerapkannya dalam bentuk tindakan. Pelaksanaan harus sesuai dengan rencana agar tujuan penyelesaian masalah dapat tercapai.

#### 5. Evaluasi

Implementasi alternatif tidak menandakan berakhirnya proses pengambilan keputusan. Proses tersebut perlu terus diamati setelah implementasi, untuk memastikan apakah berjalan sesuai dengan harapan. Jika langkah-langkah pelaksanaan sudah benar, tetapi hasilnya tidak optimal, pertimbangkan

kembali pilihan alternatif. Kondisi ini bisa disebabkan oleh pengaruh negatif potensial yang terjadi atau bahkan dampak negatif yang sebelumnya tidak terduga.

## **Kesimpulan**

Dari penjelasan dan paparan tentang teori-teori kepemimpinan dan gaya kepemimpinan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran krusial dalam membimbing seorang pemimpin dalam memengaruhi pengikutnya agar melaksanakan tindakan sesuai dengan tujuan organisasi.

Secara umum, klasifikasi gaya kepemimpinan sering berkisar pada konsep dikotomi. Perilaku yang ditunjukkan dalam gaya kepemimpinan mencerminkan interaksi seorang pemimpin dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Gaya sikap dan tindakan dapat terlihat dari cara pemimpin tersebut menjalankan tugas, termasuk dalam hal memberi perintah, menugaskan pekerjaan, berkomunikasi dengan bawahan, membuat keputusan, dan sebagainya.

Jika pemimpin mengadopsi pendekatan tegas, keras, sepihak, fokus pada penyelesaian tugas, dan menerapkan pengarahan serta pengawasan ketat, maka gaya kepemimpinan tersebut lebih cenderung disebut sebagai gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (*task oriented*). Sebaliknya, jika pemimpin menggunakan cara-cara lembut, halus, simpatik, berinteraksi timbal balik, mengajak, menghargai pendapat, memperhatikan perasaan, dan membangun hubungan serasi, maka gaya kepemimpinan tersebut lebih cenderung disebut sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (*people oriented*). Perspektif-perspektif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi fokus pemimpin pada tugas, produktivitas organisasi dapat meningkat. Begitu juga, semakin tinggi perhatian pemimpin pada individu, produktivitas organisasi juga dapat meningkat (Rohaeni, 2016).

Seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan dalam mengambil keputusan di berbagai konteks, dengan memilih opsi terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Alternatif harus dipilih dengan risiko negatif yang minimal agar tidak merugikan organisasi. Kemampuan pemimpin untuk menjelaskan alasan di balik pemilihan suatu alternatif harus dilakukan dengan cara yang mudah dipahami, sehingga mendapatkan dukungan dalam pelaksanaannya.

Secara esensial, proses pengambilan keputusan merupakan serangkaian langkah yang diperlukan untuk membuat keputusan. Pengambilan keputusan bukan hanya menjadi inti dari aktivitas organisasi, tetapi juga menjadi kunci dari kepemimpinan (Rahma, 2018).

## **Daftar Pustaka**

- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi. *Madani Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(1), 1-11.
- Hartanto, I. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV Timur Jaya. *Agora*, 2(2), 979-983.
- Kamal, F., & Abdillah, E. Z. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 12(2), 103-122.
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan gaya kepemimpinan: suatu tinjauan teoritis. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 2(2), 45-52.
- Podungge, R. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengambilan Keputusan di Desa Longalo Kecamatan Bulango Utara Kabupaten Bone Bulango. *Penelitian Kolaboratif Dana BLU FE*, 1(1114).
- Rahma, V. A. (2018). Gaya Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan Terhadap Sebuah Organisasi (No. 3azxj). Center for Open Science.
- Rohaeni, H. (2016). Model gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 32-47.

## Profil Penulis



### **Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM**

Ketertarikan saya terhadap Manajemen dimulai pada tahun 1998 pada saat mengikuti pendidikan S-2 Master of Public Policy and Management di Monash University, Australia yang berada di bawah Faculty of Business and Economics, Department of Management. Setelah kembali ke Indonesia pada tahun 2000, saya tetap melanjutkan pengajaran sebagai dosen bahasa Inggris di tempat kerja, dan pada tahun 2002 saya diminta oleh beberapa Institusi untuk mengajar mata kuliah Pengantar Bisnis dan Manajemen; Perilaku Organisasi; Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Perubahan; Kepemimpinan; Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional; Pendidikan Anti Korupsi; Business Sustainability, Organization Development Strategy, Business Economics dan Mata Kuliah Dasar Nasional : Pancasila; Agama; Bahasa Inggris; serta Mata Kuliah Universitas yaitu Karakter Bangsa dan Bela Negara; Good Governance, Security Sector Reform and the Utility of Force; Strategic Leadership; Sejarah Perang; serta Defense Management dll. Berdasarkan latar belakang keilmuan saya memperoleh gelar Sarjana Sastra Inggris dari Universitas Sumatera Utara pada tahun 1987 dan Master of Public Policy and Management dari Monash University, Australia pada tahun 2000, serta Doktor Manajemen Pendidikan dari Universitas Pakuan pada tahun 2021.

Mengawali karier saya adalah sebagai perwira Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD) dengan Corps Ajudan Jenderal (CAJ), dan sebagai Korps Wanita Angkatan Darat (KOWAD) pada tahun 1990 dan mengakhiri dinas pada tahun 2021 setelah berdinis selama tiga puluh satu setengah tahun dengan pangkat terakhir Kolonel dan jabatan terakhir sebagai Kepala Publikasi dan Jurnal Ilmiah LP2M Unhan RI. Saya sudah memiliki pengalaman sebagai dosen selama kurang lebih dari 22 tahun baik di Perguruan Tinggi Negeri maupun di Perguruan Tinggi Swasta. Saat ini saya berkarir sebagai dosen tetap di Universitas Pertahanan RI dan dosen tidak tetap di Universitas Bina Nusantara (Binus University) serta di PKN STAN. Saya juga telah menulis beberapa Buku Ajar dan Book Chapter sebanyak 20 (dua puluh) Buku sejak tahun 2022 hingga 2023. Saya juga aktif setiap tahun menjadi Mentor untuk Mantee dalam Program Alumni Mentoring Monash University, Australia.

E-mail Penulis: herlin8@yahoo.com

# ANALISIS JABATAN DAN BEBAN KERJA

**Dr. Imas Komariyah, S.E., M.Si., M.H.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda-Subang

## **Pendahuluan**

Analisis jabatan merupakan suatu pendekatan sistematis yang bertujuan untuk menyelidiki, memahami, dan mendokumentasikan secara rinci berbagai aspek pekerjaan dalam suatu organisasi. Melalui analisis jabatan, organisasi dapat menguraikan dengan cermat struktur pekerjaan di seluruh tingkatan, memberikan gambaran yang jelas mengenai peran masing-masing individu dalam mencapai tujuan organisasi. Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan, tidak hanya mencakup deskripsi pekerjaan, tetapi juga memperinci hubungan antarpekerjaan, aliran informasi, dan ketergantungan antarbagian dalam suatu unit organisasi.

Sejalan dengan itu, beban kerja menjadi fokus penting setelah analisis jabatan dilakukan. Beban kerja mengacu pada sejauh mana intensitas dan kompleksitas tugas-tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepada individu atau kelompok di dalam organisasi. Evaluasi beban kerja bertujuan untuk mengukur sejauh mana pekerjaan memerlukan waktu, usaha, dan konsentrasi, sehingga memungkinkan manajemen untuk mengalokasikan sumber daya manusia secara optimal.

Analisis jabatan dan evaluasi beban kerja bersinergi untuk menciptakan pemahaman mendalam mengenai struktur organisasi, memastikan kejelasan peran masing-masing anggota tim, dan memberikan landasan bagi pengambilan keputusan strategis terkait manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, mendukung pengembangan karyawan, dan mencapai tujuan bisnisnya secara lebih efektif.

### **Pengertian Analisis Jabatan**

Analisis jabatan tidak hanya berguna sebagai alat untuk memahami jabatan secara mendalam, tetapi juga sebagai fondasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan di bidang manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa penempatan dan pengelolaan sumber daya manusianya dilakukan secara efektif dan efisien, sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Pentingnya analisis jabatan dalam mendeskripsikan pekerjaan, menjadi landasan untuk memajukan proses manajemen sumber daya manusia dan mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Beberapa pengertian analisis jabatan menurut para ahli, sebagai berikut.

1. Flippo (1980) menyatakan bahwa analisis jabatan adalah suatu pernyataan yang nyata dan teratur tentang kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu.
2. Sofyandi (2008) menyatakan bahwa analisis jabatan adalah proses sistematis untuk memahami dan memberikan gambaran mengenai suatu jabatan. Analisis pekerjaan adalah kegiatan pengumpulan informasi terkait pekerjaan secara sistematis dan teratur (termasuk informasi dimensi).
3. Wirawan (2015) menyatakan bahwa analisis jabatan (*job analysis*) dilakukan untuk mendapatkan sebuah deskripsi dari pekerjaan.

4. Dessler (2013) menyatakan bahwa analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tugas dan persyaratan keterampilan suatu pekerjaan, serta tipe orang yang melakukan pekerjaan itu. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan dalam mempersiapkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
5. Munthe (2002) menyatakan bahwa analisis jabatan adalah sebuah proses untuk memahami suatu jabatan dan kemudian menyadurnya ke dalam format yang memungkinkan orang lain untuk mengerti tentang jabatan tersebut.

Para ahli di atas menyatakan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk memahami, mendokumentasikan, dan mengumpulkan informasi yang terstruktur mengenai suatu jabatan di dalam organisasi. Analisis jabatan melibatkan langkah-langkah seperti pengumpulan data, evaluasi, dan penyusunan informasi jabatan tersebut ke dalam format yang baku.

Beberapa aspek penting yang terdapat dalam analisis jabatan, meliputi kewajiban-kewajiban, tanggung jawab, dimensi atau fungsi-fungsi pekerjaan, indikator pekerjaan, pendidikan, kompetensi tenaga yang diperlukan, teknologi/peralatan yang diperlukan, prosedur operasi, hasil pekerjaan, kompensasi tenaga pelaksana, serta teknik menilai kinerja. Dengan melakukan analisis jabatan yang baik, organisasi dapat memahami kebutuhan jabatan, mengelola sumber daya manusia secara efektif, serta memastikan bahwa setiap individu di dalamnya memiliki peran yang jelas dan sesuai dengan kompetensinya. Dengan demikian, analisis jabatan bukan hanya menjadi suatu kegiatan administratif semata, melainkan suatu strategi penting dalam mencapai efisiensi, efektivitas, dan kesinambungan organisasi.

## **Kegunaan Informasi *Job Analysis***

Dessler (2013) menjelaskan bahwa informasi yang dihasilkan dari analisis pekerjaan yang terdapat dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, selanjutnya dapat digunakan pada beberapa aspek berikut.

### 1. Rekrutmen dan Seleksi

Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang ruang lingkup pekerjaan, dan apa yang diperlukan untuk melakukan aktivitas. Informasi ini menjadi dasar keputusan Anda mengenai tipe orang seperti apa yang akan direkrut.

### 2. Kompensasi

Informasi hasil analisis pekerjaan, dapat difungsikan sebagai panduan dalam proses penetapan penggajian dengan berfokus pada aspek-aspek esensial, seperti keterampilan dan tingkat pendidikan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Selain itu, data analisis pekerjaan dapat memberikan wawasan terkait risiko atau bahaya pekerjaan yang mungkin dihadapi oleh pekerja, sehingga dapat menjadi dasar untuk menetapkan tingkat tanggung jawab dan risiko pekerjaan.

### 3. Penilaian Kinerja

Informasi ini digunakan untuk membandingkan kinerja aktual dengan tugas dan standar pekerjaan.

### 4. Pelatihan

Program pelatihan dan pengembangan juga dapat dirancang dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan.

## **Tahapan *Job Analysis* (Analisis Jabatan)**

Dessler (2013), berikut ini tahap-tahap dalam melaksanakan *job analysis*:

1. menentukan kegunaan informasi analisis pekerjaan;
2. kumpulkan informasi latar belakang;

3. pilih lokasi yang akan dianalisis;
4. mengumpulkan informasi analisis pekerjaan;
5. meninjau informasi dengan pihak yang bersangkutan; dan
6. menyusun *job description* dan *job specification*.

Armstrong (2014) menjelaskan langkah dasar pengumpulan informasi pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. mengumpulkan informasi tentang organisasi, prosedur atau pelatihan pekerja, yang mana memberikan informasi tentang pekerjaan;
2. menggali informasi pekerjaan melalui interaksi dengan manajer, termasuk pertanyaan mengenai tujuan pekerjaan, kegiatan utama yang dilakukan, tanggung jawab, dan keterkaitan pekerjaan dengan bagian atau unit lain; dan
3. memberikan pertanyaan yang sama kepada beberapa pemegang jabatan yang ada.

### **Metode Job Analysis**

McCormick, E.J. et al. (1972) mengungkapkan teknik analisis pekerjaan yang menggunakan kuisisioner yang berisi beberapa pertanyaan tentang pekerjaan yang dianalisis, yaitu kuisisioner analisis pekerjaan, yang terdiri dari beberapa elemen dasar yaitu *input* informasi, mediasi proses, *output* pekerjaan, aktivitas interpersonal, situasi kerja dan latar belakang pekerjaan, serta aspek lainnya. Totalnya ada 189 item, beberapa item berbentuk *checklist* dan sebagian besar berupa skala.

Armstrong, (2014) yang dapat digunakan untuk mendapatkan data *job analysis* sebagai berikut.

1. Wawancara

Metode ini diterapkan untuk meraih data pekerjaan secara langsung dari sumbernya, yaitu pekerja. Wawancara perlu disesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan, dengan fokus pada pengumpulan

informasi yang sesuai dengan tujuan analisis jabatan. Penyusunan daftar pertanyaan perlu dilakukan dengan cermat dan ditentukan sesuai kebutuhan, untuk memastikan relevansi dan ketepatan informasi yang diperlukan.

## 2. Kuesioner

Pendekatan ini sangat efektif dalam mengumpulkan informasi pekerjaan dengan cepat, terutama ketika melibatkan sejumlah besar pekerja. Meskipun demikian, ada potensi ketidaksesuaian antara jawaban dalam kuesioner dengan realitas pekerjaan sehari-hari

## 3. Observasi

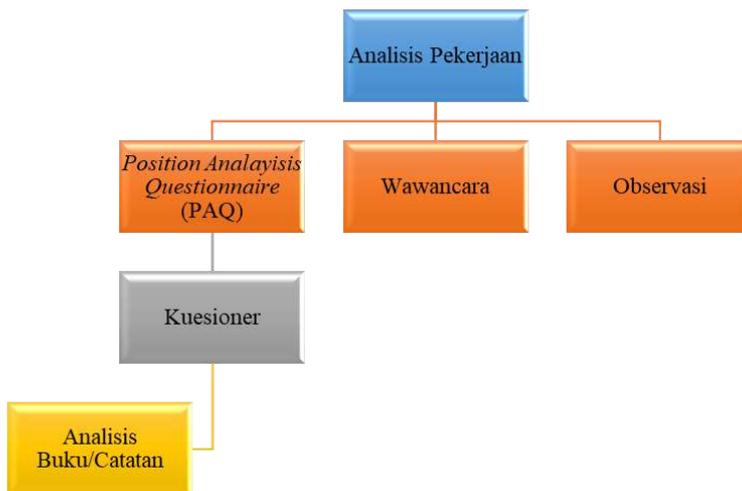
Observasi melibatkan pengamatan langsung terhadap pekerjaan yang dilakukan di tempat kerja. Proses ini mencakup pencatatan kegiatan, cara pelaksanaannya, dan estimasi waktu yang dibutuhkan. Meskipun sangat efektif untuk pekerjaan dengan ruang lingkup terbatas, observasi menghadapi kendala, ketika harus mengamati pekerjaan yang melibatkan aktivitas mental atau pekerjaan dengan kecepatan tinggi, yang sulit untuk diamati secara langsung.

## 4. Buku dan Catatan

Pendekatan ini melibatkan analisis terhadap catatan pekerjaan atau kegiatan yang dicatat oleh pekerja. Melalui catatan tersebut, pekerja dapat memberikan gambaran naratif yang rinci mengenai kegiatan mereka. Meskipun memberikan penjelasan yang detail, kelemahan teknik ini terletak pada perbedaan kemampuan setiap pekerja dalam menuliskan catatan pekerjaan, serta kebutuhan keterampilan tambahan untuk mengekspresikan informasi secara tertulis.

Berdasarkan informasi yang diberikan oleh McCormick et al. (1972) dan Armstrong (2014) mengenai teknik analisis pekerjaan, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami

dan mendokumentasikan pekerjaan di suatu organisasi. Metode yang umum digunakan melibatkan penggunaan lembar kuesioner, wawancara, observasi, dan analisis buku/catatan pekerjaan. Metode *job analysis* dibuat dalam bentuk bagan kesimpulan sebagai berikut.



Gambar 8.1 Metode *Job Analysis*

Catatan:

1. Metode PAQ memiliki elemen dasar yang terstruktur.
2. Wawancara melibatkan interaksi langsung dengan pekerja.
3. Kuesioner efektif untuk jumlah pekerja yang besar, meskipun dapat menyebabkan perbedaan interpretasi.
4. Observasi cocok untuk ruang lingkup kecil tetapi sulit untuk pekerjaan mental atau cepat.
5. Analisis buku/catatan memberikan naratif yang rinci namun bervariasi dalam kemampuan ekspresi setiap pekerja.

## Dokumen *Job Description*

Dokumen *Job Description* ini disusun untuk memberikan pandangan komprehensif mengenai peran yang dimiliki oleh individu yang akan mengemban jabatan tertentu dalam organisasi ini. *Job Description* merupakan suatu panduan yang merinci tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan, memberikan arahan yang jelas mengenai ekspektasi peran, serta kontribusi yang diharapkan dari pemegang jabatan. Dengan memahami secara mendalam setiap aspek dalam *Job Description*, diharapkan karyawan dan pihak terkait dapat berinteraksi dengan lebih efektif, sementara manajemen dapat mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dengan lebih tepat dan efisien. Dokumen *Job Description Menurut* beberapa ahli berikut ini.

Tabel 8.1 Definisi *Job Description*

No.	Para Pakar	Definisi
1	Gomez-Mejia et al. (2013)	" <i>Job description</i> mempunyai empat elemen kunci, yaitu informasi identitas, ringkasan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab pekerjaan, dan <i>job specification</i> ."
2	Chruden (1984)	" <i>Job description</i> tidak mempunyai format standar, karena setiap organisasi memiliki pendekatan yang berbeda-beda, <i>tetapi job description</i> setidaknya harus mengandung tiga bagian penting, yaitu judul pekerjaan, bagian identitas pekerjaan, dan bagian tugas pekerjaan. untuk <i>bagian job specification</i> dapat dimasukkan ke dalam <i>job description</i> jika tidak akan dimuat dalam dokumen tersendiri."
3	Kasmir, (2019)	" <i>Job description</i> merupakan uraian jabatan berisi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan apa yang harus dikerjakan."

No.	Para Pakar	Definisi
4	Kleiman (2000)	“Memuat beberapa bagian, yaitu identitas pekerjaan, ringkasan pekerjaan, fungsi dasar pekerjaan, dan <i>job specification</i> .”
5	DeCenzo (2010)	“ <i>Job description</i> secara umum berisi judul pekerjaan, tugas pekerjaan, karakteristik khusus dari pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, serta wewenang dan tanggung jawab dari pekerjaan.
6	Rivai (2015)	“Keseluruhan kajian ringkas informasi pekerjaan dan syarat-syarat pelaksanaannya sebagai hasil dari analisis, yang biasanya berisi tugas pokok dari uraian tersebut.”
7	Armstrong (2014)	“Informasi dasar yang ada <i>pada job description</i> adalah judul pekerjaan, pelaporan, hubungan kerja, tujuan secara umum, dan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.”
8	Dessler (2013)	“ <i>Job description</i> memuat beberapa bagian, yaitu identitas pekerjaan, ringkasan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab, wewenang, performa standar, kondisi kerja, dan <i>job specification</i> .”

### ***Job Specification***

*Job Specification* memberikan gambaran tentang kemampuan, keterampilan, dan karakteristik personal yang diharapkan dari calon karyawan. Dengan memahami secara mendalam setiap aspek yang tercantum dalam *Job Specification*, diharapkan proses seleksi dan penempatan karyawan dapat dilakukan

dengan lebih akurat, sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta mampu menciptakan tim yang produktif dan berdaya saing." *Job Specification* menurut beberapa ahli sebagai berikut.

Tabel 8.2 Definisi *Job Specification*

No.	Para Pakar	Definisi
1	Dessler (2013)	“ <i>Job specification</i> adalah bagian dari <i>job description</i> atau dokumen tersendiri, yang berisi informasi tentang syarat kualifikasi seorang pekerja yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah pekerjaan dengan efektif.”
2	DeCenzo (2010)	“ <i>Job specification</i> adalah pernyataan kualifikasi wajib yang dapat diterima untuk melaksanakan pekerjaan dengan sukses. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari <i>job analysis</i> , <i>job specification</i> memuat beberapa aspek, seperti pengetahuan, keterampilan, pendidikan, pengalaman, sertifikasi, dan kemampuan.”
3	Rivai (2015)	“ <i>Job specification</i> adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan.”
4	Priansa (2016)	“Spesifikasi jabatan terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (The Knowledge, Skills and Abilities/KSA) yang dibutuhkan pegawai untuk menunjukkan kinerjanya serta kepuasan kerjanya.”

### **Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja merupakan elemen kritis dalam dinamika organisasi yang memengaruhi produktivitas, kesejahteraan

karyawan, dan pencapaian tujuan perusahaan. Dokumen ini dirancang untuk merinci dan membahas secara sistematis tentang beban kerja yang diemban oleh individu atau tim di dalam organisasi. Memahami beban kerja menjadi kunci untuk mengoptimalkan sumber daya manusia, mengelola waktu dengan efisien, serta memastikan bahwa setiap anggota tim berkontribusi secara maksimal. Dengan menggali lebih dalam mengenai beban kerja, diharapkan organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

Beberapa pengertian Analisis Jabatan menurut para ahli, sebagai berikut.

1. Robbins & Judge (2018)

Beban kerja adalah jumlah tugas, tanggung jawab, dan tuntutan yang diberikan kepada seorang karyawan. Hal ini mencakup berbagai aktivitas yang harus dilakukan dan tingkat kompleksitas yang terkait dengan pekerjaan tersebut.

2. Bakker & Sanz-Vergel (2014),

Beban kerja sebagai tingkat tuntutan dan kebutuhan yang terkait dengan pekerjaan. Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres dan kelelahan, sementara beban kerja yang tepat dapat memicu keterlibatan dan motivasi dalam pekerjaan.

3. Handoko (2019)

Beban kerja adalah jumlah dan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan. Beban kerja yang tinggi dapat berdampak negatif pada performa dan kesejahteraan karyawan, sehingga perlu dikelola dengan baik oleh manajemen sumber daya manusia.

4. Spector (2019)

Beban kerja sebagai jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam waktu tertentu. Beban kerja dapat mencakup tugas fisik maupun mental, serta faktor-faktor seperti tekanan waktu dan sumber daya yang tersedia.

5. Moekijat (2008)

Beban kerja merupakan sesuatu yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu untuk dapat dilihat pada sudut pandang objektif dan subjektif. Secara objektif beban kerja dapat diterjemahkan sebagai keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah dari keseluruhan aktivitas yang digunakan.

### **Faktor Penyebab Beban Kerja**

Bakker & Sanz-Vergel (2014) mengemukakan beberapa faktor penyebab beban kerja meliputi beberapa aspek berikut ini.

1. Ketidakjelasan Peran dan Tanggung Jawab

Ketidakjelasan mengenai peran dan tanggung jawab dalam pekerjaan dapat menyebabkan kebingungan dan stres bagi karyawan. Ketika karyawan tidak memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka, hal ini dapat meningkatkan tingkat ketidakpastian dan menyebabkan beban kerja yang tinggi.

2. Ketidakseimbangan antara Tuntutan Pekerjaan dan Sumber Daya yang Tersedia

Faktor ini berkaitan dengan ketidakseimbangan antara jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan pegawai dengan sumber daya yang dimiliki seperti waktu, tenaga, dan keterampilan. Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas sumber daya yang tersedia, karyawan dapat mengalami stres dan beban kerja yang berlebihan.

3. Konflik Peran

Konflik peran terjadi ketika karyawan dihadapkan pada tuntutan yang saling bertentangan antara peran dan tanggung jawab yang berbeda dalam pekerjaan mereka. Misalnya, konflik antara tuntutan pekerjaan dan tuntutan keluarga atau konflik antara tuntutan tugas yang berbeda di tempat kerja. Konflik

peran dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan kerja.

#### 4. Kurangnya Kontrol terhadap Pekerjaan

Kurangnya kontrol atau keterlibatan dalam mengambil keputusan atau mengatur cara kerja dapat menyebabkan karyawan merasa tidak berdaya dan kurangnya motivasi. Ketika karyawan tidak memiliki kendali atas pekerjaan mereka, mereka mungkin merasa terjebak dan tidak memiliki kemampuan untuk mengelola beban kerja dengan efektif.

Spector (2019), beberapa faktor penyebab beban kerja sebagai berikut.

##### 1. Kelebihan Tugas

Faktor ini terjadi ketika seorang karyawan diberikan terlalu banyak tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa tertekan dan kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

##### 2. Tekanan Waktu yang Ketat

Faktor ini terjadi ketika karyawan dihadapkan pada batas waktu yang ketat, untuk menyelesaikan tugas. Tekanan waktu yang tinggi dapat meningkatkan tingkat stres dan menghambat produktivitas karyawan.

##### 3. Kekurangan Sumber Daya yang Memadai

Faktor ini terjadi ketika karyawan tidak memiliki sumber daya yang cukup, seperti waktu, tenaga, atau alat yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan efektif. Kekurangan sumber daya dapat menyebabkan karyawan merasa kewalahan dan sulit untuk mencapai hasil yang diharapkan.

##### 4. Kurangnya Otonomi dalam Pekerjaan

Faktor ini terjadi ketika karyawan tidak memiliki kebebasan atau keterlibatan yang cukup dalam

mengambil keputusan atau mengatur cara kerja mereka sendiri. Kurangnya otonomi dapat mengurangi motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

#### 5. Kurangnya Dukungan Sosial

Faktor ini terjadi ketika karyawan tidak mendapatkan dukungan yang cukup dari rekan kerja atau atasan. Kurangnya dukungan sosial dapat membuat karyawan merasa terisolasi dan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas dengan baik. kelebihan tugas yang diberikan, tekanan waktu yang ketat, kekurangan sumber daya yang memadai, kurangnya otonomi dalam pekerjaan, dan kurangnya dukungan sosial.

### **Indikator beban kerja**

Munandar (2010) mengemukakan bahwa indikator dalam beban kerja yaitu: target yang harus di capai, kondisi pekerjaan, dan standar pekerjaan. Selanjutnya, menurut Koesomowidjojo (2017), ada beberapa indikator tersebut antara lain sebagai berikut.

#### 1. Kondisi Pekerjaan

Hal ini menyangkut kondisi kerja yang berhubungan dengan sejauh mana karyawan dapat memahami dan memahami pekerjaan. Perusahaan harus memiliki dan mensosialisasikan SOP (Standar Operasional Prosedur) agar karyawan yang bekerja di dalamnya dapat melakukannya.

#### 2. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) akan meminimalkan beban kerja karyawan. Namun, jika perusahaan tidak memiliki SOP atau tidak menerapkan SOP secara konsisten, penggunaan waktu kerja karyawan seringkali berlebihan.

### 3. Tujuan yang Harus Dicapai

Tujuan yang ditetapkan perusahaan berpengaruh langsung terhadap beban kerja yang akan dialami karyawan. Semakin sedikit waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas tertentu dan tidak seimbangnya target waktu penyelesaian, maka semakin besar pula beban kerja yang diterima dan dirasakan karyawan.

## **Daftar Pustaka**

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Weekly Work Engagement and Flourishing: The Role of Hindrance And Challenge Job Demands. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 397-403.
- Chruden, H. J. (1984). *The International Business Environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals Of Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Flippo, E. B. (1980). *Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2013). *Managing Human Resources*. New York: Pearson.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Kasmir. (2019). *Human Resource Management*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kleiman, L. S. (2000). *Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage*. South-Western College Pub.
- Koesomowidjojo, B. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- McCormick, E. J., Ilgen, D. R., & Mount, M. K. (1972). *Industrial Psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Moekijat. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Munandar. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press

- Munthe, A. G. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Priansa, D. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2015). *Human Resource Management*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. New York: Pearson.
- Herman, Sofyandi. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Spector, P. E. (2019). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons.
- Wirawan, B. (2015). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.

### **Profil Penulis**



#### **Dr. Imas Komariyah, S.E., M.Si., M.H.**

Lahir di Bandung, 10 Agustus 1968, sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang dan Dosen Luar Biasa di PTS Lainnya. Selain itu sebagai Direktur Suhuf Kertaseni Nusantara Bandung, Pendidikan terakhir Pada Pascasarjana Program Doktor (S-3) Ilmu Manajemen Universitas Pasundan, Bandung dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Spesialis: Manajemen Sumber Daya Manusia, Kewirausahaan, Perilaku Organisasi dan Metodologi Penelitian.

E-mail Penulis: [komariyahimas26@gmail.com](mailto:komariyahimas26@gmail.com)

## TURNOVER KARYAWAN DAN PENYEBABNYA

**Awa, S.Sos., M.M.**  
Universitas Djuanda

### **Konsep *Turnover* Karyawan**

Penggunaan istilah *turnover* dalam penerapannya sangat beragam, seperti perputaran/pergantian (*turnover*), keluar/berhenti (*quit*), pergi/keluar/meninggalkan (*leave*), penarikan diri (*withdrawal*), dan pengunduran diri (*resignation*), serta erat kaitannya dengan retensi/bertahan/penyimpanan (*retention*). Pembahasan ini menggunakan istilah *turnover* yang diimplementasikan pada karyawan/pegawai/pekerja/tenaga kerja (*employee turnover*). Kecuali kutipan dari para ahli atau penulis, menggunakan istilah sesuai dengan konteks aslinya.

Di setiap organisasi, karyawan akan berhenti (*quit*) dari pekerjaannya dari waktu ke waktu. Berhentinya karyawan disebut *turnover*. Persentase tenaga kerja yang berhenti dalam jangka waktu tertentu, disebut tingkat perputaran/pergantian (*turnover rate*). Oleh karena itu, tidak mengherankan jika organisasi dengan tingkat *turnover* yang tinggi, memiliki kinerja yang lebih buruk, dibandingkan organisasi dengan tingkat *turnover* yang rendah (Park & Shaw, 2013).

Tidak semua *turnover* merugikan organisasi, karena dampaknya ditentukan oleh siapa yang berhenti. *Turnover* menjadi masalah jika orang-orang yang berkinerja baik berhenti. Namun, tidak akan terjadi, jika orang-orang yang berhenti bekerja adalah orang-orang yang kinerjanya buruk (Spector, 2016).

Perputaran/pergantian (*turnover*) adalah perputaran (*rotation*) pekerja di pasar tenaga kerja; antara perusahaan, pekerjaan, dan jabatan; dan antara keadaan kerja dan pengangguran (Burgess, 1998). Pergantian tenaga kerja (*labor turnover*) merupakan salah satu penyebab paling signifikan dari menurunnya produktivitas, dan menurunnya semangat kerja, baik di sektor publik maupun swasta (Horn & Griffeth, 1995).

*Turnover* sebagai penghentian keanggotaan dalam suatu organisasi oleh individu yang telah menerima kompensasi moneter dari organisasi tersebut (Mobley, 1982). *Turnover* dapat berupa pergantian fungsional atau positif ketika karyawan yang kinerjanya buruk memilih untuk keluar.

Perputaran disfungsional (*dysfunctional turnover*) didefinisikan sebagai tingkat yang menghasilkan perbedaan antara keseimbangan optimal organisasi atas biaya yang terkait dengan *turnover* dan biaya yang terkait dengan mempertahankan karyawan (Abelson & Baysinger, 1984). Fenomena *turnover* menarik perhatian, karena hal ini signifikan, berpotensi memakan biaya, dan relatif jelas (Price, 1977).

Retensi/bertahan/penyimpanan (*retention*) dan perputaran/pergantian karyawan (*employee turnover*) adalah dua masalah penting yang memengaruhi organisasi. Perlu mempertimbangkan pentingnya dan sensitivitas masalah retensi bagi organisasi mana pun (Das & Baruah, 2013). Konsep retensi karyawan muncul sebagai respons terhadap meningkatnya jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi, karena berbagai alasan di tempat kerja atau di luar pekerjaan (Singh, 2014).

*Turnover* adalah tentang pergi, sedangkan retensi adalah tentang bertahan. Tingkat *turnover* karyawan yang rendah, berarti retensi karyawan yang tinggi (Gberevbie, 2008). Mengelola retensi dan menjaga tingkat *turnover* di bawah target dan norma industri adalah salah satu masalah paling menantang yang dihadapi sebagian besar organisasi saat ini (Singh, 2014).

Penarikan karyawan (*employee withdrawal*), dalam bentuk *turnover*, telah mempertahankan minat para peneliti personalia, ilmuwan perilaku, dan praktisi manajemen (Price, 1977). Salah satu perilaku karyawan adalah niat untuk keluar/berpindah (*turnover intention/ TI*) yang merujuk dan menyebabkan karyawan meninggalkan pekerjaannya (Mujiati & Dewi, 2016). Salah satu bidang yang belum mendapat banyak perhatian dalam literatur industri adalah melihat apa yang mungkin menjadi faktor penentu dan prediktor proses *turnover*. Jelas diperlukan lebih banyak penelitian untuk menghubungkan *TI*. Namun, ketika upaya telah dilakukan untuk mengukur niat spesifik yang berkaitan dengan perilaku yang sama spesifiknya, keberhasilannya sangatlah signifikan (Barrows, 1990).

Para peneliti berpendapat bahwa tingkat *turnover* yang tinggi, mungkin berdampak negatif pada profitabilitas organisasi, jika tidak dikelola dengan baik (Hogan, 1992). *Turnover* juga mempersulit organisasi untuk mempertahankan operasi yang stabil dan sukses. Penelitian memperkirakan bahwa mempekerjakan dan melatih pekerja pengganti untuk karyawan yang hilang, memerlukan biaya sekitar 50 persen dari gaji tahunan pekerja tersebut (Johnson, Griffeth, & Griffin, 2000).

