

DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Pendekatan Lingkungan Organisasi)



Aris Budiono

**DASAR-DASAR MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
(Pendekatan Lingkungan Organisasi)**

UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

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 Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta yang meliputi penerjemahan dan pengadaptasian Ciptaan 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).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta yang meliputi penerbitan, pengandaan dalam segala bentuknya, dan pendistribusian Ciptaan untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada poin kedua di atas yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

**DASAR-DASAR MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
(Pendekatan Lingkungan Organisasi)**

Aris Budiono, S.Psi., M.M.



DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Pendekatan Lingkungan Organisasi)

Copyright © 2023

Penulis:

Aris Budiono, S.Psi., M.M.

Editor:

Agisni Sofatunisa

Setting Layout:

Agisni Sofatunisa

Desain Sampul:

Rizal Setiana

ISBN: 978-623-8433-40-7

IKAPI: 435/JBA/2022

Ukuran: 15,5 cm x 23 cm; xi + 142 hlm

Cetakan Pertama, Agustus 2023

Hak cipta dilindungi Undang-Undang dilarang menduplikasi, memfotokopi, dan memperbanyak sebagian atau seluruh bagian buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

Penerbit:

CV. Mega Press Nusantara

Alamat Redaksi:

Komplek Perumahan Janatipark III, Cluster Copernicus Blok D-07, Cibeusi, Jatinangor,
Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

0812-1208-8836

www.megapress.co.id

penerbitmegapress@gmail.com

KATA PENGANTAR

Dengan bersyukur dan merendahkan diri kami mengucapkan terima kasih kepada Allah Yang Maha Kuasa. Karena atas segala anugerah rahmat-Nya dan petunjuk-Nya, Penulis berhasil menyelesaikan buku ajar panduan "Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Lingkungan Organisasi".

Dalam dunia bisnis, pengelolaan sumber daya manusia memiliki peranan sentral yang tak terhindarkan. Oleh karena itu, kami merasa penting untuk menghasilkan buku mengenai Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia dengan pendekatan yang mencakup lingkungan, baik dari aspek internal maupun eksternal organisasi. Buku ini disusun secara sistematis dan diperkaya dengan contoh kasus di dalam berbagai organisasi, dengan tujuan agar mudah dipahami oleh kalangan akademis, termasuk dosen dan mahasiswa, serta bermanfaat bagi para praktisi bisnis.

Proses penyusunan buku ini didasarkan pada tinjauan literatur dari beberapa sumber buku maupun jurnal tentang manajemen sumber daya manusia yang telah ada, serta beberapa referensi lain yang mendukung. Selain itu, pengalaman penulis dalam mengelola Sumber Daya Manusia dalam berbagai jenis usaha juga turut memberikan kontribusi pada penyusunan buku ini.

Kami menyadari bahwa buku ajar "Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Lingkungan Organisasi" ini jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kami dengan tulus mengharapkan kritik dan saran konstruktif dari semua pihak demi penyempurnaan pada edisi berikutnya.

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada seluruh Civitas akademika Universitas Asa Indonesia yang telah memberikan dukungan, fasilitas, dan bantuan dalam penyusunan buku ini. Semoga karya ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan positif bagi dunia akademis dan dunia bisnis.

Penulis

SAMBUTAN

Pada kesempatan istimewa ini, kami menghadirkan sebuah buku panduan yang memiliki nilai yang luar biasa, berjudul "Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendekatan Lingkungan Organisasi)". Buku ini merupakan hasil pencapaian dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan pendidikan tinggi yang berdedikasi.

Dalam era globalisasi, kebutuhan untuk memahami secara mendalam bagaimana mengelola Sumber Daya Manusia secara efektif dan berkelanjutan menjadi semakin penting. Maka dari itu, buku ini hadir sebagai panduan yang tak ternilai harganya bagi para mahasiswa, sebagai sumber pengetahuan yang kaya akan konsep, teori, dan praktik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

Tujuan utama dari buku panduan ini adalah memberikan pemahaman kepada para mahasiswa tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan fokus pada pendekatan lingkungan organisasi. Di tengah kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh dunia bisnis, buku ini akan memberikan bantuan kepada mahasiswa dalam:

Memahami Aspek-aspek Fundamental: Buku ini akan membantu mahasiswa dalam memperoleh pemahaman tentang konsep dasar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan pengelolaan kinerja.

Integrasi dengan Lingkungan Organisasi: Buku ini menguraikan bagaimana perubahan dinamika lingkungan organisasi dapat memengaruhi pengambilan keputusan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia. Ini akan memberi mahasiswa kemampuan untuk menghadapi perubahan yang tak terhindarkan dalam dunia bisnis.

Penerapan Praktik Terbaik: Dengan menyajikan studi kasus dan contoh nyata, buku ini memberikan wawasan tentang bagaimana konsep-konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diterapkan dalam berbagai situasi di lingkungan organisasional.

Pengembangan Kemampuan Analitis: Buku ini akan merangsang kemampuan analitis mahasiswa dalam menganalisis situasi, mengidentifikasi masalah, dan merumuskan solusi inovatif dalam konteks Sumber Daya Manusia.

Kami berharap bahwa buku "Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Lingkungan Organisasi" akan menjadi pendamping setia dalam perjalanan belajar dan pengembangan diri Anda. Dengan pemahaman yang mendalam terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia, diharapkan Anda akan siap menghadapi tantangan dunia kerja dan memberikan kontribusi berarti bagi Bangsa dan Negara.

Terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam proses pembuatan buku ini, serta kepada para mahasiswa yang terus bersemangat dalam mengejar Cita-citanya. Semoga buku ini memberikan manfaat yang luas dan mendalam bagi kita semua.

Prof. Dr. Parlagutan Silitonga
Ketua Yayasan Lembaga Bina Pendidikan Pariwisata

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
SAMBUTAN.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB 1 MANAJEMEN DAN PENTINGNYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
1.1 Deskripsi Singkat.....	1
1.2 Tujuan Pembelajaran.....	1
1.3 Manajemen.....	2
1.4 Fungsi Manajemen.....	7
1.5 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
1.6 Rangkuman.....	12
1.7 Essay.....	13
1.8 Referensi.....	14
BAB 2 FUNGSI BIDANG MANAJEMEN.....	15
2.1 Deskripsi Singkat.....	15
2.2 Tujuan Pembelajaran:.....	15
2.3 Fungsi Bidang Manajemen.....	16
2.4 Bidang-bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
2.4.1 Bidang Manajemen Keuangan.....	17
2.4.2 Bidang Manajemen Operasional.....	18
2.4.3 Bidang Manajemen Pemasaran.....	19
2.4.4 Bidang Manajemen Administrasi.....	19
2.5 Rangkuman.....	21
2.5 Essay.....	22

BAB 3 FUNGSI PENGADAAN	24
3.1 Deskripsi Singkat.....	24
3.2 Tujuan Pembelajaran	24
3.3 Fungsi Pengadaan	25
3.3.1 Pengadaan Tenaga Kerja	25
3.3.2 Pengadaan Alat Penunjang Kerja	40
3.4 Rangkuman.....	42
3.5 Essay.....	43
3.6 Referensi.....	44
BAB 4 FUNGSI PENGEMBANGAN	45
4.1 Deskripsi Singkat.....	45
4.2 Tujuan Pembelajaran	45
4.3 Fungsi Pengembangan.....	46
4.3.1 Pengembangan Karier.....	46
4.3.2 Kinerja	49
4.3.3 Gap	51
4.3.4 Pelatihan	52
4.3.5 Budaya Organisasi	55
4.4 Rangkuman.....	60
4.5 Essay.....	62
4.6 Referensi.....	63
BAB 5 FUNGSI KOMPENSASI	65
5.1 Deskripsi Singkat.....	65
5.2 Tujuan Pembelajaran	65
5.3 Fungsi Kompensasi.....	66
5.4 Tujuan Pemberian Kompensasi	67
5.5 Bentuk Kompensasi	68
5.6 Rangkuman.....	69
5.7 Essay.....	70

5.8 Referensi.....	71
BAB 6 FUNGSI KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA.....	72
6.1 Deskripsi Singkat.....	72
6.2 Tujuan Pembelajaran.....	72
6.3 Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).....	73
6.4 Fungsi Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	73
6.6 Essay.....	79
6.7 Referensi.....	80
BAB 7 HUBUNGAN INDUSTRIAL.....	81
7.1 Deskripsi Singkat.....	81
7.2 Tujuan Pembelajaran.....	81
7.3 Fungsi Hubungan industrial.....	82
7.4 Perselisihan Hubungan Industrial.....	84
7.5 Penyelesaian perselisihan hubungan industrial.....	84
7.6 Rangkuman.....	87
7.7 Essay.....	88
7.8 Referensi.....	89
BAB 8 LINGKUNGAN INTERNAL.....	90
8.1 Deskripsi Singkat.....	90
8.2 Tujuan Pembelajaran.....	90
8.3 Lingkungan Internal.....	91
8.4 Hukum.....	91
8.5 Sosial Budaya.....	92
8.5 Struktur Organisasi.....	93
8.6 Teknologi.....	96
8.7 Rangkuman.....	104
8.8 Essay.....	105
8.9 Referensi.....	106
BAB 9 LINGKUNGAN EKSTERNAL MSDM.....	108

9.1 Deskripsi Singkat.....	108
9.2 Tujuan Pembelajaran	108
9.3 Lingkungan External	109
9.4 Rangkuman.....	116
9.5 Essay.....	117
9.6 Referensi.....	118
BAB 10 PENGUKURAN	119
10.1 Deskripsi Singkat.....	119
10.2 Tujuan Pembelajaran	119
10.3 Pengukuran	120
10.4 Jenis-Jenis Skala Sikap:.....	122
10.5 Menyusun Instrumen (Skala Likert).....	125
10.6 Pengujian Instrumen.....	130
10.7 Penggunaan Instrumen	135
10.8 Rangkuman.....	139
10.9 Essay.....	140
10.10 Referensi.....	141
RIWAYAT PENULIS.....	142

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Definisi Manajemen Menurut Para Ahli	2
Tabel 3. 1 Formulir Kebutuhan Tenaga Kerja.....	35
Tabel 10. 1 Skoring dalam Skala Likert.....	122
Tabel 10. 2 Skoring Dalam Skala Guttman	123
Tabel 10. 3 Pembuatan Pernyataan Instrumen	128
Tabel 10. 4 Blueprint Distribusi Penyebaran Item Skala Kecerdasan Emosional	128
Tabel 10. 5 Pernyataan Skala Kecerdasan Emosional.....	129
Tabel 10. 6 Validitas Item Indikator 1.....	131
Tabel 10. 7 Validitas Akar Faktor/Dimensi.....	132
Tabel 10. 8 Hasil Olah Data	133
Tabel 10. 9 Hasil Olah Data Reliabilitas	135
Tabel 10. 10 Hasil Olah Data Frekuensi.....	136
Tabel 10. 11 Klasifikasi Hasil Skor Tes	136
Tabel 10. 12 Hasil Tes Sikap.....	138

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Proses Manajemen	3
Gambar 2. 1 Manajemen Fungsi.....	16
Gambar 3. 1 Analisis Pekerjaan	26
Gambar 3. 2 Ilustrasi Standar Kerja	28
Gambar 3. 3 Ilustrasi Kompeten.....	31
Gambar 3. 4 Proses Rekrutmen Calon Tenaga Kerja.....	36
Gambar 3. 5 Proses Seleksi	37
Gambar 3. 6 Ilustrasi Orientasi.....	38
Gambar 3. 7 Ilustrasi Fungsi Alat Penunjang Kerja.....	40
Gambar 4. 1 Ilustrasi Pengembangan Karir.....	47
Gambar 4. 2 Ilustrasi Kinerja	50
Gambar 4. 3 Ilustrasi Gap.....	52
Gambar 4. 4 Ilustrasi Pelatihan.....	53
Gambar 4. 5 Ilustrasi Budaya Organisasi	57
Gambar 5. 1 Ilustrasi Kompensasi.....	67
Gambar 6. 1 Ilustrasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	73
Gambar 7. 1 Ilustrasi Hubungan industrial.....	82
Gambar 8. 1 Ilustrasi Hukum	92
Gambar 8. 2 Ilustrasi Sosial Budaya	93
Gambar 8. 3 Ilustrasi Struktur Organisasi	95
Gambar 8. 4 Ilustrasi Teknologi.....	97
Gambar 8. 5 Pengaruh Teknologi.....	99
Gambar 9. 1 Ilustrasi Pemangku Kebijakan	110
Gambar 9. 2 Ilustrasi Hubungan dengan Perusahaan Lain.....	114
Gambar 9. 3 Ilustrasi Psikotes	121
Gambar 10. 1 Proses Penyusunan Instrumen	125
Gambar 10. 2 Kurva Normal	137

BAB 1

MANAJEMEN DAN PENTINGNYA MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

1.1 Deskripsi Singkat

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan tentang Manajemen dan pentingnya pemahaman tentang MSDM. Kami akan menggambarkan bahwa aktivitas MSDM, aspek yang tak terpisahkan dari setiap peran manajerial. Selain itu, kami juga akan menyoroti bahwa MSDM biasanya menjadi fungsi terpisah dalam organisasi, yang dikelola oleh manajer khusus yang berfokus pada SDM, serta pentingnya MSDM bagi semua manajer dalam mengelola sumber daya manusia; tren global dan kompetitif terkini dalam MSDM.

1.2 Tujuan Pembelajaran

1. Menguraikan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan mengidentifikasi kaitannya dengan proses manajemen.
2. Mengilustrasikan dengan contoh mengapa MSDM memiliki pentingnya bagi semua manajer.
3. Menjelaskan tanggung jawab MSDM dari manajer lini dan staf (SDM) melalui ilustrasi konkret.
4. Mendiskusikan dan menggambarkan secara ringkas berbagai tren penting yang mempengaruhi MSDM.
5. Menyebutkan dan menjelaskan ciri-ciri penting dari manajer sumber daya manusia yang relevan dengan kondisi saat ini.

1.3 Manajemen

Manajemen merupakan konsep yang tidak asing bagi kita, terutama bagi mereka yang terlibat dalam perusahaan, organisasi, atau berbagai kegiatan lainnya. Istilah ini berkaitan erat dengan berbagai entitas seperti perusahaan, organisasi politik, LSM, profesi, pemerintah, institusi pendidikan, dan kegiatan sosial kemasyarakatan (Suhardi, 2018). Istilah "manajemen" berasal dari bahasa Inggris "*to manage*" yang memiliki arti mengurus, mengelola, atau mengatur. Oleh karena itu, ketika suatu organisasi atau kelompok orang gagal mencapai tujuannya, sering kali disebut sebagai "*missmanagement*," yang berarti kesalahan dalam mengurus, mengelola, atau mengatur.

Beberapa pengertian menurut para ahli (Krisnandi et al., 2019):

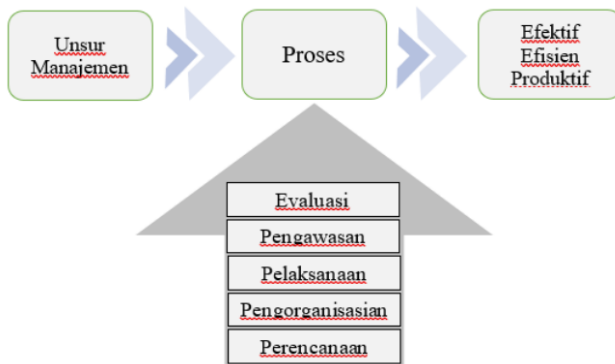
Tabel 1. 1 Definisi Manajemen Menurut Para Ahli

Robbin dan Coulter (2002)	“Manajemen merupakan suatu proses pelaksanaan koordinasi terhadap berbagai kegiatan pekerjaan secara efektif dan efisien dengan dan/atau melalui orang lain”
Mary Parker Follett (1998)	“ <i>management is the art of getting thing done through people</i> ”. Artinya, manajemen merupakan seni untuk mencapai tujuan melalui orang-orang.
Terry (1982)	“Manajemen sebagai serangkaian proses unik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menetapkan dan mencapai berbagai sasaran yang sudah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya”
Stoner (1996)	“Menyebutkan bahwa manajemen ialah serangkaian proses dalam menetapkan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk pencapaian suatu tujuan”

Ketika suatu organisasi menghadapi masalah atau kegagalan, seringkali itu dapat dikaitkan dengan kurangnya manajemen yang efektif. *Mismanagement* dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti keputusan yang buruk, kurangnya perencanaan yang matang, penggunaan sumber daya

yang tidak efisien, atau kurangnya pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Akibatnya, organisasi mungkin mengalami kinerja yang buruk, ketidakmampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, atau bahkan masalah keuangan yang serius.

Oleh karena itu, manajemen yang baik dan efektif sangat penting untuk kelangsungan dan kesuksesan organisasi. Manajemen yang kompeten akan mampu merencanakan, mengorganisasi, dan mengarahkan sumber daya dengan bijaksana, sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien dan efektif. Keberhasilan suatu organisasi seringkali bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengambil keputusan yang tepat, mengelola risiko, mengoptimalkan kinerja, dan mendorong inovasi. Sebagai hasil dari pentingnya manajemen yang efektif, banyak organisasi dan perusahaan berusaha untuk mengembangkan dan memperkuat kemampuan manajerial melalui pelatihan, pengembangan, dan implementasi praktik-praktik manajemen terbaik. Melalui upaya ini, diharapkan organisasi dapat menghindari kesalahan *mismanagement* dan mencapai keberhasilan yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis.



Gambar 1. 1 Proses Manajemen

Dalam menjawab pertanyaan "Siapa yang membutuhkan manajemen itu?", dapat disimpulkan bahwa manajemen diperlukan oleh:

1. Perusahaan (bisnis): Manajemen diperlukan dalam perusahaan untuk mengelola sumber daya dan proses bisnis agar mencapai tujuan yang ditetapkan. Ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas-aktivitas perusahaan.

2. Segala bentuk Organisasi: Organisasi-organisasi, seperti organisasi politik, LSM, dan institusi pendidikan, juga membutuhkan manajemen untuk mengelola operasional mereka, mengatur sumber daya dan tenaga kerja, serta mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.
3. Segala bentuk kegiatan-kegiatan: Manajemen diperlukan dalam berbagai kegiatan, baik itu kegiatan bisnis maupun non-bisnis. Dalam konteks ini, manajemen membantu mengatur waktu, sumber daya, dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, ada pandangan bahwa hampir setiap manusia dalam berkarya akan memerlukan manajemen. Ini berarti bahwa prinsip-prinsip manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, baik itu dalam mencapai tujuan pribadi, mengatur waktu, mengelola proyek, atau mengoptimalkan produktivitas.

Manajemen secara umum merujuk pada rangkaian aktivitas dan prinsip-prinsip yang digunakan untuk mengatur, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya manusia dan materi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Ini melibatkan kemampuan untuk membuat keputusan, mengelola konflik, berkomunikasi secara efektif, dan mengoptimalkan kinerja individu dan kelompok. Manajemen mengacu pada serangkaian aktivitas, prinsip, dan keterampilan yang digunakan untuk mengatur, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya manusia dan materi dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan atau diinginkan. Manajemen melibatkan kemampuan untuk merencanakan dengan baik, mengorganisir sumber daya yang tersedia, mengarahkan tim atau individu, serta mengendalikan proses untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Penting untuk memahami bahwa manajemen tidak hanya terkait dengan pekerjaan yang kompleks atau organisasi besar. Prinsip-prinsip manajemen dapat diterapkan dalam berbagai konteks, mulai dari tugas sederhana seperti mengelola arisan di kampus, hingga tugas yang kompleks seperti mengelola organisasi atau merancang strategi dalam situasi perang. Kemampuan manajerial yang baik melibatkan keterampilan dalam mengelola waktu, sumber daya, orang-orang, dan informasi dengan efektif. Ini mencakup kemampuan untuk membuat rencana yang jelas dan terukur, mengorganisir tugas dan tanggung jawab, membangun dan memelihara hubungan yang efektif, memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan

bersama, serta mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul.

Kesuksesan dalam mencapai tujuan yang diinginkan dapat dianggap sebagai indikasi bahwa seseorang atau kelompok memiliki kemampuan manajerial yang baik. Oleh karena itu, manajemen dapat dilihat sebagai kemampuan untuk mengelola dengan efektif berbagai aspek kegiatan atau pekerjaan, terlepas dari tingkat kompleksitasnya. Istilah "manajemen" berasal dari kata bahasa Inggris "*to manage*", yang memiliki arti mengurus, mengelola, atau mengatur. Oleh karena itu, ketika suatu organisasi atau kelompok gagal mencapai tujuan mereka, sering disebut sebagai "kesalahan pengelolaan" dalam bahasa Indonesia, yang mengimplikasikan kesalahan dalam pengelolaan, kurangnya pengorganisasian yang baik, atau tata kelola yang salah. Robbins & Coulter (2021), Manajemen adalah proses yang melibatkan koordinasi pelaksanaan berbagai kegiatan pekerjaan dengan efektif dan efisien, baik secara langsung maupun melalui kerja sama dengan orang lain. Menurut Mary Parker Follett (Suhardi, 2018), manajemen dapat dianggap sebagai seni untuk mencapai tujuan melalui kerjasama orang-orang. Dalam konteks ini, seni merujuk pada kemampuan atau keterampilan individu dan kelompok untuk mengarahkan dan memanfaatkan alat atau orang dengan cara yang menghasilkan keindahan dan kemajuan.

Pandangan Follett menekankan bahwa manajemen bukan hanya tentang menerapkan metode dan prosedur yang kaku, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk mengelola hubungan manusiawi dengan cara yang produktif dan menginspirasi. Dia mengakui bahwa dalam mencapai tujuan, manusia memiliki peran sentral, dan keterampilan dalam mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang-orang adalah aspek penting dari manajemen.

Dalam perspektif ini, seni manajemen melibatkan kemampuan untuk menghargai keunikan individu, membangun hubungan kerja yang kuat, memotivasi orang-orang untuk berpartisipasi aktif, dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan keindahan dan kemajuan terjadi. Hal ini juga melibatkan pemahaman tentang dinamika kelompok, perbedaan individu, dan bagaimana mengintegrasikan berbagai potensi dan kontribusi ke dalam mencapai tujuan bersama. Manajemen dapat diartikan sebagai rangkaian proses unik yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Proses-proses ini dilakukan untuk

menetapkan dan mencapai berbagai tujuan yang telah ditentukan melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang tersedia (Terry et al., 2005).

Dalam pengertian ini, manajemen melibatkan pengelolaan berbagai aspek organisasi, termasuk sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan. Proses manajemen ini dirancang untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif, tindakan dilakukan sesuai rencana, dan tujuan yang telah ditentukan tercapai. Sementara itu, Stoner et al, (1996) Manajemen dapat dijelaskan sebagai serangkaian proses sistematis yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Proses tersebut mencakup langkah-langkah yang perlu diikuti secara sistematis untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Misalnya, jika seseorang ingin menjadi mahasiswa di suatu perguruan tinggi, mereka harus mengikuti langkah-langkah tertentu sebagai persyaratan penerimaan. Mereka perlu membeli formulir pendaftaran, mengikuti proses seleksi, membayar biaya kuliah, dan lain sebagainya. Tidak mungkin langsung membayar biaya kuliah dan menjadi mahasiswa tanpa melalui langkah-langkah pendaftaran dan seleksi yang telah ditentukan. Dalam konteks manajemen, langkah-langkah yang terorganisir secara sistematis untuk mencapai tujuan yang ditetapkan disebut sebagai proses. Proses ini melibatkan langkah-langkah yang harus dijalani secara berurutan, dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan diakhiri dengan pengawasan. Jika langkah-langkah dalam manajemen ini dijalankan dengan benar dan menghasilkan pencapaian tujuan yang diinginkan, maka dapat dikatakan sebagai seni. Seni manajemen melibatkan pemahaman yang mendalam tentang situasi, kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat, kreativitas dalam mengatasi tantangan, dan kemampuan untuk mengelola manusia dan sumber daya lainnya dengan keahlian dan kepekaan.

Dengan demikian, proses manajemen yang dilakukan dengan benar dan efektif tidak hanya merupakan rangkaian langkah-langkah yang terorganisir, tetapi juga menjadi seni yang membutuhkan pemahaman, keahlian, dan kreativitas untuk mencapai hasil yang diinginkan.

1.4 Fungsi Manajemen

Secara keseluruhan, fungsi-fungsi manajemen tersebut meliputi serangkaian langkah dalam menjalankan suatu aktivitas, dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengendalian. Dalam buku ini, akan kami paparkan fungsi-fungsi manajemen yang memiliki nilai penting untuk dipahami (Management, 2022).

a. Perencanaan

Salah satu fungsi manajemen yang krusial adalah perencanaan atau *planning*. Peran manajemen dalam fungsi ini adalah memberikan arahan, koordinasi, dan pengendalian yang efektif berdasarkan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Meskipun begitu, dalam menjalankan proses manajemen, perencanaan yang dibuat tidak bersifat mutlak dan dapat mengalami perubahan sesuai dengan situasi yang dihadapi. Meskipun begitu, penting untuk tetap melaksanakan perencanaan karena rencana tersebut memberikan kerangka yang baik untuk mengarahkan setiap langkah penting yang diambil. Adanya rencana yang matang memungkinkan semua aspek kegiatan terorganisir dengan baik, sehingga setiap pelaksanaan dapat memiliki landasan yang kuat dan tidak dilakukan secara sembarangan. Rencana yang efektif juga berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan perencanaan yang tepat, tujuan dapat ditetapkan dengan lebih jelas dan langkah-langkah menuju pencapaiannya dapat didefinisikan dengan lebih baik.

Selain itu, perencanaan juga memiliki fungsi strategis yang vital. Dengan merencanakan dengan baik, manajemen dapat mengantisipasi ketidakpastian dan membuat strategi untuk menghadapinya di masa depan. Hal ini membantu organisasi lebih siap menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang mungkin muncul.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan tindakan mengelola sumber daya yang ada untuk memastikan pelaksanaan rencana berjalan sesuai dengan perkiraan. Fungsi pengorganisasian ini melibatkan empat tingkatan, yakni pembagian tugas, pengarahan kesatuan, struktur organisasi, dan tingkat sentralisasi. Melalui pengorganisasian, pelaksanaan tugas menjadi lebih efisien dan efektif.

Sentralisasi atau sistem terpusat memiliki peran penting dalam pengorganisasian untuk mempermudah pengelolaan organisasi. Dengan adanya sentralisasi, semua perintah yang diberikan bersifat terpusat dan disetujui oleh tingkatan paling atas atau ketua. Hal ini diperlukan agar tidak terjadi kebingungan dalam organisasi, di mana setiap orang tahu kepada siapa mereka harus patuh dan tugas apa yang sebenarnya harus mereka laksanakan. Dengan adanya pengorganisasian yang terpusat, setiap individu lebih mudah menjalankan tugas sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pihak berwenang. Ini membantu memastikan bahwa setiap anggota organisasi dapat bekerja secara terkoordinasi dan fokus pada pelaksanaan tugas masing-masing sesuai dengan tupoksi yang telah ditetapkan.

c. Pengarahan

Salah satu fungsi manajemen lainnya adalah pengarahan atau *briefing*. Pengarahan merupakan aspek penting dalam setiap kegiatan yang melibatkan banyak orang, seperti organisasi atau perusahaan. Tujuan dari fungsi manajemen ini adalah untuk memudahkan proses pelaksanaan tugas agar berjalan sesuai harapan. Biasanya, pengarahan diberikan secara hierarkis dari tingkat atas ke bawah, misalnya dari manajer kepada karyawan.

Fungsi manajemen pengarahan ini berfokus pada memberikan arahan kepada Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan anggota dari perusahaan atau organisasi. Melalui sesi *briefing* sebelumnya, potensi kesalahan yang mungkin dilakukan oleh karyawan dapat diminimalkan. Dengan mendapatkan arahan yang jelas dan komunikasi yang baik, karyawan dapat lebih memahami tugas mereka dengan baik dan bekerja secara terarah menuju pencapaian tujuan organisasi.

d. Koordinasi

Salah satu fungsi manajemen yang tidak kalah penting adalah koordinasi, yang bertujuan untuk menyelaraskan kegiatan dalam organisasi. Koordinasi yang efektif antara divisi atau antar sesama divisi sangat penting karena membantu mencapai tujuan perusahaan dengan lebih mudah. Koordinasi yang baik dilakukan melalui interaksi yang efektif antara rekan kerja atau bawahan. Interaksi tersebut harus berlangsung secara harmonis dan semangat kekeluargaan, sehingga seluruh anggota perusahaan dapat menjalankan kerjasama tim dengan baik. Koordinasi ditandai dengan

adanya rapat rutin untuk mencari solusi dari permasalahan yang muncul di perusahaan. Selain itu, fungsi koordinasi juga berguna dalam mencapai kesepakatan dengan mudah sesuai dengan tujuan bersama.

Dengan koordinasi yang baik, organisasi dapat beroperasi secara lebih efisien dan efektif karena semua kegiatan dan upaya saling terkait dan terintegrasi untuk mencapai tujuan keseluruhan perusahaan.

e. Pengendalian

Salah satu fungsi manajemen lainnya adalah pengendalian atau *controlling*. Fungsi ini merupakan bagian yang tidak boleh diabaikan dalam manajemen. Pengendalian bertujuan untuk memantau jalannya suatu kegiatan dan memastikan bahwa semua kegiatan dalam perusahaan berjalan dengan baik. Fungsi ini juga berperan penting dalam membantu perusahaan berkembang, karena dengan adanya pengendalian, resiko kerugian dapat diminimalkan. Setiap tugas dan aktivitas akan dipantau secara cermat untuk memastikan apakah telah sesuai dengan standar atau tidak.

Selain itu, pengendalian juga memberikan wawasan tentang evaluasi masa depan. Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan selalu dihadapkan dengan masalah dan hambatan tertentu. Melalui pemantauan yang dilakukan, hasilnya dapat dianalisis untuk menemukan cara terbaik dalam mengatasi masalah-masalah tersebut. Dengan demikian, fungsi pengendalian memiliki peran strategis dalam memastikan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan, serta membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1.5 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengapa Manajemen Sumber Daya Manusia Penting bagi Semua Manajer? Konsep dan keterampilan ini memiliki kepentingan yang mendalam bagi setiap manajer karena sejumlah alasan (Dessler, 2013):

1. Menghindari kesalahan personil

Memahami dan menerapkan pengetahuan MSDM akan membantu Anda menghindari berbagai jenis kesalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tidak ada seorang pun manajer yang ingin mengalami:

- a. Salah merekrut orang yang tidak cocok untuk posisi tertentu.

- b. Menghadapi tingkat perputaran karyawan yang tinggi.
- c. Menyaksikan karyawan di bawah kinerja karena kurangnya dukungan dan motivasi.
- d. Membuang waktu dengan melakukan wawancara yang tidak efektif atau tidak relevan.
- e. Terlibat dalam tindakan diskriminatif yang berujung pada tuntutan hukum terhadap perusahaan.
- f. Mendapat teguran atau penalti dari lembaga pengawas kerja karena melanggar undang-undang keselamatan kerja federal.
- g. Menciptakan ketidakpuasan pada beberapa karyawan karena persepsi ketidakadilan dalam sistem kompensasi organisasi.
- h. Tidak memberikan pelatihan yang memadai yang berdampak buruk pada efisiensi dan efektivitas departemen Anda.
- i. Menerapkan praktik ketenagakerjaan yang tidak adil dan melanggar etika.

Penerapan konsep dan teknik MSDM yang tepat membantu manajer dalam menghindari kesalahan-kesalahan tersebut, sehingga meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Dengan pemahaman yang kuat tentang MSDM, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, aman, adil, dan mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Selain itu, mengintegrasikan MSDM dengan baik dalam praktik manajerial dapat berdampak positif terhadap citra dan reputasi perusahaan, serta membantu dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien dan efektif.

2. Meningkatkan keuntungan dan kinerja

Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat berperan penting dalam meningkatkan keuntungan dan kinerja. Penting untuk diingat bahwa meskipun seorang manajer dapat merencanakan dengan brilian, merancang struktur organisasi yang jelas, mengimplementasikan jalur produksi yang canggih, dan menggunakan sistem kontrol akuntansi yang cermat, tetapi kesuksesan tetap sulit diwujudkan jika salah mengelola pemilihan karyawan atau gagal memotivasi mereka. Sebaliknya, banyak manajer, presiden, jenderal, gubernur, atau pengawas telah mencapai kesuksesan meskipun mungkin memiliki rencana, struktur organisasi, atau sistem kontrol yang kurang optimal. Keberhasilan mereka dicapai karena

mereka memiliki kemampuan untuk merekrut orang yang tepat untuk pekerjaan yang sesuai, serta mampu memotivasi, mengevaluasi, dan mengembangkan mereka.

3. Waktu yang digunakan sebagai HR Manager

Perlu diingat bahwa mencapai hasil yang diinginkan merupakan inti dari manajemen, dan sebagai seorang manajer, Anda perlu mencapai hasil tersebut melalui kerja sama dengan orang-orang dalam organisasi. Dengan memahami pentingnya manajemen sumber daya manusia, Anda dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada keuntungan dan kinerja keseluruhan organisasi.

Sebagai seorang manajer, Anda mungkin akan menghadapi situasi di mana Anda akan berperan sebagai manajer sumber daya manusia, entah itu merupakan perencanaan karir yang direncanakan atau tidak. Buku ini memberikan pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia yang akan membantu Anda mengatasi peran tersebut dengan lebih efektif.

4. SDM untuk pengusaha.

Sebuah alasan lain yang kuat untuk memahami isi buku ini adalah kemungkinan Anda akan menjalankan perusahaan kecil Anda sendiri tanpa adanya manajer sumber daya manusia, penting bagi Anda untuk memiliki pemahaman yang kuat tentang manajemen sumber daya manusia. Anda akan bertanggung jawab atas mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan Anda, termasuk tugas-tugas seperti merekrut karyawan, memberikan pelatihan, menilai kinerja, dan mengelola isu-isu terkait karyawan. Dengan pemahaman yang baik tentang MSDM, Anda akan dapat menghadapi tugas-tugas ini dengan lebih efektif, memastikan karyawan Anda memiliki pengalaman kerja yang positif, dan menyumbangkan pada pertumbuhan dan kesuksesan bisnis Anda.

1.6 Rangkuman

1. Istilah "manajemen" berasal dari bahasa Inggris "*to manage*" yang berarti mengurus, mengelola, atau mengatur. Beberapa pengertian manajemen menurut para ahli termasuk pelaksanaan koordinasi terhadap kegiatan pekerjaan, seni mencapai tujuan melalui orang lain, dan serangkaian proses untuk mencapai tujuan dengan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Pentingnya manajemen yang efektif dalam berbagai aspek kehidupan dan organisasi. *Missmanagement* dapat menyebabkan kegagalan dalam mencapai tujuan, kinerja buruk, atau masalah keuangan. Manajemen yang baik dan efektif diperlukan untuk kesuksesan dan kelangsungan organisasi.
2. Manajemen diperlukan oleh perusahaan, organisasi, dan berbagai kegiatan lainnya. Ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Fungsi-fungsi manajemen, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Fungsi-fungsi ini penting untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja.
4. MSDM penting bagi semua manajer karena membantu menghindari kesalahan personil, meningkatkan keuntungan dan kinerja, serta memastikan efektivitas dan produktivitas karyawan.
5. Dalam konteks pengusaha, pemahaman tentang MSDM sangat penting karena pengusaha akan bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan mereka sendiri.
6. Pentingnya manajemen dalam mencapai tujuan, mengelola sumber daya, dan mencapai kesuksesan dalam berbagai aspek kehidupan dan organisasi, sehingga MSDM adalah aspek krusial dalam manajemen yang mempengaruhi kinerja individu, tim, dan keseluruhan organisasi.

1.7 Essay.

- 1. Sebut dan jelaskan fungsi manajemen kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia.
- 2. Apa yang menyebabkan Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting dalam pengelolaan organisasi.
- 3. Hal-hal apa saja yang selalu dihindari oleh pengelola departemen Sumber Daya Manusia?

Jawab:

Nama :
NIM :

1.8 Referensi

- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (S. Holle (ed.); 13th ed.). Prentice Hall.
- Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). Pengantar Manajemen. In Melati (Ed.), *Pengantar Manajemen*. LPU UNAS.
- Management, P. S. of. (2022). *Fungsi Manajemen: Pengertian dan Contoh*. <https://ppmschool.ac.id/fungsi-manajemen/#:~:text=Manajemen> berfungsi untuk memberikan arahan, rencana yang sebelumnya telah ditetapkan.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15e). In *Pearson Education Limited* (15th ed.). Pearson.
- Stoner, J. A. ., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., & Sindoro, A. (1996). *Manajemen*. Prenhallindo.
- Suhardi. (2018). *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya* (A. Eliyana (ed.); 1st ed.). Gaya Media.
- Terry, G. R., Rue, L. W., & Ticoalu, G. . (2005). *Dasar-dasar Manajemen* (10th ed.). Bumi Aksara.

BAB 2

FUNGSI BIDANG MANAJEMEN

2.1 Deskripsi Singkat

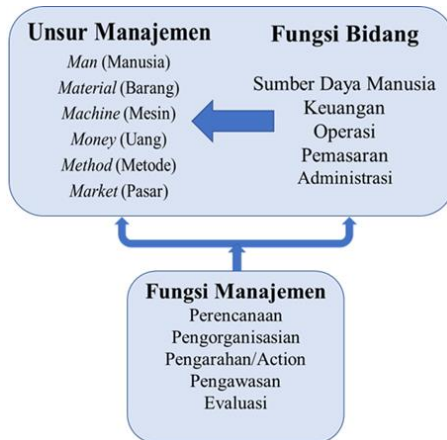
Bab ini bertujuan untuk menjelaskan tentang Fungsi Manajemen dan. Kami akan menggambarkan bahwa aktivitas organisasi, aspek yang tak terpisahkan dari setiap peran manajerial. Selain itu, kami juga akan menyoroti bahwa kolaborasi fungsi bidang dalam organisasi menjadi fungsi yang tak terpisahkan dalam pengelolaan organisasi.

2.2 Tujuan Pembelajaran:

1. Menguraikan konsep Manajemen dan mengidentifikasi kaitannya dengan proses pengelolaan organisasi.
2. Menjelaskan tanggung jawab Fungsi Bidang manajemen melalui ilustrasi konkret.
3. Mendiskusikan dan menggambarkan secara ringkas berbagai tren penting yang mempengaruhi pengelolaan Organisasi berdasarkan Fungsi Bidang.
4. Menyebutkan dan menjelaskan Fungsi Bidang Manajemen yang relevan dengan kondisi saat ini.

2.3 Fungsi Bidang Manajemen

Manajemen adalah sebuah proses yang luas dan kompleks yang melibatkan berbagai bidang dan disiplin. Perannya sangat sentral dalam mengoordinasikan dan mengarahkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya manajemen yang efektif, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai keberhasilan dan kelangsungan usaha dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan senantiasa berubah.



Gambar 2. 1 Manajemen Fungsi

Berbagai bidang dalam manajemen saling terkait dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Setiap bidang memiliki peran khusus yang berkontribusi pada keseluruhan fungsi manajemen. Stoner et al., (1996), Salah satu klasifikasi utama lain untuk manajer berdasarkan cakupan aktivitas manajemen yang mereka tangani. Organisasi sering diartikan sebagai kumpulan dari berbagai fungsi. Dalam konteks ini, fungsi merujuk pada kelompok aktivitas yang serupa dalam suatu organisasi, misalnya pemasaran atau operasi. Manajer Fungsional adalah manajer yang bertanggung jawab atas satu aktivitas organisasi saja, seperti manajemen keuangan atau manajemen sumber daya manusia. Di sisi lain, Manajer Umum adalah individu yang memiliki tanggung jawab atas seluruh aktivitas organisasi, termasuk produksi, penjualan, pemasaran, dan keuangan, dalam sebuah perusahaan atau anak perusahaan.

Pada perusahaan yang besar, manajer puncak, tengah, dan lini pertama bekerja pada berbagai bidang termasuk sumber daya manusia, operasi, pemasaran, dan keuangan. Sebagian besar bidang-bidang ini berhubungan dengan tipe-tipe keahlian manajerial yang dibahas selanjutnya dan dengan beragam prinsip dan aktivitas bisnis yang didiskusikan pada buku ini.

Untuk melaksanakan fungsi manajemen dengan baik dan memiliki keterampilan manajerial yang efektif, ada beberapa bidang dalam manajemen yang perlu dikuasai guna menjalankan bisnis dengan sukses (Ebert & Griffin, 2015; Management, 2022).

2.4 Bidang-bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

Bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah bertugas mengatur aspek-aspek yang terkait dengan tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks perusahaan, perhatian khusus diberikan untuk memastikan karyawan dapat bekerja secara efisien dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan dalam manajemen SDM meliputi berbagai hal, seperti pengaturan gaji karyawan, proses perekrutan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan mencakup berbagai aktivitas seperti mutasi, pelatihan, dan sertifikasi untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Selain itu, bidang manajemen SDM juga menyangkut pemenuhan hak-hak karyawan. Ini termasuk memberikan lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kinerja karyawan, menerapkan peraturan keselamatan dan kesehatan kerja (K3), dan menyediakan fasilitas pertolongan pertama (P3K) untuk kebutuhan kesehatan.

Dengan mengelola bidang manajemen SDM dengan baik, perusahaan dapat memastikan karyawan bekerja secara optimal, motivasi dan produktivitas karyawan dapat ditingkatkan, dan lingkungan kerja yang positif dapat dibangun untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

2.4.1 Bidang Manajemen Keuangan

Bidang ini membahas tentang cara atau pengelolaan keuangan yang benar. Setiap perusahaan membutuhkan pengelola keuangan agar bisnis dapat

berjalan dengan baik. Diperlukan adanya manajer keuangan yang mengurus perusahaan agar keuangan mereka tidak memburuk.

Jadi, manajemen keuangan sangat penting dan banyak dicari oleh dunia kerja. Perhitungan *cash flow* atau aliran dana yang masuk dan keluar juga diperlukan untuk semua bisnis. Jadi, manajemen keuangan berfungsi untuk mendapatkan penghasilan lebih baik.

Kemudian, memperhatikan berapa pengeluaran tiap bulannya. Dengan mengetahuinya, Anda bisa merencanakan pengeluaran secara tepat dengan memilih alternatif yang lebih murah untuk biaya modalnya. Contoh lainnya yaitu menghitung biaya pendapatan yang diterima perusahaan apakah sudah untung atau tidak. Kemudian, meningkatkan hasil pendapatan dengan berbagai strategi dan kebijakan sehingga keuntungan selalu bertambah. Hasil dari perhitungan tersebut yaitu dilakukan dengan membuat laporan keuangan yang diberikan kepada pemangku kebijakan di perusahaan tersebut.

2.4.2 Bidang Manajemen Operasional

Bidang manajemen yang sama-sama penting adalah terkait dengan pengoperasian dalam sebuah perusahaan. Pengoperasian mencakup berbagai kegiatan yang terkait dengan proses produksi, penggunaan bahan baku, peralatan yang digunakan, dan metode produksi yang diimplementasikan. Manajemen operasional memiliki peran yang krusial karena aktivitas produksi dapat mempengaruhi jalannya perusahaan secara keseluruhan. Proses produksi merupakan aspek yang sensitif dan memerlukan pendekatan efektif untuk menghasilkan barang atau jasa dengan baik.

Salah satu fokus utama manajer operasional adalah memastikan bahwa proses produksi berlangsung dengan biaya yang efisien. Biaya produksi harus dikelola dengan bijaksana agar tidak melebihi harga jual barang atau jasa yang dihasilkan.

Seorang manajer operasional bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengatur proses produksi secara terstruktur agar menghasilkan barang atau jasa dengan cepat dan efisien. Hal ini mencakup pertimbangan tentang jenis barang atau jasa yang diproduksi, proses penyimpanan, dan distribusi produk. Selain itu, manajer operasional juga

harus memperhatikan perawatan dan *maintenance* alat produksi untuk memastikan agar alat tersebut dapat digunakan dalam jangka waktu yang lama tanpa masalah.

Dengan mengelola bidang manajemen operasional dengan baik, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam proses produksi, yang pada gilirannya akan mendukung kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

2.4.3 Bidang Manajemen Pemasaran

Selanjutnya, adalah bidang-bidang manajemen pemasaran yang berkaitan dengan aktivitas memperkenalkan produknya kepada target konsumen. Manajemen pemasaran adalah manajemen yang berkaitan dengan kegiatan promosi dan penjualan sehingga meningkatkan penghasilan, kegiatannya adalah sebagai berikut:

1. Melakukan riset pasar terkait dengan kebutuhan konsumen serta promosi apa yang menarik.
2. Melakukan perencanaan pemasaran mulai dari target, metode, sampai segmen pasar.
3. Melakukan analisis. Contohnya menerapkan metode SWOT yang berguna untuk melihat keunggulan dan kelemahan perusahaan serta mencari peluang dan ancamannya.
4. Merencanakan promosi yang efektif melalui berbagai media.

2.4.4 Bidang Manajemen Administrasi

Fungsi manajemen administrasi memiliki peran sentral dalam menjaga kelancaran dan efisiensi operasional di setiap perusahaan atau organisasi. Kegiatannya berkaitan dengan mengumpulkan, mencatat, menganalisis, sampai dengan membuat laporan. Tugas administratif meliputi pengelolaan data, dokumen, sumber daya, dan sistem yang mendukung berbagai departemen dan unit kerja di perusahaan.

Salah satu peran utama dari manajemen administrasi adalah mengelola data dan informasi. Hal ini melibatkan proses pengumpulan, pemrosesan, penyimpanan, dan distribusi informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan di seluruh organisasi. Dengan adanya

manajemen administrasi yang efektif, data dapat diakses dan dimanfaatkan dengan baik oleh semua anggota tim dan manajemen. Manajemen administrasi juga bertanggung jawab atas penyusunan dan pengelolaan berbagai dokumen perusahaan, termasuk dokumen hukum, perijinan, kontrak, dan lainnya. Pengelolaan ini memastikan perusahaan beroperasi sesuai dengan peraturan dan standar yang berlaku serta memiliki catatan yang rapi dan teratur.

Penting untuk diingat bahwa fungsi manajemen administrasi tidak hanya berdampak pada proses internal perusahaan, tetapi juga berinteraksi dengan pihak eksternal seperti klien, pelanggan, pemasok, dan lembaga pemerintah. Oleh karena itu, koordinasi dan komunikasi yang efektif sangat penting untuk menjaga hubungan yang baik dengan semua pihak terkait. Secara keseluruhan, fungsi manajemen administrasi menjadi tulang punggung dalam kelancaran operasional perusahaan. Dengan mengelola tugas-tugas administratif dengan baik, perusahaan dapat lebih fokus pada pencapaian tujuan bisnis, meningkatkan efisiensi, dan menjaga profesionalitas dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

Semua bidang dalam manajemen bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Manajemen yang efektif membutuhkan koordinasi dan kolaborasi antara bidang-bidang ini untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, mencapai keunggulan kompetitif, dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Integrasi dan pemahaman yang mendalam tentang berbagai bidang dalam manajemen membantu pemimpin dan manajer untuk membuat keputusan yang tepat dan mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan begitu, organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah tantangan yang kompleks dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.

2.5 Rangkuman

Manajemen merupakan proses yang luas dan kompleks yang mengoordinasikan dan mengarahkan sumber daya organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa manajemen yang efektif, organisasi akan menghadapi kesulitan dalam mencapai kesuksesan dan kelangsungan usaha dalam lingkungan bisnis yang penuh persaingan dan selalu berubah.

Bidang-bidang dalam manajemen meliputi:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM): Bertugas mengatur berbagai aspek terkait dengan tenaga kerja di dalam organisasi, termasuk penggajian, perekrutan, pengembangan karyawan, serta hak-hak karyawan. SDM bertanggung jawab menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan produktivitas.
2. Manajemen Keuangan: Mengelola keuangan perusahaan secara tepat, termasuk menghitung aliran kas (*cash flow*), mengendalikan pengeluaran, meningkatkan pendapatan, dan menyusun laporan keuangan yang akurat.
3. Manajemen Operasional: Mengatur proses produksi dan operasional perusahaan agar berjalan efisien, menghasilkan produk/jasa dengan biaya yang efektif.
4. Manajemen Pemasaran: Bertanggung jawab atas aktivitas promosi dan penjualan produk/jasa, termasuk riset pasar, perencanaan pemasaran, analisis, serta implementasi strategi promosi yang efektif.
5. Manajemen Administrasi: Menjaga kelancaran dan efisiensi operasional perusahaan dengan mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan data dan informasi yang relevan. Bidang ini juga bertanggung jawab atas pengelolaan dokumen dan menjaga hubungan dengan pihak eksternal.

Semua bidang manajemen bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Integrasi dan pemahaman yang mendalam tentang berbagai bidang dalam manajemen membantu pemimpin dan manajer dalam membuat keputusan yang tepat, sehingga mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2015). *Pengantar bisnis* (A. Maulana (ed.); 25th ed.). Erlangga.

Management, P. S. O. (2022). *Bidang Manajemen: Penjelasan dan Contoh*. <https://ppmschool.ac.id/bidang-manajemen/>

Stoner, J. A. ., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., & Sindoro, A. (1996). *Manajemen*. Prenhallindo.

BAB 3

FUNGSI PENGADAAN

3.1 Deskripsi Singkat

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan tentang aktivitas Manajemen sumber daya manusia secara khusus tentang fungsi pengadaan, tidak hanya pengadaan tenaga kerja saja akan tetapi juga pengadaan alat penunjang kerja sehingga antara manusia dengan alat yang sesuai diharapkan dapat memaksimalkan kinerjanya. Proses pengadaan karyawan didasarkan pada prinsip "apa" dan kemudian baru "siapa". "Apa" mengacu pada penetapan pekerjaan yang akan ditangani sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan.

3.2 Tujuan Pembelajaran

1. Memahami fungsi pengadaan tenaga kerja dan pengadaan alat penunjang kerja.
2. Memahami bagaimana melakukan rekrutmen dan seleksi.
3. Memahami proses pengadaan tenaga kerja sampai pada pelaksanaan orientasi.
4. Memahami bagaimana alat penunjang kerja sebagai bagian meningkatkan kinerja.

3.3 Fungsi Pengadaan

Pengadaan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sebuah organisasi atau perusahaan. Fungsi pengadaan melibatkan proses pengadaan tenaga kerja, barang, jasa, atau sumber daya lain yang dibutuhkan untuk menjalankan operasional perusahaan secara efisien dan lancar. Setiap permintaan kebutuhan dari departemen direspons dengan hati-hati oleh tim pengadaan. Langkah awal adalah melakukan riset dan analisis menyeluruh tentang kebutuhan, kualitas, dan tentu saja harga yang paling sesuai. Mereka melakukan evaluasi menyeluruh terhadap pemasok yang ada dan mencari alternatif pemasok baru yang mungkin dapat memberikan nilai lebih bagi perusahaan.

Dalam proses negosiasi dengan pemasok, tim pengadaan berusaha untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Mereka juga memastikan bahwa pemasok mematuhi standar kualitas dan etika yang telah ditetapkan perusahaan. Aspek keberlanjutan dan dampak lingkungan juga diperhatikan dengan seksama dalam memilih pemasok yang ramah lingkungan.

Dengan fungsi pengadaan yang efisien dan teratur, Organisasi harus memastikan bahwa semua departemen dan unit kerja memiliki sumber daya yang diperlukan untuk beroperasi dengan baik. Selain itu, pengadaan yang bijaksana dan berorientasi pada keberlanjutan membantu perusahaan mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, dan membangun reputasi sebagai perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

Fungsi Pengadaan dapat dibagi 2:

3.3.1 Pengadaan Tenaga Kerja

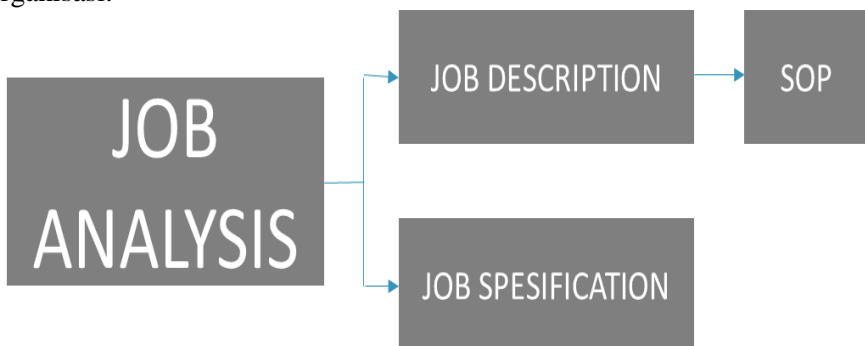
Proses pengadaan karyawan didasarkan pada prinsip "apa" dan kemudian baru "siapa". "Apa" mengacu pada penetapan pekerjaan yang akan ditangani sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan. Sementara itu, "siapa" mengacu pada kualifikasi atau kompetensi individu yang akan mengisi posisi tersebut, berdasarkan spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan. Jika pengadaan karyawan dilakukan berdasarkan "siapa" terlebih dahulu, kemudian diikuti dengan "apa", dapat menyebabkan kesalahan penempatan yang dapat mengakibatkan mismanajemen. Proses pengadaan karyawan adalah langkah pertama dan dapat mencerminkan

keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Jika karyawan yang direkrut memiliki kompetensi yang memadai, upaya untuk mencapai tujuan akan relatif mudah. Namun, jika karyawan yang direkrut tidak memenuhi persyaratan, akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan..

Semua hal yang dilakukan dalam rangka pengadaan tenaga kerja harus mendapatkan perhatian yang serius, serta didasarkan pada analisis pekerjaan yang menghasilkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan. Hal ini yang mendasari organisasi mendapatkan atau menghadirkan tenaga kerja dengan kemampuan, jumlah, dan pada waktu yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

1. Analisis Pekerjaan

Sebuah proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci tugas dan persyaratan pekerjaan tertentu serta kepentingan yang berkaitan dengan tugas-tugas pada jabatan atau pekerjaan tertentu. Menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. Informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Analisis pekerjaan ini sebagai acuan dalam melakukan rekrutmen calon tenaga kerja, karena tanpa hasil dari analisa pekerjaan kita tidak dapat mengetahui secara pasti spesifikasi karyawan seperti apa yang dibutuhkan organisasi. Ini sangat penting dilakukan agar tenaga kerja yang direkrut dapat berkontribusi kepada organisasi.



Gambar 3. 1 Analisis Pekerjaan

2. Job Description

Deskripsi pekerjaan adalah produk analisis pekerjaan yang sangat penting. Dokumen ini berfungsi sebagai pernyataan tertulis yang menjelaskan secara rinci tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja, cara pelaksanaannya, dan kondisi kerja yang terkait dengan posisi tersebut. Informasi yang terkandung dalam deskripsi pekerjaan digunakan untuk menyusun spesifikasi pekerjaan, yang mencantumkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil menjalankan pekerjaan tersebut.

Meskipun tidak ada format standar yang harus diikuti, sebagian besar deskripsi pekerjaan mencakup beberapa bagian kunci Dessler, (2013):

- a. Identifikasi pekerjaan, yang menjelaskan judul atau nama posisi yang sedang dianalisis.
- b. Ringkasan pekerjaan, memberikan gambaran umum tentang tanggung jawab dan ruang lingkup pekerjaan yang terkait dengan posisi tersebut.
- c. Tanggung jawab dan tugas, yang merinci tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pekerja dalam posisi tersebut. Otoritas pertahanan menjelaskan tingkat kekuasaan dan tanggung jawab yang dimiliki oleh pemegang posisi dalam pengambilan keputusan dan pengarahan orang lain. Standar kinerja ditetapkan untuk mengukur pencapaian pekerjaan dengan menetapkan target atau indikator kinerja yang harus dicapai. Kondisi kerja mencakup informasi tentang lingkungan kerja fisik, jadwal kerja, dan faktor lain yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
- d. Spesifikasi pekerjaan, mencantumkan kualifikasi, pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, atau kompetensi lain yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tersebut, sedangkan deskripsi pekerjaan memberikan panduan yang jelas tentang apa yang diharapkan dari pekerja dalam posisi tersebut. Ini berperan penting dalam proses rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, dan pengembangan rencana penggajian yang adil dan transparan.

3. SOP (Standard Operational Procedures)

Prosedur Operasi Standar (SOP) adalah sebuah dokumen resmi yang menggambarkan cara seseorang atau organisasi melakukan tugas tertentu dan mencatat kinerja dari tugas tersebut. SOP memberikan panduan

langkah-demi-langkah kepada orang atau tim yang menjalankan tugas tertentu, meliputi apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan cara mencatat hasilnya. SOP yang efektif disusun untuk penggunaannya oleh tingkat dan fungsi yang berbeda, bukan hanya oleh auditor atau badan pengawas. Setiap SOP harus cukup rinci untuk dipahami dengan jelas, tetapi juga harus cukup fleksibel sehingga bermanfaat dalam berbagai situasi. Prosedur ini menjelaskan cara kerja di berbagai area operasional, dan tidak peduli dengan nama apa yang digunakan oleh perusahaan; setiap dokumen yang menceritakan bagaimana melakukan sesuatu masuk ke dalam kategori prosedur. Ini bisa mencakup instruksi kerja, metode, rencana pembersihan bahan kimia, formulir instruksional, kebijakan, SOP global, praktik kerja, dan banyak lagi (Gough & Hamrell, 2009).



Gambar 3. 2 Ilustrasi Standar Kerja

Pentingnya SOP bagi Organisasi:

- 1) Menjamin Konsistensi: SOP membantu organisasi mencapai tingkat konsistensi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan mengikuti langkah-langkah yang telah ditetapkan secara konsisten, organisasi dapat meminimalisir kesalahan dan mencapai hasil yang dapat diandalkan dengan lebih baik.
- 2) Meningkatkan Efisiensi: SOP membantu mengidentifikasi proses-proses yang kurang efisien dan memberikan panduan untuk meningkatkan efisiensi. Dengan menyajikan langkah-langkah yang jelas, SOP mengurangi kebingungan, menghemat waktu, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi.