Setiap kali seorang karyawan meninggalkan (*employee leaves*) organisasi, produktivitas menurun, karena kurva pembelajaran yang terlibat dalam memahami pekerjaan dan organisasi. Selain itu, hilangnya modal intelektual yang penting dan tidak dapat digantikan menambah biaya-biaya ini, karena organisasi tidak hanya kehilangan SDM dan modal relasional dari karyawan yang keluar, tetapi pesaing lain juga berpotensi memperoleh aset-aset penting ini (Meaghan & Nick, 2002).

Berdasarkan uraian di atas, konsep *turnover* karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) berhentinya karyawan disebut *turnover*, persentase tenaga kerja yang berhenti dalam jangka waktu tertentu disebut *turnover rate*; (2) tidak semua *turnover* merugikan organisasi, karena dampaknya ditentukan oleh siapa yang berhenti;

(3) *turnover* karyawan merupakan salah satu penyebab paling signifikan dari menurunnya produktivitas dan semangat kerja; (4) *turnover* sebagai penghentian keanggotaan oleh individu yang telah menerima kompensasi moneter dari organisasi; (5) *turnover* dapat berupa pergantian fungsional atau positif ketika karyawan yang kinerjanya buruk memilih untuk keluar; (6) *dysfunctional turnover* adalah perbedaan antara keseimbangan optimal organisasi atas biaya yang terkait dengan *turnover* dan mempertahankan karyawan; (7) fenomena *turnover* menarik perhatian karena berpotensi memakan biaya dan relatif jelas; (8) perlu mempertimbangkan pentingnya dan sensitivitas masalah retensi bagi organisasi; (9) *turnover* adalah tentang pergi, sedangkan retensi adalah tentang bertahan; (10) tingkat *turnover* karyawan yang rendah berarti retensi karyawan yang tinggi; (11) mengelola retensi dan menjaga tingkat *turnover* di bawah target dan norma industri adalah salah satu masalah paling menantang yang dihadapi sebagian besar organisasi; (12) diperlukan lebih banyak penelitian tentang *turnover intention* karena berkaitan dengan perilaku yang sama spesifiknya; (13) tingkat *turnover* yang tinggi berdampak negatif dan mempersulit organisasi untuk mempertahankan operasi yang stabil dan sukses; dan (14) setiap *turnover*, organisasi kehilangan SDM, modal relasional, dan munculnya persaingan tenaga kerja.

### **Penyebab *Turnover* Karyawan**

Istilah penyebab atau faktor penyebab dapat menggunakan beberapa istilah serupa yang mengandung arti sama, seperti faktor penyebab/yang menyebabkan, faktor yang memengaruhi, faktor yang menjadi sumber, faktor yang dapat menimbulkan, faktor yang memberikan, dan faktor determinan (*determinant*) atau faktor penentu/yang menentukan. Pembahasan ini menganalisis faktor-faktor tersebut yang diimplementasikan pada *turnover* karyawan/pegawai/pekerja/tenaga kerja.

Ada sejumlah alasan mengapa *turnover* terjadi. Alasan-alasan ini dapat berkisar dari variabel lingkungan eksternal, seperti perekonomian yang memengaruhi bisnis yang pada gilirannya membentuk tingkat lapangan kerja (Pettman, 1975) hingga faktor-faktor organisasi termasuk jenis industri, jenis pekerjaan, ukuran organisasi, pembayaran, tingkat pengawasan, lokasi, proses seleksi, lingkungan kerja, penugasan kerja, tunjangan, dan promosi (Mobley, 1982). Variabel lain yang memengaruhi *turnover* karyawan dalam organisasi, melibatkan variabel pekerjaan individu, seperti: variabel demografi, variabel integratif seperti kepuasan kerja, gaji, promosi dan kondisi kerja dan non-kerja individu, dan faktor yang berhubungan dengan keluarga (Pettman, 1975; Mobley, 1982).

Mobley (1986) menyatakan faktor-faktor yang menentukan *TI* karyawan dibagi menjadi dua, yaitu: faktor organisasi dan faktor individu. Mathis & Jackson (2010) menyatakan ada beberapa komponen yang menentukan *TI* dan apakah karyawan bertahan atau meninggalkan (*leave*) organisasi. Hal tersebut antara lain: komponen organisasi, hubungan karyawan, peluang karir, penghargaan, serta desain tugas dan pekerjaan. Trevor, Gerhart, & Boudreau (1997) mempelajari hubungan antara kinerja tugas (*task performance*) dan *turnover*. Mereka menemukan hubungan lengkung (*curvilinear relation*) di mana karyawan terbaik dan terburuk adalah mereka yang paling mungkin untuk berhenti (*quit*).

Prawitasari (2016) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi *TI* di antaranya: usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan budaya perusahaan. Labib (2015) menyatakan ada tiga faktor penyebab *turnover* pekerja, yaitu: keadilan organisasi dan lingkungan, usia, dan kepuasan kerja. Masita (2021) menyatakan faktor yang memengaruhi *TI* adalah ketidakpuasan terhadap beban kerja (*workload*), ketidakpuasan terhadap kesempatan mengembangkan karir, juga terdapat faktor individu seperti faktor usia, dan faktor status perkawinan dan keluarga.

Khan & Du (2014) menguji hubungan antara *TI*, *workload*, kompensasi dan *benefit*, serta kondisi kerja. Berbagai faktor memanipulasi *TI*, termasuk *workload* dan jenis pekerjaan, gaji dan *benefit* lainnya, iklim dan budaya organisasi, pengawasan dan hubungan interpersonal, posisi, kedaulatan (*sovereignty*), kondisi kerja, seluruh lingkungan di call center, sifat tugas yang harus dilakukan, dan hasil pekerjaan.

Li & Yao (2022) menyatakan hubungan antara dua belas anteseden dan *TI* adalah negatif, dan sembilan di antaranya kuat. Kepercayaan, identifikasi profesional, dan komitmen organisasi adalah tiga pelindung terpenting. Kepuasan kerja, iklim, keadilan, dukungan, keterikatan kerja (*work engagement*), dan motivasi intrinsik juga penting. Kelelahan (*burnout*), *workload*, dan stres berhubungan positif dengan *TI*, dan *burnout* merupakan faktor yang paling penting dalam memprediksi *TI* guru.

Besaran pengaruh variabel demografi tergolong kecil. Hubungan antara sebagian besar pendahulunya dan *TI* guru stabil tanpa memandang usia, jenis kelamin, konteks budaya, dan tingkat kelas. *Burnout* dan motivasi intrinsik menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan *TI* pada guru yang lebih muda (vs. guru yang lebih tua), khususnya guru yang lebih muda dengan tingkat *burnout* yang lebih tinggi dan motivasi intrinsik yang lebih rendah, cenderung menunjukkan lebih tingginya niat untuk berhenti (*intention to quit*).

Wong, Wong, & Wong (2015: 71) menguji bagaimana pengalaman kontekstual dari persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif dapat memengaruhi *TI*. Diusulkan bahwa persepsi keadilan distributif karyawan (*employees perceived distributive justice*), kepercayaan pada manajemen, dan keamanan kerja (*job security*) berhubungan dengan pengalaman organisasi dari dukungan organisasi yang dirasakan dan komitmen afektif, yang akan memengaruhi *TI*.

Faktor internal merupakan faktor yang menyebabkan *TI* dalam perusahaan, yang terdiri dari: stres kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kesempatan promosi (Supriadi, Trang, & Rogi, 2021). Kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *TI* karyawan (Gunawan & Andani, 2020: 793). Faktor-faktor penyebab masih tingginya tingkat perputaran tenaga kerja (*labour turnover*) adalah: (1) suasana pekerjaan yang tidak menyenangkan; (2) kompensasi yang diterima masih di bawah standar yang ditentukan pemerintah; (3) pekerjaan bersifat rutin dan tidak menantang; (4) kurang ada jaminan pengembangan karier di masa mendatang; dan (5) keamanan kerja yang tidak terjamin, karena setiap waktu bisa dikeluarkan dari perusahaan (Zulfahmi & Wahyuni, 2018: 8).

Analisis regresi komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, peluang promosi, tingkat gaji dan penghargaan, kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja terhadap *TI* menunjukkan hubungan negatif dan signifikan. Hanya stres kerja yang ditemukan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *TI* di kalangan karyawan teknis (Hassan, 2014: 120).

*Employee Retention* dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *TI* (Hakim, 2016). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *TI* (Nasir, Hasan, & Syahnur, 2022).

Faktor pengembangan SDM khususnya gaji dan penilaian kinerja berhubungan negatif dengan *TI*. Pertumbuhan karir memiliki hubungan yang signifikan dengan *TI*. Empat dimensi pertumbuhan karir, hanya dua dimensi yaitu kecepatan promosi dan pertumbuhan remunerasi yang mempunyai pengaruh kuat terhadap *TI*. Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi antara hubungan gaji, penilaian kinerja, pertumbuhan karir dan *TI* (Nawaz & Pangil, 2016).

Terdapat pengaruh stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *TI medical representative* (Nasution, 2017). Ketegangan pekerjaan (*job strain*) memoderasi hubungan antara siap dipanggil (*being on-call*) dan *TI*. Tingkat *TI* yang tertinggi terjadi pada mereka yang memiliki tugas *on-call* dan tingkat *job strain* yang tinggi yang ditandai dengan tuntutan yang tinggi dan peluang kendali yang rendah (Heponiemi, Premeau, & Elovainio, 2016).

Akar masalah yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover* karyawan *project* adalah tidak adanya pembagian *job description* yang jelas, atasan yang kurang berpengalaman, *training* yang diberikan tidak merata, perusahaan yang belum memiliki tolok ukur kinerja karyawan, keterikatan karyawan yang rendah, serta tidak adanya kebijakan perusahaan mengenai pemberian slip gaji (Kusuma & Palit, 2021).

Kepuasan kerja, stres kerja, konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*), jam kerja per minggu, bekerja di perkotaan/pedesaan, jenis institusi, dan usia merupakan faktor-faktor yang memengaruhi *TI* (Lu et al., 2017). Baik *work-family* dan *family-work conflict*, waktu dan ketegangan (*strain*), secara signifikan berhubungan dengan *TI*, namun dimensi *work-family conflict* sepenuhnya dimediasi oleh dimensi *family-work conflict* (Haar, Roche, & Taylor, 2012).

Komponen organisasi menjadi masalah utama terjadinya *turnover* pada *sales force*. Komponen organisasi yang dimaksud pada permasalahan ini adalah manajemen dan pengelolaan strategi dari atasan (supervisor) (Ahmad, Sari, Rayhan, Yusuf, & Akmal, 2023: 1). *Leader-member exchange* dan *perceived organizational of support* memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap *TI* karyawan (Handoko & Soeling, 2020: 676).

Di antara faktor-faktor demografis, usia, masa kerja, dan tingkat pendapatan ditemukan berhubungan negatif dengan *TI* (Price & Mueller, 1986), tingkat pendidikan berhubungan positif dengan *turnover*, karena karyawan

dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk berhenti (Berg, 1991). Berkenaan dengan kategori pekerjaan, Price & Mueller (1986) mengemukakan karyawan nonmanajerial memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk berhenti (*quit*), dibandingkan karyawan manajerial.

Gunawan, Sukmawati, & Vitayala (2018) menyatakan beban kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap menurunnya kepuasan, serta meningkatnya keinginan untuk keluar dari pekerjaan, sedangkan pelatihan memberikan dampak meningkatkan kepuasan dari karyawan terhadap pekerjaannya. Pada kompetensi diketahui memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan. Namun, negatif pada *TI*. Sementara itu, kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap *TI*, semakin menurun kepuasan kerja, maka keinginan untuk keluar semakin tinggi.

Apriani & Siregar (2023) menyatakan faktor-faktor yang memicu *TI* antara lain aspek pekerjaan, kepuasan kerja, stres kerja, usia, tingkat pendidikan, budaya kerja, tekanan kerja, *workload*, status perkawinan, dan ketidakamanan kerja (*job insecurity*). Khan (2017) menyatakan *workload*, gaji rendah, dan stres kerja berhubungan positif signifikan terhadap *TI*. Al-Suraihi, Samikon, Al-Suraihi, & Ibrahim (2021) menyatakan karyawan mempunyai beberapa alasan untuk meninggalkan tempat kerjanya, seperti stres kerja, kepuasan kerja, *job security*, lingkungan kerja, motivasi, upah, dan *reward*.

Räsänen, Pietarinen, Pyhältö, & Soini (2020) menyatakan *TI* sangat persisten. Namun, alasannya sangat bervariasi. Kurangnya komitmen profesional dan faktor yang terkait dengan sistem sekolah dan *workload* menjadi alasan utama *TI* guru.

Alkahtani (2015) menemukan faktor-faktor yang berhubungan dengan *turnover*, yaitu: (1) komitmen organisasi; (2) kepuasan kerja; (3) pelatihan; (4) dukungan organisasi yang dirasakan; (5) dukungan supervisor yang dirasakan; (6) iklim organisasi; (7)

tunjangan; (8) peluang karyawan; dan (9) keadilan organisasi. Harvida & Wijaya (2020) menyatakan ada beberapa faktor yang memengaruhi karyawan dalam pengambilan keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi, antara lain: faktor karyawan, faktor organisasi, dan faktor lingkungan.

Pettman (1973) mengategorikan faktor-faktor *turnover*, yaitu: (1) faktor eksternal: persepsi pekerjaan, tingkat pengangguran, dan kehadiran serikat pekerja; (2) faktor yang berhubungan dengan pekerjaan: gaji, prestasi kerja, kejelasan peran, kepuasan kerja secara keseluruhan, komitmen organisasi; dan (3) karakteristik pribadi karyawan: usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan.

Pang, Kucukusta, & Chan (2015) menyatakan lima variabel independen, yaitu: kepuasan kerja, perpindahan pekerjaan (*job hopping*), *job security*, kesempatan pelatihan, dan kesempatan promosi berhubungan secara signifikan dengan *TI*. Arshad & Puteh (2015) menyatakan hanya dua faktor, yaitu alternatif pekerjaan yang tersedia; dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *TI* karyawan.

Abeysekera (2007) menyatakan variabel analisis pekerjaan, pengembangan karir, kompensasi, informasi pekerjaan yang realistis berhubungan negatif dan signifikan dengan *marketing executive intention to leave (MEIL)*. Keseimbangan pekerjaan dan keluarga (*work-family balance*) tidak berkorelasi negatif dengan MEIL. Hasil regresi praktik SDM pada MEIL menunjukkan bahwa kompensasi dan analisis jabatan merupakan prediktor kuat terhadap MEIL.

Hassan, Akram, & Naz (2012) mengemukakan bahwa baik *person-organization-fit* maupun *person-job-fit* memiliki hubungan negatif dengan *TI*. Iklim psikologis secara parsial memediasi hubungan antara *person-organization-fit* dan *TI*, sementara iklim psikologis memediasi secara penuh hubungan antara *person-job-fit* dan *TI*. Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel, & Hill (1999)

menyatakan proses berhenti (*quit*) disebabkan oleh ketidakpuasan kerja. Karakter kinerja dapat menyebabkan kecenderungan menarik diri, bahkan perilaku *turnover*.

Griffeth, Hom, & Gaertner (2000) mengemukakan bahwa gaji dan variabel terkait gaji mempunyai pengaruh yang kecil terhadap *turnover*. Analisis mereka juga mencakup penelitian yang meneliti hubungan antara gaji, kinerja seseorang, dan *turnover*. Mereka menyimpulkan bahwa ketika karyawan yang berkinerja tinggi, tidak mendapat imbalan yang cukup, mereka akan berhenti.

Abbasi, Hollman, & Hayes (2008) mengemukakan praktik perekrutan yang buruk, gaya manajerial, kurangnya pengakuan, kurangnya sistem kompetitif dalam organisasi, dan lingkungan tempat kerja yang beracun menyebabkan *turnover* karyawan. Batt (2002) menyatakan tingkat berhenti bekerja (*quit*) lebih rendah dan pertumbuhan penjualan lebih tinggi di perusahaan yang menekankan keterampilan tinggi, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan dalam tim, serta insentif SDM seperti gaji relatif tinggi dan keamanan kerja (*employment security*). Taplin, Winterton, & Winterton (2003) mengemukakan upah rendah, citra industri, dan sistem pembayaran upah per satuan, dipandang sebagai penyebab terjadinya *turnover* tenaga kerja.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat diidentifikasi bahwa terdapat 92 faktor yang mempengaruhi, atau faktor determinan, atau faktor penentu, atau faktor penyebab *turnover* karyawan. Beberapa di antaranya, yaitu: (1) karakteristik pekerjaan; (2) pengawasan; (3) kesempatan promosi; (4) kepuasan kerja; (5) kompensasi; (6) pengembangan karir; (7) budaya organisasi; (8) beban kerja; (9) komitmen organisasi; (10) motivasi kerja; (11) kelelahan; (12) stres kerja; dan (13) job insecurity.

## **Daftar Pustaka**

- Abbasi, S. M., Hollman, K. W., & Hayes, R. D. (2008). Bad bosses and how not to be one. *Information Management Journal*, 42(1), 52-56.
- Abelson, M. A. & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9(2), 331-341.
- Abeysekera, R. (2007). The impact of human resource management practices on marketing executive turnover of leasing companies in Sri Lanka. *Contemporary Management Research*, 3(3), 233-252.
- Ahmad, N. H., Sari, M., Rayhan, M. R., Yusuf, M. A., & Akmal, N. (2023). Identifikasi penyebab turnover sales force Kalla Toyota. *Jurnal Kebajikan: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 01(02), 1-8.
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating factors that influence employees' turnover intention: a review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152-166.
- Al-Suraihi, W.A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10.
- Apriani, N. & Siregar, Z. M. E. (2023). Factors affecting turnover intention: a literature review. *International Journal of Business, Technology, and Organizational Behavior (IJBTOB)*, 3(3), 224-231.
- Arshad, H. & Puteh, F. (2015). Determinants of turnover intention among employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1-15.
- Barrows, C. W. (1990). Employee turnover: implications for hotel managers. *FIU Hospitality Review*, 8(1), 24-31.

- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Berg, T. R. (1991). The importance of equity perception and job satisfaction in predicting employee intent to stay at television stations. *Group & Organization Management*, 16(3), 268-284.
- Burgess, S. (1998). Analyzing firms, jobs, and turnover. *Monthly Labor Review*, July 1998, 55-58.
- Das, B. L. & Baruah, M. (2013). Employee retention: a review of literature. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 14(2), 8-16.
- Gberevbie, D. E. (2008). Staff recruitment, retention strategies and performance of selected public and private organizations in Nigeria. Dissertation. Covenant University, Ota Ogun State Nigeria.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implication for next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gunawan, E., Sukmawati, A., & Vitayala, A. (2018). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention (studi kasus pada divisi news gathering MNC Media). *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 11(3), 263-279.
- Gunawan, S. & Andani, K. W. (2020). Faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan pada PT Permata Prima Canindo di Jakarta. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, II(3), 793-802.
- Haar, J. M., Roche, M., & Taylor, D. (2012). Work-family conflict and turnover intentions of indigenous employees: the importance of the whanau/family for Maori. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12).

- Hakim, F. (2016). Analisa faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention dan kinerja karyawan outsourcing. *Dinamika UMT*, I(2), 66-83.
- Handoko, T. & Soeling, P. D. (2020). Analisa penyebab turnover intention karyawan pada sektor perbankan syariah. *Syntax Idea*: 2(9), 676-689.
- Harvida, D. A. & Wijaya, C. (2020). Faktor yang memengaruhi turnover karyawan dan strategi retensi sebagai pencegahan turnover karyawan: sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 13-23.
- Hassan, M. U., Akram, A., & Naz, S. (2012). The relationship between person organization fit, person-job-fit and turnover intention in banking sector of Pakistan: the mediating role of psychological climate. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 172-188.
- Hassan, R. (2014). Factors influencing turnover intention among technical employees in information technology organization: a case of XYZ (M) Sdn. Bhd. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(9), 120-137.
- Heponiemi, T., Presseau, J., & Elovainio, M. (2016). On-call work and physicians' turnover intention: the moderating effect of job strain. *Psychology, Health & Medicine*, 21(1), 74-80.
- Hogan, J. J. (1992). Turnover and what to do about it. *The Cornell HRA Quarterly*, 33(1), 40-45.
- Horn, P. W. & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Johnson, J., Griffeth R. W., & Griffin, M. (2000). Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover. *Journal of Business Industrial Market*, 15(6), 399-415.

- Khan, F. (2017). Factors affecting job turnover: a case study of private schools of district Swat. *Sarhad Journal of Management Sciences (SJMS)*, 3(01), 46-56.
- Khan, M. A. S. & Du, J. (2014). An empirical study of turnover intentions in call centre industry of Pakistan. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2.
- Kusuma, S. P. & Palit, H. C. (2021). Upaya penurunan tingkat turnover karyawan project PT. X. *Jurnal Titra*, 9(2), 103-110.
- Labib, S. (2015). Faktor penyebab terjadinya turnover pekerja konstruksi di Surabaya dari sudut pandang manajer. Tesis. Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42, 450-462.
- Li, R. & Yao, M. (2022). What promotes teachers' turnover intention? evidence from a meta-analysis. *Educational Research Review*, 37.
- Lu, Y. et al. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 7(5), e014894.
- Masita, I. (2021). Faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention (studi kasus pada karyawan Yayasan Cendikia Bunayya Kabanjahe). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 9(2).
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management (13th ed.)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Meaghan, S. & Nick, B. (2002). Voluntary turnover: knowledge management-friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 303-322.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: causes, consequences, and control*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya* (N. Iman, Trans). Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Mujiati, N. W. & Dewi, A. A. S. K. (2016). Faktor-faktor yang menentukan intensi turnover karyawan dalam organisasi. *Forum Manajemen*, 14(2), 56-63.
- Nasir, M., Hasan, M., & Syahnur, M. H. (2022). Faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan (studi kasus: PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk KC Makassar 2). *Jurnal Ilmiah Manajemen B, isnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI Unsrat)*, 9(1), 16-29.
- Nasution, M. I. (2017). Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention medical representative. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, VII(3), 407-428.
- Nawaz, M. S. & Pangil, F. (2016). The relationship between human resource development factors, career growth and turnover intention: the mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 6, 157-176.
- Pang, L., Kucukusta, D., & Chan, X. (2015). Employee turnover intention in travel agencies: analysis of controllable and uncontrollable factors. *International Journal of Tourism Research*, 17(6), 577-590.
- Park, T. Y. & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98, 268-309.
- Pettman, B. O. (1973). Some factors influencing labour turnover: a review of research literature. *Industrial Relations Journal*, 4(3), 43-61.

- Pettman, B. O. (Ed.). (1975). *Labour turnover and retention*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Prawitasari, A. (2016). Faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. *Ekombis Review*, 4(2), 177-186.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Räsänen, K., Pietarinen, J., Pyhältö, K., & Soini, T. (2020). Why leave the teaching profession? a longitudinal approach to the prevalence and persistence of teacher turnover intentions. *Social Psychology of Education*, 23, 837-859.
- Singh, N. (2014). Employee turnover and retention: an overview. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 5(8), 129-134.
- Spector, P. E. (2016). *Industrial and organizational psychology: research and practice*. NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Supriadi, K. V., Trang, I., & Rogi, M. H. (2021). Analisis faktor-faktor yang menyebabkan turnover intention di PT. Sinar Galesong prima cabang boulevard Manado. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1215-1224.
- Taplin, I. M., Winterton, J., & Winterton, R. (2003). Understanding labour turnover in a labour intensive industry: evidence from the British clothing industry. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1021-1046.
- Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 44-61.

- Wong, Y. T., Wong, Y. W., & Wong, C. S. (2015). An integrative model of turnover intention: antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 71-90.
- Zulfahmi & Wahyuni, H. (2018). Faktor faktor penyebab perputaran tenaga kerja (labour turn over) pada PT. Akses Komunikasi Indonesia di Pontianak. *Jurnal Equilibrium Manajemen*, 4(2), 8-21.

## Profil Penulis



### **Awa, S.Sos., M.M.**

Ketertarikan penulis terhadap Manajemen SDM dimulai tahun 2000. Setelah penulis menyelesaikan studi S-1 di prodi Administrasi Fiskal Universitas Indonesia, penulis bekerja sebagai HRD Staf di perusahaan, merangkap menjadi Dosen di Jakarta. Pada tahun 2013, penulis menyelesaikan studi S-2 di prodi Magister Manajemen, konsentrasi Manajemen SDM Universitas Singaperbangsa Karawang. Pengalaman penulis sebagai praktisi HRD selama 20 tahun di beberapa jenis perusahaan, seperti: diklat dan konsultasi; telekomunikasi dan contact center; pertambangan bauksit, nikel, batubara, grup dengan perusahaan kayu dan kelapa sawit; konstruksi high rise building; fasilitas publik, rest area, retail, food & beverage. Posisi yang pernah diemban penulis mulai posisi HRD Staf sampai HRD & GA Manager. Penulis juga berpengalaman sebagai praktisi UMKM & koperasi unit usaha, khususnya koperasi syariah selama 10 tahun, dan menjadi Dewan Pengawas Syariah (DPS) Koperasi Syariah. Saat ini, penulis sedang menyelesaikan studi pada Program S-3 Ilmu Manajemen, Konsentrasi Manajemen SDM di Universitas Pasundan Bandung, sekaligus S-2 Psikologi, konsentrasi Psikologi SDM di Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta.

Penulis memiliki kepakaran di bidang SDM (Manajemen SDM dan Psikologi SDM/Industri & Organisasi) dan Bisnis UMKM & Koperasi. Mulai tahun 2022, penulis menjadi dosen tetap mata kuliah: Perilaku Organisasi, Bisnis UMKM & Koperasi, Sistem Informasi Manajemen, dan Studi Kelayakan Bisnis di Universitas Djuanda, Bogor. Selain itu, penulis menjadi konsultan SDM dan UMKM & Koperasi Syariah. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif dalam penelitian dan pengabdian pada masyarakat di bidang kepakaran tersebut, serta aktif menulis buku. Penulis pernah mengisi rubrik konsultasi “Tabayyun”, Suara Merdeka Cyber News, Semarang, dan menulis buku Motivasi Cinta®, yang diterbitkan oleh Dian Rakyat, Jakarta, 2011. Beberapa artikel jurnal dan book chapter telah diterbitkan pada tahun 2023.

E-mail Penulis: [awa@unida.ac.id](mailto:awa@unida.ac.id)



## STRATEGI RETENSI KARYAWAN

**Iventura Fitra Uli Tamba, S.T., M.M.**

Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Multi Sarana  
Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi Medan

### **Pendahuluan**

Setiap karyawan, tentu mempunyai kemampuan dan target yang beranekaragam. Hal ini menyebabkan beberapa karyawan yang merasa tidak berkembang di perusahaan tempat dia bekerja, sehingga kemudian memutuskan untuk keluar atau *resign* dari perusahaan tempat dia bekerja. Mereka ingin mendapatkan pengalaman untuk pengembangan diri, lebih dari sekadar urusan gaji semata. Hal ini akan menjadi lebih mengkhawatirkan jika karyawan tersebut adalah karyawan kunci perusahaan. Tidak hanya mengurangi aset penting perusahaan yang berharga, karyawan tersebut dapat memengaruhi karyawan lain untuk keluar dari perusahaan.

Kesuksesan sebuah bisnis perusahaan, sering kali bergantung pada karyawan yang dipekerjakan. Strategi rekrutmen yang direncanakan dengan baik dapat menghasilkan karyawan berkualitas unggul dalam hal peran dan kontribusi pada tim. Untuk mempertahankan karyawan berbakat dalam kurun waktu yang lama, perusahaan akan menggunakan beberapa jenis strategi retensi.

Strategi retensi karyawan merupakan suatu hal yang penting dilakukan oleh perusahaan demi mempertahankan sumber daya manusia terbaik yang dimiliki. Sementara definisi retensi karyawan adalah

upaya dalam mempertahankan seorang tenaga ahli utama. Melakukan retensi karyawan dapat juga dilakukan untuk memperoleh solusi, agar dapat mengurangi angka *turnover* karyawannya serta meningkatkan rasa aman dan nyaman karyawan di sebuah perusahaan.

### **Definisi Retensi Karyawan**

Berikut definisi retensi karyawan dari beberapa ahli.

1. Karthi (2012)

Retensi karyawan adalah proses di mana karyawan didorong untuk tetap berada dalam sebuah organisasi sampai proyek itu selesai atau dalam periode maksimum.

2. Ragupathi (2013)

Retensi karyawan merupakan suatu teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk dapat membuat karyawan tetap berada dalam suatu organisasi, di dalam jangka waktu yang cukup lama.

3. Susilo (2013)

Retensi karyawan merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan yang potensial untuk loyal terhadap perusahaan.

4. Mathias dan Jackson (2006)

Retensi karyawan adalah upaya perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawannya supaya tetap berada di dalam organisasi, yang bertujuan untuk dapat membantu mencapai target organisasi itu secara maksimal.

Retensi karyawan mengacu kepada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Tingkat retensi karyawan reing dinyatakan sebagai persentase. Retensi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan karena beberapa alasan berikut.

### 1. Semangat dan Loyalitas Karyawan

Ketika karyawan meninggalkan perusahaan, dapat memengaruhi moral dan loyalitas. Menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk tetap tinggal dapat membantu karyawan untuk merasa nyaman dengan perusahaan dan ingin terus bekerja.

### 2. Biaya yang Lebih Rendah

Selain semua waktu dan uang yang telah diinvestasikan untuk karyawan, mengganti karyawan akan menimbulkan biaya lebih lanjut. Di antara biaya-biaya tersebut adalah mengiklankan posisi, mewawancarai, dan memilih kandidat yang berkualitas, memasukkan karyawan baru, dan melatih mereka.

### 3. Efisiensi Bisnis

Karyawan yang telah berada di dalam sebuah perusahaan untuk jangka panjang akan memahami visi dan budaya organisasi, serta memiliki keterampilan memadai untuk melakukan tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan.

## **Manfaat Retensi Karyawan**

Berikut ini adalah penjelasan mengenai manfaat retensi karyawan.

### 1. Kesetiaan Karyawan

Kesetiaan ini dapat dibangun dengan melakukan strategi retensi karyawan, seperti memberikan kompensasi dan *benefit*.

### 2. Menghindari *Turnover* yang Tinggi

*Turnover* atau perputaran karyawan akan memberikan dampak efek biaya tinggi bagi pekerjaan.

### 3. Membagikan Kultur Perusahaan

Strategi retensi juga bermanfaat sebagai media untuk mengenalkan kultur perusahaan kepada karyawan. Visi, misi dan rencana perusahaan dapat dibagikan melalui retensi karyawan.

## **Faktor-Faktor Penentu Retensi Karyawan**

Marthin Jackson (2009) menyatakan bahwa ada beberapa faktor-faktor penentu retensi karyawan.

1. Komponen organisasional yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda, mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Budaya organisasi merupakan komponen organisasional yang berupa pola nilai dan keyakinan bersama yang memberi arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasi. Menciptakan budaya yang menghargai orang memungkinkan beberapa perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang baik.

Komponen organisasional yang memengaruhi retensi karyawan, berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi tersebut. Faktor yang memengaruhi bagaimana karyawan memandang organisasi mereka adalah kualitas perencanaan masa depan dari kepemimpinan di dalam perusahaan. Sering kali visi seperti ditunjukkan dengan memiliki rencana strategis yang diidentifikasi dan menuntun perusahaan pada perubahan.

2. Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja, datang dalam bentuk gaji, insentif dan tunjangan. Gaji dan tunjangan harus kompetitif dan sesuai dengan kinerja karyawan. Pengakuan karyawan sebagai bentuk penghargaan dapat nyata atau tidak nyata. Nyata adalah seperti pemilihan karyawan terbaik setiap bulan, karyawan dengan absensi terbaik dan lain-lain. Tidak nyata adalah dengan memberi umpan balik yang positif seperti pujian bila karyawan bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.
3. Rancangan tugas dan pekerjaan. Faktor mendasar yang memengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Karena itu, karyawan menghabiskan waktu yang signifikan di tempat kerja, mereka berharap untuk bekerja dengan peralatan dan teknologi modern serta memiliki

kondisi kerja yang baik, mengingat sifat pekerjaan tersebut. Karyawan juga menginginkan lingkungan kerja yang aman, di mana risiko kecelakaan dan luka diperhatikan. Hal ini khususnya bagi pemberi kerja dalam industri manufaktur, pertanian, peralatan sehari-hari dan transportasi yang memiliki risiko keselamatan yang lebih tinggi, daripada dalam banyak industri jasa dan lingkungan kantor.

Hubungan karyawan terhadap perusahaan memengaruhi retensi karyawan, didasarkan pada hubungan karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan SDM, keadilan dari tindakan disipliner, dan cara yang digunakan untuk memutuskan pemberian kerja dan peluang kerja, semuanya memengaruhi retensi karyawan.

### **Penyebab Retensi Karyawan Rendah**

Ketika retensi karyawan rendah, hal ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa berhubungan dengan karyawan itu sendiri, dan yang lainnya berhubungan dengan perusahaan itu sendiri. Di bawah ini ada beberapa hal yang dapat menyebabkan retensi karyawan rendah.

#### **1. Gaji yang tidak Memadai**

Jika gaji karyawan tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan mereka saat ini, dan manajemen tidak menawarkan kenaikan gaji yang memadai, karyawan tersebut mungkin akan mencari pekerjaan yang mampu membayar gaji yang lebih baik. Bisa jadi manajemen saat ini sudah lama tidak menawari mereka kenaikan gaji, meskipun pekerjaan mereka bagus dan tingkat keterampilan mereka meningkat. Hal ini juga akan menjadi alasan bagi karyawan untuk mempertimbangkan pekerjaan baru.

## 2. Manfaat yang tidak Memadai

Sebagian besar perusahaan menawarkan tunjangan karyawan penuh waktu mereka seperti cuti berbayar, asuransi kesehatan, dan saham perusahaan. Jika tunjangan tersebut tidak ada atau tidak memadai, karyawan dapat memutuskan untuk mencari pekerjaan dengan pemberi kerja yang dapat menawarkan paket tunjangan yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka.

## 3. Kurangnya Peluang untuk Berkembang

Salah satu cara untuk mencapai kemajuan karier adalah melalui pelatihan dan pengembangan. Sebagian besar perusahaan menawarkan kelas dan bimbingan kepada karyawan, untuk membantu mereka berkembang, baik secara pribadi maupun profesional. Jika manajemen tidak menawarkan pelatihan semacam ini, kepada karyawan mereka atau memberikan bimbingan karier apa pun yang bermanfaat, karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak dapat belajar atau bertumbuh. Karyawan mungkin merasa satu-satunya cara untuk maju dalam karier dan keterampilan mereka adalah dengan berganti pekerjaan.