- 3) Mengurangi Risiko: SOP membantu mengidentifikasi risiko dan memberikan panduan tentang cara mengurangi atau menghindari risiko tersebut. Kehadiran SOP memungkinkan organisasi untuk menjaga keamanan dan mengurangi potensi kegagalan yang dapat terjadi dalam proses operasional.
- 4) Meningkatkan Keselamatan: SOP memainkan peran penting dalam menjaga keselamatan para pegawai dan pihak terkait. Dengan menyediakan prosedur yang jelas dan aman, SOP membantu mengurangi kemungkinan terjadinya kecelakaan atau cedera selama operasional berlangsung.

SOP memberikan landasan yang kokoh bagi organisasi dalam mencapai standar yang tinggi dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Dengan mengikuti SOP secara konsisten, organisasi dapat meningkatkan kualitas, efisiensi, dan keamanan dalam berbagai aspek operasionalnya.

4. Job Specification

Job Specification, yang juga dikenal sebagai spesifikasi pekerjaan, merupakan sebuah dokumen yang secara rinci menguraikan persyaratan dan kualifikasi yang diperlukan untuk menjalankan suatu posisi pekerjaan dengan baik. Dokumen ini memberikan gambaran yang jelas tentang pengetahuan, keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja, dan atribut lain yang diharapkan dari individu yang ingin mengisi posisi tersebut. Departemen sumber daya manusia atau manajemen organisasi menggunakan *Job Specification* dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Dokumen ini berperan penting dalam menentukan kriteria yang tepat untuk mencari kandidat yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang sedang dibutuhkan.

Konten yang terdapat dalam *Job Specification* dapat bervariasi tergantung pada karakteristik pekerjaan dan kebutuhan organisasi, namun umumnya mencakup beberapa elemen utama berikut:

- a) Kualifikasi Pendidikan: Menentukan tingkat pendidikan yang diperlukan, seperti gelar sarjana atau pendidikan lanjutan dalam bidang tertentu, untuk memenuhi persyaratan pekerjaan tersebut.
- b) Pengalaman Kerja: Menyebutkan jumlah tahun pengalaman kerja yang diinginkan dalam bidang terkait atau posisi serupa, sebagai indikator pengalaman praktis yang diharapkan dari calon pekerja.

- c) Keterampilan Teknis: Merinci keterampilan dan pengetahuan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dengan baik, seperti kemampuan dalam penggunaan perangkat lunak tertentu, keahlian dalam bahasa pemrograman, atau pemahaman tentang alat-alat khusus yang digunakan dalam pekerjaan tersebut.
- d) Keterampilan Interpersonal: Menyebutkan keterampilan komunikasi, kepemimpinan, kerjasama tim, dan kemampuan beradaptasi yang diperlukan untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan pihak lain yang terkait.
- e) Kemampuan Analitis: Menentukan kemampuan analitis dan kemampuan pemecahan masalah yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan dan mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang kompleks.
- f) Sertifikasi atau Lisensi: Jika diperlukan, mencantumkan sertifikasi atau lisensi yang diperlukan secara hukum atau profesional untuk menjalankan tugas pekerjaan dengan tepat.
- g) Atribut Lainnya: Merinci atribut pribadi, seperti kepribadian, motivasi, ketekunan, atau sikap positif, yang dianggap penting untuk berhasil dalam posisi tersebut.

5. Kompetensi

Untuk memproyeksikan kebutuhan masa depan terkait dengan sumber daya manusia dan kompetensi. Dibutuhkan informasi dari rencana perusahaan dan fungsional digunakan sebagai acuan, serta prakiraan tingkat aktivitas yang diantisipasi di masa depan. Dengan menggunakan data dan informasi ini, organisasi dapat memprediksi kebutuhan tenaga kerja yang akan datang, serta kompetensi yang diperlukan untuk menjawab tantangan dan kebutuhan bisnis yang diantisipasi (Armstrong, 2010).

Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku, dan karakteristik lain yang dapat diukur, yang diperlukan oleh individu untuk menjalankan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan dengan baik. Kompetensi mencakup aspek-aspek seperti pengetahuan tentang bidang tertentu, keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan, dan sikap kerja yang mencerminkan nilai-nilai yang diharapkan dalam lingkungan kerja. Kompetensi juga dapat dilihat sebagai standar yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan

yang harus dimiliki oleh seseorang untuk memenuhi tuntutan pekerjaan atau untuk mencapai standar kerja yang ditetapkan.

Standar kompetensi kerja khusus di tempat kerja (SKKNI) atau standar internasional dapat menjadi referensi untuk mengukur kompetensi seseorang dalam konteks pekerjaan atau industri tertentu. Dengan kata lain, kompetensi mencerminkan persyaratan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang harus dimiliki oleh individu agar dapat berkinerja baik dalam peran atau fungsi pekerjaan yang spesifik (Silitonga, 2015). Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan yang berasal dari kata dasarnya yaitu “kompeten” yang berarti cakup, mampu, dan terampil.



Gambar 3. 3 Ilustrasi Kompeten

Pemanfaatan kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia memberikan sejumlah manfaat penting. Dengan menerapkan pendekatan berbasis kompetensi, organisasi dapat memaksimalkan potensi individu, meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi, dan mencapai keunggulan kompetitif. Berikut ini adalah beberapa manfaat utama yang diperoleh melalui penggunaan kompetensi (Ruky, 2006):

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai: Dengan menggunakan model kompetensi, organisasi dapat dengan jelas

menentukan keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang diperlukan dalam pekerjaan serta perilaku yang berkontribusi langsung terhadap kinerja kerja. Hal ini membantu mengurangi keputusan subjektif dalam manajemen sumber daya manusia. Beberapa manfaat kompetensi yang dapat dirasakan organisasi.

- b. Alat seleksi karyawan: Kompetensi dapat digunakan sebagai alat seleksi untuk memilih calon karyawan terbaik. Dengan menggambarkan perilaku yang diharapkan, organisasi dapat melakukan seleksi yang lebih selektif dan mengurangi biaya yang tidak perlu dalam proses rekrutmen. Model kompetensi juga dapat memandu wawancara seleksi dengan fokus pada perilaku yang dicari.
- c. Memaksimalkan produktivitas: Dengan mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan mengembangkan karyawan secara terarah, organisasi dapat meningkatkan produktivitas mereka. Penggunaan kompetensi membantu dalam mengarahkan pengembangan karyawan secara vertikal maupun horizontal untuk memenuhi kebutuhan yang berubah dalam pekerjaan.
- d. Dasar untuk pengembangan remunerasi: Model kompetensi dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan sistem remunerasi yang adil. Kebijakan remunerasi dapat terarah dan transparan dengan mengaitkan keputusan terkait remunerasi dengan perilaku yang diharapkan dari karyawan.
- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan: Dalam era perubahan yang cepat, model kompetensi membantu organisasi dalam mengadaptasi pekerjaan yang berubah dan meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan kebutuhan baru.
- f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi: Model kompetensi memfasilitasi penyesuaian perilaku kerja dengan nilai-nilai dan fokus organisasi. Ini membantu dalam mengkomunikasikan nilai-nilai yang diinginkan dan fokus kinerja kepada karyawan.

Secara umum, untuk mencapai kinerja yang efektif bagi seorang pegawai, penting bagi organisasi untuk mengklasifikasikan keahlian atau kemampuan pegawainya ke dalam empat faktor utama (Robbins & Judge, 2013):

- 1) Kemampuan konseptual: Merujuk pada kemampuan seseorang untuk mengkoordinasikan semua kegiatan dan kepentingan organisasi.

- 2) Kemampuan interpersonal: Merujuk pada kemampuan seseorang untuk membentuk hubungan dengan anggota lain dalam organisasi, bekerja sama, dan saling memotivasi baik secara individu maupun dalam kelompok.
- 3) Kemampuan teknis: Merujuk pada kemampuan seseorang dalam menggunakan teknik, prosedur, dan keahlian khusus dalam bidang tertentu.
- 4) Kemampuan politik: Merujuk pada kemampuan seseorang untuk membangun posisi dan kekuasaan dalam organisasi berdasarkan kekuatan individu, serta membangun jaringan hubungan yang luas

6. Penggunaan Informasi Analisis Pekerjaan

Berikut ini adalah beberapa penggunaan informasi analisis pekerjaan:

- a) Penilaian Kinerja: Informasi analisis pekerjaan digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan memahami tugas, tanggung jawab, dan kriteria kinerja yang terkait dengan setiap posisi, manajer dapat melakukan penilaian objektif terhadap kinerja karyawan.
- b) Promosi dan Mutasi: Analisis pekerjaan membantu dalam pengambilan keputusan terkait promosi dan mutasi karyawan. Informasi mengenai kompetensi, kualifikasi, dan tanggung jawab yang terkait dengan posisi yang lebih tinggi dapat digunakan untuk menentukan karyawan yang layak dipromosikan atau dipindahkan ke posisi baru.
- c) Kompensasi: Informasi analisis pekerjaan menjadi dasar untuk menentukan tingkat kompensasi yang adil dan sebanding dengan tanggung jawab dan persyaratan pekerjaan. Dengan memahami kebutuhan pekerjaan dan tingkat kontribusi yang diharapkan, organisasi dapat menetapkan struktur gaji yang tepat dan memberikan insentif yang sesuai.
- d) Kebutuhan Pelatihan: Analisis pekerjaan membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Dengan mengetahui tugas dan kualifikasi yang diperlukan dalam setiap posisi, organisasi dapat merancang program pelatihan yang relevan dan efektif.
- e) Orientasi dan Penempatan: Informasi analisis pekerjaan digunakan dalam orientasi dan penempatan karyawan baru. Dengan memahami tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan posisi, organisasi dapat

memberikan panduan yang jelas kepada karyawan baru dan menempatkannya sesuai dengan keahlian dan minat mereka.

- f) Keputusan Rekrutmen dan Seleksi: Analisis pekerjaan menjadi dasar untuk merancang deskripsi pekerjaan dan persyaratan yang dibutuhkan untuk posisi yang akan direkrut. Informasi ini membantu dalam mengidentifikasi kualifikasi yang diperlukan, memilih kandidat yang paling cocok, dan membuat keputusan seleksi yang tepat.

7. Perekrutan

Dalam perekrutan, terdapat beberapa tahapan yang dilakukan:

- 1) Mengidentifikasi Kebutuhan Tenaga Kerja.

Perencanaan tenaga kerja merupakan proses berupa penyediaan jumlah dengan spesifikasi yang tepat akan tersedia tepat waktu agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Apapun bentuk organisasinya peran tenaga kerja menjadi jaminan apakah organisasi dapat mencapai tujuannya atau tidak. Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Kebutuhan organisasi akan tenaga kerja menjadi salah satu barometer keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, tentu saja tenaga kerja yang cocok sesuai spesifikasi yang dibutuhkan dengan jumlah yang tepat. Hal ini melibatkan para pemangku kepentingan terkait perencanaan organisasi baik tingkat unit maupun pada tingkat yang paling tinggi. Kebutuhan akan tenaga kerja pada organisasi bersumber dari hasil pendeteksian pada unit terkecil sampai pada tingkat pimpinan.

User akan mengusulkan permintaan tenaga kerja sesuai kebutuhannya terkait situasi dan kondisi yang terjadi di unitnya, akan tetapi tidak semata-mata dapat terpenuhi sesuai dengan keinginannya. Ada beberapa prosedur yang akan dilalui sehingga permintaan akan tenaga kerja dapat dipenuhi. Dalam organisasi setiap kegiatan dan kebutuhan unit di dalamnya akan terkait pada perencanaan organisasi. Kebutuhan akan tenaga kerja harus disesuaikan dengan perencanaan termasuk pembiayaan yang telah disetujui tahun sebelumnya, apakah masuk dalam rencana strategi jangka pendek, menengah, atau jangka Panjang, sehingga apapun kegiatannya harus sinkron terhadap perencanaan. Disetujui ataupun tidaknya usulan permintaan tenaga kerja akan dikontrol oleh sistem sehingga dapat mencegah terjadinya kelebihan tenaga kerja maupun

anggaran yang berlebih. Apabila disetujui dengan berbagai alasan terkait kebutuhan, maka akan lanjut pada mencari sumber tenaga kerja.

Berikut tentang usulan pemenuhan tenaga kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi di tingkat *user*:

2) Mencari Sumber Tenaga Kerja

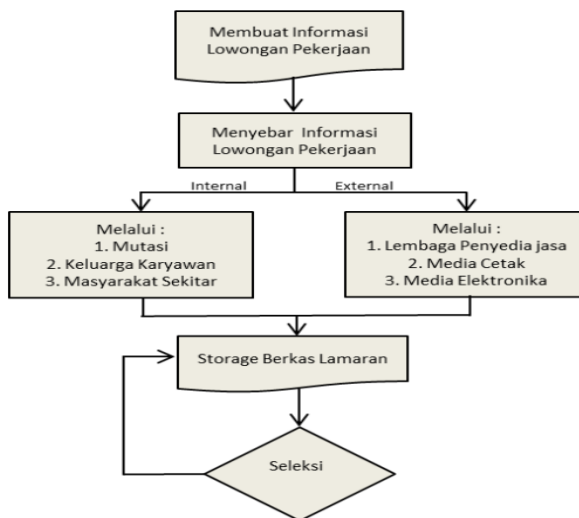
Tabel 3. 1 Formulir Kebutuhan Tenaga Kerja

Kolom Permohonan Tenaga Kerja (diisi oleh pemohon)			
Nama			
Jabatan			
Lokasi Kerja			
Kolom Permintaan Tenaga Kerja (diisi oleh pemohon)			
Penggantian Tenaga Kerja	<input type="checkbox"/>	Status Kepegawaian :	<input type="checkbox"/> Tetap
Penambahan Tenaga Kerja	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Kontrak selama.....
Headhunter	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Magang selama.....
Kolom Kebutuhan Tenaga Kerja (diisi oleh pemohon)			
Jabatan			
Level	<input type="checkbox"/> Staff	<input type="checkbox"/> Middle	<input type="checkbox"/> Senior
Jumlah Kebutuhan	Orang		
Tanggal Mulai Bekerja			
Lokasi Kerja			
Kolom Kompensasi Tenaga Kerja (diisi oleh internal control)			
Gaji	<input type="checkbox"/> Gross	<input type="checkbox"/> Nett	
Tunjangan Kesehatan			
Tunjangan Transport			Verifikasi
Tunjangan Makan			
Tunjangan Komunikasi			
Hari Kerja			()
Jam Kerja			
Kolom Jabatan Tenaga Kerja (diisi oleh pemohon)			
Deskripsi Jabatan			
Kolom Kualifikasi Tenaga Kerja (diisi oleh pemohon)			
Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Pria	<input type="checkbox"/> Wanita	
Usia tahun s/d tahun		
Pendidikan	<input type="checkbox"/> SMK/SMU	<input type="checkbox"/> D1	<input type="checkbox"/> D2 <input type="checkbox"/> D3 <input type="checkbox"/> S1
Pengalaman	<input type="checkbox"/> < 3 Tahun	<input type="checkbox"/> > 3 Tahun	
Kemampuan lainnya			
Kolom Persetujuan(diisi oleh pemohon)			
Jakarta,			
Pemohon,	Mengetahui,	Mengetahui,	Menyetujui,
()	()	()	()
	HRD	Keuangan	BOD

Sumber tenaga kerja akan terkait dengan kondisi lingkungan organisasi, baik secara internal maupun eksternal organisasi.

Pencarian sumber tenaga kerja juga akan dipengaruhi oleh sistem perencanaan jenjang karier karyawan dalam organisasi tersebut. Pencarian sumber calon tenaga kerja tentu saja diawali dengan spesifikasi calon tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi, spesifikasi ini telah kita bahas pada sesi analisis pekerjaan, sehingga spesifikasi calon yang datang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sumber internal akan menjadi sumber utama dalam pemenuhan kebutuhan tenaga kerja di suatu unit. Hal ini akan memaksimalkan fungsi

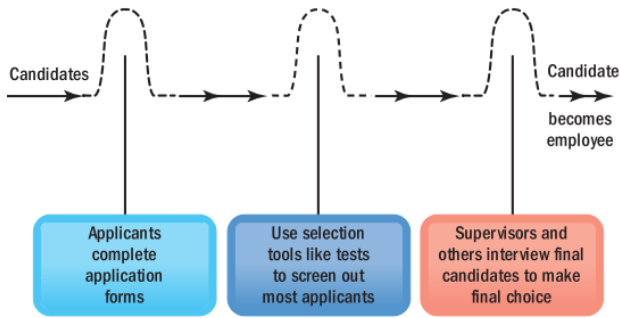


Gambar 3. 4 Proses Rekrutmen Calon Tenaga Kerja

training yang berimbas pada program jenjang karier yang telah dijalankan organisasi yang bertujuan pada pemenuhan kebutuhan pemimpin di masa yang akan datang, apakah itu mutasi maupun promosi. Akan tetapi pada organisasi yang telah menerapkan tingkat efisiensi yang tinggi mungkin akan mencari pengganti dari sumber eksternal seperti Lembaga penyedia jasa maupun berbagai media yang berfokus terhadap penyediaan tenaga kerja. Dari sumber internal maupun eksternal akan terkumpul berkas lamaran pekerjaan yang masih harus diseleksi sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Hasil dari proses seleksi berkas tadi akan dilanjutkan pada seleksi calon karyawan.

3) Melakukan Seleksi Dan Rekomendasi

Tidak mudah untuk melakukan perekrutan yang efektif, efisien, dan produktif tentunya. Jika hanya mendapatkan tiga kandidat pelamar untuk tiga lowongan, kita tidak akan punya banyak pilihan selain menerima mereka. Tetapi jika 10 atau 20 kali lipat dari jumlah lowongan yang muncul sesuai dengan spesifikasi, kita dapat menggunakan teknik: wawancara dan tes untuk menyaring semua yang terbaik. Bahkan tingkat penawaran yang tinggi tidak selalu berarti mudah untuk mendapatkan yang terbaik.



Gambar 3. 5 Proses Seleksi

Sumber: (Dessler, 2013)

Pada tahap seleksi berkas kita telah mendapatkan kandidat yang sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh *user*, dengan beberapa kali lipat dari lowongan yang ditawarkan sehingga kita bisa melakukan seleksi untuk mencari kandidat yang tepat sesuai kebutuhan. Tes objektif dapat dilakukan dengan tujuan mencakup tes kepribadian, kemampuan mental, minat, dan prestasi. Wawancara dilakukan tidak hanya oleh *user*, akan tetapi juga oleh departemen Personalia/sumber daya manusia dengan tujuan memastikan secara langsung apakah kandidat sudah sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan *user* dan beberapa alat tes yang sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan seperti menilai minat, pengalaman kerja, dan motivasi calon tenaga kerja.

Wawancara yang dilakukan oleh *user* terkait hal yang sama dengan bagian personalia/sumber daya manusia, tetapi biasanya akan dilanjutkan dengan tes secara teknis berkaitan dengan pekerjaan yang akan dibebankan kepada calon tenaga kerja nantinya. Sehingga keputusan final siapa kandidat

yang akan diambil menjadi tanggung jawab *user*. *User* akan merekomendasikan departemen personalia/ sumber daya manusia agar diproses pada langkah selanjutnya.

8. Melakukan Orientasi

Orientasi adalah proses yang bertujuan untuk memberikan informasi dasar kepada anggota baru mengenai organisasi. Tujuan dari orientasi adalah membantu anggota baru memahami visi dan misi organisasi, merasa nyaman dengan lingkungan kerja, dan mengetahui peran mereka di dalamnya. Dengan kata lain, orientasi membantu karyawan baru beradaptasi dengan organisasi baru mereka. Selain itu, kebijakan dan prosedur dasar juga membantu anggota baru memahami harapan organisasi dan manfaat yang terkait dengan pekerjaan mereka secara pribadi. Melalui orientasi dan pengalaman awal mereka, anggota baru dapat lebih memahami bagaimana budaya organisasi melibatkan anggotanya. Oleh karena itu, penting untuk merencanakan dan melaksanakan program orientasi yang efektif, karena hal ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara organisasi dan anggotanya (Hayes, David K. Ninemeier, 2009).

Tujuan orientasi antara lain:

- a. Memberikan gambaran tentang organisasi.



Gambar 3. 6 Ilustrasi Orientasi

Banyak anggota baru memiliki keinginan untuk mengetahui informasi tentang organisasi yang mereka masuki, seperti sejarahnya, ukurannya (seperti jumlah cabang dan anggota), serta produk atau layanan yang ditawarkannya. Mereka juga ingin memahami bagaimana organisasi tersebut memberikan nilai tambah kepada pelanggan, karyawan, dan

pemilikinya. Diharapkan bahwa pernyataan misi organisasi dapat menjelaskan tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Visi dan misi ini juga berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Menunjukkan peran dirinya. Jika Anda adalah anggota baru, apakah Anda ingin melihat struktur organisasi yang memperlihatkan semua posisi termasuk posisi Anda dan hubungan kerja serta pelaporan di antara mereka? Anda akan mempelajari dimana Anda cocok dan tentang jenjang karir jika Anda berkinerja baik.

b. Menjelaskan kebijakan, aturan, dan informasi lainnya.

Staf ingin memperoleh pedoman umum yang mencakup informasi tentang jam kerja, persyaratan seragam, waktu istirahat, fasilitas parkir mobil, dan hal-hal serupa lainnya. Hal ini bertujuan untuk membantu mereka merasa lebih nyaman dan terarah dalam lingkungan kerja. Selain itu, harapan khusus terkait tanggung jawab antara pemberi kerja dan staf juga harus dijelaskan dan didiskusikan. Topik ini mencakup tanggung jawab yang diharapkan dari pemberi kerja terhadap staf, serta tanggung jawab staf terhadap pemberi kerja.

c. Memberikan detail tentang tunjangan karyawan.

Staf ingin mendapatkan informasi mengenai kompensasi selain gaji, seperti tunjangan atau manfaat tambahan yang tersedia, dan juga ingin mengetahui persyaratan yang harus dipenuhi agar memenuhi syarat untuk menerima tunjangan tersebut.

d. Memotivasi anggota staf baru.

Antusiasme dan kegembiraan yang ditunjukkan oleh orang-orang yang bertanggung jawab dalam memberikan pengalaman orientasi sangatlah penting. Orientasi ini berperan dalam membangun fondasi yang solid untuk hubungan antara organisasi, manajer/atasan, dan anggota staf baru. Secara mendasar, program orientasi yang efektif memiliki potensi untuk menghilangkan kebingungan, meningkatkan antusiasme anggota baru, menciptakan suasana yang menyenangkan, dan pada umumnya menciptakan kesan pertama yang positif. Orientasi yang terstruktur mampu mengatasi berbagai masalah yang dihadapi oleh anggota baru. Dalam organisasi yang lebih kecil, orientasi mungkin menjadi tanggung jawab langsung dari anggota tim atau atasan langsung anggota baru.

3.3.2 Pengadaan Alat Penunjang Kerja

Tak hanya tenaga dan pikiran yang dibutuhkan dalam pekerjaan, alat penunjang kerja juga dibutuhkan pada setiap aktivitas pekerjaan. Dimulai dari perlengkapan yang sederhana hingga yang sangat modern sekalipun, kita perlu memberikan alat penunjang kerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Manusia tanpa alat penunjang kerja, produktivitas mereka tidak akan menghasilkan sesuatu yang maksimal. Pengadaan alat penunjang kerja melibatkan proses perencanaan, pengadaan, dan pengelolaan alat atau peralatan yang diperlukan untuk mendukung tugas dan kegiatan di lingkungan kerja. Alat penunjang kerja meliputi berbagai jenis peralatan seperti mesin, perangkat keras komputer, perangkat lunak, peralatan kantor, dan peralatan khusus lainnya yang relevan dengan kegiatan yang dilakukan.

Proses pengadaan alat penunjang kerja dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan yang spesifik. Hal ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang kegiatan kerja, tujuan yang ingin dicapai, dan persyaratan teknis yang harus dipenuhi. Perencanaan yang matang sangat penting dalam tahap ini untuk memastikan bahwa alat penunjang kerja yang disediakan sesuai dengan kebutuhan dan memenuhi standar yang diperlukan.

Manfaat dari pengadaan alat penunjang kerja yang efektif meliputi peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, dan keamanan di tempat kerja. Dengan memiliki alat penunjang kerja yang sesuai dan berkualitas, karyawan dapat menjalankan tugas dan kegiatan dengan lebih efisien, mengurangi risiko kecelakaan, dan meningkatkan hasil kerja. Selain itu, pengadaan alat penunjang kerja yang tepat juga dapat mengurangi biaya jangka panjang dengan menghindari pengeluaran tambahan untuk perbaikan atau penggantian yang sering terjadi pada alat yang kurang memadai.



Gambar 3. 7 Ilustrasi Fungsi Alat Penunjang Kerja

Tanpa alat penunjang kerja, pekerjaan bisa terhambat. Kita tahu, produktivitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh *job description*, dan jam kerja. Kenyamanan merupakan penunjang dalam meningkatkan produktivitas. Untuk menunjang kenyamanan kerja maka diperlukan alat penunjang kerja yang ergonomis (Sembiring et al., 2017). Lingkungan kerja yang nyaman juga memiliki peran yang sangat penting, kenyamanan tersebut salah satunya bisa didapatkan dengan alat penunjang kerja yang memadai. Tidak hanya produktivitas, motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya juga dapat dipengaruhi oleh alat penunjang kerja yang kurang memadai (Agustiana et al., 2019). Beberapa kasus penundaan pekerjaan terjadi dikarenakan hanya masalah sepele yaitu belum datangnya alat penunjang kerja untuk menyelesaikan beban kerja yang seharusnya selesai dalam beberapa satuan waktu sehingga terjadi meningkatnya biaya kerja yang seharusnya tidak dikeluarkan organisasi.

3.4 Rangkuman

1. Pengadaan memegang peranan penting dalam manajemen organisasi atau perusahaan. Prosesnya mencakup penerimaan sumber daya manusia, barang, jasa, atau sumber daya lain yang diperlukan untuk menjalankan operasional perusahaan dengan efisien. Tim pengadaan bertanggung jawab dalam merespons permintaan kebutuhan dari departemen secara cermat.
2. Langkah awal dalam proses pengadaan adalah melakukan riset dan analisis menyeluruh tentang kebutuhan, kualitas, dan harga yang sesuai. Selain itu, evaluasi dilakukan terhadap pemasok yang sudah ada dan mencari alternatif pemasok baru untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan.
3. Fungsi pengadaan terbagi menjadi dua bagian utama: pengadaan tenaga kerja dan pengadaan barang/jasa. Dalam pengadaan tenaga kerja, prosesnya dimulai dengan analisis pekerjaan untuk mengidentifikasi tugas dan persyaratan pekerjaan. Untuk itu, dibuat deskripsi pekerjaan yang rinci agar tanggung jawab dan tugas pekerjaan tergambar dengan jelas. Standar operasional prosedur (SOP) juga diperlukan untuk menjelaskan langkah-langkah yang harus diikuti dalam menjalankan tugas tertentu.
4. Tak hanya itu, proses pengadaan juga melibatkan analisis kompetensi untuk memproyeksikan kebutuhan sumber daya manusia dan kualifikasi di masa mendatang. Informasi dari analisis pekerjaan menjadi penting dalam proses penilaian kinerja, menyusun rencana pelatihan, serta dalam keputusan rekrutmen dan seleksi.
5. Secara keseluruhan, fungsi pengadaan yang efisien dan terorganisir membantu memastikan bahwa semua departemen dan unit kerja memiliki sumber daya yang diperlukan untuk beroperasi dengan baik. Dengan demikian, pengadaan yang bijaksana dan berorientasi pada keberlanjutan membantu perusahaan mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, dan membangun reputasi sebagai perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

3.6 Referensi

- Agustiana, W., Tonich, & Alexandro, R. (2019). Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Dwie Karya Ghom (Golden Hill Oil Mill) Desa Sei Hanyo Kecamatan Kapuas Hulu Kabupaten Kapuas. *Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (JPIPS)*, 11(2), 278–286. <http://e-journal.upr.ac.id/index.php/JP-IPS>
- Armstrong, M. (2010). Armstrong's Essential Human Resource Management Practice; A guide to people Management. In *Human Resource Development Review* (1st ed., Vol. 5, Issue 1). Kogan Page Limited.
<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484305284318>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (S. Holle (ed.); 13th ed.). Prentice Hall.
- Gough, J., & Hamrell, M. (2009). Standard Operating Procedures (SOPs): Why Companies Must Have Them, and Why They Need Them. *Drug Information Journal*, 43(1), 69–74.
<https://doi.org/10.1177/009286150904300112>
- Hayes, David K. Ninemeier, J. D. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry* (1st ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (L. Paoli (ed.); 15th ed.). Edinburgh Gate Harlow, Pearson.
- Ruky, A. S. (2006). *SDM Berkualitas* (xvi). Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Sembiring, M. T., Wahyuni, D., & Tarigan, I. R. (2017). Perancangan Alat Penggembur Tanah Untuk Petani Palawija (Studi Kasus Pada Desa Kubucolia Kabupaten Karo). *ABDIMAS TALENTA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 32–36.
<https://doi.org/10.32734/abdimestalenta.v2i1.2191>
- Silitonga, P. (2015). *Revolusi Penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional* (P. Christian (ed.); 1st ed.). Andi.