## 4. Moral Rendah

Cara karyawan diperlakukan di perusahaan, akan memengaruhi keputusan mereka untuk tetap tinggal di perusahaan. Jika ada PHK dan citra perusahaan yang buruk, karyawan akan mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan di tempat yang lebih baik.

## 5. Tidak Adanya Jalan yang Jelas Menuju Kemajuan

Jika karyawan telah bekerja selama bertahun-tahun, unggul dalam peran mereka, bahkan menerima pujian atas pekerjaan mereka, mereka mungkin mengharapkan untuk mendapatkan promosi. Namun, jika perusahaan tidak membicarakan kemajuan karier mereka, atau tidak menunjukkan kepada mereka bagaimana untuk bergerak demi kemajuan karier mereka, mungkin karyawan akan mempertimbangkan untuk pindah ke perusahaan lain.

## 6. Kebosanan

Mungkin pekerjaan yang diberikan manajemen kepada karyawan mereka, tidak menantang atau tidak memanfaatkan sepenuhnya keterampilan mereka. Karyawan ingin tahu mengapa mereka melakukan pekerjaan mereka, dan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memuaskan dan memiliki makna. Jika mereka merasa melakukan pekerjaan tanpa tujuan, karena mereka mungkin ingin mencari pekerjaan di mana mereka dapat menggunakan keterampilan mereka dengan lebih baik.

## 7. Merasa Terlalu Banyak Pekerjaan

Ketika ada terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan tidak cukup waktu, tingkat stres meningkat dan motivasi untuk bekerja bisa turun. Merasa stres untuk waktu yang lama, dapat menyebabkan kelelahan, yang merupakan faktor besar dalam retensi karyawan rendah.

## 8. Merasa Bekerja Sendiri

Merasa terputus dari rekan kerja dan perusahaan adalah alasan lain seseorang mungkin ingin mencari pekerjaan lain. Di perusahaan besar, karyawan dapat merasa jauh dari proses pengambilan keputusan. Mereka mungkin juga merasa sulit untuk berbagi pemikiran dan kekhawatiran mereka ketika ada begitu banyak karyawan lain, dan banyak lapisan manajemen di atas mereka.

## **Cara Menghitung Tingkat Retensi Karyawan**

Pengukuran kinerja retensi karyawan begitu penting bagi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh tingkat retensi karyawan yang tinggi, dapat mencerminkan tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaan mereka. Karyawan yang puas, cenderung lebih produktif, berkontribusi secara positif, dan memperpanjang masa kerja mereka dalam perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja, retensi karyawan juga dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi masalah dan tantangan yang mungkin ada di dalam organisasi.

Dengan mengetahui tingkat retensi karyawan, perusahaan dapat mengevaluasi keberhasilan program-program pengembangan karyawan, kebijakan kompensasi, budaya kerja, dan faktor lain yang memengaruhi retensi karyawan. Dengan begitu, perusahaan dapat mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan kesejahteraan tenaga kerja mereka. Melihat begitu pentingnya peran retensi karyawan dalam pengolahan perusahaan. Sudah sewajarnya tim manajemen dan HRD perusahaan, dapat mengkalkulasikan seberapa baik kemampuan mereka dalam mempertahankan karyawan .

Untuk itu, terdapat cara menghitung tingkat retensi karyawan perusahaan, yaitu dengan membandingkan jumlah karyawan pada awal periode waktu tertentu dengan jumlah karyawan yang masih ada pada akhir periode.

Berikut contoh rumus yang bisa digunakan:

$$\text{Tingkat Retensi Karyawan} = \frac{\text{jumlah individu karyawan yang dapat bertahan dari keseluruhan waktu hingga akhir periode}}{\text{jumlah individu karyawan di awal periode pengukuran}} \times 100$$

Contoh Kasus:

Apabila pada awal tahun karyawan Anda berjumlah 500 orang, kemudian seiring berjalan waktu, hingga periode akhir tahun karyawan yang masih bertahan berjumlah 465 orang.

Maka dari itu, retensi *rate* dari periode tersebut adalah  $465/500 \times 100 = 93 \%$

### **Penerapan Retensi Karyawan**

Beberapa hal yang sangat penting untuk memperhatikan ketika akan menerapkan strategi retensi karyawan di perusahaan.

#### 1. Dari segi Pemimpin

Pimpinan perusahaan perlu memberikan dukungan yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Contohnya dengan memotivasi atau mengatakan hal-hal positif, yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

## 2. Dari segi Kesempatan

Adalah hal yang sangat penting untuk memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri. Berikan mereka kepercayaan yang nantinya akan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Otomatis karyawan akan merasa keberadaan mereka di perusahaan dibutuhkan. Melalui perasaan yang telah terbangun tersebut, maka perusahaan sudah membangun dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

## 3. Dari segi Peningkatan Pengalaman

Pihak perusahaan perlu memikirkan cara untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Misalnya dengan memberikan tugas yang lebih menantang, ini akan berguna untuk membekali pengalaman kepada karyawan. Otomatis karyawan akan mendapatkan ilmu baru dan pengalaman yang bertambah.

## 4. Dari segi Pemberian Apresiasi

Jangan lupa untuk memberikan apresiasi terhadap hasil kinerja karyawan. Apresiasi tersebut dapat berupa ucapan terima kasih atau pujian atas hasil pekerjaan. Apresiasi sederhana ini, dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## 5. Dari segi Lingkungan Kerja

Jangan lupa untuk menciptakan lingkungan dan hubungan kerja yang baik. Menciptakan lingkungan kerja dan hubungan kerja yang baik, bukan hanya tugas para sesama karyawan saja. Perusahaan juga perlu menciptakan lingkungan dan hubungan baik dengan para karyawan, sehingga dapat saling mendukung terciptanya kenyamanan kerja

## **Cara Meningkatkan Retensi Karyawan**

Berikut ini beberapa strategi untuk membantu perusahaan meningkatkan retensi karyawan.

### **1. Berikan Pelatihan Mendalam**

Sebuah perusahaan yang menawarkan pelatihan berharga terkait dengan kemajuan, lebih mungkin untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Pelatihan yang berfokus pada karier, memberikan cara yang jelas bagi karyawan untuk maju di perusahaan, dan mendorong mereka untuk tetap tinggal. Ini menunjukkan bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan mereka dan ingin sukses.

### **2. Bersikaplah Transparan**

Ketika sebuah perusahaan transparan dengan karyawannya, itu akan memberikan komunikasi yang jelas, sehingga mereka memahami dan berbagi visi dan tujuan perusahaan. Transparan juga dapat mencakup memiliki kebijakan “pintu terbuka” yang memungkinkan karyawan untuk berbagai masalah dengan manajemen mereka tanpa takut didisiplinkan. Karyawan tidak hanya merasa seolah-olah perusahaan tidak menyembunyikan apa pun, tetapi mereka juga tahu bahwa suara mereka akan didengarkan, jika mereka menawarkan saran untuk perbaikan atau ingin menyampaikan keprihatinan

### **3. Buat Proses Orientasi yang Terlibat**

Saat yang tepat bagi perusahaan untuk mempertimbangkan retensi karyawan adalah pada awal masa jabatan karyawan. Manajer dapat memperkerjakan karyawan yang memahami visi perusahaan dan antusias untuk mulai bekerja. Dengan segera membenamkan karyawan baru dalam budaya dan lingkungan perusahaan, mereka mungkin akan merasa seperti bagian dari tim, meningkatkan retensi jangka panjang.

4. Kenali dan Beri Penghargaan kepada Karyawan

Sementara kebanyakan orang akan melakukan pekerjaan dengan baik terlepas dari pengakuan, fakta bahwa manajemen menunjukkan penghargaan atas pekerjaan yang baik dapat membangun loyalitas. Ketika karyawan diakui atau dihargai atas prestasi mereka, mereka merasa bahwa rekan kerja dan manajemen mereka menganggap pekerjaan mereka penting dan bahwa mereka dihargai,

5. Tawarkan Gaji yang Kompetitif

Gaji yang baik adalah gaji di mana karyawan percaya bahwa jumlah yang mereka bayarkan masuk akal untuk tingkat pekerjaan, pengalaman dan keterampilan mereka. Seorang karyawan lebih cenderung bertahan dengan perusahaan yang membayar gaji yang baik, menawarkan kenaikan gaji yang teratur dan kompetitif serta peluang untuk bonus dan promosi.

6. Memiliki Kebijakan Waktu Istirahat yang Fleksibel

Terlalu banyak bekerja dan kelelahan bisa menjadi alasan seseorang mungkin merasa perlu berganti pekerjaan. Dengan memberikan kebijakan waktu istirahat yang fleksibel, perusahaan mendorong karyawannya untuk mengambil cuti dari pekerjaan. Keseimbangan kehidupan kerja yang baik penting untuk kesehatan mental. Dengan mengizinkan karyawan mengambil cuti saat mereka membutuhkannya, bisnis menunjukkan bahwa mereka peduli pada mereka sebagai manusia, bukan hanya sebagai karyawan,

7. Memberikan Paket Manfaat yang Baik

Karyawan yang bekerja untuk perusahaan yang memberikan tunjangan menarik, lebih mungkin untuk bertahan. Manfaat seperti asuransi kesehatan yang disubsidi oleh pemberi kerja, cuti sakit yang dibayar, waktu liburan yang dibayar, dan diskon perusahaan dapat menjadi insentif yang baik, untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

8. Memberikan Kemudahan dan Kenyamanan Fasilitas  
Fasilitas seperti kafetaria bersubsidi, minuman gratis dan area istirahat adalah cara perusahaan dapat menunjukkan kepeduliannya kepada karyawannya. Dengan mempromosikan lingkungan kerja yang sehat, dan memberikan kesempatan kepada karyawan menjauh dari meja mereka dan bersantai, perusahaan menunjukkan kepedulian terhadap kesehatan mental dan fisik karyawan.
9. Tawarkan Jam Kerja yang fleksibel  
Ada kalanya karyawan harus mampu mengelola situasi di rumah yang terjadi selama hari kerja, jika perusahaan dapat memberikan fleksibilitas kepada karyawannya untuk mengerjakan tanggung-jawab di rumah, karyawan cenderung tidak mencari pekerjaan di tempat yang memiliki jadwal yang lebih akomodatif.

### **Peranan Pemimpin dalam Mengelola Retensi Karyawan**

Sebenarnya, keberhasilan menjalankan strategi retensi karyawan juga dipengaruhi oleh siapa pemimpinnya. Karakteristik pemimpin yang baik antara lain:

1. mampu memberikan apresiasi kepada karyawan dan membuat karyawan yakin akan kemampuannya;
2. mampu memberikan arahan yang tepat, jelas, dan fokus ke depan kepada karyawan;
3. mampu menghadapi segala tantangan, sebelum karyawan yang mengalami tantangan tersebut;
4. memiliki keyakinan bahwa karyawan merupakan salah satu aset perusahaan yang perlu ditingkatkan kemampuannya; dan
5. tulus dalam memberikan apresiasi, arahan, dan bimbingan kepada karyawannya.

## **Daftar Pustaka**

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketujuh. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Michael, Amstrong. (1990). Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Nitisemito, Alex. (1996). Manajemen Personalialia, Sumber Daya Manusia. Jakarta: Gholia.
- Sopiah & Sangadji. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wibowo. (2017). Perilaku dalam Organisasi. Edisi 1-2. Jakarta: Rajawali Press.

## **Profil Penulis**



### **Iventura Fitra Uli Tamba, S.T., M.M.**

Penulis lahir di Medan, 06 Desember 1981. Menamatkan Strata I pada tahun 2005 jurusan Teknik Kimia Universitas Sumatera Utara, Medan. Tahun 2018, memperoleh gelar Magister Manajemen, Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dari Universitas Sumatera Utara Medan. Memutuskan untuk mengabdikan hidup sebagai pengajar untuk membagikan ilmu dan pengalaman dalam bidang kepemimpinan, setelah mengabdikan selama 9 tahun di sebuah LSM. Menjadi dosen tetap program studi Administrasi Bisnis di S.T Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi Medan (STMB Multi Smart) sejak 2020 hingga kini. Penulis mengasuh mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Ekonomi Makro, Ekonomi Mikro, Teknik Proyeksi Bisnis dan Matematika Bisnis. Penulis juga aktif memberikan pelatihan dan seminar tentang Manajemen Organisasi dan Kepemimpinan sejak tahun 2006 serta menulis publikasi tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga aktif meneliti dengan menerbitkan jurnal bidang sumber daya manusia.

E-mail Penulis: [ivent\\_tamba@yahoo.com](mailto:ivent_tamba@yahoo.com)

# PERENCANAAN KARIER DAN MANAJEMEN KARIER

**Dr. H. Firdaus, S.E., M.M.**

Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-  
Banjary

## **Pendahuluan**

Semua orang di dunia, pasti memiliki rencana untuk masa depan mereka, bahkan di sekolah, semua siswa memiliki karier impian dan ingin mencapainya. Pendidikan berdampak positif pada pertumbuhan sumber daya manusia, sehingga lulusan memiliki kemampuan yang dapat diserap dalam dunia industry, setelah mereka lulus dan mendapatkan pekerjaan yang dia inginkan segera. Karena itu, yang paling penting bagi seorang mahasiswa saat memasuki perguruan tinggi adalah menentukan jurusan dan jalur kariernya, seorang mahasiswa harus membuat rencana karier, sebelum memasuki perguruan tinggi.

Selain itu, orang yang baru memulai karier biasanya tidak memiliki pengalaman kerja yang cukup. Kemungkinan besar mereka tidak akan dicari secara aktif oleh pemberi kerja. Bagi kebanyakan orang, transisi dari sekolah ke dunia kerja adalah transisi karier pertama yang signifikan dalam kehidupan mereka. Ini dapat berubah menjadi periode di mana seseorang beralih dari perannya sebagai pelajar, ke perannya sebagai pekerja. Selama proses transisi ini, generasi muda harus beradaptasi dengan pasar tenaga kerja dan identitas kejuruan mereka. Sangat logis untuk menilai tingkat keberhasilan di awal karier mereka untuk mengetahui apakah mereka melalui transisi ini dengan baik atau tidak (Solihah, 2023).

Sistem perencanaan dan pengembangan karier yang baik, akan membantu perusahaan memanfaatkan talenta karyawan untuk penempatan dan promosi karyawan, dengan mencocokkan kemampuan dan minat setiap orang dengan pengembangan perusahaan.

### *Karier*

Salah satu cara perusahaan menghargai pekerjanya adalah melalui karier mereka, yang merupakan proses seumur hidup, yang membentuk sikap dan perilaku seseorang. Pada awalnya, karier hanya merupakan tanggung jawab pribadi, tetapi bagi pekerja yang bekerja untuk perusahaan, perusahaan yang mengendalikan karier mereka. Hal ini harus dicermati dengan baik, agar dapat menjadi inspirasi bagi karyawan. (Mardikaningsih dan Darmawan, 2021).

Meskipun karier adalah milik individu, organisasi memiliki wewenang untuk merencanakan dan mengelola karier pegawai. Oleh karena itu, perencanaan karier organisasi harus selalu mensinergikan kebutuhan karyawan dan kebutuhan pekerjaan tertentu, lebih fokus pada jenjang atau strata karier tertentu (Febriansah, 2019).

Selanjutnya, (Widyanti, Basuki and Anhar, 2023) mengemukakan bahwa pengelolaan karier individu adalah manajemen diri dalam jenis aktivitas manusia tertentu. Membangun minat karier, dapat dicapai melalui pengalaman mengesankan yang memberikan kesempatan bagi orang untuk berlatih, memperoleh umpan balik, dan meningkatkan keterampilan yang akan membawa mereka menjadi lebih baik dan mencapai hasil yang diinginkan.

### **Faktor yang Memengaruhi Karier**

Faktor internal yang memengaruhi karier, yaitu termasuk nilai-nilai yang menjadi pedoman hidup, minat, tingkat kecerdasan, karakteristik kepribadian, pengetahuan dan informasi yang diketahui, bakat khusus, dan kondisi fisik.

Faktor eksternal yang memengaruhi karier, yaitu termasuk keadaan sosial dan ekonomi keluarga, pengaruh keluarga, terutama berdasarkan tempat pendidikan atau sekolah, interaksi dengan teman sebaya, tuntutan pekerjaan atau posisi (Diki, Widarndana dan Wiriana, 2022).

### *Perencanaan Karier*

Perencanaan karier penting karena akan mengurangi kebingungan yang dialami individu saat mencari informasi tentang karier mereka. Perencanaan karier juga merupakan proses yang berkesinambungan di mana individu menilai dunia kerja mereka, membuat rencana apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai pilihan karier mereka, dan membuat alasan logis sebelum membuat keputusan tentang karier yang ingin mereka ambil. Selain itu, memiliki rencana karier akan membantu orang menemukan pekerjaan yang paling cocok untuk mereka.

Perencanaan karier akan membantu kita menentukan minat, potensi, dan kemampuan kita, membantu kita memilih apa yang terbaik, dan mengarahkan kita pada pekerjaan yang paling kita sukai. Perencanaan karier juga akan membantu dalam membuat keputusan saat memilih karier atau berubah karier sesuai dengan kemajuan zaman (Kurniawati, 2021).

Perencanaan karier adalah proses untuk (1) mengidentifikasi peluang, hambatan, pilihan, dan akibat; (2) menentukan tujuan karier; dan (3) membuat program kerja, pendidikan, dan pengalaman perkembangan yang relevan untuk menunjukkan rute, waktu, dan langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan karier. Setiap orang melakukan perencanaan karier untuk mengevaluasi kemampuan dan minat mereka sendiri.

Dalam fase dewasa, yang terdiri dari orang-orang berusia 18 hingga 40 tahun, akan sulit untuk memilih pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan minat mereka, karena ada bidang pekerjaan yang tidak sesuai dan tidak realistis dengan tujuan dan minat mereka, sehingga tidak dapat

dipastikan bagaimana perencanaan karier seseorang akan berjalan dalam situasi ini. Tidak mudah untuk memulai karier tanpa rencana.

Penjelasan di atas menunjukkan betapa pentingnya perencanaan karier, karena dapat memengaruhi kehidupan seseorang dalam jangka panjang. Perencanaan karier adalah proses upaya yang dilakukan oleh seseorang secara keseluruhan untuk menetapkan dan mengembangkan tujuan karier mereka untuk mencapainya (Diki, Widarndana dan Wiriana, 2022).

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Karier**

1. Nilai-nilai kehidupan, yang merupakan prinsip-prinsip yang dipegang oleh seseorang setiap saat. Dalam kehidupan, nilai menjadi pedoman dan sangat menentukan gaya hidup. Berpikir tentang nilai-nilai akan membuat Kita lebih memahami diri Kita, yang akan memengaruhi gaya hidup yang akan Kita jalani, termasuk jabatan yang ingin Kita capai.
2. Kondisi fisik, yaitu karakteristik fisik seseorang. Pekerjaan tertentu memiliki persyaratan fisik yang berbeda.
3. Masyarakat, tempat di mana generasi muda dibesarkan lingkungannya. Lingkungan ini sangat luas dan sangat memengaruhi pandangan banyak hal yang dianut oleh setiap keluarga, yang pada akhirnya ditanamkan pada anak-anak mereka. Pandangan ini melihat perkembangan berbagai jenis pekerjaan, peran laki-laki dan perempuan dalam kehidupan bermasyarakat, dan apakah laki-laki dan perempuan cocok untuk pekerjaan tertentu.
4. Kondisi sosial ekonomi suatu negara atau wilayah terdiri dari cepat atau lambat laju pertumbuhan ekonomi, pembagian masyarakat ke dalam kelompok sosial ekonomi, dan diversifikasi masyarakat ke dalam kelompok yang terbuka atau tertutup terhadap pihak lain.

5. Kedudukan anak dalam keluarga, anak yang memiliki kakak akan meminta pendapat dan pandangan kakaknya tentang persiapan kariernya
6. Pendapat keluarga tentang peran dan tanggung jawab anak laki-laki dan perempuan memengaruhi psikologis dan sosial budaya. Pendapat masyarakat tentang peran laki-laki dan perempuan dalam masyarakat dipengaruhi oleh pendidikan dan kedudukan tertentu yang mereka terima.
7. Anak-anak yang tinggal bersama orang tua dan saudara lain, serta harapan keluarga untuk masa depan mereka, akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana mereka merencanakan dan mempersiapkan karier mereka. Orang tua, saudara kandung akan mengungkapkan harapan mereka, serta pendapat mereka tentang pendidikan dan karier. Untuk merencanakan karier, generasi muda harus menentukan sikapnya terhadap harapan tersebut. Jika ia menerimanya, ia akan mendapatkan bantuan dalam merencanakan kariernya, tetapi jika ia tidak menerimanya, ia akan menghadapi kesulitan.
8. Status sosial ekonomi keluarga ditentukan oleh tingkat pendidikan orang tua, pendapatan orang tua, kedudukan ayah atau bapak dan ibu, daerah tempat tinggal, dan suku. Anak-anak juga dipengaruhi oleh tingkat sosial ekonomi keluarga. Status juga akan menentukan tingkat pendidikan yang diizinkan, serta jumlah kontak penting dengan status sosial tertentu yang berhubungan dengan jabatan tertentu.
9. Interaksi dengan teman sekelas, yaitu berbagai perspektif dan perbedaan harapan tentang masa depan yang diungkapkan dalam komunikasi sehari-hari. Pandangan dan harapan yang optimistis akan meninggalkan kesan yang berbeda di hati, daripada kesan yang muncul ketika mendengarkan keluhan tentang pendidikan sekolah. Keluhan ini termasuk pandangan dan sikap yang disampaikan oleh guru dan instruktur kepada siswa tentang nilai-nilai yang ada di tempat kerja, status sosial yang rendah, dan kesesuaian gender untuk jabatan tertentu.

10. Kebiasaan hidup dan lingkungan keluarga, status perkawinan orang tua, dan keadaan keluarga di mana anak dibesarkan. Keputusan anak tentang pendidikan lebih lanjut dan pekerjaan di masa depan akan dipengaruhi oleh semua ini, apakah mereka mendukung atau tidak (Kurniawati, 2021).

### **Manajemen Karier**

Untuk melalui masa transisi dalam lingkungan kerja, karyawan harus memiliki tingkat ketrampilan, kemampuan, dan kompetensi yang lebih tinggi. Ini akan dibutuhkan agar karyawan siap untuk beradaptasi dengan perubahan dalam situasi dan pekerjaan yang tidak terduga. Oleh karena itu, pengelolaan karier karyawan harus dilakukan dengan hati-hati. Organisasi yang mampu melakukannya, menunjukkan bahwa mereka peduli dan berusaha untuk melibatkan dan memuaskan karier karyawannya.

Dengan cara yang sama seperti manajemen karier yang diberikan organisasi kepada karyawannya terlebih dahulu, disesuaikan dengan minat dan kemampuan karyawan serta peluang yang tersedia dalam organisasi, manajemen karier digunakan untuk mengidentifikasi potensi karyawan, meningkatkan retensi karyawan, dan membantu mereka aktualisasi diri.

Usaha yang direncanakan untuk mengembangkan karier seseorang dikenal sebagai manajemen karier. Rencana tersebut mencakup program implementasi yang mencakup pendampingan karier, penilaian, dan pelatihan. Manajemen karier membantu karyawan berhasil (Mardikaningsih dan Darmawan, 2021). Begitu juga menurut (Widyanti, Basuki dan Anhar, 2023) harga diri dan motivasi yang tinggi juga penting dalam manajemen karier.

### **Fungsi Manajemen Karier**

Lebih lanjut, Hamzah (2020) mengemukakan bahwa rencana karier adalah bagian penting dari manajemen karier. Perencanaan karier bermanfaat bagi organisasi

dan karyawan secara keseluruhan. Dengan program perencanaan karier, perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempertimbangkan minat, keperluan, dan pilihan karier mereka. Ini memastikan bahwa perusahaan memiliki staf yang cukup saat membutuhkan pekerja. Melalui proses perencanaan karier, karyawan dibantu untuk menetapkan tujuan yang realistis dan mengembangkan keterampilan, serta kemampuan yang diperlukan untuk posisi yang diinginkan (Hamzah, 2020)

### **Pengembangan Karier**

Usaha yang direncanakan untuk mengembangkan karier seseorang, dikenal sebagai manajemen karier. Rencana tersebut mencakup program implementasi yang mencakup pendampingan karier, penilaian, dan pelatihan. Manajemen karier membantu karyawan berhasil (Mardikaningsih dan Darmawan, 2021). Harga diri dan motivasi yang tinggi juga penting dalam manajemen karier (Puspita, Iriani dan Nasution, 2023).

Manfaat pengembangan karier bagi perusahaan, yaitu: (1) perusahaan dapat menghasilkan karyawan yang lebih produktif dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka; (2) dapat membuat keputusan yang tepat tentang kebijakan kompensasi finansial dan nonfinansial; dan (3) dapat membantu membangun rencana manajemen talenta untuk merekrut, mempertahankan, dan memotivasi sumber daya manusia yang ada (Febriansah, 2019).

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karier**

Prestasi kerja, pengakuan dari pihak lain, loyalitas terhadap organisasi, mentor dan sponsor, dukungan dari bawahan, peluang untuk berkembang, dan pengunduran diri adalah beberapa faktor yang memengaruhi perkembangan karier (Puspita, Iriani and Nasution, 2023).

## **Skill Komunikasi: Kunci Sukses dalam Berkariier**

Komunikasi adalah kemampuan yang paling banyak digunakan oleh para profesional. Mengetahui berbagai cara untuk berkomunikasi sangat penting. Ada banyak cara untuk berkomunikasi dengan baik di setiap aspek kehidupan, baik untuk tujuan profesional maupun pribadi. Komunikasi yang baik, akan membuat bekerja lebih efisien, dan lebih lancar. Keterampilan komunikasi yang baik, dianggap sebagai kualitas penting untuk seorang pemimpin yang baik, keterampilan ini dapat membantu dalam kemajuan karier. Di tempat kerja, kita akan berinteraksi dengan berbagai orang dalam berbagai posisi dan peran. Jika tidak dibarengi dengan komunikasi yang baik, tugas yang sederhana tidak akan berjalan dengan lancar, bahkan dapat menyebabkan konflik.

Selain itu, komunikasi dapat membantu kita untuk memperluas jalur karier. Dengan berkomunikasi dengan baik, kita akan memperoleh kepercayaan dari atasan dan rekan kerja untuk menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dan tanggung jawab. Pemimpin yang baik adalah yang dapat berkomunikasi dengan baik, terbuka, dan mendengarkan pendapat teman kerja.

### *Komunikasi Nonverbal*

Dalam artikel (JobStreet Indonesia, 2023) salah satu jenis komunikasi yang paling umum digunakan baik secara pribadi maupun profesional adalah komunikasi verbal. Komunikasi ini dilakukan secara lisan, baik melalui telepon atau panggilan video. Komunikasi verbal memungkinkan karyawan di semua tingkatan organisasi untuk membangun hubungan kerja, di mana informasi dapat disampaikan langsung kepada karyawan. Ini termasuk memimpin rapat, menyampaikan presentasi tentang kemajuan pekerjaan, dan memberi bimbingan dan arahan kepada junior. Komunikasi verbal sangat penting dalam berinteraksi dengan klien. Sangat sulit untuk membangun hubungan yang baik dan kelancaran pekerjaan, tanpa komunikasi verbal.

Beberapa hal yang harus diingat dan diasah dalam berkomunikasi secara verbal.

1. Memperhatikan artikulasi dan pelafalan.

Untuk menjadi lebih percaya diri saat menggunakan istilah yang belum pernah didengar, perhatikan cara mengucapkan, dan mengartikulasikan kata-kata tersebut. Rekam diri sendiri dengan mengucapkan kata-kata tersebut dan membandingkan rekaman suara dengan kamus atau Google. Setelah menemukan cara yang benar, mulailah mendengarkannya sebagai audiens.

2. Latihan nada suara Anda.

Nada dapat menyampaikan emosi dan niat. Memilih nada yang tepat harus disesuaikan dengan keadaan dan orang yang mendengarkannya. Misalnya, dengan mengucapkan "Selamat ya!" dengan nada rendah dapat terdengar tidak tulus. Temukan nada bicara yang tepat dengan berposisi sebagai pendengar.

3. Menyampaikan dengan jelas dan ringkas.

Untuk menghemat waktu, sampaikan informasi dengan jelas dan ringkas. Perhatikan nada bicara gunakan bahasa yang sederhana dan hindari pengulangan kata.

4. Mengembangkan rasa percaya diri.

Berbicara di depan umum mungkin terdengar menakutkan. Namun, dengan berlatih untuk menjadi lebih percaya diri, sehingga dapat berkomunikasi dengan lancar dan dapat mengatasi ketakutan tersebut. Perhatikan materi yang akan disampaikan dan perhatikan bahasa tubuh dan intonasi suara. Menunjukkan rasa hormat kepada rekan kerja dapat dicapai dengan menyampaikan informasi dengan percaya diri.

### *Kemampuan Komunikasi Nonverbal*

Dalam artikel (JobStreet Indonesia, 2023) Komunikasi nonverbal terjadi tanpa ucapan atau ucapan, dan biasanya terdiri dari berbagai bahasa tubuh seperti ekspresi wajah, gerak tubuh dan kontak mata. Karena tidak mungkin dilakukan melalui perantara, komunikasi nonverbal hanya dapat dilakukan secara langsung. Komunikasi nonverbal sangat penting di tempat kerja karena biasanya memberikan informasi tambahan tentang keinginan, suasana hati, dan niat seseorang yang tidak dapat diungkapkan melalui kata-kata. Agar menjadi komunikator yang baik, pahami bagaimana komunikasi terjadi di lingkungan kerja dengan memahami komunikasi nonverbal.

Beberapa hal yang perlu dilatih agar dapat berkomunikasi secara nonverbal berikut ini.

1. Perhatikan bahasa tubuh. Bahasa tubuh adalah gerakan fisik yang sangat penting untuk komunikasi nonverbal dan terdiri dari kontak mata, postur tubuh, dan ekspresi wajah. Untuk mempelajari bahasa tubuh. Amati bagaimana orang-orang di sekitar menggunakannya dalam komunikasi.
2. Kontak mata dengan lawan bicara. Usahakan selalu menatap mata lawan bicara
3. Menampilkan ekspresi wajah. Keadaan senang atau sedih bisa ditampilkan melalui ekspresi wajah tanpa mengucapkan kata-kata. Tingkatkan ekspresi wajah dengan melihat wajah di cermin.

### *Keterampilan Komunikasi Tertulis*

Komunikasi tertulis terjadi ketika dua orang atau lebih berbicara menggunakan kata-kata sebagai alat utama. Komunikasi tertulis dapat datang dalam berbagai format, termasuk, email, surat, pesan teks, proposal, laporan, dan catatan. Komunikasi tertulis dianggap lebih formal dibandingkan dengan keterampilan komunikasi lainnya karena memerlukan persiapan yang cermat dan perhatian terhadap detail seperti format, tata bahasa, dan ejaan. Komunikasi tertulis digunakan untuk

menyampaikan informasi secara lebih sistematis dan terorganisir. Ini karena komunikasi tertulis memungkinkan untuk mencatat pesan dan informasi penting agar dapat dibaca kembali.

Beberapa hal yang harus dipraktikkan agar dapat berkomunikasi dengan baik secara tertulis, sebagai berikut.

1. Perhatikan tata bahasa tulisan dan ejaan karena komunikasi tertulis sangat formal.

Jangan salah mengeja nama-nama penting, seperti lembaga dan nama orang, sebelum mengirimkannya.

2. Tulislah dengan jelas dan ringkas.

Untuk menghindari membingungkan pembaca, jangan terlalu lama menulis tentang topik setelah salam. Tulisan yang mudah dipahami dan ringkas akan membantu pembaca menghemat waktu dan tenaga.

3. Persuasi dan pengaruh audiens.

Komunikasi tertulis di tempat kerja dapat menarik pembaca untuk melakukan sesuatu. Gunakan kata-kata persuasif untuk menarik perhatian pembaca. Agar lebih mudah diingat, masukkan ringkasan di akhir tulisan.

Kemampuan komunikasi interpersonal adalah kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dan berinteraksi dan secara efektif termasuk kemampuan untuk mendengarkan, yang sangat penting untuk membangun hubungan baik dengan mitra bisnis, pelanggan dan rekan kerja.

Untuk menjadi orang yang dapat berkomunikasi interpersonal dengan orang lain, praktikkan hal-hal berikut.

1. Manajemen Konflik

Konflik biasanya tidak terjadi, tetapi karena manusia berinteraksi satu sama lain, konflik pasti akan terjadi. pahami cara menyelesaikan konflik, hindari

respons emosional dengan cara mengontrol emosi Dana sendiri. Temukan jalan tengah dengan memahami sudut pandang kedua belah pihak. Selain itu, pastikan untuk menghindari penggunaan kata-kata yang kasar atau defensif.

## 2. Praktik Negosiasi

Jika ingin menjadi lebih baik dalam negosiasi dalam komunikasi interpersonal, pertama-tama dengarkan pandangan dan kebutuhan orang lain. Berikutnya, gunakan bahasa yang sopan dan sopan saat mengajukan proposal atau solusi yang dapat diterima kedua belah pihak. Jangan lupa untuk mempertimbangkan syarat atau batasan apa pun yang dapat memengaruhi hasil negosiasi. Agar lebih jelas, tulis kesepakatan hasil.

## 3. Perluas Jaringan Kerja

Membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja sangat penting untuk mengurangi beban kerja, dan membuat tempat kerja menjadi tempat yang menggembirakan. Mengetahui lebih banyak tentang rekan kerja, seperti minat dan hobi yang serupa, adalah cara untuk meningkatkan jaringan kerja. Selain itu, jangan lupa untuk menghadiri acara sosial agar dapat memperluas jaringan. Jaga komunikasi yang baik dengan orang lain dengan memberikan penghargaan atau pendapat positif.

## 4. Memberi dan Menerima Pendapat

Kemampuan untuk memberikan kritik dan umpan balik yang tepat sangat penting untuk membangun komunikasi interpersonal yang efektif. Pastikan kritik selalu menawarkan solusi yang bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan tersebut. Selain itu, saat menerima kritik, jangan terbawa emosi dan selalu berusaha untuk menjadi lebih terbuka.

## 5. Perhatikan Lingkungan

Perhatikan lingkungan dan orang-orang yang terlibat di dalamnya. Coba bagi fokus pada orang lain dan diri sendiri. Memberikan pendapat yang sesuai setelah memperhatikan lawan bicara dengan menatap matanya. Agar fokus tidak terganggu, hindari menggunakan ponsel atau perangkat elektronik lainnya saat mereka berbicara.

## Daftar Pustaka

- Diki, P.I.K., Widarnandana, I.G.D. and Wiriana (2022). Gambaran Perencanaan Karier Mahasiswa Semester Akhir di Universitas Dhyana Pura. *Jurnal PSIMAWA*, 5(2), 91–97.
- Djohan, D.P. and Surya, I.B.K. (2023). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(2), 159–178. Available at: <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i02.p03>.
- Febriansah, R.E. (2019). Pengaruh Perencanaan Karier Terhadap Komitmen Karier dan Kepuasan Karier melalui Pengembangan Karier sebagai Variabel Intervening. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 5(1), 8–14. Available at: <http://doi.org/10.21070JBMP.V5I1>.
- Hamzah, Z. (2020). PENINGKATAN KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN PERENCANAAN KARIER EMPLOYEE. *COSTING:Journal of Economic, Business and Accounting*, 3(2), 54–75.
- JobStreet Indonesia (2023) 50 Skill Komunikasi Kunci Sukses dalam Berkarier, JobStreet Indonesia. Available at: [https://www.jobstreet.co.id/id/career-advice/article/skill-komunikasi-resume-tempat-kerja?j=177995&sfmc\\_sub=36978184&l=566\\_HTML&u=4969541&mid=514006966&jb=174&utm\\_source=sfmc&utm\\_medium=mass\\_email&utm\\_campaign=id-js-can-me-future-career-202309---20230908-](https://www.jobstreet.co.id/id/career-advice/article/skill-komunikasi-resume-tempat-kerja?j=177995&sfmc_sub=36978184&l=566_HTML&u=4969541&mid=514006966&jb=174&utm_source=sfmc&utm_medium=mass_email&utm_campaign=id-js-can-me-future-career-202309---20230908-).
- Kurniawati, S. Zahroh (2021). Perencanaan Karier Berdasarkan Kepribadian Pada Siswa SMA “Teori Kepribadian Karier John L. Holland. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 12(3), 276–287. Available at: <https://doi.org/10.23887/jibk.v12i3.37416>.

- Mardikaningsih, R. and Darmawan, D. (2021) 'Hubungan Manajemen Karier dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(3), 89–102. Available at: <https://doi.org/10.55606/jurima.v1i3.365>.
- Puspita, L., Iriani, I. and Nasution, I. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank. *Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 15–23. Available at: <https://doi.org/10.30743/jmb.v5i1.6731>.
- Solihah, I. (2023). Media Deka (Digital Eksplorasi Karier) Berbasis Hypermedia Sebagai Tren Karier Era 5.0. *Semnas Ristek (Seminar Nasional Riset dan Inovasi Teknologi)*, 7(1), 271–276. Available at: <https://doi.org/10.30998/semnasristek.v7i1.6283>.
- Widyanti, R., Basuki, B., & Anhar, D. (2023). PENGEMBANGAN KARIER INDIVIDU DALAM KEWIRAUSAHAAN. *Al-KALAM: JURNAL KOMUNIKASI, BISNIS DAN MANAJEMEN*, 10(1), 119–132.

## Profil Penulis



**Dr. H. Firdaus, S.E., M.M.**

Lahir di Kota Banjarmasin, 11 September 1971. Penulis mengawali pendidikan di Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin (S-1) Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, lulus tahun 2014, Kemudian melanjutkan pendidikan (S-2) Prodi Magister Manajemen, Lulus tahun 2016, dan kembali melanjutkan (S-3) tahun 2020, program (DIE) Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, dan lulus tahun 2023. Setelah menyelesaikan pendidikan Magister, penulis memulai karier sebagai dosen tahun 2018, pada Program Studi (S-1) Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. Penulis aktif mengajar mata kuliah antara lain, Manajemen Koperasi, Ekonomi Koperasi, Perekonomian Indonesia, Komunikasi Bisnis dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga aktif sebagai Penulis buku dan peneliti. Berikut beberapa hasil karya penulis : Buku Ber ISBN 978-623-7699-66-8 berjudul Manajemen Koperasi Suatu Konsep Dasar Memahami Manajemen koperasi terbit tahun 2020. Jurnal Ilmiah International (Q4) dengan judul “The Effect of Job Security and Job Attractiveness on Intention to Leave: The Medation Role of Employee Engagement” Penerbit International Journal of Profesional Business ISSN : 2525-3654 Vol 8 No. 5 Mei 2023. Jurnal Ilmiah International tahun terbit 2023 “Work Engagement and Leadership Impact on The Performance of Millennial Employees“ Penerbit International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science (IJEMBIS) E-ISSN: 2774 -5376 Vol.1 No, 3 2021. “Effect total Member and Curren Ratio on the Rest of Cooperative Business Result” Penerbit Ilomata International Journal of Management P-ISSN: 2714-8971; E-ISSN 2714-8963 Vol. 1 No.2 March 2020.

E-mail Penulis: [firdausuniska22@gmail.com](mailto:firdausuniska22@gmail.com)

## ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

**Drs. Syarif Ali, M.Si., CHRP., CMiP**  
UPN Veteran Jakarta

Samudera menjadi pegawai negeri sipil (PNS) tahun 1985, setelah lulus Sekolah Menengah Atas (SMA). Sebagai pegawai dengan golongan yang relatif rendah, jabatan Samudera hanya sebagai pelaksana (clerk). Dua tahun pertama, di jawatan pemerintah, Samudera yang kala itu berumur 25 tahun, bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya dengan tugas utama membaca, mengelompokkan, menulis perubahan data kepegawaian secara manual, menyusun berkas, menyimpan berkas, dan juga mengerjakan tugas lain di luar deskripsi jabatannya.

### **Terbitnya Kesadaran**

Menyadari bahwa sebagai PNS yang kala itu mendapatkan gaji yang relatif kecil dan banyak waktu senggang, Samudera, mulai membandingkan diri dengan teman-temannya. Sebahagian besar teman yang berusia lebih tua atau lebih muda, banyak menghabiskan waktu dengan mencari uang tambahan dengan cara berjudi seperti permainan kartu remi, catur, tebakkan lidi, kartu domino, atau jual beli kupon judi pekan olah raga ketangkasan (Porkas).

Porkas merupakan jenis undian berhadiah dan praktik perjudian dalam bidang olahraga, terutama sepak bola, yang sempat ada di Indonesia zaman Orde Baru -

pemerintahan Presiden Soeharto. Samudera menyaksikan banyak teman-teman yang harus berurusan dengan polisi, berhenti atau diberhentikan karena kasus yang penipuan atau ketidak disiplin.

Samudera sempat merasa hampa. Beruntung Samudera gemar membaca dan pada waktu itu koran seperti Kompas, Sinar Harapan, dan majalah tempo sangat mudah diperoleh dengan harga murah, semakin sore, harga koran semakin murah.

Samudera mulai menghabiskan waktu di kantor membaca, setelah menyelesaikan tugas rutin. Selain koran, majalah, dan novel bahasa Indonesia, pria ini melahap bacaan dalam bahasa Inggris, dan berlatih menulis cerita pendek. Selain membaca, anak perantau ini, mulai mengasah keterampilan Bahasa Inggris dengan mengikuti kursus di beberapa tempat. Mengikuti Club komunitas pembelajar Bahasa Inggris, dan tidak malu membawa kamus setiap hari ke tempat bekerja.

Alahasil, dia dikenal dengan pegawai yang cakap bahasa Inggris. Karena itu, pada tahun 1991, enam tahun setelah menjadi PNS, dia terpilih menjadi delegasi PNS Indonesia untuk berkunjung ke Jepang selama lebih dari satu bulan, bersama delegasi empat negara lain, anggota Association of South East Asia Nations (ASEAN), yang pada waktu hanya beranggota lima negara: Brunei Darussalam, Filipina, Indonesia, Malaysia, dan Thailand. Kembali dari Jepang, Samudera menyadari bahwa banyak yang harus ia tingkatkan agar dapat memberikan kontribusi kepada instansi tempat bekerja.

Keanggotaan instansi pemerintah tempat Samudera bekerja dalam ASEAN Civil Service Matters (ACCSM), mengilhami pengambil kebijakan di instansinya untuk melakukan komputersiasi data. Kantor Samudera kemudian mendapatkan pinjaman (loan) dari pemerintah Prancis terdiri dari 100 unit komputer. Perangkat komputer untuk memudahkan menyimpan data kepegawaian, yang pada waktu itu belum mendapat perhatian serius. Penerapan mesin pintar ini belum masif. Tidak banyak pegawai yang tertarik menjadi operator yang bertugas menginput data.

Namun, tidak dengan Samudera, ia dengan suka rela mendaftarkan diri untuk mengikuti proses seleksi agar dapat ditugaskan sebagai Operator Data Entry. Ia lulus seleksi bahkan ditunjuk sebagai Koordinator. Bagi Samudera, mendapatkan fasilitas satu komputer untuk melaksanakan tugas, menjadi kegembiraan sendiri. Hampir sepuluh tahun perangkat yang ia miliki untuk mengetik hanya, buku catatan, meja, dan kursi, serta satu mesin ketik yang dipergunakan bersama dengan pegawai lain.

### **Apa yang membedakan Samudera dengan pegawai lain?**

Kalau pegawai lain bermain games berupa kartu atau menyusun kubus, maka ia mempelajari Microsoft Office, seperti Microsoft Word dan Lotus 1, 2, dan 3. Kalau jam kerja resmi dari Pukul 8.00 hingga 16.00, dan pulang maka tidak halnya dengan Samudera. Ia bahkan tetap duduk di depan komputer dengan mempraktikkan menulis di word dan lotus hingga jam 19.00 malam. Akibatnya, isterinya yang sedang hamil anak pertama sering marah dan menangis karena ditinggal sendirian di rumah kontrakan yang sumpek.

Dengan try dan error, maka Samudera mulai dapat mengoperasikan komputer, baik untuk menulis, membuat bahan presentasi, hingga membuat kuitansi pembayaran honor dan sekaligus mencetak hasil kerja. Keterampilan yang dimiliki oleh Samudera dalam mengoperasikan komputer, dimanfaatkan untuk membantu teman-temannya yang masih memiliki keterbatasan bekerja dengan komputer.

Ia tidak berkebaratan menambah jam kerjanya hingga pukul 18.00 sore untuk menyelesaikan tugas, padahal sebahagian besar temannya sudah pulang jam 16.00. Untuk menyelesaikan tugas pokoknya, membantu teman untuk menyelesaikan laporan.

Samudera dengan sukarela berangkat dari rumah lebih awal, agar tiba di kantor sebelum jam kerja yang dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan tugas individu atau

membantu menyelesaikan tugas teman yang harus menggunakan perangkat komputer. Samudera juga memberikan coaching bagi bawahan maupun temannya dalam mengoperasikan komputer, membantu pengetikan skripsi rekan kerja, membuat pidato untuk atasan, membantu teman yang kesulitan membuat surat permohonan cuti atau pemberitahuan kepada atasan karena tidak masuk bekerja.

### ***Organizational Citizenship Behavioral (OCB).***

Baru beberapa tahun terkahir ini, Samudera menyadari bahwa perilaku beberapa puluh tahun yang lalu yang sering tiba di kantor lebih awal, pulang paling akhir, membantu teman menyelesaikan pekerjaan, mengerjakan pekerjaan dinas di luar tugas pokoknya itu dikenal sebagai ciri perilaku pegawai dalam organisasi dengan istilah Organizational Citizenship Behavioran (OCB).

### **Anatomi Ringan Tangan**

Dalam pandangannya, (Organ, 2005) menganalisis perilaku pegawai seperti Samudera sebagai anatomi ringan tangan. Beberapa alasan yang dapat dikemukakan sebagai berikut.

*Pertama*, menunjukkan sukarela melakukan sesuatu yang bukan tugas dan fungsi formal sesuai jabatan. Secara tidak sadar, kehadiran di kantor lebih awal, pulang paling akhir, membantu teman menyelesaikan pekerjaan, dan memberikan *coaching* bukanlah bagian dari ikhtisar jabatannya sebagai Pelaksana (*Clerk*). Kalaupun kemudian dia menjadi pejabat struktural, maka kebiasaan bekerja di luar tugas pokoknya tidak menjadi bagian perjanjian kerja antara Samudera dengan organisasi, jelaslah bahwa ia melakukan secara sukarela dan tanpa disadari telah menancapkan nilai-nilai positif perilaku kerja.

*Kedua*, ada ciri spontanitas dari perilaku Samudera. Pegawai ini tidak berharap mendapatkan imbalan atau janji memperoleh sesuatu, bahkan ia pernah menolak

pemberian temannya sepuluh ribu rupiah, karena membantu membuat kuitansi honor. Samudera membantu rekan kerja dan atasan, karena memang ia mau dan memiliki kesempatan untuk membantu teman kerja. Kadang permintaan rekan kerja tidak datang lebih dahulu. Namun, Samudera serta merta menawarkan diri untuk melakukan pekerjaan tersebut.

*Ketiga*, seperti keterangan sebelumnya, Samudera tidak mendapatkan kompensasi dalam bentuk *financial* atau *nonfinancial* dari organisasi. Tidak juga memperoleh *point* sebagai angka pengali untuk tunjangan jabatan atau bonus.

*Keempat*, perilaku "gampangan" Samudera mengerjakan tugas lain di luar wewenang dan tanggung jawabnya tidak 'mendongkrak' kinerja organisasi secara langsung. Namun, apabila dilakukan secara berulang-ulang dan sehingga menjadi *habits*, akan terkristalisasi yang bila dapat diterima semua pihak, akan menjadi perilaku dalam organisasi.

Jadi apa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)? Organ menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang dalam berhubungan dengan bekerja selain mementingkan kepentingan pribadi juga memperhatikan kepentingan rekan kerja walaupun tidak mendapatkan imbalan finansial dan nonfinansial.

Mengutip (Bogler, 2023) kebanyakan peneliti merujuk pendekatan Organ (1988, 1997) dalam menganalisis OCB. Bogler juga mengutip Jimmieson et al. (2010) yang mendefinisikan OCB sebagai "...perilaku kerja pegawai yang melebihi tugas, tidak ada penghargaan untuk keikhlasannya namun perilaku tersebut mendukung efektivitas fungsi organisasi dalam konteks sosial dan psikologis suasana kerja."

Selanjutnya, (Verlinden, 2023) mengutip pendekatan Organ secara lengkap bahwa ada lima perilaku yang dapat dikategorikan sebagai OCB, sebagai berikut:

Tabel 12.1 Perilaku Organizational Citizehship Behavior

<i>Altruism</i>	<i>Courtesy</i>	<i>Sportmanship</i>	<i>Conscientiosness</i>	<i>Civic Virtue</i>
“Aduh, kamu repot banget, ya, belum selesai juga ya, bro?” “Oke, sini aku bantuin menetiknya, kamu ke bos dulu karena dia nungguin.”	”Selamat pagi, mbak Nana, dah sampe duluan ya, emang mbak Nana rajin keren. Numpang lewat ya mbak Nana, maaf jadi ngotorin lantai yang dah mbak pel.”	”Oh, tidak apa-apa pak Haji Oding, biar pak Haji dulu yang dinas luar kota ke Menado kalau memang anggaran untuk satu orang. Insya Allah saya lain kali, jangan lupa ke Bunaken ya, ji.”	”Maaf pak Dekan, mohon izin boleh tidak saya hari Sabtu datang ke kantor untuk membersakan pekerjaan sebelum liburan nasional, karena rapat hari dijadwlakan Selasa, sedangkan Senin libur nasional.”	”Jangan lupa ya kita besok kita ikut sepedaan untuk memperingati HUT Jakarta, biar keren kita pake kaos kuning dan topi yang ada lambang kampus kita ya, agar masyarakat lebih mengenal kampus kita.”

Sumber: Data diolah (2023)

**Frame Work: Membandingkan Variabel OCB dengan Variabel Lain**

1. OCB vs *Big Five Personalities Traits* (BFP)

Membandingkan OCB dan BFPT, penelitian menemukan bahwa tidak ada perbedaan antara OCB dengan big-five personality (BFP). BFP merujuk kepada bagaimana seorang pegawai berperilaku di tempat kerja dalam situasi dan kondisi kerja yang variatif (Nio, 2018).

Penelitian Nio berbeda dengan Scooter & Motowildo (1996) yang menyatakan bahwa ada korelasi yang kuat antara OCB dengan salah satu komponen BFP. Namun, Irisan dapat terjadi, misalnya. Nio mengatakan bahwa elemen BFPT – normative commitment tetap berkorelasi dengan OCB, sedangkan Scooter & Motowildo menemukan bahwa agreeableness berhubungan dengan OCB.

Tabel 12.2 *Big Five Personality Traits*

<i>Conscientiousness</i>	<i>Agreeableness</i>	<i>Neuroticism</i>	<i>Openness to Experience</i>	<i>Extraversion</i>
".....untuk mengandakan surat gunakan kertas bekas saja ya, yang di sebelahnya masih kosong dan jangan lupa letakkan kembali bahan dan peralatan kerja sebelum meninggalkan ruangan."  vs "Dia mencetak satu lembar surat dengan menghabiskan sepuluh kertas, sembilan kertas dibuang tuh lihat kertasnya berahamburan."	"Semua pegawai di Bagian Keuangan membesuk Merry yang lagi di rawat di Rumah Sakit, mereka membawa buah tangan untuk Merry yang juga sedang merayakan hari Natal."  vs "Dalam rapat dan di depan semua orang ini, saya ingin mengatakan pendapat Anda itu salah dan tidak berguna..kita tidak boleh mengeluarkan uang kantor atau pribadi untuk acara ritual agama."	"Saya tadi melihat bos merokok di dalam ruangan, tadi kata Amir dia memanggil saya. Jangan-jangan mau memperingatkan saya agar tidak melapor ke orang lain ya."  vs "Ah, gak lah kalau masalah seperti itu, gak mungkin bos mempermasalahkannya tapi walaupun dia mempermasalahkannya bilang aja, siap, gitu aja, sambil senyum."	"Dia itu termasuk pegawai yang tidak bisa diam, selalu mencari celah untuk melakukan hal-hal yang baru. Dia tidak segan menggunakan uang pribadi dan waktu untuk menghasilkan inovasi."  vs "Kita tidak akan pernah menemukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga dia tidak mendapatkan dan mengetahui <i>feedback</i> untuk meningkatkan kinerja unitnya, lihatlah unit kerjanya kedodoran merespons tuntutan pelanggan."	"Pak Udin hebat ya, dia membuat terobosan-terobosan, sehingga perusahaan kita sejajar dengan kompetitor. Beliau tak henti mencoba hal yang baru dari <i>best practice</i> perusahaan lain."  vs "Sayangnya pak Anwar seperti <i>one showman</i> dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga dia tidak mendapatkan dan mengetahui <i>feedback</i> untuk meningkatkan kinerja unitnya, lihatlah unit kerjanya kedodoran merespons tuntutan pelanggan."

Sumber: Data diolah (2023)

Agar lebih mudah mengingat OCB, pada bagian buku ini, kita menggunakan ACSCC (*Altruism, Courtsy, Sportsmanship, Concscientiosness, Civic Virtue*). Bagaimana ACSCC beririsan dengan BPF, kita ambil contoh *agreeableness* khususnya pada komponen *friendly/compassionate* dengan *friendly/compassionate* dengan *friendly/compassionate* dan *friendly/compassionate* dengan *friendly/compassionate* mengabaikan *critical/rational*.

Kita menggarisbawahi bahwa OCB tidak secara langsung mempunyai *impact* terhadap kinerja organisasi. Namun, kalau OCB dilakukan secara terus-menerus atau berulang maka OCB akan berpotensi menjadi kebiasaan. Apabila kebiasaan ini kemudian diterima oleh pegawai dan diterapkan di tempat kerja, maka akan tercipta hubungan interpersonal yang baik di antara pegawai, menurut (Jiang, 2023):

*“Compassionate goals predict relationship processes (e.g., responsiveness, constructive approaches to relationship problems, self-disclosure) and well-being (e.g., growth-seeking) regardless of attachment security, trust, and self-esteem. Furthermore, compassionate goals also predict increased*

*attachment security, trust, and self-esteem over time. These findings suggest that people with compassionate goals can cultivate responsive relationships and thrive through relationships even when they have insecurities related to low attachment security, low trust, or low self-esteem.”*

*Relationship* atau hubungan antarpegawai merupakan lingkungan kerja nonfisik.

## 2. OCB vs Motivation

Dalam konteks mengelola sumber daya manusia, peran motivasi menjadi variabel penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi akan berkorelasi dengan kinerja individu, unit organisasi, dan organisasi. Karena itu, Gracia (2023) menyimpulkan bahwa mata kuliah yang berkaitan motivasi, memberikan kesadaran perawat untuk bekerja secara profesional dengan menerapkan pengetahuan, keterampilan, perilaku positif dengan penuh kesadaran.

Gracia dkk., melakukan riset berkaitan dengan wisatawan yang menggunakan sepeda, menemukan kaitan motivasi dengan cara pandang lebih dalam terhadap satu hal, misalnya: gaya hidup, interaksi sosial, dan dimensi kepuasan selama dan pascapelayanan. Karena itu, terjadi turis pesepeda berkeinginan untuk mengulangi sensasi pengalaman menikmati jasa pelaku pengusaha wisata (Guardia, 2023).

Lebih lanjut Guardia, et al., mengemukakan bahwa temuan penelitian ini memberikan kebaharuan terkait teori dan perilaku turis pesepeda, selain memberikan pengetahuan praktis bagi penyelenggara wisata pesepeda, untuk meningkatkan kualitas strategi pemasaran usaha mereka. Ternyata motivasi berkaitan dengan OCB. *“It is found that both extrinsic and intrinsic motivation affects employee’s commitment to organizational citizenship behavior (Wadud, 2016).”* Selanjutnya, Humaira (2023) menggambarkan irisan elemen motivasi dengan OCB, seperti dalam gambar 12.1.



Gambar 12.1 Irisan elemen motivasi dengan OCB.  
 Sumber: Siti Zahra Humaira (2023)

ACSCC akan bertransformasi menjadi *attitude* ketika berkaitan dengan motivasi. (Humaira, Kompas.id, 2023) mengutip Abraham Maslow (1970) dengan menekankan pada aspek cinta dan kasih sayang, aspek ini merujuk perilaku untuk berkomunikasi dengan orang lain di tempat kerja, khususnya motivasi dari dalam diri (Harphine, 2015). Lebih lanjut, Harphine et al. menyatakan:

*“Motivation is driving force that explains why people act and behave as they do. Even though the image of carrot dangling from the end of a stick in front of a person’s nose is often used a symbol of motivation, you can not actually motivate another person. True motivation must come from within-must be intrinsic. Prizes or awards (extrinsic) may bribe someone into performing a certain action but compliance is not motivation. If you want your group to be successful, intrinsic motivation must be infused into every every aspect of group-centred prevention.”*

### 3. OCB Vs. Organizational Culture

Izinkan saya untuk membahas satu bagian kecil dari budaya (*culture*), dengan menitikberatkan pada kategori budaya, sebagaimana Shein (2010) menjelaskan katagori dimaksud yang nantinya menjadi pembahasana singkat bagaimana hubungan OCB dengan Budaya Organisasi, seperti tabel berikut:

Tabel 12.3 Irisan Budaya Organisasi dengan OCB

Culture	Category
Macrocultures	Nations, ethnic and religious groups, occupations that exist globally
Organizational cultures	Private, public, nonprofit, government organizations
Subcultures	Occupational groups within organizations
Microcultures	Microsystems within or outside organizations

Sumber: Schein (2010)

*Nation, ethnic, and religious groups, occupation* menggambarkan *diversity and inclusion* yang menjadi perhatian organisasi modern saat ini. Mengelola keberagaman berpotensi meningkatkan sisi positif perilaku pegawai.



Managing Diversity is defined as the “planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized”.

## Multiculturalism



Multiculturalism is a system of beliefs and behaviors that recognizes and respects the presence of all diverse groups in an organization or society, acknowledges and values their socio-cultural differences, and encourages and enables their continued contribution within an inclusive cultural context which empowers all within the organization or society.

Gambar 12.2 Ilustrasi Multikultural

Multikultur berhubungan dengan perilaku saling menghormati perbedaan. Apabila ada *trust* dalam diri pegawai, maka perilaku ini berpotensi mendorong perilaku OCB, khususnya pada irisan *civic virtue*.

## Daftar Pustaka

- Bogler. (2023). Organizational citizenship behavior (OCB) above and beyond: Teachers' OCB during COVID-19. PubMed Central.
- Gracia. (2023). Training nursing students in motivational interviewing for alcohol misuse. ELSEVIER, 1-8.
- Guardia. (2023). The role of motivations and satisfaction in repeat participation in cycling. ELSEVIER, 1-14.
- Harphine. (2015, January 1). Springer Nature. Retrieved from Springer Link: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-19102-7\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-19102-7_6)
- Humaira. (2023). Kompas.id. Retrieved from Klasika: <https://klasika.kompas.id/baca/kebutuhan-dan-motivasi/>
- Humaira. (2023, Februari). Kompas.id. Retrieved from Klasika: <https://klasika.kompas.id/baca/kebutuhan-dan-motivasi/>
- Jiang. (2023). Compassionate goals, responsiveness, and well-being. ELSEVIER.
- Nio. (2018). PERBEDAAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB). RAP Universitas Padang, 105-117.
- Organ. (2005). Organizational Citizenhsip Behavioral, its Nature, Antecedents, and Consequences. USA: Sage Publication Inc.
- Shein. (2010). Organizational Culture and Leadership. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Verlinden. (2023). Retrieved from AIHR: <https://www.aihr.com/blog/organizational-citizenship-behavior/#author>
- Wadud. (2016). Does Motivation Lead to Organizational Citizenship Behavior? Global Journal of Management and Business Research: A, 42-49.

## **Profil Penulis**



### **Drs. Syarif Ali, M.Si., CHRP., CMiP**

Lulusan S-2 Administrasi Publik dari STIA LAN RI tahun 2004. Pernah bekerja sebagai Marketing Researcher. Sejak tahun 1985 - 2014 bekerja di Badan Kepegawaian Negara (BKN) jabatan terakhir Kepala Sub Direktorat Pengadaan dan Kepangkatan PNS. Mengikuti workshop, seminar, pelatihan dan konferensi dalam bidang kepegawaian di Jepang (1991 dan 2000), Thailand, Malaysia, Singapura, Taiwan, dan Timor Leste. Menjadi editor dan penulis bidang kepegawaian untuk buletin Kepegawaian yang diterbitkan oleh BKN. Mengikuti Workshop Reformasi Birokrasi dalam tahun 2010 dan 2011 di Korea Selatan. Tahun 2014, mutasi ke Kemenristek dan pernah menjabat Wakil Dekan 2 FISIP. Saat ini, dosen tetap di UPN Veteran Jakarta. Melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat dan menerbitkan artikel di jurnal nasional dan internasional serta menjadi kolumnist di Kompas.com dan The Conversationa Indonesia.

E-mail Penulis: [syarif.ali@upnvj.ac.id](mailto:syarif.ali@upnvj.ac.id)



## KEPUASAN KERJA KARYAWAN SERTA INDIKATORNYA

**Dr. Dewi Kania, S.E., M.Si**  
Universitas Primagraha

### **Kepuasan Kerja**

Pegawai atau karyawan merupakan unsur penting dalam proses pelaksanaan visi dan misi perusahaan. Karyawan harus memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan untuk memastikan kualitas kerja. Karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang baik dan sebaliknya bila bekerja di bawah lingkungan yang tidak nyaman, maka kualitas bekerja tidak akan maksimal (Raziq dan Maulabakhsh, 2015). Karyawan membutuhkan seorang atasan yang bisa diajak bekerja sama dan mampu memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik.

Setiap orang mempunyai standar yang berbeda-beda dalam mengukur kepuasan kerja dirinya. Kepuasan kerja berhubungan dengan produktivitas, motivasi, prestasi kerja dan kepuasan hidup (Abuhashesh et al., 2019). Perlu diingat bahwa kepuasan kerja memengaruhi rasa aman karyawan di perusahaan. Seorang karyawan yang puas, akan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Namun, yang terpenting adalah merasa aman dalam hal masa depannya dan bekerja di perusahaan.

## **Teori Kepuasan Kerja**

### **Abraham Maslow**

Teori yang dicetuskan oleh Abraham Maslow adalah Teori Hierarki lima kebutuhan utama. Teori ini berkembang selama bertahun-tahun dan diterima secara luas karena logika dan menjadi bagian dari bacaan wajib bagi setiap mahasiswa manajemen dan profesional SDM. Selama bertahun-tahun, hal ini telah dipertanyakan, dianalisis dan dalam beberapa hal dianggap tidak memadai oleh para pemikir berikutnya. Namun, nilai mendasarnya dalam memahami perilaku orang dan karyawan di tempat kerja tidak dapat disangkal. Premisnya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan manusia yang secara bertahap naik ke rantai nilai, seiring dengan terpenuhinya kebutuhan yang lebih sederhana dan mendasar.

#### **1. Kebutuhan Dasar atau Fisiologi**

Kebutuhan yang paling dasar yang berhubungan pada kebutuhan fisik, kebutuhan makanan, minuman, rumah, tidur dan oksigen. Kebutuhan ini mempunyai potensi besar untuk menuju ke tingkat kebutuhan selanjutnya.

#### **2. Kebutuhan Akan Rasa Aman**

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, selanjutnya ada kebutuhan akan rasa aman, seperti rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan, dan kebebasan dari berbagai ancaman, teroris, penyakit, rasa takut, cemas, ataupun bencana alam.

#### **3. Kebutuhan Akan Memiliki dan Kasih Sayang**

Seseorang mengharapkan kasih sayang dan rasa memiliki atas sesuatu. Kebutuhan ini dapat dilakukan dengan cara membina hubungan, baik dengan teman bekerja maupun teman di luar pekerjaannya, mencari sahabat, pasangan.

#### 4. Kebutuhan Mendapatkan Penghargaan

Manusia akan mengejar kepentingan akan penghargaan, misalnya status, ketenaran, reputasi, perhatian, dan lain-lain.

#### 5. Kebutuhan untuk Mengaktualisasikan Diri

Kebutuhan yang melibatkan keinginan yang terus-menerus untuk mencapai potensi yang diinginkan.

### **Erg Clayton Alderfer**

Alderfer merumuskan kembali hierarki kebutuhan Maslow menjadi tiga kebutuhan dasar manusia dan menyederhanakannya, agar lebih selaras dengan data yang diperoleh dari penelitian empiris. Dia mempertahankan struktur hierarki Maslow, tetapi mengurangi tingkatnya menjadi tiga, atas dasar bahwa ada beberapa tumpang tindih di lapisan tengah dan menyebutnya keberadaan, keterhubungan, dan pertumbuhan, disingkat ERG.

Subsisten adalah tingkat kebutuhan terendah yang berhubungan kesinambungan hidup fisik meliputi kebutuhan aktual akan makanan, air, dan tempat tinggal, serta upah, tunjangan, lingkungan kerja yang aman, dan keamanan kerja. Hal ini dapat dipenuhi melalui tindakan. Kebutuhan keterhubungan mencakup interaksi dengan orang lain dan kepuasan yang dapat diberikan oleh orang-orang tersebut, dalam bentuk dukungan emosional, rasa hormat, pengakuan, dan rasa memiliki. Kebutuhan ini dapat dipenuhi di tempat kerja melalui rekan kerja dan di luar rumah melalui teman dan keluarga.

Peningkatan kebutuhan berfokus pada diri sendiri dan perkembangan pribadi, yang dapat dipenuhi dengan memanfaatkan sepenuhnya kemampuan yang dimiliki. Teori ERG melihat kebutuhan-kebutuhan yang berbeda dari tingkat yang berbeda-beda di mana berada dalam suatu kontinum, meskipun terdapat prioritas yang samar-samar untuk kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah

## **Frederick Herzberg**

Frederick berusaha memodifikasi teori hierarki kebutuhan Maslow. Teorinya juga dikenal sebagai teori dua faktor atau teori kebersihan. Ia menyatakan, ada tingkat kepuasan dan ketidakpuasan tertentu bagi karyawan dalam bekerja. Ketidakpuasan bukanlah kebalikan dari kepuasan. Kehadiran faktor-faktor tertentu dalam organisasi adalah wajar dan kehadirannya tidak menimbulkan kepuasan. Namun, jika mereka tidak memberikan tanggapan, hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan. Demikian pula, ada faktor-faktor tertentu yang ketidakhadirannya tidak menimbulkan ketidakpuasan, namun kehadirannya mempunyai dampak motivasi.

## **Douglas McGregor**

McGregor dikenal dengan teori X dan Y yang perilaku dasar karyawan. Teori X menyatakan bahwa laki-laki yang sebenarnya malas benci bekerja; seseorang harus memaksanya untuk melakukan pekerjaan. McGregor kemudian mencatat bahwa pola perilaku ini adalah hasil dari tindakan manajemen. Rata-rata karyawan hanya dapat dimotivasi untuk jangka waktu tertentu dengan insentif tingkat rendah seperti uang, keselamatan dan sejenisnya. Ketika seorang karyawan berusaha untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi dan ketika manajemen menolaknya, ia menjadi tidak percaya dan mengambil sikap apatis yang dapat diartikan sebagai kemalasan. Jadi, dalam teori Y, McGregor mendalilkan bahwa manusia itu kreatif dan mempunyai kemampuan disiplin diri untuk bekerja. Oleh karena itu, fungsi penting manajemen harus memanfaatkan potensi kreatif karyawan dengan menyediakan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## **David McClelland**

Teori McClelland disebut juga teori kebutuhan yang menyatakan bahwa sebagian besar kebutuhan terbentuk, seiring berjalannya waktu dan bergantung pada pengalaman individu tertentu. Hasil di tempat kerja bergantung pada keselarasan persyaratan pekerjaan dan

penggunaan seseorang dengan kebutuhan kinerja tinggi. Tiga kebutuhan dasar manusia yang memotivasi orang untuk berusaha dan sukses. Kebutuhan akan kemampuan, kebutuhan akan kekuatan, dan kebutuhan rasa memiliki. Tingkat kebutuhan berbeda-beda setiap individu dan dari masyarakat ke masyarakat. Misalnya, orang-orang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi akan cocok berada di lingkungan yang kooperatif dan manusiawi dan sering kali akan berhasil dengan baik dalam layanan pelanggan dan hubungan masyarakat.

### **Aspek-Aspek Kepuasan Kerja**

Prestawan (2010) mengemukakan beberapa aspek dalam kepuasan kerja sebagai berikut.

#### 1. Aspek Psikologis

Aspek yang berkaitan dengan psikologi karyawan meliputi minat, keamanan kerja, sikap kerja, bakat, dan keterampilan.

#### 2. Aspek Fisik

Hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, seperti isi pekerjaan, jam kerja, waktu istirahat, kondisi dalam ruangan, suhu, pencahayaan, pertukaran udara, kesehatan karyawan, usia, dan lain-lain.