BAB 4

FUNGSI PENGEMBANGAN

4.1 Deskripsi Singkat

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan tentang salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengembangan. pengembangan karyawan merupakan faktor yang mendorong tercapainya kompetensi karyawan sehingga mereka dapat memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan organisasinya agar dapat menerapkan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk setiap individu dalam organisasi

4.2 Tujuan Pembelajaran

1. Menguraikan konsep pengembangan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Memahami kebutuhan pelatihan dalam meningkatkan kinerja .
3. Mendeteksi Gap yang terjadi dalam proses pelaksanaan tugas.
4. Memahami esensi dari budaya organisasi.

4.3 Fungsi Pengembangan

Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan membutuhkan adanya sumber daya manusia yang dapat diandalkan. Upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat diperoleh melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan faktor yang mendorong tercapainya kompetensi karyawan sehingga mereka dapat memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan organisasinya agar dapat menerapkan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk setiap individu dalam organisasi

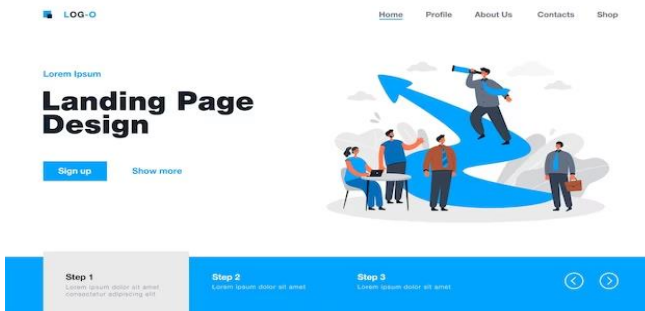
Kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan tugas dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan akan memberikan dukungan dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, mengembangkan kemampuan mereka sesuai dengan perkembangan teknologi, serta mengikuti perkembangan regulasi di dunia bisnis. Dengan demikian, melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan akan menjadi kompeten dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Kegiatan pelatihan dilakukan melalui kegiatan pengajaran, pendidikan dan pelatihan yang meliputi materi ilmu pengetahuan, ketrampilan dan keahlian.

Kegiatan dalam pengembangan karyawan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap tugasnya. Pengembangan karyawan memberi kesempatan kepada karyawan untuk bersosialisasi terhadap tugas dan lingkungan pekerjaannya, dengan demikian program pelatihan dan pengembangan memberi peluang terhadap karyawan agar dapat berperan dalam perusahaan.

4.3.1 Pengembangan Karier

Pengembangan karir dapat dikatakan peningkatan yang dilakukan tenaga kerja untuk mencapai suatu perencanaan karir maupun peningkatan oleh organisasi dalam mencapai suatu jalur atau jenjang organisasi (Sunnyoto, 2012). Pengembangan karir tenaga kerja merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan tenaga kerja akan ketersediaan pemimpin di masa

mendatang yang akan menjamin keberlangsungan organisasi. Moekijat (2007) berpendapat bahwa pengembangan karir merupakan suatu program terencana pada pengembangan sumber daya intern. Secara umum memberikan banyak hal positif dari pada mengandalkan pengadaan tenaga kerja dari luar. Pada dasarnya setiap manusia mempunyai keinginan untuk berkembang, karena ini merupakan tabiat manusia sehingga jenjang karier yang sesuai dengan perencanaan karirnya dapat meningkatkan kepuasan tenaga kerja.



Gambar 4. 1 Ilustrasi Pengembangan Karir

Manfaat Pengembangan Karir Karyawan: dalam mendorong karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya, beberapa upaya termasuk (Kadarisman, 2012):

1. Meningkatkan kemampuan manajerial agar dapat mengemban tanggung jawab yang lebih besar.
2. Menyediakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan teknis secara lebih mendalam.
3. Menjamin kestabilan pekerjaan dan memberikan rasa aman bagi karyawan.
4. Mendorong karyawan untuk mencapai prestasi yang lebih besar dalam karir mereka.
5. Mendorong karyawan untuk bekerja secara mandiri dan mengembangkan potensi diri.

Manfaat dari upaya pengembangan tersebut termasuk:

- a. Karyawan dapat mengembangkan diri sesuai dengan kemampuan intelektual yang dimiliki.

- b. Karyawan memiliki peluang untuk memperoleh kompensasi yang lebih besar dari biasanya.
- c. Karyawan dapat merasakan kebebasan dalam pekerjaan mereka.
- d. Karyawan merasa terjamin akan keamanan pekerjaan mereka.
- e. Karyawan dapat mengejar prestasi dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

Pengembangan pegawai juga penting untuk mencegah timbulnya keresahan di kalangan karyawan yang sebelumnya kurang diperhatikan. Pengembangan karir dan rasa puas dalam bekerja berbeda untuk setiap orang sesuai dengan tingkatan kebutuhan dan keinginan yang bersangkutan, mendorong mereka berbuat yang lebih berarti untuk dirinya dan organisasi tempat bekerja karena itu mereka berusaha merebut jabatan yang lebih tinggi.

Tingkat kepuasan yang tinggi harus pula diikuti oleh kemampuan dan keterampilan kerja yang lebih tinggi, mengurangi karyawan yang meninggalkan organisasi, mengurangi pegawai yang meninggalkan organisasi, sehingga mereka turut berlomba dalam kesempatan pengembangan karir yang akan datang.

Beberapa hal yang menjadi faktor penentu dalam meningkatkan jenjang Karier (Tohardi, 2002):

1) Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan

Seseorang yang memiliki kinerja yang baik namun tidak disukai oleh rekan kerjanya mungkin tidak akan mendapatkan dukungan untuk meraih kemajuan karier yang lebih baik. Dengan kata lain, orang tersebut mungkin akan diabaikan atau tidak diinginkan dalam organisasi tersebut.

2) Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berhubungan dengan tingkat senioritas seorang pegawai. Ketika mempertimbangkan promosi bagi pegawai senior, bukan hanya pengalaman yang dipertimbangkan, tetapi juga penghargaan yang diberikan atas kontribusinya kepada organisasi.

3) Pendidikan

Pendidikan umumnya menjadi persyaratan dalam mengisi suatu jabatan, dan tingkat pendidikan juga memiliki pengaruh terhadap kemajuan karir seseorang. Jika kita melihat performa seseorang secara lebih objektif,

dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin baik pula kinerjanya, atau dengan kata lain, individu yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki pemikiran yang lebih baik pula.

4) Prestasi

Prestasi dapat dicapai melalui akumulasi pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik. Namun, penting untuk diingat bahwa pencapaian tersebut dapat menjadi hasil dari upaya yang kuat dari individu meskipun mereka memiliki keterbatasan dalam pendidikan, pengalaman, dan dukungan dari rekan kerja.

e) Faktor Nasib

Faktor nasib juga memiliki peran dalam menentukan keberhasilan, meskipun diyakini bahwa pengaruhnya relatif kecil. Bahkan, menurut para ahli, faktor nasib hanya berkontribusi sekitar 10% terhadap keberhasilan seseorang.

4.3.2 Kinerja

Pada dasarnya, setiap individu memiliki dorongan untuk mencapai prestasi, karena ini merupakan bagian dari sifat manusia. Sejak lahir, manusia diberi hadiah berupa perasaan dan penghargaan yang sesuai dengan hasil kerjanya. Manusia memiliki keinginan untuk berprestasi, dihormati, bahagia, dipercaya, dan lain-lain. Untuk mencapai keinginan tersebut, manusia diberikan motivasi melalui kekuatan fisik dan psikologis. Keberhasilan kinerja sangat bergantung pada motivasi dan keinginan individu untuk mencapainya, selain kemampuan dan keterampilan yang dimiliki.

Prestasi kerja merupakan hasil dari kombinasi antara keinginan yang didukung oleh kemampuan dan pengalaman. Setiap pimpinan selalu berharap agar bawahannya memiliki kinerja yang memuaskan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan harapan yang ada. Peran sumber daya manusia memiliki kontribusi yang tidak sedikit dalam keberhasilan organisasi. Bagian ini selalu memikirkan berbagai perlakuan yang terbaik bagi organisasi (Mahmood et al., 2021). Kinerja merupakan salah satu variabel dalam pengembangan kinerja perusahaan. Keberlanjutan

peningkatan kinerja akan menyesuaikan standar kerja yang ditetapkan Organisasi dalam mencapai visi dan misinya.

Kinerja adalah nilai standar yang ditetapkan organisasi dengan hasil dapat ditunjukkan oleh tenaga kerja pada periode tertentu (Ramadhany et al., 2020). Hasil kerja yang dicapai seorang tenaga kerja dengan mengolah sumber daya yang ada pada organisasi dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja akan menilai hasil berdasarkan kualitas, kuantitas, dengan waktu yang ditetapkan (Kuswati, 2020). Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat bergantung pada kinerja para karyawan. Menurut para ahli, kinerja dapat didefinisikan sebagai prestasi yang diperoleh melalui kemampuan kerja. Dalam kamus Bahasa Indonesia, kinerja dijelaskan sebagai pencapaian atau prestasi yang ditunjukkan melalui kemampuan kerja.

Kinerja dapat dikatakan mengaitkan hasil kerja dengan perilaku tenaga kerja. Sebagai perilaku, kinerja dapat diartikan aktivitas tenaga kerja pada pelaksanaan tugas organisasi. Penilaian kinerja dilakukan secara sistematis agar dapat mengetahui hasil pekerjaan tenaga kerja maupun kinerja organisasi. Disamping itu, diperuntukkan untuk menentukan pelatihan yang dibutuhkan tenaga kerja secara tepat, memberikan masukan dengan pendekatan data dan sebagai dasar pengambilan kebijakan dalam hal karir dan kompensasi (Masram & Mu'ah, 2017).



Gambar 4. 2 Ilustrasi Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu alat dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan secara individu. Penilaian ini dilakukan secara rutin dan teratur, dan memiliki manfaat yang signifikan baik bagi pengembangan karir karyawan maupun bagi kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Melalui penilaian kinerja, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, memberikan umpan balik konstruktif, dan mengidentifikasi area pengembangan yang perlu ditingkatkan. Ini membantu karyawan untuk mengembangkan potensi mereka, meningkatkan kinerja mereka, dan merencanakan langkah-langkah untuk kemajuan karir mereka. Selain itu, penilaian kinerja juga memberikan informasi berharga kepada manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait promosi, penghargaan, atau pengembangan kebijakan dan program lainnya. Dengan memiliki penilaian kinerja yang efektif dan terstruktur, perusahaan dapat meningkatkan kinerja keseluruhan dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

Hasil kerja yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan beban tugas yang dibebankan berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu (Hasibuan, 2017). Ada tiga hal yang menjadi kunci kerja yang dapat menjadi perhatian: segala bentuk yang dihasilkan secara kualitas maupun kuantitas, bisa berupa barang dan jasa berdasarkan standar kerja yang ditentukan. Perilaku kerja sebagai perilaku tenaga kerja di tempat kerja, seperti tidak menunda maupun meninggalkan pekerjaan. Sifat pribadi sebagai bawaan serta pengalaman kerja seorang tenaga kerja akan mampu memutuskan dengan mantap dan siap pada semua risiko yang dihadapinya (Wirawan, 2015).

4.3.3 Gap

Perencanaan tenaga kerja untuk memprediksi permintaan organisasi akan tenaga kerja dan pasokan tenaga kerja, mengidentifikasi kesenjangan antara permintaan, penawaran dan pengembangan rencana pelatihan untuk mengurangi kesenjangan yang muncul. Organisasi harus menjabarkan kesenjangan pasokan permintaan tenaga kerja terkait spesifikasi yang diinginkan organisasi, serta rencana kepegawaian untuk memenuhi posisi yang diperlukan.

Gap skill terhadap kinerja merujuk pada perbedaan antara keterampilan individu dan kinerja yang mereka tunjukkan dalam pekerjaan. Ketika ada ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki individu dan kemampuan mereka untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan, terjadi gap skill terhadap kinerja. Beberapa faktor dapat menyebabkan terjadinya gap ini, seperti kurangnya pelatihan yang memadai, penempatan individu dalam peran yang tidak sesuai dengan keterampilan mereka, atau perubahan dalam tuntutan pekerjaan yang tidak sejalan dengan keterampilan yang dimiliki.

Dampak dari gap skill terhadap kinerja dapat meliputi penurunan produktivitas, ketidakpuasan kerja, dan risiko kegagalan dalam mencapai target dan tujuan organisasi. Rencana kepegawaian diharapkan mengidentifikasi sumber internal dan eksternal potensial untuk posisi, pelatihan, pengembangan, dan kegiatan promosi yang diperlukan. Kesenjangan yang terjadi dimaksudkan untuk pengelolaan Perencanaan karir, penilaian kinerja, Pelatihan dan pengembangan Kinerja Karyawan. Kesenjangan juga dapat terjadi antara peran yang ditentukan oleh norma. Ambiguitas peran terjadi ketika individu tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas yang seharusnya mereka lakukan dalam situasi tertentu. Hal ini bisa disebabkan oleh deskripsi pekerjaan yang tidak jelas, instruksi yang tidak lengkap dari manajer, atau kurangnya pengalaman. Ambiguitas peran seperti ini dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berfungsi secara efektif dalam kelompok atau tim.

Di sisi lain, konflik peran terjadi ketika karyawan atau anggota tim dihadapkan pada tugas yang bertentangan atau diminta untuk bertindak melawan nilai-nilai pribadi mereka. Dalam konteks kelompok, kemungkinan konflik peran meningkat, terutama jika kelompok terlibat dalam perilaku tidak etis atau antisosial, dan ketika anggota kelompok menekankan norma yang berbeda dengan yang ditekankan oleh pemimpin dan aturan organisasi formal (Luthans, 2011).



Gambar 4. 3 Ilustrasi Gap

4.3.4 Pelatihan

Dalam rangka meningkatkan kemampuan tenaga kerja agar sesuai dengan tujuan organisasi maka dibutuhkan pelatihan untuk meningkatkan skill dan kemampuan bekerja. Pelatihan yang tepat dan berkesinambungan akan meningkatkan standar perusahaan di masa mendatang. Pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang (Hamali, 2016). Secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan

kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini (Zainal et al., 2018). Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaannya. Pendapat lain mengatakan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya (Kasmir, 2019).

Pelatihan bertujuan agar tenaga kerja dapat: menambah pengetahuan baru, mengasah kemampuan karyawan, meningkatkan keterampilan, meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan ketaatan, meningkatkan rasa percaya diri, memperdalam rasa memiliki perusahaan, memberikan motivasi kerja, menambah loyalitas, memahami lingkungan kerja, memahami budaya perusahaan, membentuk teamwork.



Gambar 4. 4 Ilustrasi Pelatihan

Komponen-komponen pelatihan dan pengembangan (Mangkunegara, 2020), diantaranya:

a. Instruktur

Pelatih yang dipilih untuk menyampaikan materi pelatihan harus memiliki kualifikasi yang sesuai dengan bidangnya, kompeten dalam hal personal dan kemampuan, dan juga memiliki pendidikan instruktur yang baik untuk melaksanakan pelatihan.

b. Peserta

Para peserta pelatihan harus melalui seleksi berdasarkan persyaratan dan kualifikasi yang relevan. Selain itu, mereka juga harus memiliki motivasi dan semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

c. Materi

Pelatihan sumber daya manusia melibatkan materi atau kurikulum yang disesuaikan dengan tujuan pelatihan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Materi pelatihan harus selalu diperbarui agar peserta dapat memahami masalah yang relevan dengan kondisi saat ini. Selain itu, materi pelatihan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan peserta yang merupakan pegawai perusahaan.

d. Metode

Pemilihan metode pelatihan yang tepat akan memastikan pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia yang efektif. Metode tersebut harus sesuai dengan jenis materi yang diajarkan dan karakteristik peserta pelatihan.

e. Tujuan

Tujuan pelatihan harus ditetapkan dengan jelas, terutama terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Selain itu, tujuan pelatihan juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada peserta agar mereka dapat memahami maksud dan manfaat dari pelatihan tersebut.

f. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan dapat diukur untuk memastikan keberhasilan pelatihan.

Adapun manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan adalah sebagai berikut (Kasmir, 2019):

1. Perencanaan karier

Merancang karir yang lebih baik di masa depan sangat bermanfaat bagi karyawan. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan akan memberikan nilai tambah yang dapat meningkatkan karier mereka, baik dalam hal jabatan maupun golongan yang lebih tinggi. Pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan karir seseorang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Meningkatkan karir secara tidak langsung berarti bahwa melalui faktor lain, seperti mengikuti pelatihan, kemampuan dan keterampilan seseorang dapat ditingkatkan, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

2. Kompensasi

Dengan mengikuti pelatihan, karyawan dapat meningkatkan kompensasi mereka karena kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan meningkat. Hal ini biasanya tidak langsung terjadi, tetapi melalui peningkatan kinerja karyawan yang mampu mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya.

3.. Alat Negosiasi

Mengikuti pelatihan memberikan nilai tambah pada karyawan, sehingga mereka memiliki nilai tawar yang lebih baik. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan memiliki kemampuan dan keahlian khusus yang membuat mereka bernilai lebih bagi perusahaan, terutama dalam hal penawaran atau kompensasi yang mereka inginkan.

4. Memiliki kepuasan tersendiri

Setelah mengikuti pelatihan, karyawan akan merasakan kepuasan pribadi dalam bekerja. Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan keterampilan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dalam melakukan tugas-tugas kerja.

5. *Refreshing*

Pelatihan dapat menjadi kesempatan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja, terutama bagi karyawan yang telah lama bekerja. Pelatihan dapat menyegarkan kembali semangat karyawan dalam bekerja, sehingga kondisi kerja dan prestasi dapat ditingkatkan kembali

4.3.5 Budaya Organisasi

Sebagai elemen internal yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia (HRM), budaya perusahaan merujuk pada iklim sosial dan psikologis di dalam perusahaan. Budaya perusahaan didefinisikan sebagai kumpulan nilai-nilai bersama, keyakinan, dan kebiasaan yang ada di dalam organisasi, yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma-norma perilaku (Mondy & Martocchio, 2016). Budaya perusahaan adalah sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang diadopsi secara

bersama-sama oleh anggota suatu organisasi, yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Budaya ini memberikan panduan bagi individu tentang cara berperilaku dan apa yang diharapkan dari mereka. Budaya perusahaan seringkali memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan di seluruh organisasi dan dengan demikian dapat mempengaruhi profitabilitas.

Individu secara bertahap membentuk persepsi mereka terhadap budaya tersebut selama mereka terlibat dalam aktivitas yang ditugaskan di bawah pengarahan umum atasan dan serangkaian kebijakan organisasi. Budaya yang ada dalam suatu perusahaan memiliki dampak pada tingkat kepuasan dan kinerja karyawan. Penilaian terhadap budaya organisasi yang diinginkan dapat berbeda bagi setiap karyawan. Seseorang mungkin menganggap lingkungan sebagai negatif, sedangkan orang lain mungkin melihatnya sebagai sesuatu yang positif.

Sebagai akibatnya, seorang karyawan mungkin memilih untuk meninggalkan organisasi dengan harapan menemukan budaya yang lebih sesuai dengan nilai dan preferensinya. Budaya juga dapat mempengaruhi cara kelompok orang berperilaku, berpikir, dan bahkan berpenampilan. Kelompok yang berbeda dalam organisasi dapat memiliki keyakinan, nilai, dan interpretasi yang berbeda tentang lingkungan sekitar mereka (Brooks, 2003). Suatu kelompok memiliki seperangkat asumsi tersirat yang secara bersama-sama diterima dan mempengaruhi cara pandang, pemikiran, dan reaksi mereka terhadap lingkungan sekitarnya. Asumsi- asumsi ini merupakan pandangan yang diyakini secara implisit oleh anggota kelompok dan membentuk landasan dalam memahami dunia mereka. (Sinding & Waldstrøm, 2014).

Definisi ini menyoroti tiga karakteristik penting dari budaya organisasi. Pertama, budaya organisasi disampaikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, di mana mereka belajar dan mengadopsi norma-norma dan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kita di tempat kerja, mempengaruhi bagaimana kita berinteraksi, mengambil keputusan, dan bekerja sama. Akhirnya, budaya organisasi beroperasi pada dua tingkatan yang berbeda. Setiap tingkatan memiliki tingkat visibilitas luar dan tingkat resistensi terhadap perubahan yang berbeda. Budaya organisasi terdiri dari kumpulan tradisi, nilai-nilai, kebijakan, kepercayaan,

dan sikap yang membentuk konteks yang meresap dalam segala hal yang kita lakukan dan pikirkan dalam suatu organisasi (Mullins, 2010).

Budaya organisasi sering disamakan dengan karakteristik individu. Budaya organisasi mengacu pada kumpulan nilai-nilai, keyakinan, dan norma bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Luthans (2011) Definisi dan Karakteristik Budaya organisasi telah didefinisikan dalam berbagai cara. Pada tingkat dasarnya, budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai dan keyakinan bersama yang memungkinkan anggota organisasi memahami peran mereka dan norma-norma yang berlaku di dalam organisasi tersebut. Budaya ini diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merespons berbagai masalah yang dihadapi.



Gambar 4. 5 Ilustrasi Budaya Organisasi

Meskipun terdapat variasi dalam definisi budaya organisasi, terdapat beberapa karakteristik penting yang terkait dengan budaya tersebut. Beberapa karakteristik ini termasuk:

1. Keteraturan perilaku yang diamati, sebagaimana dicirikan oleh bahasa umum, terminologi, dan ritual.
2. Norma, sebagaimana tercermin oleh hal-hal seperti jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat kerjasama antara manajemen dan karyawan.
3. Nilai dominan yang didukung organisasi dan diharapkan peserta untuk dibagikan, seperti kualitas produk dan layanan yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi.
4. Sebuah filosofi yang dituangkan dalam keyakinan tentang bagaimana karyawan dan pelanggan harus diperlakukan.

5. Aturan yang menentukan dosis dan perilaku karyawan yang terkait dengan bidang-bidang seperti produktivitas, hubungan pelanggan, dan kerja sama antarkelompok.

Iklim organisasi, atau keseluruhan suasana perusahaan, sebagaimana tercermin oleh cara para peserta berinteraksi satu sama lain, berperilaku dengan pelanggan, dan merasakan bagaimana mereka diperlakukan oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Budaya organisasi sering dianggap sebagai faktor penyebab berbagai masalah dalam suatu organisasi dan kadang-kadang diakui sebagai pencipta kualitas positif (Brooks, 2009). Jenis Budaya Organisasi (Mullins, 2010), ada sejumlah cara untuk mengklasifikasikan berbagai jenis budaya organisasi:

- a. Budaya kekuasaan, tergantung pada sumber daya pusat dengan sinar pengaruh dari tokoh sentral di seluruh organisasi. Budaya kekuasaan sering ditemukan dalam organisasi wirausaha kecil dan mengandalkan kepercayaan, empati dan komunikasi pribadi untuk efektivitasnya. Kontrol dilakukan dari pusat dengan memilih individu-individu kunci. Ada beberapa aturan dan prosedur, dan sedikit birokrasi. Ini adalah organisasi politik dengan keputusan yang diambil sebagian besar pada keseimbangan pengaruh.
- b. Budaya peran, sering diidentifikasi sebagai birokrasi yang beroperasi berdasarkan logika dan rasionalitas. Budaya peran didasarkan pada kekuatan "pilar" dalam organisasi yang kuat, seperti fungsi spesialis dalam keuangan, pembelian, dan produksi. Pekerjaan dan interaksi antara pilar-pilar ini diatur oleh prosedur dan aturan, dan dikoordinasikan oleh sekelompok manajer senior. Peran atau deskripsi pekerjaan sering kali dianggap lebih penting daripada individu, dan kekuasaan posisi merupakan sumber utama kekuatan.
- c. Budaya tugas, berorientasi pada pekerjaan atau berorientasi proyek. Dalam hal struktur, budaya tugas dapat disamakan dengan jaring, beberapa helai yang lebih kuat dari yang lain, dan dengan banyak kekuatan dan pengaruh di celah. Contohnya adalah organisasi matriks.
- d. Budaya tugas berupaya menyatukan sumber daya dan orang yang tepat, dan memanfaatkan kekuatan pemersatu kelompok. Pengaruh tersebar luas dan lebih berbasis pada kekuatan ahli daripada pada posisi atau kekuatan pribadi.

- e. Budaya pribadi, berfokus pada individu sebagai pusat perhatian, dan setiap struktur organisasi ada untuk melayani individu di dalamnya. Ketika sekelompok orang memutuskan untuk bersatu dan berbagi ruang kantor, peralatan, atau bantuan administrasi karena kepentingan mereka sendiri, maka budaya organisasi yang terbentuk akan mencerminkan nilai-nilai individu tersebut. Contohnya dapat ditemukan dalam kelompok profesional seperti pengacara, arsitek, dokter, atau konsultan. Meskipun budaya pribadi hanya ditemukan dalam beberapa organisasi, banyak orang memiliki preferensi terhadap budaya yang menekankan nilai-nilai individu, seperti para profesor dan spesialis di lingkungan universitas.

Hirarki manajemen dan mekanisme kontrol hanya dimungkinkan dengan persetujuan bersama. Individu hampir sepenuhnya memiliki otonomi dan pengaruh apa pun atas diri mereka kemungkinan besar didasarkan pada kekuatan pribadi.

Budaya organisasi merujuk pada sistem nilai bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Terdapat tujuh karakteristik utama yang mencerminkan esensi dari budaya organisasi (Robbins & Judge, 2013):

- 1) Inovasi dan Pengambilan Risiko: Sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
- 2) Ketelitian dalam Detail: Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi pada Hasil: Sejauh mana manajemen fokus pada pencapaian hasil atau *output* daripada pada teknik dan proses yang digunakan.
- 4) Orientasi pada Orang: Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil terhadap individu dalam organisasi.
- 5) Orientasi pada Tim: Sejauh mana aktivitas kerja diorganisir berdasarkan kerja tim daripada individu.
- 6) Agresivitas: Sejauh mana individu bersikap agresif dan kompetitif daripada bersikap santai.
- 7) Stabilitas: Sejauh mana organisasi mengutamakan pemeliharaan status quo daripada pertumbuhan.

Setiap karakteristik ini memiliki kontinum dari rendah hingga tinggi. Menilai organisasi berdasarkan karakteristik-karakteristik ini memberikan gambaran tentang budaya organisasi secara keseluruhan dan

menjadi dasar bagi pemahaman bersama yang dimiliki anggota organisasi tentang bagaimana hal-hal dilakukan di dalamnya dan bagaimana mereka seharusnya berperilaku.

4.4 Rangkuman

1. Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang handal dan berkualitas. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan menyelenggarakan program tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi, karyawan akan dapat mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.
2. Tujuan dari program pelatihan dan pengembangan adalah membantu karyawan beradaptasi dengan lingkungan kerja, mengembangkan kemampuan seiring perkembangan teknologi, dan mengikuti perubahan regulasi bisnis. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan ini, karyawan dapat menjadi lebih kompeten dalam menjalankan tugas mereka.
3. Manfaat lain dari pengembangan karyawan adalah mengurangi ketidakpuasan di antara mereka yang sebelumnya mungkin kurang mendapatkan perhatian dari perusahaan. Aspek-aspek seperti sikap atasan, interaksi dengan rekan kerja, pengalaman kerja sebelumnya, tingkat pendidikan, dan prestasi kerja dapat mempengaruhi kesempatan seseorang untuk mengembangkan karier.
4. Selain itu, pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja juga berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja. Organisasi harus dapat mengidentifikasi kesenjangan antara permintaan dan pasokan tenaga kerja serta merencanakan pelatihan yang diperlukan untuk mengurangi kesenjangan tersebut.
5. Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam manajemen sumber daya manusia. Budaya perusahaan mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan norma bersama yang mempengaruhi perilaku karyawan. Budaya yang positif dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

6. Dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan, terdapat beberapa komponen yang harus diperhatikan. Di antaranya adalah pemilihan instruktur yang berkualitas, peserta yang tepat, materi yang relevan, metode pelatihan yang sesuai, dan penetapan tujuan dan sasaran yang jelas.
7. Secara keseluruhan, pelatihan dan pengembangan karyawan memainkan peran krusial dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kinerja karyawan, dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu berfokus pada mengidentifikasi kebutuhan organisasi dan karyawan untuk mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan tersebut.

4.5 Essay

1. Bagaimana melakukan pengembangan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi?
2. Apa saja yang harus diketahui dalam memberikan kebutuhan pelatihan dalam meningkatkan kinerja?
3. Bagaimana peran Gap dalam memahami kebutuhan pelatihan?
4. Jelaskan karakteristik utama sebagai esensi dari budaya organisasi!

Jawab:

Nama :

NIM :

4.6 Referensi

- Brooks, I. (2003). Organisational Behaviour - Individuals, Groups and Organisation. In *Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2002*. (Vol. 2).
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen sumber Daya Manusia* (1st ed.). Yogyakarta, CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi aksara.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia* (xiii). Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (5th ed.). Rajawali Pres.
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior. In B. Gordon (Ed.), *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mahmood, S., Hamid, K. bin A., & Badlishah, S. bin. (2021). The Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(3), 2900–2911. <https://doi.org/https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i3.1321>
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (November 2). Remaja Rosdakarya.
- Masram, & Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Hilya (ed.); 1st ed.). Zifatama. https://www.academia.edu/40825681/Buku_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_Profesional
- Moekijat. (2007). *Perencanaan dan pengembangan karir pegawai* (VIII). Mandar Maju.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management. In S. Wall (Ed.), *Global Edition* (14th ed.). Pearson Education Limited.

- Mullins, L. J. (2010). *Organisational Behaviour Behaviour Ninth Edition* (9th ed.). Pearson Education Limited. <http://www.mim.ac.mw/books/Management & Organisational Behaviour, 9th edition.pdf>
- Ramadhany, S. R., Taba, M. I., & Umar, F. (2020). The Effect of Training and Job Satisfaction on Employee Engagement and Performance of Millennial Generation Employees of PT Midi Utama Indonesia Tbk in Makassar. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(6), 566–571. <https://doi.org/10.38124/ijisrt20jun288>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (L. Paoli (ed.); 15th ed.). Edinburgh Gate Harlow, Pearson.
- Sinding, K., & Waldstrøm, C. (2014). *Organisational Behaviour* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber daya Manusia* (11th ed.). Buku Seru.
- Tohardi, A. (2002). *Pemahaman praktis manajemen sumber daya manusia* (xxix). Mandar Maju.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (L. Alfiah (ed.); 1st ed.). Salemba empat.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. (8th ed.). Raja grafindo persada.

BAB 5

FUNGSI KOMPENSASI

5.1 Deskripsi Singkat

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan tentang salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi Kompensasi. Kompensasi merujuk pada semua bentuk pendapatan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan, baik dalam bentuk uang maupun barang

Kompensasi juga mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan dan keluarganya. Apabila pemenuhan kebutuhan dapat diberikan organisasi, pada gilirannya tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi.

5.2 Tujuan Pembelajaran

1. Menguraikan konsep kebutuhan kompensasi karyawan.
2. Memahami kebutuhan kompensasi dalam meningkatkan kinerja .
3. Memahami Jenis Kompensasi.

5.3 Fungsi Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang berbeda dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji atau upah. Gaji dan upah merupakan bentuk konkret atas pemberian kompensasi.

Kompensasi adalah timbal balik antara karyawan dengan perusahaan dengan apa yang sudah diberikan oleh karyawan dan apa yang akan didapat oleh karyawan (Simamora, 2004). Kemudian menurut Wibowo, (2018) kompensasi adalah sebuah prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja atau karyawan. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung uang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017).

Kompensasi merujuk pada semua bentuk pendapatan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan, baik dalam bentuk uang maupun barang. Kompensasi ini telah ditetapkan dan diketahui sebelumnya, sehingga setiap anggota organisasi memiliki pengetahuan yang pasti mengenai jumlah kompensasi yang akan mereka terima. Kompensasi ini digunakan oleh karyawan dan keluarganya untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Selain itu, kompensasi juga mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan dan keluarganya. Apabila pemenuhan kebutuhan dapat diberikan organisasi, pada gilirannya tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi (Priyono & Marnis, 2016). Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kompensasi adalah imbal jasa yang layak dan adil kepada tenaga kerja karena mereka telah memberi sumbangan berupa pikiran dan tenaga kepada pencapaian organisasi

Bagi karyawan, kompensasi merupakan elemen yang tidak terpisahkan dari hubungan mereka dengan perusahaan. Sebelum memulai tugas setiap pagi, mereka menyadari bahwa apa yang mereka sumbangkan kepada perusahaan akan mendapatkan imbalan dalam bentuk kompensasi. Kompensasi bagi mereka bukan sekadar sekumpulan angka di lembaran gaji, melainkan merupakan penghargaan atas usaha dan dedikasi yang telah mereka berikan.

Lebih dari sekadar imbalan finansial, kompensasi juga memiliki peran penting dalam membangun ikatan kerja sama yang kuat antara karyawan dan perusahaan. Adanya kompensasi yang adil dan sejalan dengan kontribusi yang diberikan, membuat para karyawan merasa dihargai dan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan. Motivasi mereka meningkat, karena mereka tahu bahwa usaha yang mereka lakukan tidak akan sia-sia. Kompensasi menjadi salah satu cara bagi perusahaan untuk menunjukkan apresiasi atas kontribusi karyawan. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, karyawan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, karena mereka sadar bahwa dedikasi mereka diakui dan dihargai oleh perusahaan.



Gambar 5. 1 Ilustrasi Kompensasi

5.4 Tujuan Pemberian Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang berbeda dalam pengelolaan kompensasi, tergantung pada kepentingan mereka. Pengelolaan kompensasi dapat dianggap sebagai salah satu bentuk insentif yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja (Sedarmayanti, 2018). Tujuan pemberian kompensasi meliputi beberapa aspek:

1. Ikatan kerja sama: mencakup terjalinnya hubungan formal antara majikan dan karyawan, di mana karyawan diharapkan menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik dan pengusaha harus membayar kompensasi sesuai kesepakatan.
2. Kepuasan kerja: berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan hidup karyawan melalui balas jasa yang diberikan. Dengan adanya kompensasi yang memadai, karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

3. Motivasi: terkait dengan pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan. Dengan memberikan balas jasa yang memadai, manajer dapat lebih mudah memotivasi karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas.
4. Stabilitas karyawan: terkait dengan program kompensasi yang didasarkan pada prinsip keadilan dan kelayakan. Dengan adanya program kompensasi yang adil, stabilitas karyawan dapat lebih terjamin karena tingkat pergantian karyawan yang relatif rendah.
5. Peningkatan disiplin: berkaitan dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Hal ini dapat berdampak pada peningkatan disiplin karyawan.

5.5 Bentuk Kompensasi

Simamora, (2004) Kompensasi terdiri dari dua komponen, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) meliputi bayaran langsung yang diterima individu dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Sementara itu, kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang juga dikenal sebagai tunjangan, mencakup imbalan finansial lainnya yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung.

Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari beberapa komponen, antara lain:

- a. Gaji: Gaji merupakan pembayaran yang diterima individu dalam bentuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan, tidak tergantung pada jumlah jam kerja.
- b. Bonus: Bonus adalah pembayaran tambahan yang diberikan sebagai penghargaan karena mencapai sasaran kinerja tertentu.
- c. Komisi: Komisi merupakan kompensasi berdasarkan persentase dari unit atau nilai penjualan yang berhasil dicapai.
- d. Kompensasi finansial tidak langsung, yang juga dikenal sebagai tunjangan, mencakup semua bentuk imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung.

- e. Tunjangan: Tunjangan ini meliputi asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung oleh perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang terkait dengan hubungan kerja.
- f. Fasilitas: Fasilitas merupakan fasilitas atau kenyamanan tambahan yang diberikan kepada karyawan, seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan.

5.6 Rangkuman

1. Konsep kompensasi merupakan hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan, yang didasarkan pada kontribusi yang diberikan oleh karyawan dan imbalan yang akan mereka terima. Imbalan ini bisa berupa pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti jasa yang telah diberikan.
2. Tujuan dari pemberian kompensasi mencakup beberapa hal, seperti menciptakan ikatan kerja sama antara karyawan dan perusahaan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memotivasi mereka untuk berkinerja lebih baik, menjaga stabilitas karyawan, dan meningkatkan disiplin dalam lingkungan kerja. Pengelolaan kompensasi juga dianggap sebagai salah satu bentuk insentif untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja.
3. Kompensasi sendiri terbagi menjadi dua komponen utama, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) yang meliputi gaji, bonus, komisi, dan bentuk bayaran lainnya yang diberikan secara langsung kepada karyawan. Selain itu, terdapat juga kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) yang mencakup tunjangan seperti asuransi kesehatan, liburan, program pensiun, serta fasilitas tambahan seperti mobil perusahaan atau keanggotaan klub.

5.8 Referensi

Hasibuan, M. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi aksara.

Priyono, & Marnis. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.

Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (juli 2018). cv mandar maju.

Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). STIE YPKN.

Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja* (10th ed.). Rajagrafindo persada.

BAB 6

FUNGSI KESELAMATAN DAN KESEHATAN

KERJA

6.1 Deskripsi Singkat

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan tentang salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi Keselamatan dan kesehatan Kerja. Program ini melibatkan berbagai langkah pencegahan, seperti identifikasi risiko, pelatihan keselamatan, penerapan protokol keamanan, dan pengawasan rutin. Dengan menjalankan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang efektif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.

6.2 Tujuan Pembelajaran

1. Memahami konsep Keselamatan dan Kesehatan Kerja.
2. Memahami pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja .
3. Memahami tanggung jawab pekerja dan manajemen terhadap Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

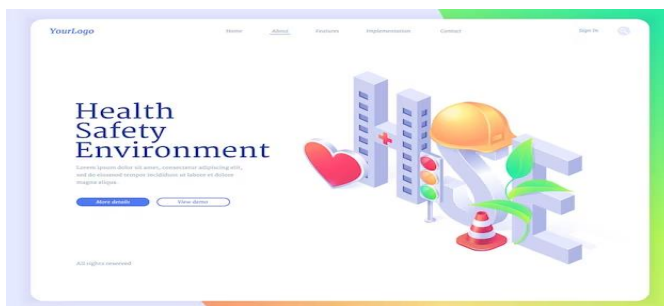
6.3 Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Dikenal sebagai elemen dalam sistem ketenagakerjaan memiliki peran krusial dalam menjaga kelangsungan perekonomian di tempat atau satuan kerja. Perlindungan K3 dijamin oleh Undang-undang yang menetapkan hak setiap tenaga kerja untuk dilindungi dalam menjalankan pekerjaannya demi kesejahteraan hidup dan peningkatan produktivitas nasional (Aprilliani et al., 2022).

Fokusnya adalah memastikan keselamatan semua orang di lingkungan kerja serta penggunaan sumber daya produksi yang aman dan efisien. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan pembinaan norma perlindungan kerja dalam undang-undang sesuai dengan perkembangan masyarakat, industrialisasi, serta teknik dan teknologi.

6.4 Fungsi Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja memiliki signifikansi yang sangat penting bagi perusahaan, karena dampak dari kecelakaan dan penyakit yang terjadi di tempat kerja tidak hanya merugikan karyawan, tetapi juga berdampak secara langsung maupun tidak langsung pada perusahaan itu sendiri.



Gambar 6. 1 Ilustrasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan suatu sistem yang dirancang untuk memastikan kondisi keselamatan yang baik bagi semua personel di tempat kerja. Tujuan utama dari program K3 adalah mencegah terjadinya cedera dan penyakit yang terkait dengan pekerjaan.

International Association of Safety Professional (IASP) telah mengembangkan 8 filosofi K3 yang menekankan pentingnya keselamatan

dan kesehatan kerja sebagai tanggung jawab etis, sebuah budaya yang tertanam dalam organisasi, dan suatu kondisi yang melekat dalam pekerjaan sehari-hari (Darmayani et al., 2023). Berikut adalah 8 filosofi K3 IASP:

1. *Safety is an ethical responsibility*: K3 merupakan tanggung jawab moral/etik. Menghadapi masalah K3, kita harus memandangnya sebagai tanggung jawab moral untuk menjaga keselamatan sesama manusia, bukan hanya sebagai pemenuhan peraturan atau kewajiban semata.
2. *Safety is a culture, not a program*: K3 bukanlah sekadar program yang dijalankan perusahaan untuk sekadar mendapatkan penghargaan atau sertifikat. Sebaliknya, K3 harus mencerminkan budaya yang melekat dalam organisasi, menjadi bagian tak terpisahkan dari cara bekerja di dalamnya.
3. *Management is responsible*: Manajemen perusahaan adalah pihak yang paling bertanggung jawab dalam hal K3. Walaupun sebagian tanggung jawab dapat dilimpahkan ke tingkat bawah, manajemen tetaplah menjadi pihak yang paling utama dalam pengawasan dan pelaksanaan K3.
4. *Employee must be trained to work safety*: Setiap tempat kerja, lingkungan kerja, dan jenis pekerjaan memiliki karakteristik dan persyaratan K3 yang berbeda. Oleh karena itu, K3 harus ditanamkan dan dibangun melalui pembinaan dan pelatihan bagi para karyawan.
5. *Safety is a condition of employment*: Tempat kerja yang baik adalah tempat kerja yang aman. Lingkungan kerja yang menyenangkan dan serasi akan mendukung tingkat keselamatan. Kondisi K3 dalam perusahaan mencerminkan kondisi ketenagakerjaan dalam perusahaan.
6. *All injuries are preventable*: Prinsip dasar K3 adalah semua kecelakaan dapat dicegah karena kecelakaan memiliki sebabnya. Jika sebab kecelakaan dapat dihilangkan, maka kemungkinan kecelakaan dapat dihindarkan.
7. *Safety program must be site-specific*: Program K3 harus disusun berdasarkan kebutuhan dan kondisi nyata di tempat kerja, termasuk potensi bahaya, sifat kegiatan, budaya, dan kemampuan finansial perusahaan. Program K3 dirancang secara spesifik untuk setiap organisasi atau perusahaan.

8. *Safety is good business*: Melaksanakan K3 tidak boleh dianggap sebagai pemborosan atau biaya tambahan. Sebaliknya, K3 harus menjadi bagian dari proses produksi atau strategi perusahaan. Kinerja K3 yang baik akan memberikan manfaat bagi bisnis perusahaan.

Program ini melibatkan berbagai langkah pencegahan, seperti identifikasi risiko, pelatihan keselamatan, penerapan protokol keamanan, dan pengawasan rutin. Dengan menjalankan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang efektif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Langkah-langkah yang diambil dalam program ini tidak hanya bertujuan melindungi karyawan dari risiko cedera dan penyakit yang berpotensi fatal, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Melalui penerapan program K3 yang baik, perusahaan dapat mengurangi angka kecelakaan kerja dan penyakit terkait pekerjaan. Hal ini akan mengurangi biaya yang terkait dengan perawatan medis, absensi karyawan, serta potensi tuntutan hukum. Dalam jangka panjang, perusahaan juga dapat mengurangi premi asuransi yang terkait dengan kecelakaan kerja.

Program K3 melibatkan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan keselamatan dan kesehatan kerja yang berlaku. Perusahaan harus memastikan bahwa lingkungan kerja memenuhi standar keselamatan yang ditetapkan oleh pemerintah atau otoritas terkait. Selain itu, program ini juga mencakup upaya dalam mempromosikan perubahan sikap yang berfokus pada keselamatan di tempat kerja. Ini dapat mencakup pelatihan keselamatan, kesadaran akan risiko, dan pengembangan budaya keselamatan yang kuat di seluruh organisasi.

Melalui penerapan program K3 yang efektif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta mengurangi risiko kecelakaan dan penyakit yang mungkin terjadi. Hal ini tidak hanya melindungi karyawan, tetapi juga meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya terkait absensi dan pengobatan, serta mempertahankan reputasi positif perusahaan di mata karyawan dan masyarakat luas. Dessler, (2013) mengatakan bahwa program keselamatan dan kesehatan kerja diselenggarakan karena tiga alasan pokok, yaitu:

a. Moral.

Para pengusaha mengimplementasikan upaya pencegahan kecelakaan dan penyakit kerja terutama berdasarkan aspek kemanusiaan. Motivasi utama mereka adalah untuk mengurangi penderitaan yang dialami oleh tenaga kerja dan keluarga mereka akibat kecelakaan dan penyakit yang terkait dengan pekerjaan. Dalam melaksanakan ini, pengusaha menyadari pentingnya memprioritaskan kesejahteraan dan keselamatan karyawan mereka, Oleh karena itu, mereka berkomitmen untuk menciptakan kondisi kerja yang aman dan sehat agar karyawan dan keluarga mereka terlindungi dari risiko yang dapat mengganggu kehidupan mereka.

b. Hukum.

Saat ini, terdapat berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang keselamatan dan kesehatan kerja. Peraturan-peraturan ini bertujuan untuk melindungi karyawan dan mencegah terjadinya kecelakaan dan penyakit kerja. Dalam upaya menegakkan kepatuhan terhadap peraturan tersebut, hukuman yang berat dapat diterapkan bagi pihak-pihak yang melanggar. Tujuan dari hukuman dan sanksi ini adalah untuk menciptakan kepatuhan terhadap peraturan keselamatan dan kesehatan kerja, serta mendorong perusahaan dan individu untuk bertanggung jawab atas keselamatan karyawan mereka. Dengan mengancam dengan sanksi yang berat, diharapkan perusahaan dan individu akan lebih memperhatikan dan mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja dalam aktivitas mereka.

c. Ekonomi.

Adanya pertimbangan ekonomi yang melatarbelakangi perlunya asuransi kompensasi karyawan dikarenakan biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan bisa menjadi sangat tinggi, meskipun kecelakaan dan penyakit yang terjadi mungkin berskala kecil. Dalam situasi di mana karyawan mengalami cedera atau sakit akibat pekerjaan, biaya perawatan medis, rehabilitasi, dan kompensasi yang harus diberikan kepada karyawan tersebut dapat memberikan beban keuangan yang signifikan bagi perusahaan. Oleh karena itu, asuransi kompensasi karyawan menjadi penting dalam mengelola risiko ini. Yang perlu diketahui pertama adalah Pengurus/Pengawas merupakan orang yang mempunyai tugas memimpin langsung suatu tempat kerja atau bagiannya yang berdiri sendiri bertanggung jawab untuk:

- 1) Memeriksa kesehatan tubuh, kondisi mental, dan kemampuan fisik calon tenaga kerja yang akan direkrut atau dipindahkan sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang akan diberikan.
- 2) Melakukan pemeriksaan berkala oleh dokter yang ditunjuk oleh pengusaha terhadap semua tenaga kerja yang berada di bawah pimpinannya, dengan persetujuan dari direktur perusahaan
- 3) Memberikan informasi dan penjelasan kepada setiap tenaga kerja baru mengenai:
 - a) Kondisi dan bahaya yang mungkin terjadi di tempat kerja mereka.
 - b) Pengamanan dan perlindungan yang harus diikuti di semua tempat kerja.
 - c) Alat perlindungan diri yang harus digunakan oleh tenaga kerja terkait.
 - d) Cara dan sikap yang aman dalam melaksanakan tugas pekerjaan mereka
 - e) Bertanggung jawab dalam mencegah kecelakaan, pencegahan kebakaran, serta meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja. Juga memberikan pertolongan pertama dalam kecelakaan.
 - f) Melaporkan setiap kecelakaan yang terjadi di tempat kerja yang mereka pimpin kepada pejabat yang ditunjuk oleh Menteri Tenaga Kerja.
 - g) Menempatkan secara tertulis semua persyaratan keselamatan kerja yang diwajibkan oleh Undang-Undang dan peraturan pelaksanaannya di tempat kerja yang mereka pimpin, dalam tempat yang mudah terlihat dan mudah dibaca sesuai dengan petunjuk pegawai pengawas atau ahli kesehatan kerja.

6.5 Rangkuman

1. Keselamatan dan kesehatan kerja memiliki peranan penting dalam konteks perusahaan karena dapat berdampak negatif pada karyawan dan perusahaan secara keseluruhan. Untuk memastikan kondisi keselamatan yang baik bagi semua karyawan di tempat kerja, dirancanglah Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Tujuan utama dari program ini adalah mencegah terjadinya cedera dan penyakit yang terkait dengan pekerjaan, dan mencapainya melalui langkah-langkah pencegahan seperti identifikasi risiko, pelatihan keselamatan, penerapan protokol keamanan, dan pengawasan rutin.
2. Pelaksanaan program K3 didasari oleh tiga alasan utama. Pertama, dari perspektif moral, perusahaan memiliki komitmen untuk melindungi karyawan dari risiko cedera dan penyakit yang mungkin terjadi dalam lingkungan kerja. Kedua, dari segi hukum, perusahaan wajib mematuhi peraturan keselamatan dan kesehatan kerja guna menghindari pelanggaran dan sanksi berat. Ketiga, dari sudut pandang ekonomi, perusahaan menyadari perlunya asuransi kompensasi karyawan sebagai langkah mengelola risiko keuangan yang dapat timbul akibat cedera atau penyakit kerja.
3. Tanggung jawab dalam menjalankan program K3 berada pada pengurus atau pengawas tempat kerja. Mereka memiliki peran dalam memimpin lingkungan kerja dengan menerapkan langkah-langkah pencegahan terhadap kecelakaan dan kebakaran, serta meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja secara menyeluruh. Selain itu, tanggung jawab mereka juga mencakup memberikan informasi dan penjelasan kepada karyawan tentang kondisi dan bahaya yang ada di tempat kerja, serta menyediakan alat perlindungan diri yang dibutuhkan oleh karyawan.

6.6 Essay.

1. Bagaimana Keselamatan dan Kesehatan Kerja dapat diterapkan di organisasi Anda.
2. Jelaskan pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja harus diterapkan di organisasi.
3. Apa saja tanggung jawab pekerja dan manajemen terhadap Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Jawab:

Nama :

NIM :

6.7 Referensi

- Aprilliani, C., Fatma, F., Syaputri, D., Manalu, S. M. H., Sulistiyani, Handoko, L., Tanjung, R., Asrori, M. R., Simangunsong, D. E., Kumala, C. M., Romas, A. N., Situmeang, L., & Firdaus. (2022). *Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) PT Global Eksekutif* (Afridon (ed.); 1st ed., Issue March). PT. Global Eksekutif Teknologi. <http://www.globaleksekutifteknologi.co.id/>
- Darmayani, S., Sa'diyah, A., Supiati, S., Muttaqin, M., Rachmawati, F., Widia, C., Pattiapon, M. L., Rahayu, E. P., Indiyati, D., & Sunarsieh, S. (2023). *Kesehatan Keselamatan Kerja (K3)* (1st ed.). Penerbit Widina Bhakti Persada.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (S. Holle (ed.); 13th ed.). Prentice Hall.

BAB 7

HUBUNGAN INDUSTRIAL

7.1 Deskripsi Singkat

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan tentang salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi Hubungan Industrial. Hubungan Industrial yang harmonis, demokratis, dinamis, adil, dan bermartabat akan menciptakan kondisi kerja dan usaha yang stabil, yang sangat penting untuk mendorong peningkatan produktivitas, kemajuan perusahaan, dan kesejahteraan pekerja/buruh. Secara akumulatif, hal ini akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi yang lebih baik, peningkatan lapangan kerja, dan kesejahteraan masyarakat yang lebih baik pula.

7.2 Tujuan Pembelajaran

1. Memahami konsep Hubungan Industrial.
2. Memahami Pentingnya hubungan Industrial yang harmonis
3. Memahami tanggung jawab pekerja dan manajemen terhadap perkembangan organisasi.

7.3 Fungsi Hubungan industrial

Hubungan Industrial merupakan sebuah sistem relasi yang terbentuk antara para aktor yang terlibat dalam proses produksi barang dan/atau jasa, melibatkan unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah. Hubungan ini didasarkan pada prinsip-prinsip Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 (Indonesia, 2019). Dalam pelaksanaan Hubungan Industrial, setiap unsur pelaku memiliki peran dan fungsi yang berbeda. Pemerintah bertanggung jawab dalam menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melakukan pengawasan, dan menindak pelanggaran hukum ketenagakerjaan.

Pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh bertugas menjalankan pekerjaan sesuai kewajiban mereka, menjaga ketertiban untuk kelangsungan produksi, menyampaikan aspirasi secara demokratis, mengembangkan keterampilan dan keahlian, serta berkontribusi pada kemajuan perusahaan dan kesejahteraan anggota dan keluarga mereka. Pengusaha dan organisasi pengusaha berperan dalam menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, menciptakan lapangan kerja, dan memberikan kesejahteraan kepada pekerja/buruh secara transparan, demokratis, dan berkeahlian.

Hubungan Industrial memiliki posisi strategis dalam pembangunan nasional, baik dalam skala mikro maupun makro. Hubungan Industrial yang harmonis, demokratis, dinamis, adil, dan bermartabat akan menciptakan kondisi kerja dan usaha yang stabil, yang sangat penting untuk mendorong peningkatan produktivitas, kemajuan perusahaan, dan kesejahteraan pekerja/buruh. Secara akumulatif, hal ini akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi yang lebih baik, peningkatan lapangan kerja, dan kesejahteraan masyarakat yang lebih baik pula.



Gambar 7. 1 Ilustrasi Hubungan industrial

Kehadiran konflik dalam sebuah organisasi seringkali mengganggu kelancaran operasional organisasi tersebut. Perselisihan antara tenaga kerja dan manajemen sering kali menjadi pemicu masalah di dalam organisasi. Oleh karena itu, penting untuk melibatkan proses mediasi guna meredakan konflik tersebut. Proses mediasi ini dikenal sebagai Hubungan Industrial. Kegiatan yang terkait dengan Hubungan Industrial dalam suatu perusahaan melampaui pengelolaan organisasi itu sendiri. Perkembangan dalam Hubungan Industrial mencerminkan perubahan dalam sifat kerja di masyarakat (baik dari segi ekonomi maupun sosial) dan perbedaan pandangan terkait peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.

Hubungan Industrial dimulai dengan adanya interaksi kerja yang lebih individual antara pekerja dan pengusaha. Hak dan kewajiban pekerja diatur melalui perjanjian kerja yang dilakukan secara individu. Perjanjian kerja ini dibuat pada saat penerimaan pekerja dan mencakup berbagai ketentuan, seperti waktu pengangkatan, masa percobaan, jabatan, gaji/upah, fasilitas yang disediakan, tanggung jawab, deskripsi tugas, dan penempatan kerja. Pada tingkat perusahaan, pekerja dan pengusaha merupakan dua aktor utama dalam Hubungan Industrial.

Dalam Hubungan Industrial, baik perusahaan maupun pekerja/buruh memiliki hak yang setara dan sah untuk melindungi kepentingan mereka masing-masing dan mencapai tujuan mereka, termasuk hak untuk melakukan tekanan melalui kekuatan kolektif jika dianggap perlu. Meskipun pekerja dan pengusaha memiliki kepentingan yang sama dalam menjaga kelangsungan dan kemajuan perusahaan, hubungan antara keduanya juga dapat menimbulkan konflik potensial, terutama jika terdapat perbedaan persepsi atau interpretasi mengenai kepentingan masing-masing. Hubungan Industrial melibatkan sejumlah konsep, seperti keadilan dan kesetaraan, kekuatan dan wewenang, individualisme dan kolektivitas, hak dan kewajiban, serta integritas dan kepercayaan.

Fungsi utama pemerintah dalam Hubungan Industrial adalah menciptakan dan menyusun peraturan serta undang-undang ketenagakerjaan untuk menjaga agar hubungan antara pekerja dan pengusaha berjalan secara harmonis dan seimbang. Oleh karena itu, penting bagi pengelola SDM perusahaan untuk memahami dengan jelas permasalahan-permasalahan yang mungkin timbul dalam Hubungan Industrial, sehingga dapat mengambil langkah-langkah antisipatif guna

mencegah timbulnya masalah dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

7.4 Perselisihan Hubungan Industrial

Perselisihan Hubungan Industrial adalah perbedaan pendapat yang menyebabkan konflik antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan serikat buruh karena terdapat perbedaan pendapat mengenai hak, kepentingan, pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh dalam suatu perusahaan (Yuliasuti & Syarif, 2021). Jenis-jenis Perselisihan Hubungan Industrial meliputi:

1. Perselisihan hak adalah perselisihan yang muncul karena hak-hak pekerja tidak terpenuhi, disebabkan oleh perbedaan pelaksanaan atau penafsiran mengenai ketentuan peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.
2. Perselisihan kepentingan adalah perselisihan yang terjadi dalam hubungan kerja karena tidak ada kesesuaian pendapat mengenai pembuatan, dan/atau perubahan syarat-syarat kerja yang telah ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.
3. Perselisihan pemutusan hubungan kerja adalah perselisihan yang timbul karena tidak ada kesesuaian pendapat mengenai pengakhiran hubungan kerja yang dilakukan oleh salah satu pihak.
4. Perselisihan antar SP/SB adalah perselisihan antara serikat pekerja/serikat buruh dengan serikat pekerja/serikat buruh lainnya hanya dalam satu perusahaan, disebabkan oleh perbedaan pemahaman mengenai keanggotaan, pelaksanaan hak, dan kewajiban keserikatan buruh.