#### 3. Aspek Sosial

Interaksi sosial antara rekan kerja dan supervisor, serta antara karyawan dengan jenis pekerjaan yang berbeda dan hubungan dengan anggota keluarga.

#### 4. Aspek Finansial

Hal-hal yang berkaitan dengan jaminan dan tunjangan karyawan seperti struktur dan besaran gaji, jaminan sosial, tunjangan, perlengkapan, promosi, dan lain-lain.

## **Manfaat Kepuasan Kerja Karyawan**

### 1. Mengurangi Pergantian Karyawan

Jika karyawan puas dengan tugas dan profesinya, kemungkinan besar karyawan tidak terkesan untuk mengambil karier di tempat lain. Hal ini akan menekan peluang dan uang saat merekrut dan melatih karyawan baru.

### 2. Membangun Loyalitas dan Reputasi yang Baik

Memiliki karyawan yang puas dan bahagia dalam bekerja, besar kemungkinan mereka akan setia kepada perusahaan. Karyawan akan memberitahukan kepada orang lain bahwa di tempat bekerja diperlakukan secara baik. Kekuatan testimonial tentunya sangat membantu dalam membangun reputasi positif perusahaan.

### 3. Ciptakan Kolaborasi yang Menarik

Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaan dapat membentuk motivasi untuk bekerja sama dengan rekan lainnya.

### 4. Menumbuhkan Keterlibatan Karyawan

Kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan mempunyai hubungan yang baik. Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaannya, cenderung bersemangat terhadap pekerjaannya. Mereka paham partisipasinya sangat berharga, sehingga tidak segan-segan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan bersama perusahaan.

## **Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Meningkatkan Kepuasan Kerja menurut Riggio (2005), dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan menerapkan rotasi pekerjaan, yaitu pergantian pekerjaan dari satu jenis tugas ke jenis tugas, satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain, atau perpindahan dari satu divisi ke divisi lain yang ada di perusahaan yang disesuaikan dengan uraian pekerjaan.

2. Melakukan perubahan struktur pembayaran memerlukan perubahan adanya sistem pembayaran berdasarkan keahliannya, yaitu pembayaran di mana karyawan dibayarkan berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya, bukannya berdasarkan jabatan di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya yaitu sistem pembayaran di mana karyawan dibayar berdasarkan kinerjanya. Pembayaran ketiga adalah pembayaran berdasarkan bagi hasil, keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
3. Menawarkan jadwal kerja yang *flexible*, dengan memberikan karyawan kendali atas pekerjaan sehari-hari, sangat penting bagi mereka yang bekerja di area padat, di mana karyawan tidak dapat tiba di tempat kerja secara tepat waktu, atau mereka ada tanggung jawab terhadap anak-anaknya. Karyawan dapat memadatkan pekerjaannya pada hari Senin hingga Jumat, sehingga mempunyai waktu untuk istirahat atau libur.
4. Perusahaan menerapkan dan melaksanakan program-program yang diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, Adanya pusat kesehatan, bagi hasil.

### **Pengukuran Kepuasan Bekerja**

Sinambela (2012) menyatakan bahwa kepuasan bekerja merupakan suatu sikap umum dari pekerja terhadap pekerjaannya. Penilaian kerja terhadap pekerja untuk mengetahui puas atau tidak puasnya bekerja merupakan hal yang tidak mudah untuk dilakukan. Hedissa (2015) mengukur derajat kepuasan dengan menggunakan survei kepuasan kerja yang terdiri dari beberapa aspek berikut.

1. Upah atau Imbalan

Menurut Tarinagan (2018) Upah atau imbalan adalah pembayaran diberikan perusahaan untuk karyawan atas pekerjaan yang diberikan kepada perusahaan.

### *Indikator Upah atau Imbalan*

Tarigan (2018) mengemukakan beberapa indikator upah dan imbalan berikut ini:

- a. tingkat upah, upah diberikan sesuai dengan perjanjian antara karyawan dengan perusahaan;
- b. sistem pembayaran, sistem pembayaran berkaitan dengan tingkat posisi di
- c. organisasi;
- d. penetapan bayaran individu, penetapan pengupahan dilihat dari jenjang
- e. pendidikan, lama bekerja dan kinerja karyawan; dan
- f. prosedur pembayaran, prosedur pembayaran, misalnya berdasarkan waktu.

## 2. Promosi

Edwin B. Flipo dalam Hasibuan (2018) mendefinisikan promosi adalah pergeseran kedudukan meningkat diiringi dengan kenaikan upah dan imbalan

### *Indikator Upah dan Imbalan*

Purwaningsih (2017) mengemukakan bahwa indikator upah dan imbalan:

- a. komitmen, dengan komitmen yang tinggi diperlukan adanya konsekuensi yang semakin tinggi;
- b. kecakapan, karyawan yang memiliki kecakapan diutamakan untuk diberikan promosi; dan
- c. keterampilan, keahlian karyawan.

## 3. Pengawas dan Pimpinan

Hermawan (2018) menyatakan bahwa pengawas dan pimpinan merupakan orang yang mempunyai kekuasaan atau otoritas memeriksa kegiatan atau aktivitas dilakukan oleh karyawan apakah cocok

dengan yang telah ditentukan. Jika seorang supervisi melakukan pendekatan kepada karyawan dengan baik maka akan timbul peningkatan efektivitas, efisiensi dan produktivitas bekerja.

#### *Indikator Pengawas dan Pimpinan*

Hermawan (2018) mengemukakan beberapa indikator pengawas dan pimpinan berikut:

- a. keteladanan. hal yang dapat dicontoh maupun diikuti;
- b. mengarahkan, proses membimbing kegiatan para karyawan;
- c. pengendalian, pengendalian terhadap karyawan yang bertujuan dapat mentaati aturan-aturan organisasi; dan
- d. laporan terhadap penjelasan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan waktu yang telah ditentukan.

#### 4. Tunjangan

Vahdist (2017) mendefinisikan tunjangan sebagai upaya perusahaan untuk memberikan imbalan kepada karyawan diluar kompensasi finansial langsung berupa asuransi, program kesehatan, program keselamatan, keamanan, dan kesejahteraan karyawan.

*Indikator Tunjangan* Vahdist (2017) menyatakan beberapa indikator tunjangan sebagai berikut:

- a. kesesuaian tunjangan, diberikan seimbang dengan kegiatan yang telah dikerjakan;
- b. kecukupan tunjangan, diberikan oleh perusahaan kepada karyawan harus sesuai dan tidak dikurang-kurangi;
- c. kepuasan tunjangan, karyawan akan merasa puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan; dan

d. ketepatan waktu. perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan dengan tepat waktu.

## 5. Rekan Kerja

Liyanto (2018) mendefinisikan rekan kerja sebagai sekelompok orang yang bekerja dalam satu perusahaan, baik yang bekerja secara individu maupun kelompok. Dalam hal ini, rekan kerja mempunyai peranan yang cukup penting dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja personil lainnya, rekan kerja merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam hubungan kerja pada sebuah perusahaan.

### *Indikator Rekan Kerja*

Beberapa indikator rekan kerja menurut Liyanto (2018), yaitu:

- a. kompetensi yang baik untuk mencapai jabatan yang tinggi;
- b. adanya saling menghormati sesama karyawan;
- c. saling bekerja sama dalam bekerja untuk menyelesaikan permasalahan; dan
- d. suasana kekeluargaan yang terjalin baik dan harmonis.

## 6. Komunikasi

Wardhani (2016) mengemukakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian percakapan antara individu baik dengan atribut, tanda, maupun aksi atau reaksi.

### *Indikator Komunikasi*

Wardhani (2016) mengemukakan beberapa indikator komunikasi, yaitu:

- a. kepercayaan sesama rekan karyawan;
- b. hubungan dengan rekan kerja memuaskan;
- c. organisasi mendorong adanya perbedaan pendapat; dan
- d. hubungan baik antara karyawan dengan atasan.

Lebih lanjut, menurut Afandi (2018) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

4. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

## **Daftar Pustaka**

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*.  
Yogyakarta: Nusa Media.
- Adlina, R., Wibisono, G. dan Wardani, N. D. (2016) Tingkat kecemasan pasien  
Odontektomi. *Jurnal Kedokteran Diponegoro*, 5(4), 1701–1707.
- Arya, P.P. (1984). *Work Satisfaction and its Correlates*.  
*Indian Journal of Industrial Relations*, 20(1).
- Baldev R. Sharma. (1979). *Determinants of Job Satisfaction among Bank Employees*. *Management and Labour Studies*, 5(2).
- Kailasam, S.P. (2002). *Job Satisfaction of bank employees. A Comparative Study of Nationalised and Non-Nationalised Commercial Bank with special reference to Coimbatore*. Bharathiar University.
- Liyanto, L. (2018). *Hubungan antara Faktor Higienis Motivasi dan Rekan Kerja dengan Kinerja Karyawan PT Lotte Shopping Indonesia di Sidoarjo*. *Agora*, 6(1).
- Noor Mohamed, A. (2008). *A Study of Job Satisfaction among Nationalised Bank Employees*. *SMART Journal of Business Management Studies*, 4(2).
- Amalia Purwaningsih, Betty Magdalena, 2017, *Pengaruh Senioritas dan Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan pada Karyawan*, *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 3(1).
- Vahdist, R., & Mahfudz, M. (2017). *Pengaruh Gaji, Tunjangan, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah)*. *Diponegoro Journal of Management*, 6(1), 389-303.

### **Profil Penulis**



#### **Dr. Dewi Kania, S.E., M.Si.**

Dosen Tetap Yayasan Universitas Primagraha dalam Lingkungan LLDIKTI 4. Penulis menyelesaikan studi magister pada tahun 1999 di Universitas Hasanuddin Makassar jurusan Manajemen Agribisnis. Penulis juga menyelesaikan Program Doktor Ekonomi Manajemen pada Universitas Pasundan Bandung pada tahun 2019, Penulis hingga saat ini aktif dalam melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

E-mail Penulis: [dewikani4@gmail.com](mailto:dewikani4@gmail.com)



## BUDAYA ORGANISASI

**Deasy Lestary Kusnandar, S.E., M.Si., CPFR., CPFRA.**  
Universitas Siliwangi

### **Pendahuluan**

Organisasi, entitas kompleks yang terdiri dari individu dengan latar belakang dan tujuan yang beragam, memiliki elemen yang memainkan peran kritis dalam keberhasilannya. Salah satu elemen yang tidak bisa diabaikan adalah "Budaya Organisasi." Dalam bab ini, kita akan memahami dan menggali betapa pentingnya budaya organisasi dalam membentuk identitas, kinerja, dan keberlanjutan suatu organisasi.

### **Mengenal Budaya Organisasi**

Budaya organisasi bukan sekadar istilah populer. Ini adalah fondasi yang mendukung struktur dan perilaku suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai bersama, keyakinan, dan norma perilaku yang menjadi panduan bagi anggota organisasi dalam setiap tindakan dan keputusan.

### **Pengertian Menurut Para Ahli**

Berikut adalah pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli terkemuka di bidang manajemen.

1. Edgar Schein

Budaya organisasi menurut Schein adalah suatu pola asumsi dasar yang berkembang di dalam suatu kelompok ketika mereka belajar bagaimana bersama-

sama menyelesaikan masalah eksternal dan internal mereka. Ini melibatkan elemen-elemen seperti nilai-nilai, norma, keyakinan, dan perilaku bersama.

2. Cushway dan Lodge

Budaya organisasi, menurut Cushway dan Lodge, adalah suatu sistem nilai yang dipegang oleh sekelompok orang di dalam organisasi. Sistem ini mempengaruhi cara anggota bekerja, berinteraksi, dan berpartisipasi dalam aktivitas organisasi.

3. Nawawi

Budaya organisasi adalah kepercayaan dan nilai yang dijadikan pedoman oleh semua anggota organisasi dengan tujuan menjalankan kegiatan organisasi. Ini mencakup nilai-nilai yang dipegang bersama dan menjadi dasar untuk pengambilan keputusan.

4. Robbins

Robbins menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem yang dimaknai dan dimiliki bersama oleh setiap anggota sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Ini mencakup nilai-nilai bersama, keyakinan, dan norma perilaku.

5. Gareth R. Jones

Budaya organisasi adalah suatu kesepakatan atau persepsi bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi. Ini menciptakan suatu identitas dan pandangan bersama yang mengarah pada keselarasan di dalam organisasi.

6. Larissa A. Grunig

Budaya organisasi adalah keseluruhan nilai, harapan, makna, dan asumsi yang ada di dalam suatu organisasi untuk melakukan kerja sama. Ini mencakup pandangan bersama yang menciptakan dasar untuk kolaborasi dan komunikasi di dalam organisasi.

Penting untuk dicatat bahwa setiap ahli mungkin memiliki perspektif yang sedikit berbeda, tergantung pada pendekatan dan fokus penelitiannya. Gabungan konsep-konsep ini, memberikan pemahaman komprehensif tentang bagaimana budaya organisasi membentuk dan mempengaruhi perilaku di dalam suatu entitas.

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki ciri khas, yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dari inovasi hingga orientasi pada hasil, pemahaman mendalam tentang karakteristik ini penting untuk memahami dampak budaya organisasi terhadap keseluruhan kinerja suatu entitas.

Karakteristik budaya organisasi mencakup berbagai elemen yang mencirikan norma, nilai, dan perilaku bersama di dalam suatu organisasi. Berikut adalah beberapa karakteristik utama dari budaya organisasi.

#### 1. Inovasi

Budaya organisasi yang inovatif mendorong kreativitas dan keberanian untuk mencoba hal-hal baru. Anggota organisasi merasa didukung untuk memberikan ide-ide baru dan berkontribusi pada perubahan positif.

#### 2. Perhatian terhadap Detail

Karakteristik ini mencerminkan fokus organisasi pada akurasi dan kehati-hatian. Anggota diharapkan bekerja secara detail, untuk menghindari kesalahan yang dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi.

#### 3. Orientasi pada Hasil

Budaya organisasi yang berorientasi pada hasil menempatkan penekanan pada pencapaian tujuan dan prestasi. Keberhasilan diukur melalui hasil akhir, dan anggota diberi dorongan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

#### 4. Orientasi pada Anggota

Beberapa organisasi memfokuskan budayanya pada kepentingan dan keberlanjutan anggota. Hal ini mencakup perhatian terhadap kesejahteraan, pengembangan karir, dan kepuasan anggota sebagai aset yang penting.

#### 5. Orientasi Tim

Budaya organisasi yang berorientasi pada tim, menekankan kerja sama, dan kolaborasi. Anggota diharapkan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama, dan kerja individu dilihat sebagai kontribusi bagi keseluruhan tim.

#### 6. Agresivitas

Budaya agresif dapat mencerminkan kompetisi yang tinggi di antara anggota. Meskipun tidak selalu bersifat negatif, karakteristik ini mencakup ambisi untuk mencapai keunggulan dan menciptakan lingkungan yang kompetitif.

#### 7. Stabilitas

Budaya organisasi yang stabil menekankan pada keberlanjutan dan ketahanan terhadap perubahan eksternal. Ini menciptakan lingkungan yang lebih dapat diandalkan dan dapat diprediksi.

#### 8. Pentingnya Aturan dan Norma

Beberapa organisasi memiliki budaya yang sangat menghargai aturan dan norma. Keberhasilan diukur oleh sejauh mana anggota mengikuti pedoman yang telah ditetapkan.

#### 9. Perhatian pada Keberagaman

Budaya organisasi yang peduli terhadap keberagaman memahami dan menghargai perbedaan individu. Ini menciptakan lingkungan inklusif yang mengakui keunikan dan kontribusi setiap anggota.

## 10. Fleksibilitas

Budaya fleksibel memungkinkan adaptasi terhadap perubahan dan tantangan. Organisasi yang menganut karakteristik ini bersifat responsif terhadap dinamika eksternal.

Setiap organisasi memiliki kombinasi karakteristik budaya yang unik, dan elemen-elemen ini dapat berinteraksi untuk membentuk identitas dan kepribadian organisasi secara keseluruhan. Penting untuk diingat bahwa karakteristik budaya organisasi dapat berkembang dan berubah seiring waktu sesuai dengan dinamika internal dan eksternal.

### **Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi mencakup peran penting dalam membentuk identitas, mengatur perilaku, dan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa fungsi utama dari budaya organisasi.

#### 1. Meningkatkan Rasa Kepemilikan dan Loyalitas

Budaya organisasi menciptakan identitas yang membedakan organisasi dari yang lain. Melalui nilai bersama dan kepercayaan, budaya membentuk rasa kepemilikan yang kuat di antara anggota, yang kemudian dapat menghasilkan loyalitas terhadap organisasi.

#### 2. Mengatur Koordinasi

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinir anggota organisasi. Dengan adanya nilai dan norma bersama, anggota dapat diatur secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

#### 3. Memperkuat Organisasi

Dengan ditanamkannya budaya organisasi yang positif, organisasi dapat menjadi lebih kuat. Keberadaan nilai bersama dan kepercayaan dapat memberikan fondasi yang stabil untuk pertumbuhan dan perkembangan jangka panjang.

#### 4. Kontrol terhadap Perilaku Anggota

Budaya organisasi dapat digunakan sebagai alat kontrol terhadap perilaku anggota. Jika nilai dan norma telah ditanamkan dengan baik, anggota cenderung mengikuti aturan dan menjaga perilaku mereka, yang dapat menjaga reputasi dan nama baik organisasi.

#### 5. Meningkatkan Performa Kerja

Budaya organisasi yang positif, dapat meningkatkan performa kerja anggota. Dengan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi dan mengutamakan tujuan bersama, anggota cenderung memberikan yang terbaik untuk mencapai kesuksesan organisasi.

#### 6. Memberikan Pedoman Perilaku

Budaya organisasi berfungsi sebagai norma perilaku dan nilai-nilai yang diterima oleh setiap anggota. Ini menciptakan panduan yang jelas tentang cara berinteraksi, bekerja sama, dan membuat keputusan di dalam organisasi.

#### 7. Mengintegrasikan Individu ke dalam Organisasi

Budaya organisasi membantu mengintegrasikan individu dengan latar belakang yang berbeda ke dalam entitas yang bersatu. Ini menciptakan rasa kesetaraan dan saling menghormati di antara anggota.

#### 8. Memberikan Identitas Kepada Organisasi

Budaya organisasi memberikan identitas unik kepada organisasi. Nilai, norma, dan simbol-simbol khas menciptakan citra yang dapat dikenali oleh anggota dan pihak eksternal.

#### 9. Meningkatkan Kepuasan dan Kesejahteraan Anggota

Dengan menciptakan budaya yang mendukung, organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan anggota. Hal ini terkait erat dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan mendukung perkembangan personal dan profesional.

## 10. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Budaya organisasi yang mendukung inovasi memberikan kebebasan kepada anggota untuk menciptakan dan mengembangkan ide baru. Ini menciptakan lingkungan yang merangsang kreativitas dan eksperimen.

Fungsi-fungsi ini bekerja bersama-sama untuk membentuk budaya organisasi yang kokoh dan berdampak positif pada perilaku dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Jenis-Jenis Budaya Organisasi**

Terdapat berbagai jenis budaya organisasi, dan setiap jenis memiliki ciri khasnya sendiri. Berikut adalah beberapa jenis budaya organisasi yang umum diidentifikasi.

#### 1. Budaya Normatif

*Deskripsi:* Budaya normatif dikenal dengan aturan dan norma yang ketat. Organisasi ini memiliki pedoman dan peraturan yang jelas yang harus diikuti oleh anggotanya.

*Karakteristik:* Perilaku patuh terhadap aturan dan norma dianggap sebagai tanda anggota yang ideal.

#### 2. Budaya Pragmatis

*Deskripsi:* Budaya ini menempatkan kepuasan pihak eksternal sebagai prioritas utama. Anggota diharapkan memberikan yang terbaik bagi pihak eksternal untuk meningkatkan reputasi organisasi.

*Karakteristik:* Fokus pada kepuasan pelanggan atau klien, dengan orientasi pada hasil praktis dan efisiensi.

#### 3. Budaya Akademi

*Deskripsi:* Organisasi ini menekankan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja anggotanya. Budaya ini mempertimbangkan keahlian dan pengetahuan sebagai faktor penting.

*Karakteristik:* Pemilihan anggota berdasarkan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai.

4. Budaya Tim Bisbol

*Deskripsi:* Organisasi menganggap karyawan sebagai aset berharga, tetapi kelemahan dari budaya ini adalah bahwa anggota lebih dikedepankan dibanding organisasi.

*Karakteristik:* Fokus pada keberlanjutan dan pengembangan individu, dengan kecenderungan memberikan keleluasaan kepada karyawan.

5. Budaya Klub

*Deskripsi:* Mirip dengan budaya akademi, di mana organisasi merekrut anggota berdasarkan keterampilan dan kemampuan mereka.

*Karakteristik:* Anggota dipilih berdasarkan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6. Budaya Benteng

*Deskripsi:* Organisasi ini lebih cenderung memikirkan kepentingan organisasi, dibandingkan individu. Ketidakmampuan anggota untuk memenuhi tugas mereka dengan baik dapat menyebabkan mereka dipecat.

*Karakteristik:* Fokus pada keberlanjutan organisasi dan penekanan pada kinerja individu.

7. Budaya Pria Tangguh

*Deskripsi:* Setiap anggota selalu dipantau oleh pimpinan organisasi, dan mereka secara aktif membimbing para anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi.

*Karakteristik:* Pemantauan ketat dari pimpinan, dengan orientasi pada pembimbingan dan pengawasan yang kuat.

## 8. Budaya Pertaruhan

*Deskripsi:* Organisasi ini mengambil keputusan dengan risiko yang besar, dan inovasi dan pengambilan risiko dianggap sebagai bagian integral dari budaya.

*Karakteristik:* Pendorong untuk mengambil risiko dalam pengambilan keputusan.

## 9. Budaya Proses

*Deskripsi:* Para anggota berpegang teguh pada prosedur dan protokol yang ada di dalam organisasi.

*Karakteristik:* Ketat dalam mengikuti prosedur, menekankan pada kedisiplinan dan keselamatan.

Setiap organisasi dapat memiliki kombinasi dari jenis budaya ini, atau bahkan menggabungkan beberapa tipe untuk menciptakan identitas budaya yang unik sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

### **Contoh Budaya Organisasi pada Beberapa Perusahaan**

Berikut adalah contoh budaya organisasi di beberapa perusahaan besar yang terkenal.

#### 1. Google

Deskripsi budaya:

- a. berfokus pada inovasi dan kreativitas;
- b. lingkungan kerja yang santai dan nyaman;
- c. keputusan diambil berdasarkan data; dan
- d. komunikasi terbuka dan hierarki yang datar.

Ciri khas:

- a. karyawan diberi kebebasan untuk menciptakan dan berkontribusi pada proyek inovatif;
- b. fasilitas kantor yang mendukung kebutuhan karyawan; dan
- c. budaya kerja yang ramah dan kolaboratif.

## 2. Amazon

Deskripsi budaya:

- a. fokus pada kepuasan pelanggan;
- b. budaya kerja yang kompetitif dan berorientasi pada hasil;
- c. inovasi dan eksperimen sangat dihargai; dan
- d. pencapaian individu dan tim dihargai.

Ciri khas:

- a. prinsip "*day one*" yang mendorong mentalitas startup;
- b. lingkungan kerja yang dinamis dan berorientasi pada hasil; dan
- c. program insentif untuk karyawan yang memberikan ide inovatif.

## 3. Apple

Deskripsi budaya:

- a. fokus pada desain dan keunggulan produk;
- b. budaya kerja yang sangat rahasia dan eksklusif;
- c. kepemimpinan yang kuat dan visi yang jelas; dan
- d. inovasi sebagai nilai utama.

Ciri khas:

- a. dedikasi terhadap kualitas produk yang tinggi;
- b. kepemimpinan yang sangat terpusat pada pendiri Steve Jobs; dan
- c. pemeliharaan kerahasiaan yang ketat seputar produk yang akan diluncurkan.

## 4. Microsoft

Deskripsi budaya:

- a. berfokus pada keunggulan teknologi;
- b. budaya kerja yang terbuka terhadap kerja sama;

- c. inovasi dan eksplorasi teknologi terbaru; dan
- d. penekanan pada keberagaman dan inklusivitas.

Ciri khas:

- a. kolaborasi tim dan kontribusi yang dihargai;
- b. fasilitas pengembangan karir dan pelatihan yang luas; dan
- c. budaya yang mendukung keberagaman dan inklusi.

## 5. Tesla

Deskripsi budaya:

- a. fokus pada inovasi di bidang mobil listrik dan energi terbarukan;
- b. budaya kerja yang revolusioner dan ambisius;
- c. pengembangan teknologi tinggi sebagai nilai utama; dan
- d. keberanian dalam menghadapi risiko dan tantangan.

Ciri khas:

- a. kepemimpinan yang kuat dari Elon Musk;
- b. inovasi teknologi dan desain mobil yang memimpin industri; dan
- c. fokus pada keberlanjutan dan solusi energi terbarukan.

Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang unik dan sesuai dengan tujuan, nilai, dan visi perusahaan tersebut. Budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam membentuk identitas dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

## **Daftar Pustaka**

- Hikmat. (2011). Manajemaen Pendidikan. Bandung: Pustaka Setia.
- P. Stephen. Robbins dan Timothy A. Judge. (2008). Perilaku Organisasi. Penerjemah Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Quraish, M. Shihab. (1992). Membumikan Al-Qur'an. Bandung: Mizan,
- Siswanto dan Agus Sucipto. (2008). Teori dan perilaku Organisasi. Malang: UIN- Malang Press,
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasional. Yogyakarta: CV Andi Offset,

### **Profil Penulis**



**Deasy Lestary Kusnandar, S.E., M.Si., CPFR., CPFRA.**

Penulis lahir di Tasikmalaya tanggal 26 November 1990, menyelesaikan studi S-1 di Universitas Siliwangi pada tahun 2013 dan S-2 di Universitas Jenderal Soedirman pada tahun 2016. Mulai mengajar tahun 2013 sampai sekarang di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi. Penulis merupakan Sekretaris bidang akuntansi dan keuangan pada Satuan Pengawas Internal Universitas Siliwangi, salah satu Pengelola Jurnal Ekonomi Manajemen, dan Pengelola Galeri Investasi Bursa Efek Indonesia di Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi. Beberapa penelitian yang menjadi kajian Penulis diantaranya manajemen keuangan dan manajemen pemasaran.

E-mail Penulis: [deasylestary@unsil.ac.id](mailto:deasylestary@unsil.ac.id)



## KOMITMEN ORGANISASI

**Fuzi Waliyul Mujtahidin, S.E., M.M.**  
Universitas Mayasari Bakti

Organisasi modern dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks, dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerja. Salah satu aspek yang krusial dalam mencapai tujuan ini adalah komitmen organisasi. Dalam bab ini, kita akan menjelajahi konsep komitmen organisasi, mengapa hal ini penting, dan dampaknya terhadap karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

### **Pengertian Menurut Para Ahli**

Konsep komitmen organisasi telah didefinisikan dan dikaji oleh berbagai ahli di bidang manajemen dan psikologi organisasi. Berikut adalah beberapa definisi dari para ahli yang membahas konsep ini.

#### 1. Meyer dan Allen (1991)

Meyer dan Allen mengembangkan model tiga komponen komitmen organisasi yang mencakup

- a. komitmen afektif: keterikatan emosional terhadap organisasi;
- b. komitmen normatif: tanggung jawab moral dan perasaan kewajiban terhadap organisasi; dan
- c. komitmen kontinu: persepsi individu terhadap biaya pribadi yang akan ditanggung jika meninggalkan organisasi.

2. Porter et al. (1974)

Porter dan rekan-rekannya menyajikan komitmen organisasi sebagai hasil dari persepsi karyawan tentang keadilan organisasi. Mereka menyoroti bahwa tingkat keadilan dalam organisasi dapat memengaruhi sejauh mana karyawan merasa terikat pada organisasi.

3. Mowday et al. (1979)

Mowday dan rekan-rekannya mendefinisikan komitmen organisasi sebagai "Suatu keadaan psikologis yang menghubungkan karyawan dengan organisasi dan yang memiliki implikasi untuk mempertahankan hubungan tersebut."

4. Allen dan Meyer (1990)

Allen dan Meyer menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah "Suatu keadaan di mana individu memiliki tujuan atau nilai yang sejalan dengan organisasi, merasa bahwa mereka ingin mempertahankan hubungan ini, dan percaya bahwa organisasi akan melibatkan biaya atau kesulitan jika hubungan ini diakhiri."

5. Riketta (2002)

Riketta menyederhanakan konsep komitmen organisasi sebagai "Perasaan positif dan niat individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi."

6. Kanungo (1982)

Kanungo menekankan pentingnya komitmen organisasi sebagai "Suatu bentuk perubahan perilaku karyawan yang mengacu pada keinginan mereka untuk mempertahankan hubungan yang positif dengan organisasi."

Penting untuk diingat bahwa definisi komitmen organisasi dapat bervariasi, tergantung pada konteks penelitian, metode pengukuran yang digunakan, dan perspektif teoritis. Namun, secara umum, konsep ini melibatkan hubungan emosional, normatif, dan kontinu antara individu dan organisasi tempat mereka bekerja.

## **Teori Komitmen Organisasi**

Ada beberapa teori yang telah dikembangkan untuk menjelaskan komitmen organisasi. Dua teori utama yang umumnya dikutip dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah Model Three-Component oleh Meyer dan Allen (1991) serta Model Kepercayaan-Kepercayaan oleh Mayer dan Davis (1999). Berikut adalah penjelasan singkat tentang kedua teori tersebut.

### **1. Model Three-Component (Meyer dan Allen, 1991)**

Model ini mengidentifikasi tiga komponen utama dari komitmen organisasi.

#### **a. Komitmen Afektif**

- 1) Definisi: Keterikatan emosional individu terhadap organisasi.
- 2) Contoh: Karyawan merasa senang, bangga, dan bahagia bekerja di organisasi tertentu.

#### **b. Komitmen Normatif**

- 1) Definisi: Tanggung jawab moral dan perasaan kewajiban terhadap organisasi.
- 2) Contoh: Karyawan merasa memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi karena merasa berhutang budi atau memiliki nilai-nilai moral terhadap organisasi.

#### **c. Komitmen Kontinu**

- 1) Definisi: Persepsi individu terhadap biaya pribadi yang akan ditanggung jika mereka meninggalkan organisasi.
- 2) Contoh: Karyawan mungkin berpikir bahwa mencari pekerjaan baru akan sulit atau biaya hidup akan meningkat jika mereka meninggalkan organisasi saat ini.

2. Model Kepercayaan-Kepercayaan (Mayer dan Davis, 1999)

Teori ini lebih fokus pada kepercayaan dan keyakinan individu terhadap organisasi, yang menciptakan komitmen. Model ini melibatkan tiga tipe kepercayaan.

a. Kepercayaan Kepada Organisasi

- 1) Definisi: Kepercayaan individu terhadap integritas dan kompetensi organisasi.
- 2) Contoh: Keyakinan bahwa organisasi akan memenuhi janji-janji, memperlakukan karyawan dengan adil, dan menyediakan kesempatan untuk pengembangan karier.

b. Kepercayaan Kepada Manajer

- 1) Definisi: Kepercayaan individu terhadap kemampuan dan integritas pimpinan.
- 2) Contoh: Keyakinan bahwa atasan akan mendukung dan memimpin dengan baik.

c. Kepercayaan Kepada Rekan Kerja

- 1) Definisi: Kepercayaan individu terhadap rekannya dalam organisasi.
- 2) Contoh: Keyakinan bahwa rekan kerja akan bekerja sama dan mendukung satu sama lain.

Teori-teori ini memberikan pandangan yang komprehensif tentang berbagai aspek komitmen organisasi, baik dari segi emosional (seperti dalam Model Three-Component) maupun dari perspektif kepercayaan dan keyakinan individu terhadap organisasi dan orang-orang di dalamnya. Pemahaman yang mendalam terhadap teori-teori ini dapat membantu manajer dan organisasi dalam mengelola dan meningkatkan komitmen karyawan.

## **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi bersifat kompleks dan dapat bervariasi dari satu individu ke individu lainnya. Beberapa faktor yang umumnya diidentifikasi dalam literatur sebagai berikut.

### **1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang mendukung, memberdayakan, dan memperhatikan karyawan dapat meningkatkan komitmen. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung atau bertentangan dengan nilai karyawan dapat mengurangi komitmen.

### **2. Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang mendukung, adil, dan berkomunikasi efektif dapat meningkatkan komitmen. Kepemimpinan yang kurang mendukung atau otoriter dapat mengurangi komitmen karyawan.

### **3. Keadilan Organisasi**

Keadilan dalam distribusi imbalan, keadilan prosedural dalam pengambilan keputusan, dan keadilan interpersonal dapat memengaruhi komitmen. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil, cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi.

### **4. Pengembangan Karier**

Peluang pengembangan karier dan jenjang karier yang jelas, dapat meningkatkan komitmen. Karyawan yang melihat kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi, cenderung lebih terikat.

### **5. Keseimbangan Kerja-Hidup**

Keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan, oleh karena itu, komitmen. Organisasi yang memperhatikan keseimbangan ini, dapat memotivasi karyawan untuk tetap terlibat.

## 6. Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan partisipasi mereka dalam aktivitas organisasi, dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan.

## 7. Kompensasi dan Imbalan

Kompensasi yang adil dan sistem imbalan yang menarik, dapat memengaruhi komitmen. Karyawan yang merasa dihargai dengan cara yang sesuai akan lebih cenderung terikat.

## 8. Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan yang baik dengan rekan kerja, dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang dapat meningkatkan komitmen karyawan.

## 9. Kepercayaan terhadap Manajemen

Kepercayaan terhadap kemampuan dan integritas manajemen dapat memengaruhi komitmen. Karyawan yang percaya pada visi dan arahan manajemen lebih cenderung terlibat.

## 10. Faktor Individu

Karakteristik individu seperti nilai, sikap, dan kebutuhan juga memainkan peran. Individu dengan nilai yang sejalan dengan organisasi dan kebutuhan yang terpenuhi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

Faktor-faktor ini saling terkait dan dapat berinteraksi dengan cara yang kompleks. Pengelolaan dengan bijak faktor-faktor ini dapat membantu organisasi membangun dan mempertahankan komitmen yang kuat dari karyawan.

## **Pengukuran Komitmen Organisasi**

Pengukuran dan evaluasi komitmen organisasi melibatkan penggunaan berbagai metode untuk menilai tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Berikut adalah beberapa metode umum yang digunakan.

### **1. Skala Komitmen Organisasi**

Skala komitmen organisasi adalah alat pengukuran standar yang dirancang untuk mengukur tingkat komitmen afektif, normatif, dan kontinu. Contoh termasuk skala Likert yang menyajikan pernyataan-pernyataan terkait dengan aspek-aspek ini, dan responden diminta untuk menentukan sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju.

### **2. Wawancara**

Wawancara satu lawan satu atau kelompok dapat digunakan untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang komitmen karyawan. Ini memberikan kesempatan untuk menggali lebih dalam mengenai pengalaman, nilai-nilai, dan persepsi yang mendasari komitmen individu.

### **3. Observasi dan Pengamatan**

Pengamatan langsung terhadap perilaku karyawan di lingkungan kerja dapat memberikan wawasan tentang tingkat komitmen. Misalnya, tingkat partisipasi dalam proyek, tingkat inisiatif, dan respons terhadap perubahan dapat diobservasi.

### **4. Survei Kepuasan Kerja**

Survei kepuasan kerja mencakup aspek-aspek seperti kepuasan terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan manajemen. Tingkat kepuasan kerja seringkali berkorelasi dengan tingkat komitmen, sehingga survei ini dapat memberikan indikasi terkait komitmen karyawan.

## 5. Analisis Absensi dan *Turnover*

Tingkat absensi dan *turnover* dapat mencerminkan tingkat komitmen karyawan. Karyawan yang komited, cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan tingkat retensi yang lebih tinggi.

## 6. Pertanyaan Khusus dalam Survei

Menambahkan pertanyaan khusus tentang komitmen dalam survei umum organisasi, atau survei karyawan dapat memberikan data khusus terkait komitmen.

## 7. Pengukuran Kinerja

Kinerja individu dapat dianggap sebagai indikator komitmen. Karyawan yang terikat biasanya lebih berkontribusi dan berkinerja tinggi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja dapat memberikan informasi implisit tentang tingkat komitmen.

## 8. Retrospeksifikasi Karier

Melibatkan refleksi karyawan terhadap perkembangan karier mereka di organisasi. Pertimbangan tentang keputusan-keputusan yang diambil terkait karier dapat memberikan wawasan tentang tingkat komitmen.

## 9. Pengukuran Efek Program Pengembangan Karyawan

Jika organisasi menjalankan program pengembangan karyawan, tingkat partisipasi dan dampaknya pada kinerja dapat memberikan gambaran tentang tingkat komitmen.

Penting untuk menggunakan kombinasi metode-metode ini, untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang komitmen organisasi. Pengukuran dan evaluasi yang baik, dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi area untuk perbaikan, mengelola retensi karyawan, dan membangun budaya organisasi yang mendukung.

## **Dampak Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan pada kinerja individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa dampak utama komitmen organisasi terhadap kinerja.

### 1. Produktivitas yang Tinggi

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, cenderung lebih produktif dalam pekerjaan mereka. Komitmen afektif yang kuat, dapat meningkatkan motivasi dan dedikasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

### 2. Rendahnya Tingkat Absensi

Karyawan yang terikat dengan organisasi, memiliki tingkat absensi yang lebih rendah. Mereka lebih cenderung hadir secara teratur dan merasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.

### 3. Tingkat Retensi yang Tinggi

Tingkat komitmen organisasi yang tinggi berkorelasi positif dengan tingkat retensi karyawan. Karyawan yang merasa terikat, lebih mungkin untuk tetap berada di organisasi dan tidak mencari pekerjaan baru.

### 4. Kinerja Tim yang Lebih Baik

Komitmen organisasi dapat berdampak positif pada kinerja tim. Karyawan yang terikat, cenderung bekerja sama dengan rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan mendukung tujuan bersama.

### 5. Inovasi dan Kreativitas

Karyawan yang merasa terikat dengan organisasi, cenderung lebih inovatif dan kreatif. Mereka merasa memiliki kepentingan pribadi dalam kesuksesan organisasi dan lebih mungkin memberikan ide-ide baru.

#### 6. Tingkat Kepuasan Pelanggan yang Tinggi

Karyawan yang komited memiliki dampak positif pada kepuasan pelanggan. Mereka cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik, karena merasa terkait dengan citra dan reputasi organisasi.

#### 7. Loyalitas Pelanggan yang Meningkat

Karyawan yang terikat, dapat menciptakan hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan. Kepuasan karyawan yang tinggi dapat tercermin dalam layanan yang diberikan kepada pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas pelanggan.

#### 8. Kurangnya Konflik dan Ketegangan

Karyawan yang terikat dengan organisasi, cenderung mengurangi konflik dan ketegangan di tempat kerja. Mereka lebih fokus pada pemecahan masalah dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

#### 9. Peningkatan Kualitas Kerja

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, cenderung memberikan kualitas kerja yang lebih baik. Mereka merasa terpanggil untuk memberikan yang terbaik, karena merasa terhubung dengan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi bukan hanya faktor psikologis, tetapi juga berperan dalam membentuk budaya kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Manajemen yang memahami dan memelihara komitmen organisasi dapat memanfaatkannya sebagai alat strategis untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Hubungan Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi**

Hubungan antara komitmen organisasi dan budaya organisasi sangat erat kaitannya. Budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang memengaruhi cara individu merasakan, memahami, dan berinteraksi dengan organisasi. Dalam konteks ini, komitmen

organisasi sering kali dipengaruhi oleh nilai-nilai, norma-norma, dan praktik-praktik budaya yang ada. Berikut adalah beberapa aspek yang menjelaskan hubungan antara komitmen organisasi dan budaya organisasi.

1. Nilai dan Norma Organisasi

Kaitan dengan Komitmen: Budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai yang sejalan dengan nilai-nilai individu dapat meningkatkan komitmen karyawan. Jika karyawan merasa nilai dan norma organisasi sejalan dengan nilai pribadi mereka, mereka lebih cenderung untuk memiliki komitmen yang tinggi.

2. Dukungan dan Penghargaan terhadap Karyawan

Kaitan dengan Komitmen: Budaya organisasi yang memberikan dukungan, penghargaan, dan perhatian terhadap karyawan dapat memperkuat komitmen. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung memiliki keterikatan emosional dan normatif yang lebih tinggi.

3. Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan

Kaitan dengan Komitmen: Budaya yang mendorong partisipasi, keterlibatan, dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan komitmen. Karyawan yang merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan diakui dalam budaya organisasi, cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi.

4. Gaya Kepemimpinan

Kaitan dengan Komitmen: Gaya kepemimpinan yang konsisten dengan budaya organisasi dapat memengaruhi komitmen karyawan. Kepemimpinan yang mendukung, memberdayakan, dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi dapat meningkatkan tingkat komitmen.

## 5. Budaya Inovasi dan Perubahan

Kaitan dengan Komitmen: Organisasi dengan budaya inovasi dan perubahan yang positif dapat memotivasi karyawan untuk berkomitmen terhadap pencapaian tujuan dan adaptasi terhadap perubahan organisasi.

## 6. Keadilan dan Transparansi

Kaitan dengan Komitmen: Budaya organisasi yang menekankan keadilan, transparansi, dan integritas dapat membangun kepercayaan dan meningkatkan komitmen karyawan.

## 7. Kesesuaian Nilai Organisasi dengan Individu

Kaitan dengan Komitmen: Kesesuaian antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi dapat memperkuat komitmen. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mencerminkan nilai-nilai mereka lebih cenderung untuk tetap terikat.

Budaya organisasi berperan sebagai kerangka kerja yang membentuk sikap, perilaku, dan komitmen karyawan. Manajemen yang dapat memahami dan membentuk budaya organisasi dengan bijak dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperkuat komitmen karyawan. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara komitmen dan budaya organisasi dapat menyebabkan ketegangan dan rendahnya keterlibatan karyawan.

## **Daftar Pustaka**

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49 – 61.
- Curtis, Susan, and Dennis, Wright. (2001). Retaining Employees - The Fast Track to Commitment. *Management Research News*, 24.
- Cut, Zurnali. (2010). Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation: Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia pada Masa Depan. Bandung: Unpad Press.
- Durkin, Mark. (1999). Employee Commitment in Retail Banking: Identifying and Exploring Hidden Dangers. *International Journal of Bank Marketing*, 17(3), 124 – 134.
- Hom, P. & Griffeth, R. (1995). Employee Turnover. Cincinnati, OH: Southwestern
- S.G.A. Smeenk, R.N. Eisinga, J.C. Teelken and J.A.C.M. Doorewaard. (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *International Journal of Human Resource Management*, 17.

### **Profil Penulis**



#### **Fuzi Waliyul Mujtahidin, S.E., M.M.**

Penulis lahir di Purwakarta tanggal 6 April 1991, menyelesaikan studi S-1 di Universitas Siliwangi Tasikmalaya pada tahun 2013 dan S-2 di Universitas Siliwangi Tasikmalaya pada tahun 2018. Penulis merupakan dosen Prodi Bisnis Digital di Universitas Mayasari Bakti Tasikmalaya.

E-mail Penulis: [fuzimujtahidin@mayasaribakti.ac.id](mailto:fuzimujtahidin@mayasaribakti.ac.id)

## PENGEMBANGAN KOMPETENSI KARYAWAN

**Sonya Putri Ramafina, S.E., M.M.**  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “KBP” PADANG

### **Defenisi Pengembangan Kompetensi Karyawan**

Bagi perusahaan besar, karyawan adalah aset yang harus dikembangkan. Tujuan pengembangan ini adalah meningkatkan produktivitas kerja terhadap karyawan, melakukan efisiensi, memberikan kesempatan berkarier, dan juga menemukan potensi karyawan. Perubahan lingkungan yang dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi juga dituntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dengan perubahan. Perubahan struktur organisasi dilakukan agar organisasi dapat segera merespon berbagai perubahan yang terjadi. Kenyataan akan perlunya perubahan dalam struktur organisasi telah memberikan dampak pada pengembangan kompetensi individu. Kompetensi merupakan bagian dari perjalanan hidup dan tujuan seseorang.

Pengembangan kompetensi karyawan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini, dan memilih fokus lebih jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan memiliki potensi untuk menyelaraskan para karyawan dengan strategi-strategi perusahaan mereka (Wayne Mondy, 2008:211).

Dengan adanya pengembangan kompetensi karyawan, maka adanya peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karier, dan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Maka dari itu, perusahaan harus bisa mengembangkan kompetensi yang menunjang untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Mutiara Panggabean (2004) mendefinisikan pengembangan kompetensi sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana kariernya, guna meningkatkan kualitas individunya melalui Pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

Pengembangan kompetensi karyawan adalah suatu proses yang melibatkan upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar dapat lebih efektif dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Beberapa ahli manajemen dan sumber lainnya memberikan pandangan dan pendekatan yang berbeda terkait dengan pengembangan kompetensi karyawan. Berikut adalah beberapa pandangan dari para ahli.

1. David McClelland

David McClelland adalah psikolog yang mengembangkan teori kebutuhan manusia, yang melibatkan tiga kebutuhan pokok: kebutuhan pencapaian, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Menurut McClelland, pengembangan kompetensi karyawan dapat difokuskan pada pengembangan kebutuhan tersebut, seperti memberikan tugas yang menantang bagi orang yang memiliki kebutuhan pencapaian tinggi.

2. Peter Senge

Peter Senge, dalam konsep *Organizational Learning*, menyatakan bahwa organisasi yang mampu belajar lebih cepat dari pesaingnya memiliki keunggulan kompetitif. Pengembangan kompetensi karyawan dalam konteks ini melibatkan pembelajaran individu yang berkontribusi pada pembelajaran organisasi secara keseluruhan.

### 3. Malcolm Knowles

Malcolm Knowles dikenal sebagai pakar dalam bidang andragogi (pendidikan orang dewasa). Konsepnya tentang pembelajaran orang dewasa menekankan pada kemandirian dan pengalaman sebagai sumber belajar. Dalam konteks pengembangan kompetensi karyawan, pendekatannya mungkin melibatkan metode pembelajaran yang responsif terhadap kebutuhan dan pengalaman individu.

### 4. Edgar Schein

Edgar Schein memberikan pandangan tentang pengembangan kompetensi dalam konteks budaya organisasi, menurutnya kompetensi tidak hanya terkait dengan keterampilan individu tetapi juga dengan nilai-nilai dan norma-norma organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi harus terintegrasi dalam budaya organisasi.

### 5. Gary Dessler

Gary Dessler, seorang pakar manajemen sumber daya manusia, menekankan perlunya merancang program pengembangan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan spesifik organisasi, analisis gap keterampilan, dan perencanaan pelatihan yang efektif.

Pengembangan kompetensi karyawan dapat mencakup berbagai metode seperti pelatihan, mentoring, pembelajaran *online*, proyek-proyek khusus, dan pengalaman kerja. Penting untuk memahami kebutuhan unik organisasi dan karyawan serta mengadaptasi strategi pengembangan sesuai dengan konteks tersebut.

## **Cara Merancang Pengembangan Kompetensi Karyawan**

Merancang program pengembangan kompetensi karyawan merupakan langkah krusial untuk memastikan pertumbuhan dan peningkatan kinerja

individu serta organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat membantu Anda merancang program pengembangan kompetensi karyawan.

1. Identifikasi Kebutuhan
  - a. Lakukan analisis kebutuhan untuk menentukan keterampilan dan kompetensi apa yang diperlukan oleh individu dan organisasi.
  - b. Pertimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.
2. Terlibat dengan Pemangku Kepentingan
  - a. Dapatkan masukan dari berbagai tingkat manajemen dan karyawan untuk memahami perspektif mereka terkait kebutuhan pengembangan.
  - b. Libatkan karyawan dalam proses perencanaan untuk meningkatkan akseptabilitas program.
3. Pilih Metode Pengembangan yang Tepat

Pilih metode atau kombinasi metode pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Metode tersebut bisa melibatkan pelatihan, mentoring, pembelajaran *online*, proyek khusus, dan lain-lain.
4. Fokus pada Pengembangan Individu
  - a. Kenali kekuatan dan kelemahan individu untuk merancang program yang bersifat personal dan relevan bagi setiap karyawan.
  - b. Pertimbangkan berbagai gaya belajar dan tingkat pengalaman untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran.
5. Hubungkan dengan Tujuan Organisasi
  - a. Pastikan program pengembangan kompetensi terkait erat dengan tujuan strategis dan kebutuhan jangka panjang organisasi.

- b. Identifikasi cara di mana peningkatan keterampilan karyawan akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
6. Perencanaan dan Jadwal
  - a. Rencanakan tahapan pengembangan dan tentukan jadwal pelaksanaan program.
  - b. Pastikan fleksibilitas dalam perencanaan untuk menyesuaikan program dengan perubahan kebutuhan dan kondisi organisasi.
7. Evaluasi dan Umpan Balik
  - a. Tentukan metrik dan kriteria evaluasi yang jelas untuk mengukur keberhasilan program.
  - b. Lakukan evaluasi secara berkala dan terus-menerus untuk memastikan efektivitas pengembangan.
8. Fasilitasi dan Dukungan
  - a. Sediakan fasilitator yang berkualitas atau instruktur yang berpengalaman untuk memberikan dukungan selama pelatihan.
  - b. Pastikan adanya dukungan manajemen dan sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan program.
9. Perhatikan Keseimbangan Hidup Kerja

Pertimbangkan keseimbangan antara beban kerja dan pelatihan agar karyawan dapat mengikuti program tanpa terlalu membebani pekerjaan rutin.
10. Promosikan Budaya Pembelajaran
  - a. Fasilitasi budaya organisasi yang mendorong pembelajaran terus-menerus.
  - b. Dorong karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman untuk memperkaya pengembangan kompetensi.

Penting untuk menciptakan program yang dinamis, dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan karyawan. Proses evaluasi secara berkala, dapat membantu mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan atau disesuaikan.

### **Pentingnya Pengembangan Kompetensi Karyawan**

Pengembangan kompetensi karyawan sangat dibutuhkan di dunia kerja, guna untuk mempermudah perusahaan untuk menentukan jenis pekerjaan yang tepat bagi karyawannya. Setelah mengetahui kompetensi karyawan, perusahaan dapat membantu mengembangkan karyawan tersebut, baik melalui *training* atau metode lainnya. Kompetensi juga dapat membantu perusahaan mengetahui potensi dari karyawannya dan sejauh mana seorang karyawan akan berusaha untuk memberikan hasil kerja yang terbaik bagi perusahaan.

Perusahaan bisa mengembangkan kompetensi karyawannya dengan cara berikut ini.

#### 1. Pelatihan

Pelatihan merupakan program umum untuk mengembangkan tenaga kerja. Bentuknya bisa pelatihan di dalam perusahaan (*internal training*) atau di luar perusahaan (*external training*). *Internal training* yang jamak disebut juga *in house training* bisa menggunakan pelatih dari perusahaan sendiri atau di luar perusahaan. Sementara itu, *external training* dilakukan dengan mengirimkan karyawan ke instansi atau lembaga pelatihan tertentu, baik pemerintahan maupun swasta.

#### 2. Pendidikan

Pengembangan karier karyawan melalui Pendidikan, biasanya bersifat khusus. Ini ditujukan untuk karyawan terbaik, yang dianggap perlu mengembangkan pendidikannya karena pendidikan sebelumnya belum cukup.

### 3. Magang

Seperti halnya pelatihan, magang kerja bisa dilakukan di dalam perusahaan atau di luar perusahaan. Magang di dalam perusahaan biasanya lintas departemen dengan durasi satu sampai tiga bulan.

### 4. *Job Enrichment*

Pengembangan karyawan bisa juga dilakukan dengan *job enrichment*. Singkatnya, program ini adalah penambahan tugas dan tanggung jawab di posisi yang sama.

### 5. *Benchmark*

*Benchmark* atau terkadang disebut juga studi banding adalah mengevaluasi atau membandingkan sesuatu dengan standar. Cara ini dilakukan bila sesuatu di perusahaan tersebut perlu ditingkatkan.

### 6. *Online Learning*

Di zaman teknologi saat ini pengembangan karyawan dapat dilakukan di mana saja, kapan saja. Karyawan bisa belajar melalui computer, bahkan di telepon selularnya dalam perjalanan ke kantor. Suasana macetnya jalanan bisa menjadi *mobile learning* bagi setiap karyawan. *Online Learning* dapat dilakukan di mana saja dan berbagai bentuk.

### 7. Rotasi Kerja

Pengembangan Karyawan adalah rotasi kerja. Metode ini bisa di satu departemen atau antar departemen. Tujuannya antara lain menyiapkan karyawan yang akan mendapatkan promosi, memberikan tantangan baru, atau menambah keterampilan karyawan.

### 8. *Coaching*

*Coaching* bisa diberlakukan pada karyawan berkinerja baik atau berkinerja buruk. Tujuannya meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja, transfer pengetahuan, menambah keterampilan bawahan, dan mendekatkan hubungan kerja atasan dan bawahan.

## 9. Promosi

Dengan menghargai kinerja bagus karyawan, promosi ini juga bertujuan mengembangkan keterampilan karyawan dan mempertahankan karyawan yang berkinerja baik.

### **Tujuan Pengembangan Kompetensi Karyawan**

Tujuan utama dari peningkatan kompetensi bagi karyawan perusahaan adalah untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang optimal dalam pekerjaan mereka. Tujuan peningkatan kompetensi adalah meningkatkan kinerja individu dan kelompok. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang mendalam dalam bidangnya mampu mengambil keputusan yang tepat, menyelesaikan tugas dengan baik, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

Peningkatan kompetensi juga memungkinkan karyawan untuk menghadapi perubahan dan tantangan dengan lebih baik. Dengan meningkatkan kompetensi karyawan, perusahaan dapat menghadapi perubahan dengan lebih baik dan mempertahankan daya saingnya.

Mondy, R. W. (2005) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan kompetensi karyawan adalah mengetahui karyawan mempunyai kinerja yang berkembang dan meningkatkan skill pada setiap pekerjaannya, karena mengetahui kemampuan karyawan sehingga dengan adanya pengembangan kompetensi karyawan, akan menaikkan produktivitas pada individu yang nantinya juga akan memengaruhi produktivitas perusahaan secara menyeluruh. Dengan kata lain, baik karyawan maupun perusahaan akan sama-sama merasakan manfaatnya.

### **Pentingnya Pengembangan Kompetensi Karyawan**

Program *employee development* sangat penting bagi perusahaan yang berencana untuk mengembangkan bisnisnya. Alasannya, karena karyawan merupakan komponen yang sangat penting dalam suatu perusahaan,

sehingga kualitasnya perlu dipertahankan, bahkan ditingkatkan, agar kinerjanya optimal demi mencapai suatu target perusahaan dengan adanya pengembangan kompetensi karyawan tersebut. Mengembangkan kapabilitas karyawan penting untuk mendapatkan *value* ekonomis yang lebih tinggi dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia sangat berbeda dengan aset perusahaan yang lain, karena manfaat atau *value* ekonomisnya bisa terus meningkat (Noe, R. M., 2005).

Pentingnya kita di perusahaan mengetahui pentingnya pengembangan kompetensi karyawan:

1. mempersiapkan karyawan untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar;
2. membantu karyawan untuk berkontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan;
3. meningkatkan profit yang dihasilkan perusahaan;
4. menetapkan ekspektasi kinerja karyawan seiring dengan perkembangan teknologi;
5. memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja;
6. mengembangkan karyawan yang berpotensi menjadi pemimpin hebat;
7. membantu perusahaan menghemat *cost* dengan menjaga *employee retention* atau mempertahankan karyawan;
8. membangun budaya belajar di perusahaan;
9. mengajarkan *risk management* atau manajemen risiko kepada karyawan; dan
10. menjaga perusahaan agar tetap unggul dalam industri masing-masing.

### **Fungsi Kompetensi Pengembangan Karyawan**

Ivancevich, J. M. (2007) menyatakan bahwa pengembangan kompetensi karyawan memiliki fungsi yang berbeda-beda, ada tiga fungsi *employee development*, sebagai berikut.

## 1. Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja

Salah satu fungsi pengembangan karyawan adalah untuk pengadaan tenaga kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas. Ada empat jenis fungsi pengadaan tenaga kerja dari *employee development*, yaitu:

- a. mendata kemampuan yang dibutuhkan dan jumlah talenta yang dicari;
- b. mendapatkan sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien;
- c. menyeleksi pelamar dan menempatkan talenta yang sesuai di posisi yang tepat; dan
- d. mengadakan pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan talenta baru untuk melaksanakan tugasnya.

## 2. Fungsi Pemeliharaan Tenaga Kerja

Memberikan jaminan kerja bagi karyawan sehingga mereka bisa bekerja dengan fokus. Tujuan akhirnya tentu agar karyawan bisa menghasilkan *output* yang sesuai harapan. Fungsi ini mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun nonekonomis.

## 3. Fungsi Pemutusan Kerja

Hal tersebut juga bisa dengan tujuan pemutusan kerja atau PHK terhadap karyawan. Jika ada karyawan yang sudah melalui program *employee development* namun tetap tidak bisa memenuhi ekspektasi perusahaan, ada kemungkinan Langkah untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawan terkait adalah pilihan yang terbaik.

## **Daftar Pustaka**

- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management (9<sup>th</sup> Ed.)*. New Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- Gomez-Mejia, L.R, Balkin, D. B, & Cardy, R. L. (2007). *Managing Human Resources (5<sup>th</sup> Ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. H.58
- Heneman, Judge & Heneman, dalam Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resources Management (10<sup>th</sup> Ed.)*. New York; Mc Graw-Hill/Irwin.
- Wayne Mondy, (2008). *Human Resource Management (10<sup>th</sup> Ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resources Management (9<sup>th</sup> Ed)*. Massachusetts: Pearson Education, Inc.

## **Profil Penulis**



### **Sonya Futri Ramafina, S.E., M.M.**

Penulis saat ini adalah dosen tetap di salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Kota Padang. Penulis lahir di kota Bukittinggi, 21 November 1995 memilih menyelesaikan Studi S-1 di Kota Padang dengan jurusan Akuntansi dari tahun 2014 hingga tahun 2018. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan Strata Dua selama 2 tahun dari tahun 2018 hingga tahun 2020 dengan program studi Manajemen.

Saat ini penulis mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “KBP” Padang dengan mengampu mata kuliah Pengembangan Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, dan Pemasaran Global. Dengan ketertarikan penulis dalam ilmu manajemen khususnya dari bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia maka penulis menulis sebuah karya ini. Beberapa penelitian yang relevan dengan bidang manajemen sudah penulis lakukan semenjak aktif menjadi dosen tetap sejak tahun 2022 silam.

E-mail Penulis: [sonyafutri92@gmail.com](mailto:sonyafutri92@gmail.com).

## TEORI KEADILAN ORGANISASI

**Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.AB.**  
Universitas Pattimura

### **Pengertian Keadilan Organisasi**

Berikut definisi dan pengertian keadilan organisasi dari beberapa sumber buku:

1. Greenberg dan Baron (2003)

Keadilan organisasi diartikan sebagai suatu sikap individu terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan distribusi hasil yang telah diterima oleh individu di tempat kerja.

2. Robbins dan Judge (2015)

Keadilan organisasi merupakan keseluruhan pandangan tentang perlakuan adil di tempat kerja, yaitu sejauh mana individu percaya bahwa hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan di tempat kerja dilakukan secara adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara perusahaan.

3. Al-Zu'bi (2010)

Keadilan organisasi merupakan cara individu merasakan apakah individu diperlakukan secara adil di tempat kerja dan bagaimana penentuan tersebut dapat memengaruhi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya.

4. Daromes (2005)

Keadilan organisasi adalah pandangan terhadap anggota perusahaan tentang kondisi keadilan yang dialami atau dirasakan dalam organisasi, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi.

5. Pratiwi (2005)

Keadilan organisasi diartikan sebagai suatu konsep yang menyatakan pandangan individu mengenai cara mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut memengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan.

Keadilan organisasi (*organizational justice*) adalah sebuah konsep yang menyatakan pandangan individu atau anggota organisasi mengenai cara mereka diperlakukan secara wajar, adil, dan setara, sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan di tempat kerja dan bagaimana persepsi tersebut memengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Keadilan organisasi menekankan kepada keputusan manajer, persamaan yang dirasakan, efek keadilan dan hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya serta menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan di tempat kerja. Keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, pandangan terhadap kualitas kerja, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan pandangan keadilan individu dalam organisasi.

Luthans (dalam Aslam, 2017) menjelaskan bahwa konsep keadilan organisasi meliputi tiga aspek penting yakni proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Teori keadilan organisasi, sangat berhubungan dengan bawahan dengan mengukur dan membandingkan "*input*" dengan "*hasil*" yang dicapai bawahan dalam perusahaan.

Keadilan organisasi terbagi atas empat sub tipe yakni distributif, informasi, prosedural, dan interpersonal. Akan tetapi, keadilan organisasi secara umum

digunakan tiga dimensi: distributif, interaksional dan keadilan prosedural. Adams menyatakan bahwa sejarah keadilan organisasi berawal dari teori keadilan (Kaswan, 2015). Teori ini menjelaskan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang dilakukan, contoh imbalan dan promosi, dengan *input* yang diberikan dibandingkan rasio dihasilkan dari orang lain.

Cole, Bernerth, Walter, & Holt (dalam Sharoni, 2014) juga menjelaskan keadilan organisasi atau ketidakadilan merupakan faktor kunci yang memengaruhi sikap dan perilaku seorang bawahan pada perusahaan. Dengan mengacu pada tiga komponen yakni, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Secara tradisional, keadilan distributif berpaut pada teori umum keadilan, dengan pengertian luas dari motif yang mendasari praktik bawahan dalam organisasi.

Griffin dan Moorhead (dalam Kaswan, 2015) menjelaskan tentang teori motivasi keadilan lebih berfokus pada pengertian yang relatif sangat sederhana, dengan pengertian bahwa seseorang dalam perusahaan ingin diperlakukan secara adil. Teori *equity* atau keadilan yakni sebuah kepercayaan bahwa bawahan harus diperlakukan secara adil, berhubungan dengan individu lainnya dan *inequity* sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan orang lain.

Dalam *equity theory* terdapat unsur dengan membandingkan seseorang dengan orang lain dalam perusahaan, yakni usaha yang dihasilkan seseorang dengan orang lain, dalam hal usaha dan imbalan yang dibayarkan dengan usaha dan imbalan yang terima orang lain, dalam suatu situasi kerja tertentu. Misalnya seseorang terus bekerja lebih giat, apabila ia mendapatkan perlakuan secara adil. Keadilan akan diperoleh apabila perbandingan antara usaha dan hasil yang diperoleh seseorang sama dengan perbandingan usaha dan hasil orang lain. Ketidakadilan dengan sendirinya akan melemahkan semangat kerja, dan sekaligus akan menurunkan kinerja kerja yang dihasilkan (dalam Wursanto, 2005).

Greenberg (dalam Pratiwi, 2005) berpendapat bahwa keadilan organisasi diartikan sebagai persepsi bawahan mengenai cara bawahan diperlakukan secara wajar, di tempat kerja, sehingga persepsi tersebut memengaruhi hasil perusahaan, seperti komitmen dan kepuasan.

Keadilan organisasi meliputi bagaimana seorang memandang hasil yang ia terima dari perusahaan atas usaha yang telah ia lakukan untuk perusahaan selama ini, dan bagaimana seseorang membandingkan antara hasil yang ia terima, dengan hasil yang diterima oleh karyawan lain. Semakin karyawan merasa apa yang ia terima sesuai dengan apa yang mereka lakukan untuk perusahaan, maka keadilan organisasi tersebut dapat dikatakan baik, dan selanjutnya akan memberikan manfaat bagi efektivitas organisasi tersebut.

Bakhshi, dkk., berpendapat bahwa individu yang merasakan diperlakukan secara adil oleh organisasi, akan memegang komitmen, kepercayaan, kepuasan, dan rasa memiliki satu sama lain, dibandingkan dengan mereka yang memiliki persepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil (Pratiwi, 2005).

### **Dimensi Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi dipersepsikan sebagai perpaduan dari berbagai dimensi. Usmani dan Jamal (2013) mengemukakan tiga dimensi utama pada keadilan organisasi.

#### **1. Keadilan Distributif**

Sharoni & Tziner (2014) menyatakan bahwa aspek utama dari distribusi adalah ditujukan pada individu. Dalam hal ini, individu percaya bahwa keadilan ada dalam alokasi imbalan/*reward* di tempat kerja. Secara otomatis, individu merasa distribusi hadiah yang bersikap adil, jika didasarkan pada aturan yang diakui hanya sebagai, seperti keseimbangan diterima antara kontribusi karyawan dan kompensasi.

Griffin & Moorhead (dalam Kaswan, 2015) berpendapat bahwa keadilan distributif lebih berfokus pada persepsi individu terhadap pembagian imbalan/penghargaan dan hasil-hasil lain, yang dinilai berharga dalam perusahaan. Pandangan keadilan distributif dapat memengaruhi kepuasan individu dengan berbagai hasil yang dicapai dalam satuan waktu tertentu, misalnya gaji/upah, penugasan pekerjaan, pengakuan, dan kesempatan untuk dipromosikan. Dengan demikian, semakin adil individu memandang penghargaan didistribusikan, maka semakin puas individu dengan penghargaan tersebut. Akan tetapi, jika semakin individu diperlakukan tidak adil maka individu akan memandang imbalan didistribusikan, maka individu semakin tidak puas.

## 2. Keadilan Prosedural

Griffin dan Moorhead bentuklain dari keadilan organisasi adalah keadilan *procedural*, yaitu yang merupakan pandangan individu terhadap keadilan proses yang digunakan untuk menentukan berbagai hasil (dalam Kaswan, 2015). Misalnya, andaikan kinerja individu dievaluasi oleh seseorang yang sangat akrab dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Selain itu, evaluator secara jelas menjelaskan dasar evaluasi, dan selanjutnya membahas bagaimana evaluasi tersebut diterjemahkan ke dalam hasil lain, seperti promosi, dan peningkatan gaji/upah.

Apabila pegawai memandang tingkat keadilan *procedural* tinggi, maka individu cenderung akan sangat termotivasi untuk berpartisipasi dalam aktivitas-aktivitas, mengikuti aturan-aturan, dan menerima hasil yang relevan sebagai sesuatu *fair*. Akan tetapi, jika individu/bawahan memandang lebih banyak ketidakadilan *procedural*, maka individu cenderung menarik diri dari kesempatan berpartisipasi, tidak memperhatikan aturan dan kebijakan, dan melihat hasil yang relevan sebagai sesuatu yang tidak *fair*. Pandangan terhadap

ketidakadilan *procedural* akan disertai dengan penafsiran yang didasarkan kekuasaan dan perilaku politik bawahan/pihak lain (Kaswan, 2015).

Adams (dalam Aslam, 2017) mengemukakan bahwa bawahan biasanya menganggap konflik kognitif, ketika bawahan melihat bahwa hal-hal atau prosedur didasarkan pada ketidakadilan, dan konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini, persaingan bisnis yang ketat, dan rasio pengangguran memengaruhi kinerja karyawan dan kesehatan di tempat kerja.

Ugwu, Onyishi, dan Rodríguez-Sánchez (dalam Aslam, 2017), peran program pemberdayaan juga dapat berperan penting dalam memotivasi bawahan untuk menghadapi perubahan bisnis perusahaan. Situasi kerja berubah telah diperlukan pemberdayaan psikologis yang tinggi pada karyawan, ketika diperhadapkan dengan perubahan bisnis.

Pendapat Sharoni & Tziner (2014) bahwa keadilan prosedural terdiri dari kedua aspek subjektif, seperti cara di mana prosedur tertentu yang dirasakan, dan aspek objektif seperti cara di mana prosedur tertentu dilakukan *de facto*. Dalam situasi tertentu, bentrokan atau tumpang tindih sebagian atau penuh, mungkin terjadi antara aspek- aspek subjektif dan objektif. Kemungkinan keganjilan parsial atau lengkap antara faktor-faktor subjektif dan objektif, memiliki implikasi tentang cara di mana persepsi keadilan prosedural dapat diubah.

### 3. Keadilan Interaksional

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa keadilan interaksional diartikan sebagai, tingkat di mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasahormat oleh organisasi. Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan individu, termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dariatasan. Dapat disimpulkan bahwa, keadilan interkasional merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan atas perlakuan dengan hormat dan bermatabat, yang diterima dari atasannya.

Contoh dari keadilan interaksional yaitu memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat, ketika membuat keputusan atasan peduli dengan hak-hak karyawan, ketika membuat keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis, dan lain- lain.