7.5 Penyelesaian perselisihan hubungan industrial

Perusahaan atau pemberi kerja merupakan salah satu komponen penting dalam sistem perekonomian suatu negara. Dalam perusahaan tersebut terdapat suatu dinamika hubungan industrial yang berlangsung antara pengusaha dan pekerja. Namun, tidak selamanya hubungan antara pengusaha dan pekerja berjalan dengan harmonis. Situasi ini membuka kemungkinan terjadinya perselisihan. Dalam konteks hubungan kerja antara

pengusaha dan pekerja, terdapat potensi munculnya perselisihan yang kemudian disebut sebagai perselisihan hubungan industrial (Mantili, 2021).

Terdapat tiga langkah penyelesaian perselisihan hubungan industrial, yaitu melalui upaya bipartit, tripartit, dan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial (Munawaroh, 2022).

1) Upaya Bipartit:

Upaya bipartit adalah perundingan yang melibatkan pengusaha/gabungan pengusaha dan pekerja/serikat pekerja atau antar serikat pekerja dalam satu perusahaan yang sedang berselisih. Ketika terjadi perselisihan, langkah pertama yang harus diambil adalah melakukan perundingan bipartit secara musyawarah guna mencapai kesepakatan. Perundingan ini harus diselesaikan dalam waktu maksimal 30 hari. Jika dalam jangka waktu tersebut tidak ada kesepakatan atau salah satu pihak menolak berunding, maka perundingan bipartit dianggap gagal.

Apabila perundingan bipartit berhasil mencapai kesepakatan, maka dibuatlah perjanjian bersama yang ditandatangani oleh semua pihak yang terlibat. Perjanjian bersama ini memiliki kekuatan hukum dan harus dilaksanakan oleh semua pihak.

Setelah perjanjian bersama dibuat, harus didaftarkan ke Pengadilan Hubungan Industrial pada Pengadilan Negeri di wilayah tempat para pihak mengadakan perjanjian bersama. Jika salah satu pihak tidak melaksanakan perjanjian tersebut, pihak yang dirugikan dapat mengajukan permohonan eksekusi ke Pengadilan Hubungan Industrial.

2) Upaya Tripartit:

Jika upaya bipartit tidak berhasil, langkah selanjutnya adalah melakukan perundingan tripartit. Perundingan tripartit melibatkan pekerja dan pengusaha dengan melibatkan pihak ketiga sebagai fasilitator dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Perundingan tripartit dapat dilakukan melalui mediasi, konsiliasi, atau arbitrase.

- a. Mediasi: Mediasi dilakukan dengan melibatkan mediator netral dari kantor instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan kabupaten/kota. Jika tercapai kesepakatan melalui mediasi, dibuatlah perjanjian bersama dan didaftarkan ke Pengadilan Hubungan Industrial. Jika tidak ada kesepakatan, mediator akan

mengeluarkan anjuran tertulis dan para pihak harus memberikan tanggapan tertulis mengenai kesepakatan anjuran tersebut.

- b. **Konsiliasi:** Konsiliasi melibatkan konsiliator netral dari kantor instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan kabupaten/kota. Jika tercapai kesepakatan melalui konsiliasi, dibuatlah perjanjian bersama dan didaftarkan ke Pengadilan Hubungan Industrial. Jika tidak ada kesepakatan, konsiliator akan mengeluarkan anjuran tertulis dan para pihak harus memberikan tanggapan tertulis mengenai kesepakatan anjuran tersebut.
- c. **Arbitrase:** Arbitrase melibatkan arbiter netral yang ditunjuk berdasarkan kesepakatan tertulis para pihak. Jika tercapai kesepakatan melalui arbitrase, para pihak membuat perjanjian arbitrase dan arbitrase tersebut harus diselesaikan dalam waktu 30 hari sejak penunjukan arbiter. Putusan arbitrase memiliki kekuatan hukum yang mengikat dan dapat didaftarkan ke Pengadilan Hubungan Industrial.

3) Gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial:

Jika upaya tripartit tidak berhasil atau perselisihan telah diselesaikan melalui arbitrase, maka langkah terakhir adalah mengajukan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial. Gugatan ini diajukan ke Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat pekerja bekerja. Di tingkat pertama, perselisihan hak dan perselisihan pemutusan hubungan kerja dapat diajukan gugatan. Jika tidak ada kesepakatan melalui perundingan sebelumnya, gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial menjadi upaya terakhir dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

7.6 Rangkuman

1. Hubungan Industrial merujuk pada sistem relasi di antara pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah dalam proses produksi barang dan jasa, didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan konstitusi UUD 1945. Tugas pemerintah mencakup penetapan kebijakan, pekerja melaksanakan tugas mereka, sementara serikat pekerja berpartisipasi dan pengusaha bertanggung jawab atas penciptaan lapangan kerja. Peran Hubungan Industrial sangat penting dalam perkembangan nasional, memacu produktivitas, pertumbuhan ekonomi, dan kesejahteraan masyarakat.
2. Adanya konflik di dalam organisasi berpotensi mengganggu kelancaran operasi. Hubungan Industrial memiliki peran penting dalam meredakan konflik melalui proses mediasi. Terdapat empat bentuk perselisihan: hak, kepentingan, pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh.
3. Penyelesaian perselisihan melibatkan tiga langkah: pendekatan bipartit (perundingan antara pengusaha dan pekerja), pendekatan tripartit (melibatkan mediator ketiga), dan langkah pengajuan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial. Pendekatan tripartit melibatkan mediasi, konsiliasi, atau arbitrase. Pengajuan gugatan ke pengadilan menjadi tindakan terakhir dalam penyelesaian perselisihan di dalam Hubungan Industrial.

7.7 Essay.

- 1. Bagaimana konsep Hubungan Industrial dapat diterapkan dalam organisasi.
- 2. Apa pentingnya hubungan Industrial yang harmonis .
- 3. Apa saja tanggung jawab pekerja dan manajemen terhadap perkembangan organisasi

Jawab:

Nama :
NIM :

7.8 Referensi

- Indonesia, M. K. R. (2019). *Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia No 72 Tahun 2019 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Aktivitas Penyewaan Dan Sewa Guna Usaha Tanpa Hak Opsi, Ketenagakerjaan, Agen Perjalanan Dan Penunjang Jasa Lainnya* (No: 72). Kementerian Ketenagakerjaan RI.
- Mantili, R. (2021). Konsep Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Antara Serikat Pekerja Dengan Perusahaan Melalui Combined Process (Med-Arbitrase). *Jurnal Bina Mulia Hukum*, 6(1), 47–65. <https://doi.org/10.23920/jbmh.v6i1.252>
- Munawaroh, N. (2022). *3 Mekanisme Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial*. HukumOnline.Com. <https://www.hukumonline.com/klinik/a/3-mekanisme-penyelesaian-perselisihan-hubungan-industrial-lt4b82643d06be9/>
- Yuliasuti, A., & Syarif, E. (2021). Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Menggunakan Acte Van Dading. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 16(2), 88–102. <https://doi.org/10.47198/naker.v16i2.107>

BAB 8

LINGKUNGAN INTERNAL

8.1 Deskripsi Singkat

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan tentang lingkungan internal organisasi yaitu: Hukum, Sosial Budaya, Struktur Organisasi, dan Teknologi. Keempat bahasan ini mempunyai peran masing-masing yang dapat mempengaruhi proses operasi organisasi dalam mencapai visi maupun misi Organisasi.

8.2 Tujuan Pembelajaran

1. Memahami peran Hukum yang berlaku terhadap operasional organisasi.
2. Memahami peran sosial budaya yang ada diorganisasi
3. Memahami Struktur Organisasi.
4. Memahami peran teknologi dalam operasional organisasi.

8.3 Lingkungan Internal

Dalam gemerlap aktivitas bisnis dan organisasi, terdapat dunia yang tak kalah menarik untuk dieksplorasi, yakni lingkungan internal. Lingkungan internal menjadi landasan kokoh yang membentuk identitas dan karakter suatu entitas. Keempat elemen utama yang menjadi dasar lingkungan internal meliputi hukum, sosial budaya, struktur organisasi, dan teknologi. Setiap elemen ini saling berhubungan dan berinteraksi, menghasilkan sinergi yang kuat untuk mencapai visi dan misi organisasi. Keberhasilan organisasi bergantung pada pemahaman mendalam dan tekad untuk merawat serta memperkuat fondasi lingkungan internal ini. Setiap individu yang terlibat menjadi bagian penting dalam memelihara keselarasan dan kelangsungan lingkungan internal yang penuh dinamika ini

8.4 Hukum

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting dalam organisasi untuk mengoptimalkan potensi dan kontribusi karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Namun, dalam melaksanakan manajemen SDM, perusahaan wajib mematuhi peraturan dan undang-undang yang berlaku serta mengikuti prinsip-prinsip etika kerja yang adil dan transparan.

Dalam konteks ini, peran hukum menjadi sangat krusial untuk memastikan agar kegiatan manajemen SDM berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hukum memiliki peran utama sebagai pengatur dan penjamin hak-hak tenaga kerja. Perusahaan harus tunduk pada berbagai undang-undang ketenagakerjaan yang mencakup hal-hal seperti upah minimum, jam kerja maksimum, libur nasional, cuti hamil, dan hak untuk berserikat dalam serikat pekerja. Selain itu, hukum juga memberikan perlindungan kepada karyawan dari segala bentuk diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, ras, agama, dan asal-usul etnis.

Keberlanjutan keamanan dan kesehatan kerja bagi karyawan juga dipastikan melalui kepatuhan terhadap standar keselamatan kerja. Selain melindungi hak-hak pekerja, hukum juga berperan dalam mengatur proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Perusahaan harus mematuhi peraturan anti-diskriminasi dalam proses penerimaan karyawan baru dan memastikan bahwa seleksi dilakukan berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang relevan. Tak hanya itu, peran hukum juga terlihat dalam menyelesaikan

sengketa antara karyawan dan perusahaan. Hukum menyediakan mekanisme untuk menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan transparan melalui sistem peradilan atau mekanisme arbitrase yang independen.



Gambar 8. 1 Ilustrasi Hukum

8.5 Sosial Budaya

Sosial budaya dalam organisasi merujuk pada nilai-nilai, norma, keyakinan, dan praktik-praktik yang terbentuk dan dipertahankan oleh anggota organisasi dalam interaksi sosial mereka. Hal ini mencakup bagaimana anggota organisasi berkomunikasi, berinteraksi, berkolaborasi, dan memahami peran mereka dalam konteks organisasi. Sosial budaya dalam organisasi dapat mempengaruhi dinamika tim, produktivitas, inovasi, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam organisasi yang memiliki budaya yang kuat, anggota akan mengadopsi dan menerima nilai-nilai, norma, dan praktik-praktik yang ditetapkan.

Contohnya, organisasi yang memiliki budaya kerja yang kolaboratif mendorong anggota untuk saling bekerja sama dan berbagi pengetahuan, sementara organisasi dengan budaya yang berorientasi pada hasil mendorong persaingan sehat dan fokus pada pencapaian target (Schein, 2004). Budaya organisasi telah menjadi dewasa. Konsep tersebut tidak hanya memiliki daya tahan tetapi bahkan diperluas ke budaya kerja dan budaya masyarakat. Pentingnya budaya di tingkat nasional semakin meningkat dalam membantu kita memahami konflik antarkelompok.

Namun, terbukti bahwa budaya juga memiliki peran yang penting dalam memahami konflik antarkelompok di tingkat organisasi, hal ini membuat kita menyadari pentingnya budaya organisasi sebagai konsep penjelasan yang logis. Sosial budaya dalam organisasi di Indonesia mencerminkan keanekaragaman budaya dan nilai-nilai lokal yang kuat. Organisasi di Indonesia sering kali mempertimbangkan aspek-aspek budaya seperti hierarki, kepatuhan, gotong royong, dan sikap menghormati dalam membangun identitas dan dinamika organisasional mereka. Budaya ini dapat memengaruhi cara anggota organisasi berkomunikasi, berinteraksi, mengambil keputusan, serta menjalankan tugas-tugas mereka.

Dalam budaya organisasi di Indonesia, hierarki sosial dan penghormatan terhadap otoritas masih dianggap penting. Organisasi cenderung memiliki struktur hierarkis yang jelas, dengan adanya perbedaan dalam tingkatan kekuasaan dan pengambilan keputusan. Norma sopan santun, penghormatan kepada atasan, dan penghormatan terhadap orang yang lebih tua sering kali ditekankan dalam lingkungan kerja. Selain itu, budaya gotong royong juga memiliki peran penting dalam organisasi di Indonesia. Prinsip gotong royong mendorong kerjasama, saling membantu, dan kebersamaan dalam mencapai tujuan bersama. Organisasi di Indonesia sering kali mengutamakan kerja tim dan kolaborasi dalam menyelesaikan tugas-tugas, serta memperkuat rasa kebersamaan dan solidaritas di antara anggota organisasi.



Gambar 8. 2 Ilustrasi Sosial Budaya

8.5 Struktur Organisasi

Umumnya, perusahaan terdiri dari beberapa departemen, seperti departemen produksi, keuangan, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, serta administrasi. Setiap departemen bertanggung jawab atas kegiatan yang

berbeda, namun saling terkait satu sama lain. Koordinasi semua kegiatan dari setiap departemen penting untuk mencapai tujuan keseluruhan perusahaan. Organisasi merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, oleh karena itu manajemen SDM harus merancang struktur organisasi yang memfasilitasi tindakan yang diperlukan dengan merancang hubungan antara pekerjaan, personalia, dan faktor-faktor fisik. Keuntungan dari pengorganisasian yang baik, antara lain:

1. Menjelaskan siapa yang akan melakukan apa.
2. Menjelaskan siapa yang memimpin siapa.
3. Menjelaskan saluran-saluran komunikasi.
4. Memusatkan sumber-sumber daya terhadap sasaran-sasaran.

Struktur organisasi merupakan alat yang digunakan untuk menciptakan koordinasi antara berbagai bagian dalam perusahaan. Struktur organisasi berfungsi sebagai wadah yang menghubungkan semua bagian perusahaan agar dapat bekerja secara terkoordinasi (Sumitro, 2019). Struktur organisasi mencakup hubungan hierarki antara atasan dan bawahan serta melibatkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap bagian. Struktur organisasi mencerminkan upaya manajer untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

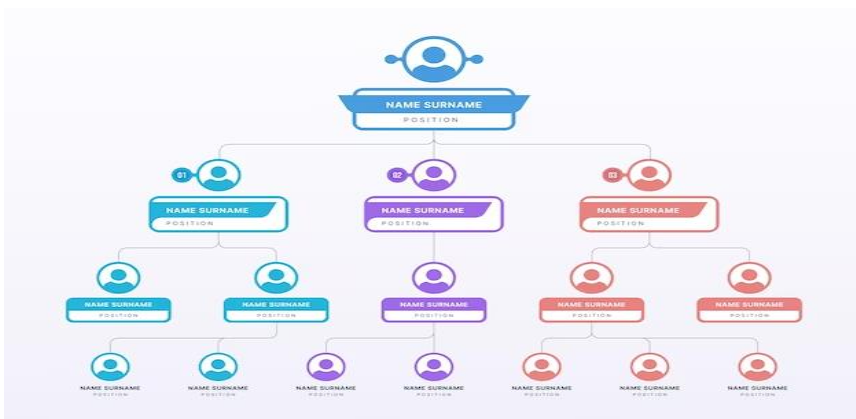
Untuk menentukan apakah struktur organisasi berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi, perlu ada asumsi mengenai kemampuan dan motivasi individu yang memiliki kekuasaan dalam menciptakannya. Struktur organisasi berperan penting dalam mencapai efektivitas organisasi, meskipun karakteristik hubungan tersebut sulit untuk dipahami secara pasti. Struktur organisasi perusahaan biasanya diilustrasikan oleh bagan organisasinya. Bentuk khusus dari struktur yang dibutuhkan ditentukan oleh kebutuhan perusahaan. Ini mungkin informal dan sangat mudah berubah dalam bisnis kecil yang tidak rumit.

Sebaliknya, organisasi yang besar, beragam, dan kompleks biasanya memiliki struktur yang sangat formal. Tapi itu tidak berarti strukturnya begitu kaku sehingga tidak berubah, bahkan mungkin sering. Banyak variasi struktur organisasi yang tersedia untuk digunakan saat ini. SDM harus berada dalam posisi yang baik untuk merekomendasikan struktur paling efektif yang dibutuhkan oleh organisasi. Struktur organisasi mendeskripsikan sebuah kerangka dan susunan hubungan antara fungsi, bagian atau posisi, yang menentukan tingkatan organisasi serta struktur

menjadi tempat untuk pelaksanaan otoritas, tanggung jawab dan sistem pelaporan terhadap atasan yang memberikan kestabilan secara terus menerus yang dapat memungkinkan organisasi tetap hidup serta pengkoordinasian hubungan dengan lingkungan. Pentingnya melakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam suatu organisasi adalah agar pekerjaan dapat dilakukan secara sinergis dan sumber daya dapat dialokasikan dengan efektif.

Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, karyawan akan mampu bekerja secara profesional sesuai dengan keahlian dan tanggung jawab yang dimiliki. Pada awalnya, ketika organisasi masih kecil, pekerjaan mungkin dapat dilakukan secara bersama-sama oleh beberapa orang dengan mengerjakan tugas yang sama. Namun, ketika organisasi berkembang menjadi lebih besar dan kompleks, dengan meningkatnya jumlah kegiatan, tantangan, dan pengaruh lingkungan organisasi, maka penting untuk melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas (Jaelani, 2021).

Pembagian tugas dan tanggung jawab memiliki peran penting dalam memastikan bahwa pekerjaan dilakukan oleh individu yang memiliki keahlian yang sesuai, dan juga membantu organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Fungsi manajemen, khususnya pengorganisasian, menekankan pentingnya pembagian kerja dan koordinasi untuk menciptakan kerjasama tim yang solid dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi, organisasi perlu mampu beradaptasi dengan perubahan sosial dan dinamika masyarakat. Dengan memiliki struktur organisasi yang tepat, organisasi dapat menghadapi tantangan dari dunia yang terus berkembang dengan cepat dan maju.



Gambar 8. 3 Ilustrasi Struktur Organisasi

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak dapat dilakukan oleh seorang manajer/pimpinan saja tetapi perlu kerjasama antar bagian-bagian sesuai dengan bidang masing-masing. Kompleksitas kegiatan dan masalah-masalah yang timbul memerlukan penanganan yang cepat dan tepat. Tidak mungkin seorang manajer / pimpinan mampu menyelesaikan semua pekerjaan dan permasalahan yang ada dalam waktu yang bersamaan

Pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada pihak-pihak lain dalam suatu organisasi memerlukan wadah yang jelas agar dalam pelaksanaannya dapat dikontrol dan dievaluasi hasilnya. Dalam rangka pembagian tugas dan control inilah penting dibuat struktur organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, diperlukan kerjasama antara berbagai bagian yang memiliki bidang tugas masing-masing, bukan hanya tanggung jawab seorang manajer atau pimpinan saja. Dalam menghadapi kompleksitas kegiatan dan permasalahan yang timbul, dibutuhkan penanganan yang cepat dan tepat. Seorang manajer atau pimpinan tidak mungkin dapat menyelesaikan semua pekerjaan dan permasalahan secara simultan.

Oleh karena itu, penting untuk melakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada pihak-pihak lain dalam organisasi. Hal ini memerlukan adanya wadah yang jelas agar pelaksanaan tugas dapat dikontrol dan hasilnya dievaluasi. Dalam konteks pembagian tugas dan pengendalian ini, struktur organisasi menjadi sangat penting.

Struktur organisasi dibentuk untuk mempermudah pembangunan kerjasama dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas. Kerjasama dan koordinasi ini memiliki peran penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dalam menciptakan struktur organisasi, terdapat syarat-syarat utama, antara lain pembagian tugas dan koordinasi kegiatan kerja. Pembagian tugas yang tepat akan memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas organisasi. Namun, produktivitas yang baik harus didukung oleh koordinasi yang efektif agar kontinuitas organisasi dapat terjaga.

8.6 Teknologi

Manusia sebagai makhluk yang cerdas senantiasa mengembangkan kemampuannya untuk mempermudah aktivitasnya. Dalam mencapai efisiensi dan efektivitas dalam setiap tindakan, manusia mencoba dan

menggunakan berbagai alat untuk mendapatkan hasil yang optimal dengan penggunaan tenaga yang minimal. Perkembangan ini dimulai dari proses sederhana dalam kehidupan sehari-hari hingga mencapai pemenuhan kepuasan sebagai individu dan sebagai bagian dari masyarakat. Selama berjalannya waktu, teknologi terus berkembang dari era pertanian, era industri, era informasi, hingga era komunikasi dan informasi. Perkembangan teknologi ini membawa berbagai dampak dalam kehidupan masyarakat dan organisasi (Danuri, 2019).



Gambar 8. 4 Ilustrasi Teknologi

Teknologi merupakan cara di mana suatu organisasi mengubah input menjadi output. Setiap organisasi memiliki teknologi yang digunakan untuk mengolah sumber daya keuangan, manusia, dan fisik menjadi produk atau layanan. Struktur organisasi beradaptasi dengan teknologi yang digunakan. Beberapa penelitian telah mengkaji hubungan antara teknologi dan struktur organisasi. Yang membedakan teknologi adalah tingkat rutinitasnya. Kegiatan rutin ditandai dengan operasi yang otomatis dan standar.


Contohnya termasuk produksi cetakan injeksi untuk pembuatan kenop plastik, pemrosesan transaksi penjualan secara otomatis, serta pencetakan dan penjilidan buku ini. Kegiatan yang tidak rutin memerlukan penyesuaian dan pembaruan yang sering. Contohnya termasuk restorasi furniture, pembuatan sepatu khusus, penelitian genetik, serta penulisan dan pengeditan buku ini. Secara umum, organisasi yang terlibat dalam kegiatan yang tidak rutin cenderung lebih suka menggunakan struktur organisasi yang bersifat organik, sementara organisasi yang terlibat dalam kegiatan yang rutin cenderung lebih suka menggunakan struktur organisasi yang bersifat mekanistik.

Banyak situasi yang dihadapi oleh manajer sering kali merupakan masalah yang tidak terstruktur. Masalah-masalah tersebut baru atau tidak biasa, dan informasi yang tersedia tentang masalah tersebut mungkin tidak jelas atau tidak lengkap. Contoh masalah yang tidak terstruktur meliputi keputusan untuk memasuki segmen pasar baru, merekrut seorang arsitek untuk merancang taman kantor baru, atau menggabungkan dua organisasi. Hal yang sama berlaku untuk keputusan investasi dalam teknologi baru (Robbins et al., 2013).

Globalisasi telah menyebabkan perkembangan teknologi yang signifikan dalam kehidupan organisasi. Teknologi memainkan peran penting dalam memahami sifat teknologi dalam suatu organisasi dan hubungannya dengan struktur organisasi. Organisasi adalah sistem terbuka, dan teknologi organisasi mencerminkan kondisi lingkungan organisasi dan jenis kegiatan internal yang terjadi di dalamnya. Saat ini, teknologi tidak dapat dipisahkan dari operasional sebuah organisasi. Keberadaan teknologi informasi menjadi faktor penentu utama dalam keberhasilan organisasi. Teknologi dapat dilihat sebagai keahlian yang melibatkan keterampilan fisik dan menghasilkan solusi yang bermanfaat untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh manusia. Sementara itu, teknologi juga melibatkan keterampilan intelektual yang memerlukan pemikiran kreatif dan memiliki nilai-nilai yang bermanfaat bagi manusia. Dengan kata lain, teknologi melibatkan pemanfaatan pengetahuan dan keterampilan secara kreatif untuk memecahkan masalah sosial atau pribadi, dan dirancang dengan tujuan melayani masyarakat.

Komputasi di mana-mana, tentu saja, bukanlah teknologi pertama yang berpengaruh pada pekerjaan. Dari mesin uap hingga tukang las robotik dan ATM, teknologi telah lama menggantikan manusia—seringkali menciptakan pekerjaan baru dan berketerampilan lebih tinggi setelahnya. Penemuan mobil membuat pandai besi kehilangan pekerjaan, tetapi menciptakan lebih banyak pekerjaan membangun dan menjual mobil. Selama 30 tahun terakhir, revolusi digital telah menggusur banyak pekerjaan keterampilan menengah yang menopang kehidupan kelas menengah abad ke-20. Jumlah juru ketik, biro perjalanan, teller bank, dan banyak pekerjaan lini produksi telah turun secara dramatis, tetapi semakin banyak pemrogram komputer dan perancang web. Pekerja terlantar dengan keterampilan usang

selalu terluka, tetapi jumlah pekerjaan tidak pernah menurun dari waktu ke waktu (Aeppel 2015).



“Dulu apa yang
diatas meja
dan bahkan
memenuhi
ruangan, saat
ini dapat
menempel
ditubuh kita”.

Gambar 8. 5 Pengaruh Teknologi

Pemanfaatan atau implementasi teknologi dalam kegiatan operasional organisasi akan memberikan dampak yang cukup signifikan bukan hanya dari efisiensi kerja tetapi juga terhadap budaya kerja baik secara personal, antar unit, maupun keseluruhan institusi. Peran-peran teknologi telah diakui secara umum dalam konteks manajemen:

1. Meningkatkan Efisiensi Operasional:

"Meningkatkan Efisiensi Operasional" adalah tujuan utama dari penerapan sistem informasi manajemen dalam suatu organisasi. Dengan menggunakan teknologi informasi dan sistem yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan proses operasional mereka untuk mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Sistem informasi yang efektif dapat membantu organisasi mengotomatisasi tugas-tugas rutin dan repetitif, mengurangi kebutuhan akan pekerjaan manual, serta meningkatkan akurasi dan kecepatan pelaksanaan tugas-tugas tersebut. Misalnya, dengan adanya sistem manajemen persediaan yang terintegrasi, organisasi dapat memantau stok barang secara *real-time*, melakukan perhitungan otomatis tentang

kanan harus memesan ulang, dan menghindari kekurangan atau kelebihan persediaan yang berpotensi menyebabkan kerugian.

Dengan adanya laporan yang dihasilkan secara otomatis, manajer dapat mengakses informasi yang relevan dan akurat untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan mengelola operasi dengan lebih efisien. (Laudon & Laudon, 2014).

Melalui peningkatan efisiensi operasional ini, perusahaan dapat menghadapi persaingan yang lebih baik, meningkatkan ketepatan waktu pengiriman produk, mengurangi biaya produksi, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Cao & Zhang, 2011).

2. Meningkatkan Akses dan Pengolahan Informasi:

Teknologi dapat membangun kemampuan komputasi, konektivitas, dan sensor ke dalam material. teknologi informasi memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menyimpan, mengakses, dan mengelola informasi dengan lebih mudah dan cepat. Sistem basis data, komputer, perangkat penyimpanan data, dan perangkat lunak analitik menjadi alat penting yang digunakan untuk meningkatkan akses dan pengolahan informasi di dalam organisasi.

Melalui teknologi informasi yang tepat, organisasi dapat mengelola data dan informasi yang terkait dengan operasi mereka, pelanggan, pasar, dan lingkungan bisnis secara efisien. Sistem basis data memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan dan menyimpan data dengan terstruktur, sehingga memfasilitasi akses yang cepat dan akurat ke informasi yang relevan. Dalam hal ini, teknologi informasi memainkan peran kunci dalam mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan strategi bisnis yang lebih efektif.

Dengan memanfaatkan teknologi yang canggih, organisasi dapat menggali informasi yang berharga dari data yang ada, seperti tren pasar, perilaku pelanggan, dan kinerja operasional. Dengan demikian, teknologi informasi memungkinkan pengolahan informasi yang lebih baik, mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat, dan membantu organisasi merespons perubahan pasar dengan lebih baik (Turban et al., 2016).

3. Meningkatkan Komunikasi dan Kolaborasi:

Selain itu, sistem informasi yang baik juga dapat meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar bagian dalam organisasi. Dengan adanya sistem yang terintegrasi, berbagai departemen dapat berbagi informasi dengan cepat dan akurat, menghindari duplikasi data, serta mempercepat aliran informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik (Laudon & Laudon, 2014).

Teknologi informasi memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang efisien antara anggota tim dan mitra bisnis. Melalui alat komunikasi seperti email, pesan instan, dan platform kolaborasi *online*, anggota tim dapat berkomunikasi secara *real-time* tanpa terhalang oleh batasan waktu atau jarak geografis. Hal ini memungkinkan pertukaran informasi yang cepat, koordinasi tugas yang lebih baik, dan pengambilan keputusan yang lebih efektif. Teknologi informasi juga mendukung kolaborasi dengan mitra bisnis di luar organisasi. Dengan platform kolaborasi *online*, perusahaan dapat berbagi informasi, dokumen, dan ide dengan mitra bisnis secara aman dan efisien. Kolaborasi ini memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang erat, pemecahan masalah bersama, dan pengembangan produk atau layanan yang lebih inovatif (Osterwalder et al., 2010).

4. Meningkatkan Inovasi dan Pengembangan Produk:

Konsep inovasi terbuka sebagai pendekatan yang lebih efektif dalam pengembangan produk. Chesbrough menyatakan bahwa organisasi tidak hanya harus mengandalkan sumber daya internal untuk inovasi, tetapi juga harus memanfaatkan sumber daya eksternal, termasuk ide, pengetahuan, dan teknologi dari mitra bisnis, lembaga penelitian, dan komunitas inovasi lainnya. Melalui kolaborasi dengan pihak eksternal, organisasi dapat memperluas jangkauan dan keragaman ide serta mengakses sumber daya yang mungkin tidak tersedia di dalam organisasi. Konsep inovasi terbuka memberikan kesempatan bagi organisasi untuk menciptakan produk yang lebih inovatif dan mempercepat laju pengembangan (Durmusoglu, 2004).

Salah satu tantangan yang dibahas adalah "paradoks investasi" di mana organisasi perlu memutuskan sejauh mana mereka akan berinvestasi dalam pengembangan dan dukungan *open-source*, sambil menjaga keunggulan kompetitif dan keuntungan komersial mereka. Dalam

menghadapi tantangan ini, organisasi perlu menemukan keseimbangan yang tepat antara berbagi sumber daya dan melindungi kekayaan intelektual mereka untuk mendorong inovasi dan pengembangan produk yang berkelanjutan (West & Gallagher, 2006).

Pentingnya inovasi terbuka dan kolaborasi eksternal dalam meningkatkan inovasi dan pengembangan produk. Dengan memanfaatkan sumber daya eksternal, organisasi dapat memperoleh akses ke pengetahuan baru, ide segar, dan teknologi inovatif yang dapat membantu mereka menciptakan produk yang lebih baik dan lebih sesuai dengan kebutuhan pasar. Namun, organisasi juga perlu mempertimbangkan tantangan dan kebijakan yang relevan dalam mengadopsi inovasi terbuka untuk memastikan keberhasilan dan keuntungan jangka panjang.

5. Meningkatkan Layanan Konsumen:

Dalam konteks meningkatkan layanan pelanggan, organisasi perlu memanfaatkan teknologi informasi dengan bijak. Teknologi dapat digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data pelanggan, mempersonalisasi interaksi dengan pelanggan, dan memberikan layanan yang responsif dan tepat waktu. Dengan mengadopsi teknologi yang relevan, seperti platform *e-commerce*, aplikasi *mobile*, dan sistem manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management*), perusahaan dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam memberikan layanan pelanggan yang unggul. pentingnya meningkatkan layanan pelanggan dalam konteks manajemen pemasaran. Buku ini menjelaskan bahwa layanan pelanggan yang baik merupakan salah satu faktor kunci dalam membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dan mencapai kepuasan pelanggan yang tinggi. Dalam era yang semakin kompetitif, perusahaan perlu fokus pada upaya untuk meningkatkan layanan pelanggan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Kotler & Keller, 2016).

Faktor-faktor penting dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif, seperti pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan, personalisasi layanan, interaksi positif dengan pelanggan, dan manajemen harapan yang efektif. Dalam era digital dan sosial media, pengalaman pelanggan yang baik menjadi semakin penting untuk membangun loyalitas pelanggan dan menciptakan hubungan jangka panjang (Verhoef et al., 2009).

Dengan memanfaatkan teknologi dengan cerdas Organisasi dapat memahami kebutuhan pelanggan dan menciptakan pengalaman positif sehingga organisasi dapat meningkatkan kualitas layanan mereka, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan mencapai keunggulan kompetitif dalam pasar yang kompetitif.

8.7 Rangkuman

Lingkungan internal dalam aktivitas bisnis dan organisasi menarik untuk dijelajahi karena menjadi dasar kuat yang membentuk identitas dan karakter entitas tersebut. Terdiri dari empat elemen utama, yaitu hukum, sosial budaya, struktur organisasi, dan teknologi, pilar-pilar lingkungan internal ini saling terkait dan berinteraksi untuk menciptakan sinergi yang kuat guna mencapai visi dan misi organisasi.

1. Peran hukum sangat penting dalam memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi berjalan sesuai dengan peraturan dan undang-undang yang berlaku. Hukum mengatur hak-hak tenaga kerja, memberikan perlindungan terhadap diskriminasi, dan menjadi mekanisme penyelesaian sengketa antara karyawan dan perusahaan.

2. Sosial budaya mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang membentuk lingkungan organisasi. Budaya organisasi berdampak pada dinamika tim, produktivitas, dan kinerja keseluruhan organisasi. Di Indonesia, budaya organisasi mencerminkan keanekaragaman budaya dan nilai-nilai lokal yang kuat.

3. Struktur organisasi berperan sebagai kerangka yang mengatur pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagi individu atau bagian dalam perusahaan. Struktur ini mempengaruhi koordinasi dan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Teknologi memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi operasional organisasi, meningkatkan akses dan pengolahan informasi, memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi, serta mendorong inovasi dan pengembangan produk. Teknologi informasi digunakan untuk meningkatkan layanan pelanggan, membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dan mencapai keunggulan kompetitif.

8.8 Essay.

1. Jelaskan peran Hukum yang berlaku terhadap operasional organisasi!
2. Jelaskan peran sosial budaya yang ada diorganisasi!
3. Jelaskan Struktur Organisasi yang ada diorganisasi Anda terhadap jenjang karier Anda!
4. Jelaskan peran teknologi dalam operasional organisasi!

Jawab:

Nama :

NIM :

8.9 Referensi

- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163–180. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- Danuri, M. (2019). Development and transformation of digital technology. *Infokam*, XV(II), 116–123.
- Durmusoglu, S. S. (2004). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 325–326. <https://doi.org/10.1108/14601060410565074>
- Jaelani. (2021). *Teori Organisasi* (E. Zusrony (ed.); 1st ed.). Yayasan Prima Agus Teknik.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A Framework for Marketing Management* (S. Wall (ed.); 7th ed.). Pearson Education Limited.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Manajemen Information System: Managing the Digital Firm* (S. Wall (ed.); 13th ed.). Pearson Education Limited.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). *Business Model Generation* (T. Clark (ed.); 1st ed.). wiley.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management: Essentials Concepts and Applications (8th Edition)* (S. Yagan (ed.); 8th ed.). Pearson. www.mymanagementlab.com
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). The Jossey-Bass.
- Sumitro. (2019). Keuntungan Dan Kelemahan Dari Setiap Jenis Struktur Organisasi. *Jurnal Informatika*, 2(2). <https://doi.org/10.36987/informatika.v2i2.198>
- Turban, E., Volonino, L., & Wood, G. R. (2016). *Information Technology for Management* (10th ed.). Wiley.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of*

Retailing, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

West, J., & Gallagher, S. (2006). Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *R and D Management*, 36(3), 319–331. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00436.x>

BAB 9

LINGKUNGAN EKSTERNAL MSDM

9.1 Deskripsi Singkat

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan tentang lingkungan eksternal organisasi yaitu: Pemerintah, Masyarakat, Organisasi Kemasyarakatan, dan Organisasi/Perusahaan lainnya. Keempat bahasan ini mempunyai peran masing-masing yang dapat mempengaruhi proses operasi organisasi dalam mencapai visi maupun misi Organisasi. Karena lingkungan selalu berubah, maka organisasi yang dapat bertahan adalah yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan tersebut

Lingkungan organisasi merupakan kekuatan yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi

9.2 Tujuan Pembelajaran

1. Memahami peran Pemerintah terhadap operasional organisasi.
2. Memahami peran Masyarakat terhadap operasional organisasi
3. Memahami peran Organisasi Kemasyarakatan terhadap operasional organisasi
4. Memahami peran Organisasi/Perusahaan lainnya terhadap operasional organisasi

9.3 Lingkungan External

Dalam sebuah organisasi, lingkungan memiliki peran penting sebagai faktor yang berinteraksi dengan organisasi dan saling mempengaruhi. Organisasi juga memiliki pengaruh terhadap lingkungan di sekitarnya. Setiap organisasi akan berhubungan dengan lingkungan di mana ia beroperasi. Banyak elemen yang saling berhubungan mempengaruhi pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam maupun di luar organisasi. Aspek lingkungan mencakup aspek hukum, kondisi pasar tenaga kerja, tuntutan masyarakat, pengaruh partai politik, peran serikat pekerja, kepentingan pemegang saham, persaingan di pasar, kebutuhan pelanggan, perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, dan peristiwa yang tidak dapat diprediksi sebelumnya (Mondy & Martocchio, 2016).

Setiap faktor, baik secara individu maupun bila berinteraksi dengan faktor lainnya, dapat menciptakan tantangan atau kesempatan bagi pelaksanaan HRM. Karena lingkungan selalu berubah, maka organisasi yang dapat bertahan adalah yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan tersebut. Sebaliknya, jika perkembangan dan perubahan lingkungan tidak diakomodasi, organisasi akan mengalami kemunduran. Organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung, baik internal maupun eksternal dengan melakukan beberapa tindakan, seperti memberikan pelatihan kepada para supervisor agar menjadi pemimpin yang lebih baik, menekankan pentingnya kerja tim dan dukungan sosial, serta menetapkan nilai-nilai yang mementingkan keselamatan (Dessler, 2013).

Lingkungan organisasi merupakan kekuatan yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi (Krisnandi et al., 2019).

1. Pemerintah

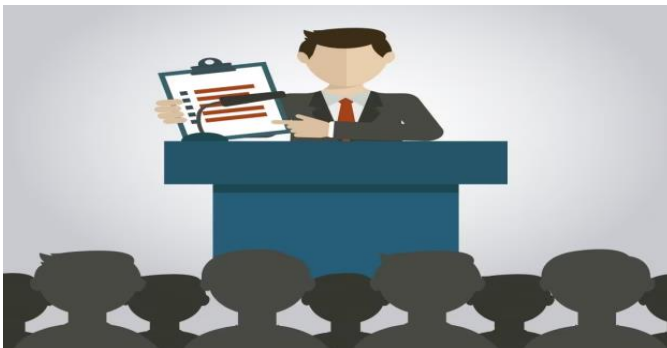
Peran pemerintah dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) memiliki dampak yang sangat penting dan meluas dalam pembangunan sosial, ekonomi, dan kemajuan suatu negara.

Pemerintah memainkan peran yang sentral dalam kebijakan, regulasi, dan program-program yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, produktivitas, menciptakan kebijakan pendidikan yang berkualitas. Pendidikan yang baik dan merata memberikan dasar yang kuat bagi pengembangan SDM yang berkualitas. Pemerintah bertanggung jawab

untuk menyediakan akses pendidikan yang luas dan merata, mulai dari pendidikan pra-sekolah hingga pendidikan tinggi. Selain itu, pemerintah perlu memastikan bahwa kurikulum dan metode pengajaran yang digunakan relevan dengan kebutuhan pasar kerja dan perkembangan teknologi.

Hal yang juga harus diperhatikan oleh pemerintah daerah setempat yaitu terkait dengan perkembangan industri, dimana peran pemerintah harus menyediakan kebutuhan industri akan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhannya, mempromosikan pengembangan keterampilan dan pelatihan bagi tenaga kerja. Program pelatihan yang didukung oleh pemerintah membantu mengurangi kesenjangan keterampilan antara permintaan pasar kerja dan kualifikasi yang dimiliki oleh pekerja.

Melalui kerjasama dengan sektor swasta dan lembaga pelatihan, pemerintah dapat merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan sektor industri yang berkembang sehingga dapat mengurangi pemenuhan tenaga kerja dari luar area kerjanya. Selain itu, pemerintah memiliki tanggung jawab dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan aman. Ini melibatkan pembuatan dan penegakan peraturan ketenagakerjaan yang melindungi hak-hak pekerja, termasuk hak atas upah yang adil, jam kerja yang layak, perlindungan terhadap diskriminasi, dan keamanan kerja. Pemerintah perlu mengawasi dan menegakkan hukum ketenagakerjaan untuk mencegah eksploitasi pekerja dan memastikan kondisi kerja yang manusiawi.



Gambar 9. 1 Ilustrasi Pemangku Kebijakan

Pemerintah memiliki peran penting dalam mengelola kebijakan imigrasi dan mobilitas tenaga kerja. Pemerintah perlu mengatur dan mengontrol masuk dan keluar tenaga kerja dari negara asing. Hal ini

bertujuan untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang masuk ke negara tersebut sesuai dengan kebutuhan sektor industri dan tidak merugikan tenaga kerja lokal. Pemerintah juga perlu menerapkan kebijakan yang memfasilitasi mobilitas tenaga kerja yang dapat memberikan manfaat ekonomi dan keahlian tambahan bagi pekerja.

Pemerintah juga memiliki peran penting dalam mengembangkan kebijakan dan program yang mendukung kesejahteraan pekerja dan keluarga mereka. Ini melibatkan penyediaan jaminan sosial seperti asuransi kesehatan, jaminan pensiun, cuti hamil, dan cuti keluarga. Pemerintah juga dapat memberikan insentif fiskal bagi perusahaan yang menerapkan praktik kerja yang ramah keluarga, seperti fleksibilitas waktu kerja dan fasilitas penitipan anak.

Terkait dengan peran pemerintah dalam SDM, penting juga untuk menyebutkan adanya lembaga-lembaga yang terlibat dalam pengelolaan SDM. Lembaga seperti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Ketenagakerjaan, dan lembaga-lembaga terkait lainnya memiliki peran penting dalam merumuskan kebijakan dan melaksanakan program-program terkait SDM.

2. Masyarakat

Peran masyarakat sangat penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi. Masyarakat memiliki pengaruh yang signifikan dalam menyediakan, mengembangkan, dan memanfaatkan SDM yang berkualitas. Peran masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan SDM meliputi berbagai aspek, termasuk pendidikan, pelatihan, nilai-nilai, dan dukungan sosial yang diberikan kepada individu dan organisasi. Pendidikan menjadi salah satu area di mana masyarakat berperan penting dalam memenuhi kebutuhan SDM dalam organisasi. Pendidikan berkualitas menjadi dasar utama untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan individu. Masyarakat dengan sistem pendidikan yang baik akan mempersiapkan individu dengan kualifikasi yang relevan dengan tuntutan pasar kerja. Dalam hal ini, pemerintah, lembaga pendidikan, dan komunitas masyarakat memiliki tanggung jawab untuk memberikan akses yang merata, kualitas pendidikan yang baik, dan dukungan dalam pengembangan pendidikan yang berkualitas.

Program pelatihan yang diadakan oleh organisasi masyarakat, seperti lembaga swadaya masyarakat (LSM), organisasi profesi, atau kelompok-kelompok masyarakat tertentu, dapat memberikan peluang bagi individu untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Dalam banyak kasus, pelatihan ini disesuaikan dengan kebutuhan khusus sektor industri atau profesi tertentu, dan masyarakat memiliki peran dalam mengidentifikasi dan mengembangkan program-program yang relevan.

Mengembangkan dan mempromosikan nilai-nilai yang relevan dalam pemenuhan kebutuhan SDM. Nilai-nilai seperti kerjasama, etika kerja, tanggung jawab sosial, dan kesetaraan gender dapat diterapkan dan ditekankan dalam organisasi masyarakat. Dalam lingkungan yang mendorong dan menghargai nilai-nilai tersebut, individu cenderung mengembangkan sikap, perilaku, dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Penting juga untuk mencatat bahwa dukungan sosial dari masyarakat dapat berdampak pada pemenuhan kebutuhan SDM dalam organisasi. Dukungan sosial yang diberikan oleh keluarga, teman, dan anggota masyarakat lainnya dapat memberikan motivasi, dorongan, dan jaringan yang mendukung bagi individu dalam mencapai tujuan dan mengembangkan karir mereka. Selain itu, masyarakat yang inklusif dan mendukung keragaman juga memungkinkan individu dengan latar belakang yang beragam untuk mengembangkan potensi mereka secara penuh dalam organisasi.

3. Organisasi Kemasyarakatan

Peran organisasi kemasyarakatan (OKM) dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi memiliki dampak yang signifikan dalam pengembangan, penggunaan, dan pemanfaatan potensi individu. OKM merupakan entitas yang berfokus pada kegiatan sosial, keagamaan, atau kepentingan masyarakat yang memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan SDM dalam organisasi. Peran OKM dalam SDM meliputi berbagai aspek, termasuk pendidikan, pelatihan, pemberdayaan, dan dukungan sosial bagi anggotanya.

Salah satu peran utama OKM adalah menyediakan peluang pendidikan dan pelatihan bagi anggotanya. OKM dapat mengorganisir program pendidikan non-formal, pelatihan keterampilan, atau workshop

yang berfokus pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan anggotanya. Melalui program ini, anggota OKM dapat memperoleh keterampilan baru, pengetahuan yang relevan dengan tuntutan pasar kerja, dan pemahaman yang lebih baik tentang industri atau sektor yang terkait dengan organisasi mereka. Pendekatan kolaboratif OKM dalam menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan ini memungkinkan anggota untuk memperluas wawasan mereka dan meningkatkan kapasitas mereka sebagai SDM yang berkontribusi secara positif dalam organisasi. Selain itu, OKM juga berperan dalam pemberdayaan anggotanya melalui pengembangan kepemimpinan dan pengelolaan diri. OKM dapat menyediakan platform bagi anggotanya untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan, manajemen waktu, komunikasi, dan kemampuan problem solving. Melalui kegiatan partisipatif dalam organisasi tersebut, anggota OKM dapat memperoleh pengalaman praktis dalam mengelola tim, mengambil keputusan, dan menyelesaikan masalah. Pemberdayaan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan bersama dan menjalankan kegiatan dengan efektif.

Penting juga untuk dicatat bahwa OKM dapat menjadi sumber dukungan sosial bagi anggotanya dalam pemenuhan kebutuhan SDM. OKM menyediakan lingkungan sosial yang mendukung dan saling memberi dorongan bagi anggotanya. Melalui pertemuan rutin, kegiatan sosial, atau kolaborasi dalam proyek, anggota OKM dapat saling berbagi pengetahuan, pengalaman, dan jaringan kontak yang berguna untuk pengembangan karier mereka. Dukungan sosial dari OKM juga dapat memberikan motivasi dan dorongan psikologis yang penting dalam menghadapi tantangan dalam karier dan kehidupan sehari-hari. OKM juga berperan dalam memperkuat kesadaran akan nilai-nilai sosial dan tanggung jawab sosial anggotanya. OKM dapat mempromosikan nilai-nilai seperti kerja sama, keadilan, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan lingkungan. Melalui kegiatan dan inisiatif sosial yang dilakukan oleh OKM, anggota dapat menginternalisasi nilai-nilai ini dan menerapkannya dalam konteks organisasi dan masyarakat lebih luas. Selain itu, OKM dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kebijakan yang berkelanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan, atau program-program kegiatan sosial yang mencerminkan nilai-nilai tersebut

4. Perusahaan lain

Hubungan perusahaan lain terhadap perusahaan kita adalah aspek yang penting dalam konteks bisnis dan lingkungan ekonomi yang saling terkait. Perusahaan tidak beroperasi secara terisolasi, melainkan terlibat dalam jaringan hubungan yang kompleks dengan perusahaan lain di pasar, dalam rantai pasokan, dan dalam berbagai kemitraan strategis.



Gambar 9. 2 Ilustrasi Hubungan dengan Perusahaan Lain

Hubungan ini dapat memiliki berbagai implikasi bagi perusahaan kita, termasuk peluang kolaborasi, persaingan, dan pengaruh pasar. Hubungan perusahaan lain dengan manajemen sumber daya manusia (SDM) perusahaan kita memiliki dampak yang signifikan dalam pengelolaan tenaga kerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Interaksi dengan perusahaan lain dapat mempengaruhi perekrutan, pengembangan, dan retensi SDM, serta memengaruhi praktik dan kebijakan manajemen SDM perusahaan kita.

Salah satu aspek penting dari hubungan perusahaan lain terhadap manajemen SDM adalah dalam konteks perekrutan dan seleksi tenaga kerja. Perusahaan dapat berinteraksi dengan perusahaan lain dalam hal pertukaran informasi, sumber daya, atau kolaborasi dalam mencari dan merekrut kandidat yang berkualitas. Misalnya, perusahaan dapat mengadakan kerjasama dengan lembaga pendidikan atau pusat pelatihan untuk mengidentifikasi calon yang potensial, atau dapat menjalin kemitraan dengan perusahaan perekrutan untuk memperluas jangkauan dan mendapatkan akses ke bakat terbaik dalam industri. Selain itu, perusahaan lain juga dapat memberikan persaingan dalam merekrut dan mempertahankan SDM yang berkualitas. Persaingan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama atau sektor yang serupa dapat mempengaruhi strategi perekrutan, penawaran paket kompensasi dan tunjangan, serta

kebijakan pengembangan karier. Perusahaan kita harus memahami dinamika pasar tenaga kerja dan praktik terbaik di industri untuk tetap bersaing dalam merekrut dan mempertahankan SDM yang berkualitas.

Hubungan dengan perusahaan lain juga dapat mempengaruhi pengembangan karyawan dalam perusahaan kita. Kolaborasi atau pertukaran pengetahuan dan keterampilan dengan perusahaan lain dapat meningkatkan peluang pengembangan dan pembelajaran bagi karyawan. Misalnya, perusahaan dapat mengadakan program pelatihan bersama, seminar, atau konferensi yang melibatkan karyawan dari berbagai perusahaan untuk berbagi pengalaman dan praktik terbaik. Dengan memperluas jaringan profesional dan meningkatkan eksposur terhadap pengalaman dan perspektif baru, karyawan dapat mengembangkan keterampilan yang relevan dan meningkatkan kapabilitas mereka.

Perusahaan lain juga dapat mempengaruhi kebijakan dan praktik manajemen SDM perusahaan kita melalui pengaruh industri, perkembangan regulasi, atau tren pasar. Perusahaan kita harus mengikuti perkembangan di sektor industri, termasuk kebijakan kompensasi, keadilan kerja, fleksibilitas kerja, dan kehidupan kerja seimbang. Melalui keterlibatan dalam organisasi industri, asosiasi, atau kelompok advokasi, perusahaan kita dapat berpartisipasi dalam diskusi dan pembentukan kebijakan terkait manajemen SDM, serta memastikan bahwa praktik perusahaan kita selaras dengan praktik terbaik dan standar yang berlaku.

Dalam mengelola hubungan dengan perusahaan lain terkait manajemen SDM, penting bagi perusahaan kita untuk membangun kemitraan yang saling menguntungkan, memperkuat jaringan profesional, dan mempertahankan komunikasi yang efektif. Kolaborasi, pertukaran pengetahuan, dan saling belajar dengan perusahaan lain dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan memperkuat kapabilitas SDM perusahaan kita.

9.4 Rangkuman

Lingkungan berperan sentral dalam interaksi dengan organisasi dan memiliki pengaruh timbal balik. Organisasi perlu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan guna bertahan. Pemerintah memiliki peran penting dalam mengatur manajemen sumber daya manusia melalui kebijakan, regulasi, dan program pendidikan yang berkualitas. Masyarakat berkontribusi dalam pemenuhan kebutuhan SDM melalui pendidikan, pelatihan, penanaman nilai-nilai, dan dukungan sosial. Organisasi kemasyarakatan juga memberikan pendidikan, pelatihan, pemberdayaan, dan dukungan sosial bagi anggotanya dalam mengembangkan SDM.

9.6 Referensi

- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (S. Holle (ed.); 13th ed.). Prentice Hall.
- Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). *Pengantar Manajemen* (Melati (ed.)). LPU UNAS.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management. In S. Wall (Ed.), *Globat Edition* (14th ed.). Pearson Education Limited.

BAB 10

PENGUKURAN

10.1 Deskripsi Singkat

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan tentang pengukuran dan pentingnya pemahaman tentang pengukuran pada bidang MSDM khususnya khususnya yang berkaitan tentang karyawan. Kami akan menggambarkan bahwa aktivitas MSDM dalam hal pengukuran, aspek yang tak terpisahkan dari setiap peran manajerial dengan mengetahui proses penyusunan alat ukur yang sering digunakan pada penelitian-penelitian dalam lingkup MSDM.

10.2 Tujuan Pembelajaran

1. Memahami syarat-syarat penilaian yang baik.
2. Memahami bagaimana instrumen disusun
3. Memahami bagaimana menguji Validitas dan reliabilitas
4. Mampu menyusun skala sikap.

10.3 Pengukuran

Instrumen merupakan suatu alat evaluasi yang dapat digunakan untuk mendapatkan informasi-informasi terkait sejauh mana peningkatan Pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan (Rustam et al., 2018). Dalam buku ini akan membahas bagaimana menyusun instrumen yang baik, Selain itu, untuk menegaskan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar memberikan informasi yang akurat.

Syarat-syarat pengukuran yang baik (Susilarini, 2022):

a. Valid/Sahih

Suatu tes dikatakan valid apabila tes tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Misalnya kita akan mengukur jarak antara rumah menuju kantor/sekolah Anda melalui jalur utama. Banyak alat ukur yang ada di sekitar kita seperti timbangan, termometer, barometer, amperemeter, Meteran. Dari sekian banyak alat ukur yang ada di sekitar kita, tentu saja untuk mengukur jarak kita akan menggunakan meteran.

b. Reliabel

Keandalan merujuk pada tingkat konsistensi dan ketepatan hasil pengukuran yang dihasilkan oleh suatu instrumen atau skala. Jika pengukuran yang diperoleh kembali dari subjek atau sumber yang sama secara berulang kali menghasilkan hasil yang relatif tetap dan serupa, maka instrumen atau skala tersebut dianggap memiliki tingkat keandalan yang tinggi (Kerlinger, 2013). Dengan kata lain sejauh mana tes tersebut mampu mengukur apa yang ingin kita ukur. Misalnya kita akan mengukur jarak dari rumah Anda menuju kantor atau sekolah Anda, dari sisi validitas maka kita akan menggunakan meteran sebagai tes yang akan mengukur jarak seperti penggaris, meteran roda, meteran pita, odometer, *laser distance*. Dari sisi reliabilitas, banyak jenis meteran yang tidak mampu mengukur jarak rumah kita secara efisien, Namun odometer mampu mengukur jarak rumah kita menuju kantor atau sekolah kita melalui jalur utama perjalanan kita

c. Standarisasi

Kondisi ujian sepenuhnya identik bagi setiap individu yang diuji, sehingga hasilnya dapat dibandingkan antara individu yang satu dengan yang lain, serta dari waktu ke waktu. Faktor-faktor yang perlu diatur standar

adalah: Materi Ujian, Pelaksanaan Ujian, Penilaian Ujian, dan Penafsiran Hasil.

d. Objektif

Tes disebut obyektif apabila memberikan hasil yang sama jika sekiranya tes tersebut diskor oleh orang yang berlainan dan dalam waktu yang berbeda, jadi bagaimana hasilnya skor tersebut tidak bergantung pada subyek yang memberikan skor.

e. Diskriminatif

Suatu tes disebut diskriminatif apabila tes itu disusun sedemikian rupa sehingga dapat melacak perbedaan antar individu sekecil apapun, Semakin baik suatu test maka semakin baik pula alat tersebut membedakan individu secara teliti.

f. *Comprehensive*

Suatu tes dikatakan komprehensif apabila tes tersebut mencakup segala hal/persoalan yang harus diselidiki berdasarkan tujuan tes tersebut disusun sedemikian rupa.

g. Mudah digunakan

Ungkapkan dengan kata-kata yang berbeda: Jika sebuah tes meskipun telah memenuhi semua persyaratan yang diperlukan namun sulit untuk dijalankan, maka nilai praktis dari tes tersebut akan rendah. Padahal tujuan utama dari tes tersebut sebenarnya adalah untuk keperluan praktis.



Gambar 9. 3 Ilustrasi Psikotes

Walaupun keenam faktor syarat tes harus ada pada test yang baik, namun yang utama adalah dua syarat yang pertama, yaitu: Valid dan Reliabel.

10.4 Jenis-Jenis Skala Sikap:

a. Skala Likert

Skala Likert adalah metode pengukuran yang digunakan dalam survei dan penelitian untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi seseorang terhadap suatu topik atau pernyataan. Skala ini dinamai setelah pendidik dan psikolog sosial Amerika, Rensis Likert, yang mengembangkannya pada tahun 1932.

Terdiri dari:

- 1) Pernyataan mendukung (*favorable*)
- 2) Pernyataan tidak mendukung (*unfavorable*)
- 3) 5 pilihan jawaban:
 - a) Sangat Setuju (SS)
 - b) Setuju (S)
 - c) Tidak Punya Pendapat atau Netral (N)
 - d) Tidak Setuju (TS)
 - e) Sangat Tidak Setuju (STS)

Tabel 10. 1 Skoring dalam Skala Likert

Pernyataan <i>Favorable</i>		Pernyataan <i>Unfavorable</i>	
Sangat Setuju	: 5	Sangat Setuju	: 1
Setuju	: 4	Setuju	: 2
Netral	: 3	Netral	: 3
Tidak setuju	: 2	Tidak setuju	: 4
Sangat Tidak Setuju	: 1	Sangat Tidak Setuju	: 5

b. Skala Guttman

Skala Guttman, yang juga dikenal sebagai skala kumulatif atau skala homogenitas, dikembangkan oleh Louis Guttman, seorang ahli statistik dan sosiolog Amerika, pada pertengahan abad ke-20. Metode ini pertama kali diperkenalkan dalam bukunya yang berjudul "The Structure of Intelligence" yang diterbitkan pada tahun 1950. Guttman mengembangkan skala ini sebagai alat untuk mengukur konsep-konsep abstrak dan karakteristik social (Supratiknya, 2014).