Jadi, dimensi dalam keadilan organisasi ada tiga. Pertama, keadilan distributif yang meliputi gaji, pengakuan, bonus, *reward*. Kedua, keadilan prosedural yang meliputi proses penentuan promosi, proses pemutusan hubungan kerja, dan proses kenaikan gaji. Ketiga, keadilan interaksional yang meliputi bagaimana memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat, ketika membuat keputusan atasan peduli dengan hak-hak karyawan, ketika membuat keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis

Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai di mana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Terdapat tiga dimensi keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedur, dan keadilan interaktif.

Adapun penjelasan dari ketiga dimensi keadilan organisasi sebagai berikut.

#### 1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Keadilan distributif adalah persepsi keadilan hasil dalam jumlah dan pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau karyawan. Keadilan distributif mengacu pada persepsi yang dimiliki karyawan terhadap keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima karyawan dari organisasi. Hasil dapat didistribusikan berdasarkan kesetaraan, kebutuhan atau kontribusi dan karyawan dapat menentukan keadilan distributif dengan membandingkan pada orang lain.

Prinsip dasar keadilan distributif terletak pada asio atau perbandingan antara hasil yang diperoleh seseorang dengan hasil yang diperoleh dengan karyawan lain. Keadilan distributif mengacu pada konsep dasarpersamaan atau *equity*. Konsep tersebut didasarkan pada penjabaran keadilan sebagai kesetaraan imbalan (contoh gaji dan insentif/bonus dan lainnya) dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Keadilan terjadi apabila karyawan merasa bahwa rasio antara *input* (usaha) dan *outcomes* (imbalan), sebanding dengan rasio bawahanlain.

Keadilan distributif berkaitan dengan alokasi atau hasil di mana tidak semua karyawan diperlakukan sama dan hasil yangditerima bisa dibeda-bedakan di tempat kerja. Indikator-indikator keadilan distributif sebagai berikut:

- a. persamaan, yakni penilaian yang berhubungan erat dengan kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan, dengan imbalan yang diterima;
- b. kelayakan, merujuk pada penilaian yang berhubungan dengan kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan, berdasarkan penyelesaian pekerjaan;

- c. kontribusi, merujuk pada penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan; dan
- d. kinerja, merujuk pada penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima.

## 2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan, untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. Ketidakberpihakan, kesempatan untuk didengar dan dasar keputusan merupakan prinsip-prinsip keadilan prosedural.

Persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting, seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner. Persepsi yang baik mengenai keadilan procedural, akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik, seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja.

Keadilan prosedural dapat dinilai dengan membandingkan suatu proses pengalaman pada keseluruhan aturan-aturan prosedural secara umum. Indikator-indikator keadilan prosedural adalah sebagai berikut:

- a. kendali proses, merujuk pada penilaian evaluasi kesempatan yang diberikan untuk mengungkapkan persepsi selama peraturan diterapkan;

- b. kendali keputusan, merujuk pada evaluasi yang berhubungan dengan kesempatan yang diberikan dan diwakili oleh persatuan pegawai, untuk ikut mengawasi penerapan peraturan;
- c. konsistensi, merujuk pada evaluasi mengenai konsistensi penerapan peraturan;
- d. bebas prasangka, merujuk pada evaluasi mengenai tidak adanya diskriminasi perlakuan;
- e. akurasi informasi, merujuk pada evaluasi mengenai keabsahan informasi yang digunakan untuk membuat keputusan;
- f. mampu koreksi, merujuk pada evaluasi mengenai proses banding atau mekanisme lain yang dapat digunakan untuk memperbaiki kesalahan; dan
- g. etika dan moral, merujuk pada evaluasi mengenai mengenai norma pedoman profesional dalam penerapan peraturan.

### 3. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Keadilan interaksional adalah berhubungan dengan seseorang yang memperlakukan individu yang lain di tempat kerja. Keadilan interaksional mencakup berbagai tindakan di dalam perusahaan, yang menunjukkan kepekaan sosial, misalnya supervisor memperlakukan bawahannya dengan rasa hormat dan menjunjung tinggi martabat. Keadilan interaksional mencerminkan pandangan individu terhadap keadilan pada aspek interaksi yang tidak didata secara prosedural.

Keadilan interaksional adalah yakni sejauh mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat oleh perusahaan. Hal tersebut berhubungan dengan pihak manajemen memperlakukan bawahan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran, dan pemahaman dari atasan. Keadilan interaksional yaitu perlakuan adil yang diterima karyawan selama

proses pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya yang mengacu pada kejujuran, kebenaran, kepatuhan, dan penghargaan.

Pada keadilan interaksional terdapat dua aspek, yakni keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Keadilan informasional adalah pandangan individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan. Keadilan informasional merupakan keadilan berbagi informasi yang relevan dengan individu. Adapun indikator-indikator keadilan informasional adalah sebagai berikut:

- a. kejujuran, merujuk pada evaluasi mengenai mengenai kejujuran atasan dalam berkomunikasi;
- b. pembenaran, merujuk pada evaluasi mengenai mengenai bagaimana atasan menjelaskan peraturan/prosedur perusahaan;
- c. masuk akal, merujuk pada evaluasi mengenai mengenai masuk akal tidaknya penjelasan yang diberikan;
- d. tepat waktu, merujuk pada evaluasi mengenai mengenai kesiapan atasan untuk berkomunikasi setiap waktu; dan
- e. spesifik. merujuk pada evaluasi mengenai atasan menyesuaikan komunikasi terhadap kebutuhan khusus individu.

Keadilan interpersonal adalah pandangan bawahan terhadap tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat oleh pihak-pihak yang ada di dalam organisasi tersebut. Indikator-indikator dalam keadilan interpersonal adalah sebagai berikut:

- a. kesopanan, merujuk pada evaluasi mengenai mengenai kesopanan yang ditunjukkan atasan kepada bawahan;

- b. bermartabat. merujuk pada evaluasi mengenai perlakuan atasan yang penuh martabat;
- c. hormat, merujuk pada evaluasi mengenai sikap hormat yang ditunjukkan atasan kepada bawahan; dan
- d. kepatutan kata-kata, merujuk pada evaluasi mengenai kepatutan kata-kata yang digunakan atasan dalam berkomunikasi.

### **Faktor yang Memengaruhi Keadilan Organisasi**

Faktor yang memengaruhi keadilan organisasi di antaranya adalah rasa keadilan yang diterima seseorang dalam sebuah organisasi, keadilan promosi yang diterima, gaji yang didapat, penghargaan dan pengorbanan individu (Moorman, 1993 dalam Rejeki (2015).

Farlin dan Sweeney (1992) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi keadilan organisasi sebagai berikut.

1. Karakteristik tugas, yakni menjelaskan tentang sifat dari pelaksanaan tugas beserta segala konsekuensi yang akan diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses pemilaiannya akan meningkatkan pandangan karyawan terhadap keadilan organisasi.
2. Tingkat kepercayaan bawahan, yakni berhubungan dengan tingkat kepercayaan individu terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan bawahan pada atasan, maka akan meningkatkan pemahaman bawahan terhadap keadilan organisasi.
3. Frekuensi *feedback*, berhubungan dengan tingkat intensitas *feedback* yang dilakukan jika semakin tinggi, semakin meningkatkan pemahaman individu terhadap keadilan organisasi.
4. Kinerja manajerial, berhubungan dengan peraturan-peraturan yang ada diterapkan secara *fair* dan konsisten serta menghargai individu tanpa ada bias

personal, dengan demikian akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

5. Iklim organisasi, pandangan individu mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh individu dalam organisasi, kemudian akan memengaruhi perilaku berikutnya yang berpengaruh pada meningkatnya pandangan individu terhadap keadilan organisasi.

Rejeki (2015) mengemukakan bahwa faktor yang dapat memengaruhi keadilan organisasi, yaitu sebagai berikut.

1. Karakteristik tugas, yakni kejelasan dari tugas yang diterima oleh bawahan dan proses pertanggung jawaban yang harus dilakukan disertai konsekuensinya yang harus diterima. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan persepsi bawahan terhadap keadilan yang diterapkan pada perusahaan.
2. Tingkat kepercayaan bawahan, adanya hubungan baik antara bawahan kepercayaan terhadap atasan atas kepercayaan di dalam perusahaan. Semakin besar tingkat kepercayaan bawahan pada atasan, maka semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi diperusahaan.
3. Frekuensi *feedback*, adanya tanggapan *feedback* terhadap kegiatan yang dilakukan, maka semakin tinggi tingkat persepsi bawahan atas keadilan organisasi di perusahaan.
4. Kinerja manajerial, tingkat peraturan yang diterapkan di tempat kerja secara jujur dan konsisten, serta menjunjung harga diri bawahan, tanpa membedakan bawahan, maka akan meningkatkan persepsi bawahan terhadap keadilan organisasi diperusahaan.
5. Budaya organisasi, mengandung sistem dan nilai tatakrma yang dianut dalam perusahaan, akan berpengaruh pada besarnya persepsi bawahan terhadap keadilan organisasi di tempat kerja/perusahaan.

Pendapat Lambert dan Hogan (2008) bahwa ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap keadilan organisasi adalah sebagai berikut.

1. Kesempatan promosi yang adil. Pada saat bawahan secara sadar mendapat kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya maka akan mencerminkan keadilan organisasi.
2. Pengakuan kerja keras. Adanya pengakuan yang tulus maka Keadilan organisasi dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras karyawannya.
3. Prosedur penilaian kinerja yang adil. Hal ini tercermin dari standar kerjayang digunakan dalam mengevaluasi kinerja di tempat kerja secara adil dan objektif.
4. Sikap atasan yang adil. Pada saat pimpinan sangat dekat dengan bawahan di tempat kerja, dengan memperlakukan karyawan dengan adil, maka bawahan merasakan keadilan organisasi.
5. Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya. Merujuk kepada kinerja dalam periode tahunan disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.
6. Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan pendidikan. Cerminan dari penghargaan yang adil pada tingkat pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan.

### **Indikator-Indikator Keadilan Organisasi**

Lambert dan Hogan (2008) mengemukakan beberapa indikator keadilan organisasi adalah sebagai berikut.

1. Kesempatan promosi yang adil.  
Bawahan merasa memperoleh kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya, mencerminkan keadilan organisasi.

2. Pengakuan kerja keras.  
Keadilan organisasi juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras bawahannya.
3. Prosedur evaluasi kinerja yang adil.  
Evaluasi kinerja yang adil dapat tercermin dari standar yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan adil dan objektif.
4. Sikap atasan yang adil.  
Pada saat atasan bersahabat dengan pekerjaan bawahannya dan adil kepadanya, maka bawahan akan merasakan keadilan organisasi. Kiersch (dalam Kaswan 2015) mengungkapkan bahwa sikap kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi keadilan organisasi.
5. Evaluasi kinerja sesuai dengan yang seharusnya.  
Berkokus pada kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.
6. Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan pendidikan.  
Hal ini tercermin dari penghargaan yang adil, berdasarkan pada tingkatan pendidikan dan ketrampilan kerja bawahan.
7. Penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab  
penghargaan yang adil dapat disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan individu dalam perusahaan.

## **Daftar Pustaka**

- Al-Zu'bi, H.A. (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12).
- Carlis, Y. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional pada RSUD Kabupaten Aceh Tamiang. Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara
- Daromes, F.E. (2006). Keadilan Organisasional dan Integritas Turnover Auditor Kantor Akuntan Publik di Indonesia. *Jurnal Maksi*, 6(2).
- Greenberg, J., dan Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lambert, E., dan Hogan, N. (2008). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*.
- Riadi, Muchlisin. (2020). Keadilan Organisasi (Pengertian, Aspek, Dimensi dan Faktor yang Memengaruhi).  
<https://www.kajianpustaka.com/2020/11/keadilan-organisasi.html>. Diakses pada 12/26/2023
- Rejeki, A.T., & Wulansari, N.A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi pada Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*.
- Robbins, S.P., dan Judge T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

## **Profil Penulis**



### **Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.A.B.**

Penulis menekuni bidang ilmu manajemen sumber daya manusia sejak tahun 1998 Penulis menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Waai tahun 1981, Tamat SMP N Waai 1984, menyelesaikan SMA N Tulehu 1987, melanjutkan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon 1995, mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen 1998, Lulus S-2 Ilmu Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2005. Lulus S-3 ILMU Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2010. Menjadi tenaga Detasering pada Kemenristek DIKTI. Ditugaskan pada Institut Bisnis dan Informatika (IBI Darmajaya) di Lampung 2011 dan 2012. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Manusia, untuk mengembangkan kepakaran penulis melakukan penelitian dan memenangkan Penelitian MP3EI pada tahun 2015, 2016, 2017 dan melakukan berbagai penelitian yang didanai oleh Fakultas dan Universitas. Selain itu, penulis juga terlibat memberikan materi-materi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Maluku, penulis juga aktif menulis boock chapter dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan daerah, masyarakat, bangsa dan negara yang sangat tercinta.

E-mail Penulis: [risambessyagusthina68@gmail.com](mailto:risambessyagusthina68@gmail.com)



## HUBUNGAN KOMPETENSI KARYAWAN DAN KINERJA

**Moch Arif Hernawan, AMTrU., M.M.**  
Institut Transportasi dan Logistik Trisakti Jakarta

### **Latar Belakang**

Dalam dunia bisnis yang serba cepat dan kompetitif saat ini, pengembangan kompetensi karyawan sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi di dunia, pengembangan kompetensi karyawan sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Transformasi digital, transformasi perilaku pelanggan, dan dinamika pasar global memaksa organisasi untuk memiliki tenaga kerja yang sangat fleksibel dan mudah beradaptasi .dan dinamika pasar global memaksa organisasi untuk memiliki tenaga kerja yang sangat fleksibel dan mudah beradaptasi (Hidayat, 2018). Moral dan keterlibatan karyawan, telah lama dianggap sebagai faktor kunci dalam keunggulan operasional.

Merancang dan menerapkan strategi pengembangan kompetensi karyawan, menjadi suatu keharusan bagi perusahaan yang ingin mempertahankan daya saingnya. Dalam hal ini, perusahaan perlu memiliki kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi terhadap kebutuhan tersebut (Khasanudin, 2007).

Perusahaan harus segera mengidentifikasi kebutuhan kompetensi saat ini dan masa depan. Dengan tetap mempertimbangkan perubahan industri, teknologi, dan perubahan internal perusahaan dan diharapkan dapat beradaptasi dengan pemikiran revolusi industry (Bairizki, 2020).

Tantangan pada era *Society* 5.0 semakin ketat karena pada dasarnya *Society* 5.0 dibuat atas kolaborasi manusia dengan teknologi, susunlah rencana pengembangan berdasarkan kebutuhan yang diidentifikasi. Tentukan prioritas pengembangan kompetensi yang paling penting dan strategis untuk organisasi (Rachmad *et al.*, 2023).

Peningkatan kemampuan karyawan mencakup seluruh aktivitas yang bertujuan meningkatkan level kemampuan karyawan, sehingga mempermudah pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Proses ini melibatkan pengembangan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar mereka siap menghadapi tugas dan tantangan yang lebih mutakhir atau lebih besar. Melalui upaya-upaya dalam pengembangan kemampuan, karyawan memperluas cakrawala pengetahuan mereka dan mengadopsi teknologi terbaru untuk meningkatkan efisiensi serta kreativitas mereka dalam menyelesaikan masalah. Untuk mencapai hal ini diperlukan keterampilan dan kompetensi (Kartika and Sugiarto, 2014).

Keahlian (*skill*) dan kompetensi, meskipun mirip karena keduanya dapat dipelajari, sebenarnya memiliki perbedaan. Kompetensi merujuk pada kualitas yang melekat pada individu, mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan. Dalam konteks wawancara kerja dan penilaian, kompetensi berperan sebagai standar evaluasi yang digunakan oleh penilai untuk menilai kandidat (Rahadi, Susilowati and Farid, 2021).

Kehadiran kompetensi memegang peranan sentral dalam membentuk proses berpikir individu. Sebagai kerangka rinci, kompetensi berfungsi sebagai panduan untuk membantu karyawan fokus pada tugas-tugas penting bagi organisasi dan mendukung keberhasilan. Manfaat bagi karyawan diperjelas melalui gambaran standar mengenai kekuatan dan potensi peran mereka di masa depan (Ghorbani and Ahmadi, 2011).

Bagi supervisor mendapatkan manfaat yang signifikan dari konsep kompetensi. Bagi manajer, kompetensi merupakan sumber daya penting dalam menyeleksi dan mengembangkan karyawan, memberikan umpan balik dan mengukur kinerja. Pada tingkat organisasi, penggunaan kompetensi memberikan arah tindakan yang mencerminkan nilai-nilai perusahaan sebagai kunci keberhasilan (Khasanudin, 2007).

Keunggulan kompetensi dibandingkan kemampuan menjadi jelas. Kompetensi memberikan gambaran yang lebih rinci dan memperhitungkan pengetahuan dan keterampilan seseorang, ketika menilai keberhasilan dalam pekerjaannya. Penggunaan kompetensi sebagai dasar pengelolaan talenta, memerlukan kehati-hatian dan ketelitian lebih dari sekedar mencari karyawan dengan keterampilan yang relevan, karena hal ini melibatkan pemahaman logika internal dan relasional karyawan (Rahadi, Susilowati and Farid, 2021).

### **Definisi Kompetensi Karyawan**

Kompetensi, sebagai kemampuan atau keterampilan, tercermin dalam serangkaian perilaku terkait yang diorganisir berdasarkan konsep dasar yang disebut "niat".

Perilaku-perilaku tersebut adalah berbagai ekspresi dari niat tersebut, disesuaikan dengan situasi dan waktu tertentu (Boyatzis, 2008). Kompetensi merujuk pada kemampuan untuk menggerakkan berbagai sumber daya kognitif, seperti pengetahuan, keterampilan, dan informasi, guna mengatasi berbagai situasi dengan tepat dan efektif (Perrenoud., 1997).

Kompetensi, mirip dengan keterampilan, adalah suatu konsep yang sering menjadi subjek perdebatan dan kadang-kadang kontroversial. Meskipun terdapat perbedaan pendapat, ada kesepakatan umum bahwa kompetensi mencakup keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan untuk memenuhi standar pekerjaan dalam konteks pekerjaan (Jonathan Winterton, 2020).

Pengertian kompetensi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (2002), pengertian kompetensi adalah kecakapan, mengetahui, berwenang, dan berkuasa memutuskan atau menentukan atas sesuatu. Kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dengan standar penilaian yang terferensi pada performansi yang superior atau pada sebuah pekerjaan (Djojonegoro, 1998).

### **Hubungan Kompetensi dengan Kinerja**

Keterkaitan antara kompetensi dan kinerja memberikan pengaruh yang penting dalam berbagai sektor dan bidang. Dalam subtema ini, kita akan menjelajahi cara di mana keberadaan, pengembangan, dan implementasi kompetensi individu dapat memengaruhi hasil kerja dan tingkat produktivitas. Sebagai unsur kunci dalam manajemen sumber daya manusia, pemahaman yang mendalam mengenai relasi antara kompetensi dan kinerja dapat memberikan wawasan berharga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Kartika and Sugiarto, 2014)

Seperti telah diuraikan di atas, kompetensi adalah gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki oleh individu, sementara kinerja merujuk pada hasil kerja dan tingkat produktivitas yang dapat diukur. Kompetensi menjadi landasan esensial dalam menentukan seberapa baik seseorang dapat menjalankan tugas-tugas pekerjaannya, sementara kinerja mencerminkan sejauh mana individu tersebut berhasil mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan (Indrasari, 2017)

Dalam konteks hubungan antara kompetensi dan kinerja, penting untuk memahami bahwa kompetensi yang tepat dapat menjadi katalisator untuk meningkatkan kinerja individu dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai elemen-elemen ini sangat penting untuk pengembangan sumber daya manusia dan manajemen organisasi secara keseluruhan (Bairizki, 2020).

Maksud dari "elemen-elemen ini" mengacu pada kompetensi dan kinerja sebagai dua elemen utama dalam konteks hubungan antara individu dan organisasi. Kedua elemen ini, sangat penting untuk pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan manajemen organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah lanjutan penjelasan mengenai mengapa elemen-elemen tersebut memiliki signifikansi yang besar.

### 1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

*Kompetensi:* Kompetensi individu mencakup keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang relevan dengan pekerjaan. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pengalaman dapat meningkatkan kualifikasi dan kapabilitas karyawan.

*Kinerja:* Menilai dan meningkatkan kinerja individu membantu menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat tumbuh dan berkembang. Fokus pada kinerja membantu mengidentifikasi area untuk pengembangan lebih lanjut.

### 2. Manajemen Organisasi

*Kompetensi:* Organisasi yang memiliki karyawan dengan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dapat mengoptimalkan efisiensi operasional dan mencapai tujuan strategis.

*Kinerja:* Meningkatnya kinerja individu berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang mampu mencapai dan melampaui standar kinerja dapat memperkuat daya saing dan keberlanjutan organisasi.

### 3. Keberlanjutan Organisasi

*Kompetensi:* Menjaga dan mengembangkan kompetensi karyawan mendukung adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan dan teknologi.

*Kinerja:* Tingkat kinerja yang tinggi dapat membantu organisasi bertahan dan tumbuh dalam pasar yang kompetitif.

Pemahaman dan pengelolaan yang cermat terhadap kompetensi dan kinerja membentuk dasar yang kokoh untuk pertumbuhan berkelanjutan sumber daya manusia dan pencapaian kesuksesan organisasi secara menyeluruh. Sejumlah elemen tambahan perlu dipertimbangkan dalam konteks ini.

#### 1. Inovasi dan Adaptasi

*Kompetensi:* Karyawan yang memiliki kompetensi yang relevan dengan tren industri dan teknologi terkini, dapat menjadi pendorong inovasi di dalam organisasi.

*Kinerja:* Mendorong kinerja tinggi membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan cepat dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi.

#### 2. Budaya Kerja dan Keterlibatan Karyawan

*Kompetensi:* Membangun kompetensi karyawan yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan dan budaya kerja dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi.

*Kinerja:* Kinerja yang diakui dan dihargai memainkan peran penting dalam menciptakan budaya kerja positif, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan.

#### 3. Efisiensi Operasional

*Kompetensi:* Penempatan karyawan pada peran yang sesuai dengan kompetensi mereka membantu meningkatkan efisiensi operasional.

*Kinerja:* Fokus pada hasil kinerja membantu mengidentifikasi proses dan praktik terbaik yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

#### 4. Pengembangan Kepemimpinan

*Kompetensi:* Pengembangan kompetensi kepemimpinan menjadi kunci untuk memastikan adanya pemimpin yang efektif di semua tingkatan organisasi.

*Kinerja:* Evaluasi dan peningkatan kinerja pemimpin membentuk dasar bagi pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan.

## 5. Pemberdayaan Karyawan

*Kompetensi:* Pemberdayaan karyawan melalui pengembangan kompetensi, dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan otonomi.

*Kinerja:* Karyawan yang merasa didukung dan diberdayakan, cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Dengan memahami dan mengelola kompetensi serta kinerja, organisasi dapat mencapai keberlanjutan jangka panjang, meningkatkan daya saing, dan meraih kesuksesan melalui pemberdayaan sumber daya manusia yang unggul.

## **Kompetensi yang Dibutuhkan dalam Lingkungan Bisnis Modern**

Pada era bisnis modern yang penuh dinamika ini, kompetensi individu menjadi landasan utama yang membentuk perbedaan antara kesuksesan dan ketertinggalan. Untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang dan memanfaatkan peluang yang muncul, diperlukan sejumlah kompetensi yang sangat esensial (Supriadi, 2016).

Kompleksitas lingkungan bisnis saat ini, menuntut individu untuk tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan abstrak dan kepribadian yang kuat. Beberapa aspek utama yang terlibat dalam kompetensi yang dibutuhkan dalam lingkungan bisnis modern mencakup beberapa aspek berikut (Rehardiningtyas and Firdaus, 2022).

### 1. Keterampilan Digital yang Terkini

Dalam dunia yang semakin terdigitalisasi, memiliki pemahaman mendalam tentang teknologi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi menjadi suatu

keharusan. Keterampilan digital melibatkan pemahaman tentang penggunaan alat dan platform digital, serta kemampuan untuk mengintegrasikannya dalam lingkungan kerja.

2. Kemampuan Berpikir Analitis dan Kritis

Keterampilan untuk menganalisis data dengan cermat, dan menghasilkan wawasan yang berarti menjadi kunci dalam mengambil keputusan yang informasional. Kemampuan berpikir kritis membantu individu untuk mengevaluasi dan merespons secara efektif terhadap kompleksitas masalah bisnis.

3. Kreativitas dan Inovasi

Lingkungan bisnis yang cepat berubah, menuntut kreativitas dan inovasi sebagai sumber daya utama. Individu yang mampu memunculkan ide-ide baru, memecahkan masalah secara kreatif, dan memperkenalkan inovasi dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

4. Kemampuan Berkomunikasi yang Efektif

Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif adalah elemen kunci dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan terhubung secara global. Komunikasi yang baik memfasilitasi kolaborasi yang sukses, membangun hubungan kerja yang kuat, dan mempromosikan pemahaman bersama.

5. Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas

Lingkungan bisnis yang dinamis dan terus berubah membutuhkan individu yang dapat beradaptasi dengan cepat dan tetap fleksibel. Kemampuan untuk mengatasi ketidakpastian dan mengubah strategi secara efisien adalah kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan yang tak terduga.

6. Kemampuan Kepemimpinan dan Kolaborasi

Selain memiliki kemampuan kepemimpinan yang efektif, keterampilan kolaborasi juga sangat penting. Kepemimpinan tidak hanya terbatas pada posisi formal, melainkan mencakup kemampuan memimpin dalam tim dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan bersama.

## 7. Pemahaman tentang Isu Global dan Kebijakan Internasional

Di tengah globalisasi, pemahaman tentang isu-isu global dan kebijakan internasional menjadi penting. Kemampuan untuk beroperasi di pasar internasional dan menghadapi tantangan yang terkait dengan lingkungan bisnis global, menjadi keterampilan yang sangat dihargai.

Penting untuk diingat bahwa kompetensi-kompetensi ini, tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga merupakan elemen krusial dalam strategi pengembangan sumber daya manusia dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Dengan mengembangkan dan memperkuat kompetensi-kompetensi ini, individu tidak hanya mampu beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga dapat menjadi kontributor yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi di tengah kompleksitas bisnis modern.

### **Proses Pengembangan Kompetensi**

Pengembangan kompetensi adalah suatu upaya strategis yang dilakukan oleh individu atau organisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan atau anggota tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup serangkaian langkah yang terorganisir dan terarah untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memelihara keterampilan, pengetahuan, serta sikap yang diperlukan (Veronika, 2023).

#### 1. Identifikasi Kebutuhan Kompetensi

Pertama-tama, pengembangan kompetensi dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan yang mendasari. Ini bisa berasal dari perubahan lingkungan bisnis, perubahan tuntutan pasar, atau kebutuhan individu untuk mengikuti perkembangan di bidangnya. Proses ini mewakili pemahaman mendalam terhadap kekurangan dan peluang yang perlu diatasi melalui pengembangan keterampilan dan pengetahuan.

## 2. Penetapan Tujuan Pengembangan

Setelah kebutuhan kompetensi teridentifikasi, langkah berikutnya adalah menetapkan tujuan yang jelas. Tujuan ini harus sejalan dengan visi dan misi organisasi atau mencerminkan aspirasi dan ambisi individu. Penetapan tujuan ini memberikan arah bagi seluruh proses pengembangan dan memastikan bahwa upaya yang dilakukan memberikan nilai tambah yang sesuai.

## 3. Perencanaan Program Pengembangan

Perencanaan merupakan langkah kritis yang melibatkan pemilihan metode pengembangan yang paling sesuai, alokasi sumber daya, dan perancangan program pelatihan yang terstruktur. Ini juga mencakup pengidentifikasian instruktur atau mentor yang tepat, serta memastikan bahwa materi pelatihan relevan dan diperbarui sesuai dengan perkembangan terkini.

## 4. Pelaksanaan Program Pengembangan

Pelaksanaan adalah fase di mana program pengembangan dijalankan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Aktivitas ini melibatkan pengaturan sesi pelatihan, pelaksanaan kursus online, atau pelaksanaan proyek pengembangan individu. Penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan berfokus pada pengalaman praktis.

## 5. Evaluasi dan Pemantauan

Setelah program pengembangan berlangsung, evaluasi dilakukan untuk menilai dampaknya. Pemantauan yang berkelanjutan diperlukan untuk memastikan bahwa keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dipertahankan dan diterapkan dalam konteks kerja sehari-hari. Evaluasi dan pemantauan memberikan pemahaman tentang keberhasilan program dan area yang memerlukan peningkatan.

Selain itu, hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan Keputusan lebih lanjut. Data evaluasi yang kuat, dapat memberikan wawasan mendalam tentang efektivitas program dan dampaknya terhadap tujuan pengembangan. Pemantauan berkelanjutan tidak hanya sebatas memeriksa keterampilan teknis, melainkan juga melibatkan aspek-aspek seperti perubahan sikap dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Tim pengembangan kompetensi juga dapat menggunakan umpan balik dari peserta untuk meningkatkan desain program pada masa mendatang. Peningkatan ini dapat mencakup penyesuaian materi pelatihan, penambahan elemen praktis, atau pengoptimalan metode pengajaran. Selain itu, pemantauan secara berkala membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan lanjutan atau penyegaran keterampilan untuk memastikan bahwa karyawan tetap relevan dan kompeten.

Seluruh proses evaluasi dan pemantauan ini, menciptakan siklus pembelajaran yang terus-menerus, memungkinkan organisasi atau individu untuk beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kinerja mereka seiring waktu.

#### 6. Umpan Balik dan Perbaikan

Penerimaan umpan balik dari peserta dan pemangku kepentingan lainnya adalah langkah penting. Ini memberikan wawasan berharga tentang efektivitas program dan membantu dalam mengidentifikasi perubahan atau peningkatan yang dapat dilakukan. Siklus umpan balik dan perbaikan memastikan bahwa program pengembangan selalu relevan dan responsif terhadap perubahan.

#### 7. Integrasi dengan Sistem Manajemen Kinerja

Langkah terakhir adalah mengintegrasikan hasil pengembangan kompetensi dengan sistem manajemen kinerja. Hal ini memastikan bahwa peningkatan keterampilan dan pengetahuan

membawa dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan atau pada pencapaian tujuan karier individu. Integrasi ini menciptakan keterhubungan yang lebih kuat antara pengembangan kompetensi dan tujuan organisasi atau individu.

### **Implementasi Pengembangan Kompetensi Karyawan**

Implementasi pengembangan kompetensi karyawan melibatkan serangkaian langkah strategis dan praktis yang dirancang untuk memastikan bahwa program pengembangan berjalan secara efektif dan memberikan dampak positif. Berikut adalah penjelasan rinci tentang tahapan implementasi (Priyono, 2010).

#### **1. Perencanaan Implementasi**

Membuat rencana implementasi yang merinci langkah-langkah konkret untuk menerapkan program pengembangan kompetensi. Hal ini mencakup alokasi sumber daya, jadwal pelaksanaan, dan identifikasi pemangku kepentingan yang terlibat (Anih, 2015).

#### **2. Keterlibatan Pemangku Kepentingan**

Melibatkan secara aktif pemangku kepentingan, termasuk manajemen senior, pemimpin tim, dan karyawan. Keterlibatan ini menciptakan dukungan organisasional yang kuat, dan memastikan bahwa program diintegrasikan dengan baik dalam struktur kerja yang ada (Ifadhila, 2023).

#### **3. Desain Materi Pelatihan**

Merancang materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan dan tujuan pengembangan. Materi tersebut harus mencakup keterampilan teknis, pengetahuan domain, dan aspek perilaku yang mendukung pertumbuhan profesional (RAHADI, 2023).

#### 4. Pemilihan Metode Pelatihan

Memilih metode pelatihan yang paling sesuai dengan konteks dan karakteristik peserta. Ini bisa mencakup pelatihan langsung, kursus online, pelatihan praktis, atau kombinasi dari berbagai metode untuk memastikan efektivitas pembelajaran (Rahadi, Susilowati and Farid, 2021).

#### 5. Pelaksanaan Program

Melaksanakan program pengembangan kompetensi sesuai dengan rencana. Ini termasuk penyelenggaraan sesi pelatihan, pengaturan *workshop*, atau pelaksanaan proyek pengembangan individu. Proses ini juga dapat melibatkan mentoring atau pembimbingan langsung (Bairizki, 2020).

#### 6. *Monitoring* Partisipasi dan Kinerja

Memantau partisipasi karyawan dalam program dan mengukur kinerja mereka selama dan setelah pelatihan. Ini membantu dalam mengidentifikasi tingkat keterlibatan dan efektivitas program di tingkat individu dan kelompok (Rachmad *et al.*, 2023).

#### 7. Umpan Balik dan Koreksi

Mengumpulkan umpan balik dari peserta selama dan setelah program. Umpan balik ini digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan program dan membuat perbaikan yang diperlukan. Koreksi dan penyesuaian dilakukan berdasarkan temuan umpan balik tersebut (Bairizki, 2020).

#### 8. Integrasi dengan Kebijakan Organisasi

Mengintegrasikan hasil pengembangan kompetensi dengan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia organisasi. Ini termasuk integrasi dengan sistem manajemen kinerja, rencana suksesi, dan kebijakan pengembangan karier (RAHADI, 2023).

## 9. Evaluasi Implementasi

Melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses implementasi untuk menilai sejauh mana program pengembangan kompetensi memenuhi tujuan yang ditetapkan. Evaluasi ini mencakup efektivitas pelaksanaan, tingkat keterlibatan, dan dampak terhadap kinerja.

### **Kesimpulan**

Pengembangan kompetensi karyawan memiliki peran sentral dalam menjawab tuntutan bisnis yang terus berubah dan dinamis. Dengan latar belakang ini, program pengembangan kompetensi menjadi suatu keharusan guna memastikan bahwa organisasi dan individu tetap relevan di tengah tantangan dan perubahan yang terus menerus (Fitri and Jamilus, 2023).

Definisi kompetensi yang komprehensif menjadi fondasi yang kokoh untuk memahami bahwa pengembangan tidak hanya mencakup aspek keterampilan teknis, tetapi juga pengetahuan dan sikap yang membentuk karyawan yang unggul. Keterkaitan antara kompetensi dan kinerja menjadi dasar bagi organisasi untuk menyadari bahwa investasi dalam pengembangan karyawan bukanlah biaya, melainkan investasi yang berujung pada keunggulan kompetitif (Septiana, Wicaksono and Afifah Widiya Saputri, 2023).

## **Daftar Pustaka**

- Anih, E. (2015). Manajemen implementasi kebijakan pengembangan kurikulum di perguruan tinggi berbasis kompetensi. *Judika (Jurnal Pendidikan Unsika)*, 3(1).
- Bairizki, A. (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Pustaka Aksara.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), pp. 5–12. doi:10.1108/02621710810840730.
- Djojonegoro, W. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)*. Jakarta: Jayakarta Agung Offset.
- Fitri, L. and Jamilus. (2023). Transformasi sumber daya manusia pada lembaga pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas dan kinerja. *DIRASAH: Jurnal Study Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 468–479.
- Ghorbani, M. and Ahmadi, S. (2011). Relationship Between Employee's Empowerment Dimensions and Creativity Improvement in Educational Organizations', *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2), 213–217.
- Hidayat, N., Hubeis, M., Sukmawati, A., & Eriyatno, E. (2020). Model pengelolaan sumberdaya manusia berbasis kompetensi era industri 4.0. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 6(3), 501-501.
- Iswahyudi, M. S., Tahir, R., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., & Ramadoan, S. (2023). *STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas*. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Indrasari, M. (2017). *KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta: Indomesia Pustaka.

- Jonathan, Winterton. (2020). What Is Competence? Theory, Policy and practice. Available: <https://www.researchgate.net/profile/Jonathan-Winterton-5/publication/340384423>. Diakses, 20 Desember 2023.
- Kartika, L. N., & Sugiarto, A. (2014). Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(1), 73-90.
- Khasanudin & Saraya, S. (2007). Akuisisi Perusahaan Terbuka Dengan Penerapan Good Corporate Governance dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas. *Jurnal Journal Legal Dialectics*, 2(2).
- Perrenoud, P. (1999). Construir competências é virar as costas aos saberes. *Revista Pátio*, Porto Alegre: ARTMED, ano, 3, 15-19.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Rachmad, Y.E. et al. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rahadi, D.R. (2023). *Pelatihan & Pengembangan Karyawan*. Bandung: Lentara Ilmu Madani.
- Rahadi, D.R., Susilowati, E. and Farid, M. (2021). *Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Edited by P. Adi and M. Muslih. Bandung: Lentara Ilmu Madani.
- Rehardiningtyas, D. A., Firdaus, M. F., & Sulistyanto, S. (2022). Kompetensi Kepemimpinan Militer di Era Society 5.0. *Jurnal Kewarganegaraan*, 19(2), 126-138.
- Septiana, S., Wicaksono, R. N., Saputri, A. W., Fawwazillah, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Masa yang Mendatang. *Student Research Journal*, 1(5), 446-466.

- Supriadi, H. (2016). Peranan pendidikan dalam pengembangan diri terhadap tantangan era globalisasi. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 3(2), 92-119.
- Veronika, D., Achmar, Z., Salahuddin, F., & Citta, A. B. (2023). Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Berbasis Total Quality Management Pada Politeknik Maritim AMI Makassar. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 6331–6342. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i4.4182>

## **Profil Penulis**



### **Moch Arif Hernawan, AMTrU., M.M.**

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen Keuangan dimulai pada tahun 2012 silam. Pada saat itu, penulis ditempatkan di Unit Administrasi Keuangan perguruan tinggi swasta di Jakarta. Untuk menambah wawasan terkait manajemen keuangan saat ini penulis sedang melanjutkan pendidikan formal program doktoral pada fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Trisakti Jakarta. Penulis memiliki pengalaman dalam penyusunan Program Kerja dan anggaran institusi pendidikan, Audit institusi Pendidikan di samping aktif mengajar penulis juga aktif melaksanakan penelitian terkait Manajemen Keuangan, Akuntansi Manajemen dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

E-mail Penulis: [arifhernawan1112@yahoo.com](mailto:arifhernawan1112@yahoo.com)

## PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP KARYAWAN

**Dr. AP. Dra.Tri Yuniningsih, M.Si.**  
Universitas Diponegoro Semarang

### **Pengertian Kompensasi**

Salah satu komponen terpenting dalam suatu organisasi maupun perusahaan ialah sumber daya manusia. Pemberdayaan sumber daya manusia adalah indikator keberhasilan atau kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang paling utama, karena sumber daya manusia dipandang wajib memiliki kemampuan guna mengarahkan sumber daya lainnya ke arah tujuan perusahaan atau organisasi.

Manajemen sumber daya manusia atau MSDM merupakan keilmuan yang mendalami bagaimana cara memberdayakan kinerja karyawan perusahaan, kelompok kerja, membuat pekerjaan, mengembangkan karyawan yang mempunyai kemampuan, serta menemukan cara untuk meningkatkan kinerja karyawan serta membayar mereka untuk usaha mereka di tempat kerja (Bohlander dan Snell, 2010).

Perusahaan kecil maupun perusahaan besar harus memiliki Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), karena keberhasilan perusahaan bergantung pada karyawannya. Apabila perusahaan memperhatikan kebutuhan karyawannya, mereka dapat berkembang dan menjadi lebih baik. Misalnya, jika satu perusahaan berusaha untuk berlomba dengan perusahaan lain

dengan menyetarakan karyawannya, sebagai bentuk kompensasi dari sesuatu yang telah karyawan kerjakan kepada perusahaan. Segala bentuk hadiah atau kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka dapat dinilai sebagai kompensasi karyawan (Dessler, 2011). Kompensasi tersebut ditujukan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang mana secara umum berupa penghasilan.

Jika perusahaan memberikan kompensasi yang memuaskan kepada setiap karyawannya, mereka akan berkontribusi sepenuhnya kepada perusahaan. Salah satu bidang dalam manajemen sumber daya manusia atau MSDM ialah administrasi kompensasi, di mana bidang ini adalah salah satu yang paling sulit serta menantang, karena mempunyai banyak elemen serta mempunyai dampak yang panjang terhadap tujuan strategis perusahaan (Mondy, 2008).

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang didapat oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, karena dianggap lebih efektif untuk meningkatkan kinerja (Handoko, 2014). Para pekerja menerima kompensasi sebagai imbalan atas kerja mereka untuk organisasi (Simamora, 2006). Sejalan dengan perihal tersebut, terkait dengan biaya kompensasi yang harus ditetapkan pada tingkatan yang dapat memastikan bisnis beroperasi serta memberikan kompensasi yang terukur bagi semua karyawan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta pencapaian karyawan. Guna menyelaraskan beberapa elemen tersebut, para pengusaha diharapkan memiliki keahlian untuk dapat mengelola, mempertahankan, serta melakukan pembayaran kepada karyawan berdasarkan kinerja mereka (Mathis dan Jackson, 2011).

Terdapat dua bagian program kompensasi perusahaan, yakni kompensasi finansial yang berkaitan dengan keuangan serta kompensasi nonfinansial yang berkaitan dengan beberapa bentuk di luar keuangan (Simamora, 2006). Oleh karena itu, kompensasi dapat menjadi salah komponen utama yang perlu dilihat oleh seorang manajer, dalam rangka menaikkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Perusahaan perlu mempertimbangkan program-program kompensasi, yang kemudian dapat memberikan kompensasi dalam hal keuangan atau finansial serta nonfinansial, karena keduanya menunjukkan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan dan mendorong kinerja mereka. Perusahaan mencapai prestasi tidak terlepas dari perusahaan itu sendiri; sebaliknya, prestasi adalah hasil dari seberapa baik karyawan melakukan tugas mereka. Memberi kontribusi yang baik dan menunjukkan semangat yang dihasilkan dari kinerja karyawan (Simamora, 2006).

Hasibuan (2013) mengemukakan bahwa kompensasi teridentifikasi sebagai keseluruhan barang, uang, maupun insentif yang didapat oleh karyawan, sebagai bentuk timbal balik atas segala upaya yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Kompensasi terbagi dalam dua bentuk, di antaranya: kompensasi langsung, yang terdiri dari upah, gaji, serta insentif; kompensasi tidak langsung, yaitu kesejahteraan karyawan, sedangkan menurut (Schuler dan Jackson, 1999; Mondy et al., 1999; Schermerhorn et al., 1998; Robbins, 1996; Siagian, 1995), perihal imbalan dapat diklasifikasikan dalam dua jenis intrinsik dan ekstrinsik. Imbalan yang diberikan kepada karyawan disebut sebagai imbalan intrinsik.

Secara umum, kompensasi tersebut berupa nilai positif ataupun kebanggaan karyawan terhadap dirinya, karena telah menuntaskan pekerjaan yang dirasa cukup sulit bagi mereka. Teknik penguasaan pekerjaan, di antaranya seperti memberikan lebih banyak kewenangan pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih banyak, kebebasan yang utuh, serta lebih banyak kebebasan untuk bekerja, hal ini secara organik mensugesti dan dapat mendorong karyawan untuk menganggap dirinya menjadi lebih baik.

Dua jenis kompensasi ekstrinsik adalah langsung dan tidak langsung. Kompensasi secara langsung termasuk upah lembur, gaji pokok, tunjangan, insentif, serta bonus. Di lain sisi, kompensasi tidak langsung termasuk asuransi, cuti kerja, pensiun, jaminan sosial, liburan, pesangon, serta pelatihan. Ketika seorang karyawan

menerima kompensasi bukan dalam bentuk uang, hal itu merupakan tingkatan tersendiri terhadap rasa puas yang mereka dapat dari lingkungan fisik dan mental tempat mereka bekerja. Mereka dapat menerima imbalan bukan uang, seperti lingkungan tempat kerja yang nyaman serta aman, peluang guna meningkatkan penghasilan, pengembangan diri, karier yang lebih fleksibel, pujian, pengakuan, dan simbolisasi keberadaan atau status.

Bisnis juga harus mempertimbangkan manfaat yang lebih besar daripada uang, seperti rasa aman. Krisis moneter baru-baru ini melanda negara kita, serta karena beberapa bank yang telah dilikuidasi mengakibatkan banyak karyawan merasa keberadaan mereka tidak begitu aman dalam melakukan pekerjaan mereka, yang menyebabkan banyak PHK. Untuk menanggulangi perihal ini, beberapa pemilik perusahaan mencoba meringankan keadaan karyawannya dengan memberi mereka keyakinan bahwa mereka tidak akan di PHK, dan mereka tidak akan menerima peningkatan gaji. Simbol status adalah contoh tambahan.

Sebenarnya, semua orang mempunyai keinginan untuk mendapatkan serta mempergunakan simbolisasi keberadaan tertentu, guna memenuhi kebutuhannya. Karyawan akan merasa berhasil memenuhi kebutuhannya, jika mereka memiliki simbol status yang lebih banyak seperti fasilitas tempat tinggal, mobil, atau peningkatan jabatan. Keinginan untuk dihormati dan dihargai oleh beberapa orang di tempat mereka bekerja ataupun masyarakat di sekelilingnya merupakan salah satu kebutuhan yang dapat dipenuhi. Status dianggap sebagai keberadaan yang terkemuka bagi seseorang dalam suatu organisasi, seperti pangkat, jabatan, serta sarana yang mereka peroleh. Oleh karena itu, status sangat penting untuk mendorong seseorang untuk bekerja (Siagian, 1995).

Tiga komponen utama terdiri dari kompensasi total menurut (Gomez- Mejia, et al., 1995; Schuler dan Jackson, 1999); Luthans, 1998). Pertama, kompensasi dasar, yakni gaji dan upah yang mempunyai makna kompensasi yang waktu serta jumlah pembayarannya

tetap. Kedua, kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti, seperti kompensasi variabel. Adapun variabel kompensasi tersebut dimaksudkan untuk memberikan apresiasi kepada karyawan yang meraih prestasi sempurna. Pemberian insentif kepada individu maupun kelompok, bonus, *gainsharing*, *profit sharing* atau pembagian keuntungan, *employee stock-ownership plans* atau rencana kepemilikan saham karyawan serta pilihan saham merupakan beberapa jenis kompensasi variabel. Ketiga, manfaat juga dikenal sebagai kompensasi tidak langsung adalah bagian terakhir dari kompensasi total.

Kategori dalam komponen ini di antaranya (1) perlindungan pribadi, yang meliputi asuransi, dana pensiun, pesangon tambahan serta tabungan; (2) perlindungan umum, yang mencakup pensiun, pengangguran, jaminan sosial serta cacat; (3) tunjangan siklus hidup, yang mencakup perawatan orang tua, program kesehatan, konseling serta perawatan anak; dan (4) pembayaran saat tidak bekerja, seperti liburan, sakit, cuti kerja, serta acara pribadi.

Selain itu, pembayaran yang diturunkan oleh perusahaan tidak selalu mencakup segala bentuk pembayaran yang telah diterangkan sebelumnya. Pemberitahuan dapat bermacam-macam, pada umumnya didasarkan pada argumen pimpinan perusahaan serta manajemen mengenai pentingnya memberikan kompensasi kepada karyawan atau tidak. Ini juga harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Kompensasi dasar masih diberikan oleh beberapa bisnis di sini. Beberapa perusahaan sudah melakukan pemberian kompensasi variabel, seperti pembagian keuntungan serta bonus, tetapi perhitungannya masih tidak jelas. Program ini biasanya hanya digunakan oleh perusahaan berskala besar untuk kompensasi tidak langsung.

Bagi karyawan, *compensation* riil seperti kompensasi dasar dan variabel sangat penting bagi karyawan, karena memberi mereka kesempatan untuk mencapai pemenuhan kebutuhan mereka secara langsung, terlebih

terhadap kebutuhan fisiologis. Namun begitu, karyawan sangat berharap terhadap kompensasi yang didapatnya sebanding dengan apa yang diberikan perusahaan kepada karyawan lain yang mereka anggap memiliki kemampuan dan kinerja yang sama dengannya. Mereka juga memiliki pengharapan terhadap kompensasi yang didapatnya dapat setara dengan apa yang diberikan perusahaan kepada karyawan lain, yang mereka anggap memiliki kemampuan dan kinerja yang sama dengannya.

Jika perusahaan dapat mewujudkan harapan karyawan tentang kompensasi seperti itu, karyawan dapat merasa dan dianggap memperoleh keadilan oleh perusahaan. Siagian (1995) menyatakan sebaliknya, bahwa perusahaan berharap bahwa kepuasan karyawan, akan membuat mereka lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga perusahaan dapat meraih tujuan yang telah ditentukan terhadap diri mereka sendiri. Jika ini dapat dicapai, tujuan perusahaan akan tercapai selain memenuhi kebutuhan karyawan.

### **Tujuan Kompensasi**

Notoadmodjo dalam Sutrisno (2009) mengemukakan beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu menjadi perhatian sebagai berikut.

1. Mengapresiasi pencapaian dalam kerja,

Pemberian kompensasi yang sepadan merupakan cara dari perusahaan menghargai pencapaian kerja karyawannya. Ini juga diharapkan dapat menjadi dorongan perilaku atau kinerja karyawan selaras dengan patokan perusahaan, seperti pencapaian *output* tinggi.

2. Jaminan terhadap rasa adil.

Terdapat pola kompensasi yang sesuai, dapat memastikan bahwa semua karyawan di perusahaan memiliki kesempatan yang sama. Semua pekerja akan menerima kompensasi yang disesuaikan dengan pekerjaan mereka, prestasi, jabatan, serta fungsi mereka.

3. Mempertahankan karyawan agar tidak mencari pekerjaan lain.

Skema kompensasi yang sesuai, mengakibatkan karyawan lebih mungkin bertahan serta bekerja untuk perusahaan. Hal tersebut berarti mereka tidak akan meninggalkan perusahaan untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4. Mendapatkan karyawan yang berkualitas.

Pola kompensasi yang sesuai, dapat menjadi perhatian bagi banyak calon karyawan, yang akan meningkatkan peluang guna mempekerjakan karyawan yang paling kompeten.

5. Pengendalian biaya rekrutmen dan seleksi.

Melalui skema kompensasi yang sesuai, mengakibatkan lebih jarang melakukan rekrutmen, karena karyawan akan lebih sering mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Ini berarti bahwa biaya rekrutmen dan seleksi atau pemilihan calon karyawan baru akan lebih murah.

6. Melengkapi beberapa peraturan.

Pemerintah harus memiliki skema kompensasi yang sesuai, dan perusahaan yang baik juga harus mempunyai sistem administrasi kompensasi yang baik.

Schuler dan Jackson (1999) menyatakan bahwa kompensasi dapat dipergunakan untuk

1. mendorong karyawan yang bermutu tinggi. Berkaitan dengan hal rekrutmen, skema kompensasi yang sesuai dapat berguna meraih kandidat yang diharapkan dengan kebutuhan perusahaan. Berkaitan dengan fakta bahwa individu yang berkualitas akan merasa terpacu untuk menjalankan jenis pekerjaan tertentu jika mereka diberi kompensasi yang dirasa sesuai untuk posisi tersebut. Sebaliknya, karyawan yang benar-benar bermutu akan meninggalkan perusahaan apabila kompensasi tidak adil. Oleh karena itu, program kompensasi harus dirancang sehingga calon karyawan merasa dihargai dan siap untuk tinggal;

2. mengambil keuntungan dari persaingan. Sebuah skema kompensasi yang sesuai akan membantu perusahaan menentukan apakah kompensasi yang cukup besar masih teridentifikasi sebagai biaya yang mutlak guna melangsungkan bisnis. Apabila sudah tidak mutlak lagi, perusahaan dimungkinkan berpindah menggunakan komputerisasi serta mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau beralih ke wilayah dengan biaya tenaga kerja yang lebih rendah;
3. mendorong karyawan untuk menaikkan produktivitas atau meraih level kinerja yang lebih tinggi. Karyawan akan merasa bangga serta akan memiliki motivasi untuk menaikkan kinerja mereka sebagai hasilnya;
4. memberikan kompensasi kepada karyawan berkenaan dengan perundangan yang berlaku; berkaitan pembayaran akan dilakukan berkenaan dengan perundangan yang berlaku. Sebagai contoh, perusahaan wajib memberikan kompensasi kepada karyawannya setidaknya setara dengan UMR (Upah Minimum Regional), yang ditetapkan oleh undang-undang pemerintah;
5. memfasilitasi sasaran strategis. Hal ini berkaitan guna menarik kandidat terbaik, perusahaan berkeinginan membuat arena kerja menjadi menarik. Bisnis dapat menggunakan kompensasi untuk meraih sasaran ini serta untuk meraih sasaran strategis lain, seperti pertumbuhan yang pesat, inovasi, serta keberlangsungan hidup; dan
6. menentukan serta membangun struktur. Skema kompensasi dapat membantu mengatur organisasi yang mengakibatkan orang di status tertentu, dapat memengaruhi orang lain di status lain berdasarkan hierarhi status.

Jika kompensasi dapat menarik calon karyawan dan memotivasi karyawan yang lebih baik guna menaikkan kinerjanya, tingkat produktivitas akan naik serta perusahaan dapat melahirkan produk dengan harga

yang dapat bersaing, sehingga lebih mungkin bagi perusahaan, sedangkan apabila perhitungan kompensasi ditentukan berdasarkan pada posisi atau keahlian yang keterampilan yang sejalan dengan posisi, perusahaan akan mempunyai peluang yang lebih besar untuk memotivasi, menarik, serta mempertahankan karyawan yang berpeluang dan berkinerja tinggi. Ini akan memungkinkan perusahaan untuk bertahan dan mengembangkan usahanya, sementara karyawan juga akan menikmati kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

### **Landasan Perhitungan Kompensasi**

Untuk memperoleh skema pembayaran kompensasi yang menarik karyawan, adil, mempertahankan bisnis, serta menurunkan biaya, dipergunakan dasar perhitungan kompensasi. Gomez-Mejia et al. (1995) mengungkapkan bahwa prinsip perhitungan kompensasi digolongkan menjadi dua jenis: jabatan (*job-based approaches*) atau pendekatan pekerjaan serta pendekatan keahlian (*skill-based approaches*). Pendekatan pekerjaan atau jabatan menganggap bahwa orang yang dibayar untuk posisi tertentu, dapat melakukan pekerjaan tersebut, sementara pendekatan keterampilan menganggap bahwa karyawan tidak mendapat bayaran atas dasar pekerjaan yang mereka lakukan.

#### *Kompensasi Berlandaskan Pekerjaan atau Jabatan*

Dalam mengembangkan rencana kompensasi berdasarkan jabatan, terdiri dari tiga komponen utama. Pertama, evaluasi jabatan menciptakan keadilan internal. Kedua, survei pasar mewujudkan keadilan eksternal. Ketiga, meraih keadilan individu (Gomez-Mejia, et al., 1995). Metode evaluasi jabatan berfokus pada unit jabatan. Metode Hay Guide Chart-Profile adalah pendekatan evaluasi jabatan yang cukup terkenal untuk posisi manajer, eksekutif, serta profesional dan posisi administrasi, manufaktur serta teknik. Pendekatan evaluasi jabatan lainnya menggunakan beberapa faktor yang dapat dikompensasi. Secara operasional, skema demikian bergantung pada tiga

komponen utama yang dapat dikompensasi: masalah dapat diatasi (*problem solving*), keahlian (*know how*), serta pertanggungjawaban.

Pendekatan yang demikian menunjukkan bahwa komponen yang kurang penting, memiliki nilai yang lebih rendah, sementara komponen yang lebih penting, memiliki nilai yang tinggi. Tidak ada tujuan evaluasi jabatan ini untuk menghitung level gaji di pasar maupun perusahaan lain. Selain itu, evaluasi jabatan ini hanya berfokus pada nilai tugas masing-masing jabatan daripada individu yang melaksanakannya (Schuler dan Jackson, 1999; Gomez-Mejia et al., 1995).

Bisnis harus melakukan survei pasar untuk mencapai keadilan eksternal. Mereka dapat melakukan survei ini sendiri atau membeli konsultan. Bisnis dapat membuat kebijakan pembayaran kompensasi berdasarkan survei ini. Mereka dapat memilih untuk melakukan pembayaran yang lebih rendah, lebih tinggi, atau sesuai dengan pasar. Guna mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi, perusahaan harus melakukan yang terbaik untuk mendorong dan mempertahankan karyawan yang baik, serta menekan rasa tidak puas karyawan terhadap kompensasi mereka. Perusahaan tidak dapat menarik karyawan baru jika mereka menggunakan kebijakan pembayaran lebih rendah dari pasar, tetapi kebijakan biasa perusahaan adalah untuk mengejar persaingan. Kebijakan yang demikian tidak menyebabkan perusahaan rugi, tetapi tidak memberikan keunggulan kompetitif.

Setelah menyusun sistem kompensasi untuk setiap posisi, perusahaan kemudian memberikan tingkat kompensasi yang sesuai dengan posisi masing-masing karyawan. Ini biasanya bergantung pada tingkat senioritas dan pengalaman karyawan untuk menentukan tingkat kompensasi yang tepat. Perusahaan harus membuat standar tingkat pembayaran untuk memenuhi kebutuhan setiap individu. Keadilan individu menghasilkan pembayaran yang adil bagi karyawan dengan posisi yang sama.

### *Kompensasi Berlandaskan Keterampilan*

Beberapa konsultan serta akademisi berpendapat bahwa kompensasi jabatan dapat sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan zaman modern, serta dengan mudah disalahgunakan. Pendekatan kompensasi yang dilandaskan dengan jabatan yang konvensional, menurut Bridges (1994), Murlis dan Fitt (1991), dalam Schuler dan Jackson (1999), adalah sebagai berikut: (1) menciptakan organisasi hierarkis yang mendorong motivasi dan kreativitas karyawan, (2) percaya bahwa pekerja merupakan komoditas yang dapat diciptakan untuk "sesuai dengan" beberapa peran yang telah ditetapkan, (3) tidak sesuai dengan organisasi yang lebih sederhana saat ini, di mana beberapa tim kecil serta luwes yang terdiri dari individu-individu yang bertanggung jawab, dan (4) tidak sesuai dengan industri jasa, di mana kejayaan ke depan bergantung pada apa yang diketahui pekerja lebih daripada posisi yang mereka dapatkan.

Lawler (1983) mengemukakan pendekatan keterampilan digunakan untuk menghitung kompensasi karena (a) karyawan yang memiliki kemampuan yang mumpuni atau yang dapat meningkatkan keterampilannya dapat menerima kompensasi yang lebih tinggi, bahkan jika posisinya konstan; (b) *value* atau nilai individu jauh lebih penting daripada nilai pekerjaan yang dijalankannya; dan (c) karyawan yang mempunyai kemampuan serta keahlian, tentu akan terpacu pada perusahaan yang memberikan kompensasi yang didukung oleh keterampilan tersebut.

Apabila perusahaan berkeinginan mempertahankan karyawannya yang mempunyai prestasi tinggi, mereka harus berani memberikan kompensasi yang lebih tinggi daripada karyawan yang berprestasi rendah. Jika mereka tidak melakukannya, karyawan yang capaian tinggi, yang seharusnya dipertahankan oleh perusahaan, akan meninggalkan perusahaan dengan keyakinan bahwa mereka akan memperoleh kompensasi yang lebih tinggi di tempat lain atau di perusahaan lain. Dengan demikian, hanya karyawan yang mempunyai capaian baik yang akan tetap di perusahaan akan meninggalkan perusahaan.

Sudah sewajarnya bahwa karyawan yang mempunyai lebih banyak keterampilan dan pengetahuan akan lebih dihargai dan dibayar, sesuai dengan kemampuan mereka daripada tugas jabatan mereka. Dalam sistem pembayaran yang didasarkan pada pekerjaan, jumlah kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan berkenaan dengan posisi atau pekerjaannya, tanpa mempertimbangkan apakah karyawan mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut dengan baik.

Berbeda dengan skema kompensasi berlandaskan pekerjaan atau jaba, sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan menetapkan tingkat kompensasi awal yang sama untuk setiap karyawan. Dalam sistem ini, kompensasi hanya akan meningkat setelah karyawan menunjukkan kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan tertentu. Faktanya, banyak perusahaan masih melihat posisi seseorang daripada kemampuan karir mereka. Sederhananya, kondisi ini dapat terjadi di bagian tata usaha maupun administrasi suatu perusahaan.

Tenaga administrasi yang dapat menggunakan mesin ketik elektrik atau komputer, akan memperoleh upah yang sama dengan tenaga administrasi yang dapat menggunakan mesin ketik manual. Setelah jangka waktu tertentu, misalnya satu tahun, kenaikan gaji diberikan secara otomatis dengan jumlah yang sama. Ini karena banyak bisnis lebih mengutamakan posisi daripada keahlian karyawan, sehingga kompensasi juga dilandaskan pada posisi atau pekerjaan karyawan daripada keterampilan karyawan. Ada perbedaan lain antara sistem kompensasi yang didasarkan pada pekerjaan atau jabatan, dan sistem yang didasarkan pada keterampilan.

Secara konvensional, lamanya bekerja atau senioritas di tingkat tertentu sangat penting, sehingga orang yang bekerja lebih lama di tempat tersebut, dianggap lebih berpengalaman dan akan diberi gaji yang lebih besar. Nilai didasarkan pada keterampilan daripada jabatan dalam sistem yang didasarkan pada keterampilan.

Dirasa tidak sulit bagi karyawan yang memiliki kepiawaian untuk pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain atau mendapat promosi, karyawan yang memiliki keterampilan juga memiliki lebih banyak peluang untuk maju.

Dalam hal senioritas, ini masih sering terjadi di perusahaan dan institusi ini. Peningkatan kompensasi yang diberikan secara otomatis dalam jangka waktu tertentu, karyawan yang lebih muda memiliki peluang yang lebih besar untuk menerima kompensasi jauh lebih tinggi daripada karyawan yang lebih tua, meskipun karyawan junior memiliki lebih banyak kepiawaian dan keahlian daripada karyawan senior. Kompensasi berdasarkan keterampilan terdiri dari empat jenis (dikenal sebagai kompensasi berdasarkan keterampilan) dan kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan (dikenal sebagai kompensasi berdasarkan pekerjaan), menurut Dessler (2000), ini adalah sebagai berikut: evaluasi kompetensi, dampak perubahan posisi, senioritas, dan peluang promosi.

Schuler dan Jackson (1999) memperdalam sembilan perbedaan antara sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan dan jabatan, seperti yang ditunjukkan dalam tabel 19.1.

Tabel 19.1  
Perbandingan Sistem Pembayaran Kompensasi Berdasarkan Keterampilan dan Jabatan

Komponen	Kompensasi Berdasarkan Keterampilan	Kompensasi Berdasarkan Jabatan
Penentuan Nilai	Berkaitan pada hasil evaluasi kelompok keterampilan.	Dikaitkan dengan evaluasi seluruh jabatan.
Penetapan Harga	Berkaitan dengan pasar maka semua sistem pembayaran sulit	Lebih mudah karena pembayaran terkait dengan

Komponen	Kompensasi Berdasarkan Keterampilan	Kompensasi Berdasarkan Jabatan
	dilakukan.	posisi standar di pasar tenaga kerja.
Rentang Pembayaran	Sangat luas, satu rentang pembayaran untuk seluruh anggota kelompok keterampilan.	Bisa bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan dan tingkat pembayaran.
Evaluasi Kinerja	Tes kompetensi.	Ukuran kinerja jabatan.
Peningkatan Gaji	Peningkatan gaji diukur dengan tes kompetensi yang berkaitan dengan penguasaan keterampilan.	Peningkatan gaji berkaitan dengan senioritas dan hasil nyata kinerja karyawan.
Peran Pelatihan	Untuk memperoleh fleksibilitas jabatan dan peningkatan bayaran bagi semua karyawan perlu dilakukan pelatihan.	Diperlukan karena kebutuhan bukan karena keinginan.
Peluang Pertumbuhan Bayaran	Peluang lebih besar. Siapapun yang lulus tes kemampuan bisa maju.	Tidak ada peluang untuk naik pangkat jika jabatan tidak terbuka.
Efek Perubahan Jabatan	Bayaran yang diterima sesuai biasanya, kecuali karyawan memiliki keahlian keterampilan	Bayaran naik segera sesuai dengan jabatan baru.

Komponen	Kompensasi Berdasarkan Keterampilan	Kompensasi Berdasarkan Jabatan
	meningkat.	
Administrasi Pembayaran	Administrasi pembayaran dirasa sulit dilakukan karena ada banyak elemen yang perlu diperhatikan dalam rencana pembayaran.	Tergantung pada kompleksitas evaluasi jabatan dan rencana alokasi pembayaran.

Sumber: Schuler dan Jackson (1999)

## **Daftar Pustaka**

- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). Principles of Human Resource. Management, 15th ed. Mason, OH: South Western –Cengage Learning
- Dessler, G. (2000). Human Resource Management. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dessler, Gary. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 2, Ed 10. Jakarta: PT Indeks.
- Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. (1995). Managing Human Resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Handoko, T. Hani. (2014). Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketujuh belas. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lawler, E.E. (1983). Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Luthans, F. (1998). Organizational Behavior. 8th edition. New York: The McGraw-Hill Co., Inc.
- Mathis, Robert. L dan John H. Jackson. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. (1999). Human Resource Management. 7 th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mondy, R. Wayne. (2008). Manajemen sumber Daya Manusia. Jilid 2 edisi 10. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S.P. (1996). Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jakarta: Prenhallindo.
- Schermerhorn, J.R., J.G. Hunt, dan R.N. Osborn. (1998). Organisational Behaviour an Asia-Pacific Perspective. Australia: Jacaranda Wiley.

- Schuler, R.S., dan S.E. Jackson. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, S.P. (1995). Teori Motivasi dan Aplikasinya. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-3, cetakan ke-2. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sutrisno, Edy. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi pertama, cetakan pertama. Jakarta: Kencana.

## Profil Penulis



### **Dr. AP. Dra. Tri Yuniningsih, M.Si.**

lahir di Magelang (2 Juni 1967) merupakan anak ke-3 dari 9 bersaudara dan saat ini menjadi Dosen Administrasi Publik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. Memperoleh gelar Dra. (1991), M.Si (2002) dan gelar Doktor (2018) di Universitas Diponegoro. Aktif mengikuti kegiatan ilmiah baik di dalam maupun di luar negeri serta menulis beberapa buku antara lain Bunga Rampai Etika Administrasi Publik (2017), Buku Teori dan Konsep Administrasi Negara (2018), tahun (2019) menulis buku tentang Kajian Birokrasi dan Jejaring Kebijakan, menulis buku tentang Manajemen Perubahan dan Manajemen Konflik di tahun (2020).

Jabatan yang pernah diemban pada tahun 2006 sampai tahun 2010 menjadi Sekretaris program studi D III Administrasi Perkantoran dan Sekretaris. Tahun 2009 sampai 2017 menjadi Ketua Pelaksana Bimtek DPRD se-Jawa Tengah LPPM Universitas Diponegoro, Staf Ahli DPRD Provinsi Jawa Tengah di tahun 2011 sampai 2016, Staf Ahli pendamping pembuatan Peraturan Daerah di Kabupaten Demak dan Kabupaten Jepara di tahun 2009 sampai 2008, dan Ketua Departemen Administrasi Publik tahun 2019 sampai sekarang.

E-mail Penulis: [triyuniningsih26@gmail.com](mailto:triyuniningsih26@gmail.com)

- 1 MEMAHAMI KONSEP MSDM  
Dg. Mapata
- 2 PERENCANAAN SDM DI DALAM PERUSAHAAN  
Moh. Rolli Paramata
- 3 PENGEMBANGAN SDM BERBASIS E-HRM  
Ismartaya
- 4 FUNGSI MSDM DAN PRAKTIKNYA DI DALAM ORGANISASI  
Siti Akmalia
- 5 TEORI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
Sutiyem
- 6 SISTEM REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN  
Ida Ayu Oka Martini
- 7 GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
Herlina Tarigan
- 8 ANALISIS JABATAN DAN BEBAN KERJA  
Imas Komariyah
- 9 TURNOVER KARYAWAN DAN PENYEBABNYA  
Awa
- 10 STRATEGI RETENSI KARYAWAN  
Iventura Fitra Uli Tamba
- 11 PERENCANAAN KARIER DAN MANAJEMEN KARIER  
Firdaus
- 12 ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
Syarif Ali
- 13 KEPUASAN KERJA KARYAWAN SERTA INDIKATORNYA  
Dewi Kania
- 14 BUDAYA ORGANISASI  
Deasy Lestary Kusnandar
- 15 KOMITMEN ORGANISASI  
Fuzy Waliyul Muftahidin
- 16 PENGEMBANGAN KOMPETENSI KARYAWAN  
Sonya Putri Ramafina
- 17 TEORI KEADILAN ORGANISASI  
Agusthina Risambessy
- 18 HUBUNGAN KOMPETENSI KARYAWAN DAN KINERJA  
Moch Arif Hernawan
- 19 PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP KARYAWAN  
Tri Yuniningsih

*Editor:*  
Hartini

Untuk akses **Buku Digital**,  
Scan **QR CODE**



**Media Sains Indonesia**  
Melong Asih Regency B.40, Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
Email : [penerbit@medsan.co.id](mailto:penerbit@medsan.co.id)  
Website : [www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)



ISBN 978-623-195-795-5 (PDF)



9 786231 957955