Skala ini digunakan untuk jawaban yang bersifat jelas (tegas) dan konsisten, yang terdiri dari 2 alternatif jawaban:

Tabel 10. 2 Skoring Dalam Skala Guttman

Pernyataan Dalam Skala Guttman	
<i>Ya</i>	<i>Tidak</i>
<i>Baik</i>	<i>Buruk</i>
<i>Benar</i>	<i>Salah</i>
<i>Setuju</i>	<i>Tidak setuju</i>
<i>Yakin</i>	<i>Tidak yakin</i>
<i>Pernah</i>	<i>Belum Pernah</i>
<i>Punya</i>	<i>Tidak Punya</i>

c. Skala Semantic Diferensial

Skala Semantic Differential pertama kali diperkenalkan oleh psikolog sosial Charles E. Osgood bersama dengan George J. Suci dan Percy H. Tannenbaum pada tahun 1957. Mereka adalah para peneliti yang bekerja di bidang ilmu psikologi dan linguistik. Charles E. Osgood adalah tokoh sentral dalam pengembangan skala ini.

Skala Semantic Differential sebagai alat yang lebih terstruktur untuk mengukur konsep-konsep abstrak, sikap, dan penilaian dalam bidang psikologi sosial dan linguistik. Metode ini mendapatkan popularitas karena kemampuannya untuk mengukur dimensi-dimensi berbeda dari pandangan atau penilaian seseorang dengan cara yang relatif sederhana dan visual.

Skala Semantik Diferensial (perbedaan semantik) berisikan serangkaian karakteristik bipolar (dua kutub)

Misalkan:

Buruk	1	2	3	4	5			Baik
Judes	1	2	3	4	5	6	7	Ramah

d. Skala Thurstone

Skala Thurstone adalah metode pengukuran psikologis yang digunakan untuk mengukur sikap atau pendapat seseorang terhadap suatu objek, konsep, atau pernyataan. Skala ini dinamai berdasarkan nama pendidik dan ahli statistik Amerika, Louis Leon Thurstone, yang mengembangkannya pada awal abad ke-20.

Skala Thurstone didasarkan pada ide bahwa individu memiliki kontinum sikap atau pendapat terhadap suatu objek, mulai dari sikap yang sangat positif hingga sikap yang sangat negatif. Metode ini melibatkan beberapa langkah:

- 1) Mengembangkan Pernyataan: Pada tahap awal, sekelompok pernyataan yang berkaitan dengan topik atau objek yang ingin diukur sikapnya disusun.
- 2) Penilaian Oleh Para Ahli: Pernyataan-pernyataan ini kemudian dinilai oleh sekelompok ahli untuk mengukur sejauh mana pernyataan tersebut mencerminkan tentang sikap yang dimaksud.
- 3) Peringkat oleh Responden: Pernyataan-pernyataan yang telah disaring kemudian diberikan kepada responden. Responden diminta untuk memberikan peringkat atau skor pada setiap pernyataan sesuai dengan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadapnya.
- 4) Peringkat Data: Data peringkat yang diberikan oleh responden dianalisis untuk menghitung skor rata-rata dari masing-masing pernyataan. Pernyataan dengan skor rata-rata tertinggi dianggap mewakili sikap yang lebih positif, sedangkan pernyataan dengan skor rata-rata terendah dianggap mewakili sikap yang lebih negatif.
- 5) Pengelompokan Pernyataan: Pernyataan-pernyataan yang memiliki skor rata-rata serupa dikelompokkan bersama, membentuk sub-skala yang menggambarkan aspek-aspek tertentu dari sikap yang diukur.

Keuntungan dari Skala Thurstone adalah kemampuannya untuk mengukur kompleksitas sikap dengan lebih terstruktur daripada skala sederhana seperti skala Likert. Namun, metode ini juga memiliki tantangan, seperti ketergantungan pada penilaian para ahli dan interpretasi yang rumit dalam analisis data.

10.5 Menyusun Instrumen (Skala Likert)

Menyusun instrumen alat ukur yang baik memerlukan perencanaan yang cermat dan perhatian terhadap berbagai aspek.



Gambar 10. 1 Proses Penyusunan Instrumen

Berikut adalah langkah-langkah umum penyusunan skala sikap yang dapat diikuti:

1. Menentukan Definisi Operasional variabel yang sesuai dengan tujuan tes.

Sebagai contoh kita akan menyusun Instrumen yang ditujukan untuk mengukur kecerdasan emosional. Dengan berbagai dasar teori dan pendapat para tokoh, kami menggunakan definisi yang dicetuskan oleh Salovey (Goleman, 2006). “kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati) dan kemampuan untuk membina hubungan (kerja sama) dengan orang lain”.

2. Menentukan Dimensi Instrumen

Dari Definisi yang dicetuskan oleh Salovey: “kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati) dan kemampuan untuk membina hubungan (kerja sama) dengan orang lain” kita dapat langsung dapat melihat dimensi dalam bentuk lima kemampuan dalam kecerdasan emosional yang dimaksud oleh Salovey:

- 1) Mengenali Emosi Diri

- 2) Mengelola Emosi
- 3) Memotivasi Diri Sendiri
- 4) Mengenali Emosi Orang Lain
- 5) Membina Hubungan

3. Menentukan Indikator Instrumen

Dalam menentukan Indikator yang akan kita gunakan sebagai dasar penyusunan instrumen, kita tidak lepas dari dasar teori menurut si pencetus teori tadi, maka kita akan menelusuri apa yang dimaksud dengan lima kemampuan seseorang di dalam definisi tentang kecerdasan emosional:

4. Mengenali Emosi Diri

Yaitu kesadaran diri atau *kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi*. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional. Individu yang dapat mengenal perasaan pada saat perasaan itu muncul ke permukaan adalah individu yang mampu mengendalikan kehidupannya dan *mampu membuat keputusan pribadi yang mantap*.

5. Mengelola Emosi

Yaitu kemampuan menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan pas atau selaras hingga tercapainya keseimbangan dalam diri individu. Disini tercakup *kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan*.

6. Memotivasi Diri Sendiri

Yaitu kemampuan untuk menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan. Hal ini sangat penting dalam kaitan untuk memberikan perhatian, memotivasi diri, menguasai diri sendiri dan untuk berkreasi. Kendali diri dari emosional adalah *kemampuan menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan terhadap dorongan hati* adalah landasan dalam berbagai bidang. Dan *mampu menyesuaikan diri dalam situasi memungkinkan terwujudnya kinerja yang tinggi* dalam berbagai bidang. Motivator terbesar dalam hidup ini adalah *sikap optimis* dan harapan (*hope*). dari sudut pandang kecerdasan emosional, optimis adalah suatu sikap yang menahan seseorang

agar tidak terjerumus ke dalam keadaan apatis, keputusasaan dan depresi pada saat mengalami kekecewaan dan kesulitan hidup.

7. Mengenali Emosi Orang Lain

Kemampuan untuk *mengenali emosi orang lain* disebut juga empati. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia mampu dan mau turun tangan untuk membantu orang lain keluar dari permasalahannya, sebagai contoh individu yang memiliki kemampuan empati yang baik mampu mengetahui apa yang dibutuhkan oleh temannya yang mengalami kesulitan sehingga *mampu membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi orang lain*.

8. Membina Hubungan

Inilah yang merupakan kompetensi sosial yang dapat membuat hubungan kita dengan orang lain menjadi efektif. Kompetensi sosial memungkinkan seseorang untuk *memberi inspirasi kepada orang lain*, menjalin hubungan yang intim, membujuk serta *mempengaruhi orang lain menjadi tenang*.

9. Menyusun Pernyataan

Dalam menyusun pernyataan, kita membutuhkan cetak biru/*blueprint* sebagai dasar menyusun pernyataan, berikut *blueprint* yang dapat disusun dari lima kemampuan seseorang di dalam definisi tentang kecerdasan emosional yang dicetuskan Salovey tentunya (kalimat bergaris miring pada pembahasan “Menentukan indikator Instrumen”

Sebagai contoh kami akan menyusun pernyataan pada dimensi pertama (Kemampuan mengenali emosi diri) dengan 2 indikatornya sebagai berikut:

“Kemampuan mengenali emosi diri Yaitu kesadaran diri atau *kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi*. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional. Individu yang dapat mengenal perasaan pada saat perasaan itu muncul ke permukaan adalah individu yang mampu mengendalikan kehidupannya dan *mampu membuat keputusan pribadi yang mantap*”

Tabel 10. 3 Pembuatan Pernyataan Instrumen

No	Indikator	Pernyataan Favorable	Pernyataan Unfavorable
1.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mampu untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. ● Mampu membuat keputusan pribadi yang mantap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya mampu untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi 2. Mampu mengenali perasaan saya dalam kondisi apapun 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya sulit untuk mengatakan kapan saya menjadi marah 2. Dalam kondisi tertentu saya tidak menyadari apa yang saya rasakan
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Yakin pada apa yang saya rasakan dalam mengambil keputusan 2. Ketika dihadapkan dengan pilihan yang sulit saya mengikuti kata hati saya dengan penuh keyakinan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terkadang saya terpengaruh kata orang dalam mengambil keputusan 2. Saya membutuhkan pendapat orang banyak dalam mengambil keputusan pribadi

Dalam menyusun pernyataan disarankan menggunakan minimal 2 pernyataan dalam 1 indikator yang bertujuan apabila ada item pernyataan ada yang tidak valid, maka diharapkan dimensinya masih tetap valid. Dalam pembahasan pada buku ini, untuk memudahkan pembahasan kami hanya akan menggunakan 1 pernyataan *Favorable* dan 1 pernyataan *Unfavorable* pada setiap indikator. Pernyataan yang kami susun untuk skala kecerdasan emosional sebagai berikut dalam bentuk blueprint:

Tabel 10. 4 Blueprint Distribusi Penyebaran Item Skala Kecerdasan Emosional

No	Faktor	Indikator	Favo	Unfavo	Total
1.	Kemampuan mengenali emosi diri	<ul style="list-style-type: none"> ● Mampu untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. ● Mampu membuat keputusan pribadi yang mantap 	1, 2,	14, 15,	4
2.	Mengelola Emosi	<ul style="list-style-type: none"> ● menghibur diri sendiri ● melepaskan kecemasan ● kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan 	3, 4, 5.	16, 17, 18,	6
3.	Memotivasi Diri Sendiri	<ul style="list-style-type: none"> ● kemampuan menahan diri terhadap kepuasan 	6,	19,	8

No	Faktor	Indikator	Favo	Unfavo	Total
		<ul style="list-style-type: none"> ● mengendalikan terhadap dorongan hati ● mampu menyesuaikan diri dalam situasi memungkinkan terwujudnya kinerja yang tinggi ● Optimis 	7,	20,	
			8,	21,	
			9,	22,	
4.	Mengenali Emosi Orang Lain	<ul style="list-style-type: none"> ● mampu mengenali emosi masing-masing individu ● mampu membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi orang lain 	10,	23,	4
			11,	24,	
5.	Membina Hubungan	<ul style="list-style-type: none"> ● Memberi inspirasi kepada orang lain ● Mempengaruhi orang lain menjadi tenang 	12,	25,	4
			13	26	
	Total				26

Terdiri dari 26 pernyataan sebagai berikut:

Tabel 10. 5 Pernyataan Skala Kecerdasan Emosional

1. Saya mampu untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi
2. Saya yakin pada apa yang saya rasakan dalam mengambil keputusan
3. Saya dapat melihat sisi positif dari suatu masalah yang saya hadapi
4. Saya dapat dengan mudah mengabaikan gangguan-gangguan apabila saya perlu berkonsentrasi
5. Saya dapat menyelesaikan semua tugas yang saya mulai meskipun berada dalam tekanan emosi
6. Saya dapat menunda kepuasan pribadi demi sasaran yang lebih besar
7. Saya selalu berpikir tentang yang saya inginkan sebelum bertindak
8. Saya mudah bergaul dan bercanda dengan teman baru
9. Saya yakin dapat memperoleh apa yang saya inginkan apabila tekad saya sudah bulat
10. Saya dapat mengetahui bila orang yang dekat dengan saya sedang kesal
11. Saya berusaha membantu menyelesaikan masalah teman saya
12. Mampu memberi inspirasi kepada orang lain
13. Saya dapat mempengaruhi orang lain menjadi tenang
14. Saya sulit untuk mengatakan kapan saya menjadi marah
15. Saya terpengaruh kata orang dalam mengambil keputusan
16. Jika saya sedang sedih saya tidak tahu harus berbuat apa untuk melupakan kesedihan saya
17. Saya sulit berkonsentrasi untuk melakukan sesuatu bila sedang dalam tekanan emosi

18. Bila saya marah, saya akan larut dalam kemarahan saya dalam jangka waktu yang lama
19. Saya tetap akan merayakan kepuasan yang telah lama saya dambakan walaupun teman saya berada dalam kesulitan
20. Saya sering mengerjakan hal-hal yang belakangan saya sesali
21. Saya kurang dapat cepat akrab dengan teman baru
22. Saya sering merasa tidak mampu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang sudah saya mulai jika terlalu banyak hambatan
23. Saya terkadang tidak tanggap kalau teman dekat saya sedang kesal
24. Saya sering tidak mengetahui ketika teman saya sedang kesulitan
25. Belum mampu memberikan inspirasi kepada orang lain
26. Belum mampu membujuk orang lain menjadi tenang.

10.6 Pengujian Instrumen

Seperti pada pembahasan di awal bahwa alat ukur yang baik terdapat dua syarat utama yaitu Valid dan Reliabel. Setelah kita lakukan uji coba instrumen yang telah kita susun sedemikian rupa, akan kita uji validitas dan reliabilitasnya. Mengenai berapa jumlah pengambilan sampel, banyak pendapat mengenai ini, akan tetapi satu pemikiran semakin banyak responden yang kita ambil maka akan semakin baik alat ukur tersebut. Untuk keperluan organisasi disarankan pengambilan jumlah responden sebaiknya sebanyak-banyaknya yang dapat mengisi instrumen tersebut, dengan kata lain kita gunakan metode sampel jenuh. Hal ini akan menggambarkan kondisi organisasi terkait instrument tersebut lebih valid dan reliabel terutama organisasi yang bergerak dibidang pelayanan publik.

1) Uji Validitas

Menghitung koefisien korelasi antara skor tiap butir soal dengan skor total, ketika skor tiap butir berupa data kontinu, melibatkan penggunaan koefisien korelasi product-moment (r), yang dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

$$r_{XY} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} (n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}$$

Dimana:

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah responden

- $\sum x$ = Jumlah skor item instrumen
- $\sum y$ = Jumlah total skor jawaban
- $\sum x^2$ = Jumlah kuadrat skor item
- $\sum y^2$ = Jumlah kuadrat total skor jawaban
- $\sum xy$ = Jumlah perkalian skor jawaban suatu item dengan total skor

Rumus ini menghitung koefisien korelasi r antara skor butir soal dan skor total, yang mengindikasikan kekuatan dan arah hubungan linear antara kedua set data ini. Nilai r berkisar antara -1 hingga 1, di mana -1 mewakili korelasi negatif sempurna, 1 mewakili korelasi positif sempurna, dan 0 menunjukkan tidak adanya korelasi linear."

Untuk mempermudah perhitungan, bisa digunakan beberapa aplikasi statistik seperti SPSS, Iteman, Lisrel, dan lain sebagainya. Pada sesi kali ini akan kami gunakan aplikasi SPSS. Kami menggunakan 30 responden dengan 26 pernyataan.

Langkah pertama akan kami bandingkan item soal dengan total skor dari Dimensinya, berdasarkan teori diatas terdapat 5 dimensi.

Dari table di atas item soal no 1, 2, 14, dan 15 dikatakan valid karena taraf signifikansi dibawah 0.05 atau nilai r pada nomor item soal tadi (0.638; 0.431; 0.703; 0.735) diatas r-tabel sebesar 0.361. Begitu selanjutnya untuk keempat dimensi selanjutnya.

Selanjutnya Kita akan mengkorelasikan total Skor semua dimensi yang ada dengan Total skor seluruh pernyataan yang telah valid, hal ini dilakukan agar tiap dimensi tidak mengukur hal sama dengan dimensi lainnya.

Tabel 10. 6 Validitas Item Indikator 1

		TF1	VAR 0001	VAR 00002	VAR 00014	VAR 00015
TF1	<i>Pearson Correlation</i>	1	.683**	.431*	.703**	.735**
	<i>Sig. (2 tailed)</i>		.000	.017	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

		TF1	VAR 0001	VAR 00002	VAR 00014	VAR 00015
VAR 00001	<i>Pearson Correlation</i>	683**	1	.290	.271	.317
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000		.120	.148	.088
	<i>N</i>	30	30	30	30	30
VAR 00002	<i>Pearson Correlation</i>	.431*	.290	1	-.071	.249
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.017	.120		.710	.184
	<i>N</i>	30	30	30	30	30
VAR 00014	<i>Pearson Correlation</i>	.703**	.271	-.071	1	.308
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.148	.710		.098
	<i>N</i>	30	30	30	30	30
VAR 0001	<i>Pearson Correlation</i>	.735**	.317	.279	.308	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.088	.184	.098	
	<i>N</i>	30	30	30	30	30
<i>** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)</i>						
<i>*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)</i>						

Tabel 10. 7 Validitas Akar Faktor/Dimensi

		TF	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5
TF	<i>Pearson Correlation</i>	1	.710**	.883**	.857**	.600**	.722**
	<i>Sig. (2 tailed)</i>		.000	.000	.000	.000	.000
	<i>N</i>	30	30	30	30	30	30
TF1	<i>Pearson Correlation</i>	.710**	1	.465**	.543**	.325	.414*
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000		.010	.002	.080	.023
	<i>N</i>	30	30	30	30	30	30
TF2	<i>Pearson Correlation</i>	.883**	.465**	1	.691**	.497**	.600**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.010		.000	.007	.000

		TF	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5
	<i>N</i>	30	30	30	30	30	30
TF3	<i>Pearson Correlation</i>	.857**	.543**	.691**	1	.284	.571**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.002	.000		.129	.001
	<i>N</i>	30	30	30	30	30	30
TF4	<i>Pearson Correlation</i>	.600**	.325	.479**	.284	1	.353
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.080	.007	.129		.056
	<i>N</i>	30	30	30	30	30	30
	<i>Pearson Correlation</i>	.722**	.414*	.600**	.571**	.353	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.023	.000	.001	.056	
		30	30	30	30	30	30
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)							
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)							

Dari hasil perhitungan semua item sampai dengan perhitungan korelasi antar dimensi, berikut hasil laporan perhitungan statistik:

Tabel 10. 8 Hasil Olah Data

No	Faktor	Indikator	Favo	Unfavo	Gugur	Total
1.	Kemampuan mengenali emosi diri	<ul style="list-style-type: none"> Mampu untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Mampu membuat keputusan pribadi yang mantap 	1, 2,	14, 15,	-	4
2.	Mengelola Emosi	<ul style="list-style-type: none"> menghibur diri sendiri melepaskan kecemasan kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan 	3, 4, 5.	16, 17, 18,		6
3.	Memotivasi Diri Sendiri	<ul style="list-style-type: none"> kemampuan menahan diri terhadap kepuasan 	6, 7,	19, 20,	6, 7, 19	5

No	Faktor	Indikator	Favo	Unfavo	Gugur	Total
		<ul style="list-style-type: none"> ● mengendalikan terhadap dorongan hati ● mampu menyesuaikan diri dalam situasi memungkinkan terwujudnya kinerja yang tinggi ● Optimis 	8, 9,	21, 22,		
4.	Mengenal Emosi Orang Lain	<ul style="list-style-type: none"> ● mampu mengenali emosi masing-masing individu ● mampu membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi orang lain 	10, 11,	23, 24,		4
5.	Membina Hubungan	Memberi inspirasi kepada orang lain Mempengaruhi orang lain menjadi tenang	12, 13	25, 26	13	3
Total					4	22

Pada tabel diatas terdapat item pernyataan yang gugur, hal ini tidak mengganggu fungsi test ini karena masih ada item pernyataan yang mewakili dari tiap dimensi. Untuk selanjutnya item soal yang masih hidup tadi dapat kita gunakan untuk perhitungan Reliabilitas.

2) Uji Reliabilitas

Seperti yang telah kita amati, reliabilitas merujuk pada tingkat ketepatan pengukuran tanpa memperhatikan atribut yang diukur. Dalam konteks psikometrik, reliabilitas mengacu pada dua aspek penting dalam tes, yaitu konsistensi internal (self-consistency) dan stabilitas antar waktu. Konsistensi internal mengukur sejauh mana bagian-bagian yang berbeda dalam tes konsisten satu sama lain. Sedangkan stabilitas mengukur sejauh mana hasil tes tetap konsisten jika diulang pada waktu yang berbeda.

Evidensi ini juga diperoleh saat melakukan analisis korelasi antara masing-masing item dengan skor total dalam tes, terutama ketika menggunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS. Menurut pandangan Guilford, sebuah tes dianggap memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien minimalnya adalah 0,70. Dalam kata lain, jika koefisien

reliabilitas tes berada di bawah angka 0,70, maka tes tersebut dianggap kurang memadai untuk digunakan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha (a) dari Cronbach. Teknik atau rumus ini dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu instrumen penelitian reliabel atau tidak.

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right)$$

$$\sigma = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

Dimana:

r_{11} : reliabilitas instrument

k : banyak butir pertanyaan

Berikut hasil Perhitungan reliabilitas dengan menggunakan aplikasi statistic SPSS:

Tabel 10. 9 Hasil Olah Data Reliabilitas

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.852	.844	22

Jadi dapat disimpulkan bahwa instrumen kecerdasan emosional ini telah valid dan reliabel untuk digunakan mengukur anggota organisasi tempat dimana responden kita gunakan.

10.7 Penggunaan Instrumen

Pada pembahasan di awal bab ini, Instrumen merupakan suatu alat evaluasi yang dapat digunakan untuk mendapatkan informasi-informasi terkait sejauh mana peningkatan Pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan, bahkan menjadi dasar bagaimana kebutuhan karyawan akan pelatihan yang tentu saja sesuai dengan kebutuhan organisasinya.

Sebelum digunakannya instrumen diatas yang telah valid dan reliabel, maka kita akan membuat tingkatan dalam hasil skoring sehingga

dapat membedakan antar karyawan, mana yang membutuhkan pelatihan dan mana yang disarankan untuk pelatihan lainnya. Tingkatan dalam instrumen ini akan kami buat dengan Interval berdasarkan Standar Deviasi.

Untuk menentukan interval dalam tingkatan tersebut, ada beberapa langkah yang harus dilakukan:

1) Harus kita ketahui beberapa hasil perhitungan statistik berdasarkan total skor data yang telah validitas dan reliabilitas tadi:

Tabel 10. 10 Hasil Olah Data Frekuensi

Skor_Total		
N	Valid	30
	Missing	0
Mean		79.9333
Median		82.0000
Std. Deviation		10.10269
Variance		102.064
Range		42.00
Minimum		59.00
Maximum		101.00

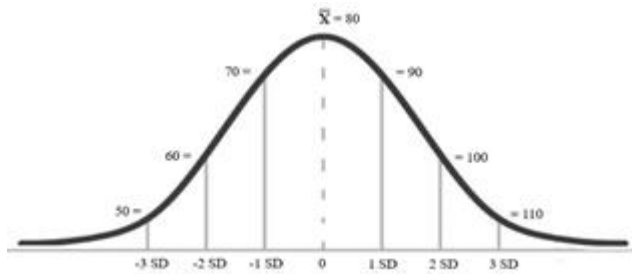
Dari tabel hasil olah data SPSS dapat dilihat nilai Mean 79.93 dengan standar deviasi sebesar 10.102 minimum skor sebesar 59, nilai maksimum skor 101, dengan range sebesar 42.

2) Membuat tingkat klasifikasi kecerdasan emosional dengan menggunakan standar deviasi sebesar 10.102 digenapkan menjadi 10 dan mean 79.933 digenapkan menjadi 80. Maka dapat digambarkan sebagai berikut:

Untuk mengetahui siapa saja yang mendapatkan hasil berdasar kategori diatas maka kita sesuaikan skor total responden dengan klasifikasi sebagai berikut:’

Tabel 10. 11 Klasifikasi Hasil Skor Tes

Tingkat	Interval	Klasifikasi
6	101 - 110	Baik
5	91 - 100	Diatas Rata-rata
4	71 - 90	Rata-rata
3	61 - 70	Dibawah Rata-rata
2	51 - 60	Kurang
1	Dibawah 50	Sangat Kurang



Gambar 10. 2 Kurva Normal

Tabel 10. 12 Hasil Tes Sikap

No Induk	Jenis Kelamin	Score	Klasifikasi
11	Laki-Laki	98	Diatas Rata-Rata
17	Laki-Laki	96	Diatas Rata-Rata
4	Laki-Laki	95	Diatas Rata-Rata
8	Perempuan	90	Rata-Rata
5	Perempuan	89	Rata-Rata
1	Laki-Laki	86	Rata-Rata
10	Perempuan	86	Rata-Rata
20	Laki-Laki	86	Rata-Rata
16	Perempuan	85	Rata-Rata
18	Perempuan	85	Rata-Rata
6	Perempuan	84	Rata-Rata
7	Perempuan	84	Rata-Rata
9	Perempuan	83	Rata-Rata
13	Laki-Laki	82	Rata-Rata
15	Perempuan	82	Rata-Rata
19	Laki-Laki	82	Rata-Rata
3	Perempuan	81	Rata-Rata
2	Laki-Laki	79	Rata-Rata
14	Laki-Laki	78	Rata-Rata
12	Perempuan	77	Rata-Rata
30	Perempuan	75	Rata-Rata
23	Perempuan	74	Rata-Rata
28	Perempuan	73	Rata-Rata
21	Perempuan	71	Rata-Rata
22	Laki-Laki	71	Rata-Rata
26	Perempuan	71	Rata-Rata
27	Perempuan	64	Dibawah Rata-Rata
29	Perempuan	64	Dibawah Rata-Rata
24	Perempuan	61	Dibawah Rata-rata
25	Laki-laki	59	Kurang

Dari hasil perhitungan skor serta klasifikasi yang muncul, dapat menentukan pelatihan yang dibutuhkan tenaga kerja secara tepat, memberikan masukan dengan pendekatan data dan sebagai dasar pengambilan kebijakan dalam hal karir dan kompensasi.

10.8 Rangkuman

1. Alat evaluasi, atau instrumen, memberikan informasi mengenai sejauh mana kemajuan telah dicapai. Tentunya, instrumen yang digunakan harus memenuhi persyaratan tertentu, seperti validitas, reliabilitas, standar, objektivitas, kemampuan membedakan, dan kelengkapan. Dari semua persyaratan tersebut, validitas dan reliabilitas menjadi yang paling pokok.
2. Instrumen dapat dibagi menjadi beberapa jenis skala sikap, misalnya Skala Likert, Skala Guttman, Skala Semantic Differential, dan Skala Thurstone. Contohnya, Skala Likert meminta responden memberikan tanggapan pada pernyataan dengan skala dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Sementara Skala Guttman mengukur tanggapan yang selalu konsisten dengan hanya memberikan dua pilihan jawaban. Skala Semantic Differential mengukur ciri-ciri yang berlawanan melalui perbandingan kata-kata. Sedangkan Skala Thurstone mengukur sikap dengan langkah-langkah tertentu.
3. Tahapan penyusunan instrumen melibatkan menetapkan definisi operasional, dimensi instrumen, indikator instrumen, dan pernyataan. Untuk memastikan kualitas instrumen, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Validitas bertujuan untuk memastikan apakah instrumen benar-benar mengukur hal yang seharusnya diukur, sementara reliabilitas mengukur sejauh mana konsistensi instrumen tersebut. Salah satu metode pengujian reliabilitas yang umum adalah dengan menggunakan koefisien alpha Cronbach.
4. Pemanfaatan instrumen ini memiliki peranan penting dalam mendapatkan informasi mengenai keberhasilan program pendidikan dan pelatihan, serta untuk menilai kebutuhan karyawan terhadap pelatihan tambahan. Instrumen yang telah terbukti valid dan reliabel sangat membantu organisasi dalam mengambil keputusan untuk menentukan pelatihan yang dibutuhkan tenaga kerja secara tepat, memberikan masukan dengan pendekatan data dan sebagai dasar pengambilan kebijakan dalam kebutuhan karyawan yang lebih baik dalam mengembangkan sumber daya manusia.

10.10 Referensi

- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence* (10th ed., Issue 1). Bantam Dell.
- Kerlinger, F. N. (2013). *Asas-asas Penelitian Behavioral* (J. Koesoemanto (ed.); 11th ed.). Gadjah Mada University Press.
- Rustam, A., Dwi, K. E., & Yunita, L. (2018). *Statistik Pengukuran dan Pedidikan: Analisis Menggunakan SPSS, Iteman dan Lisrel*.
- Supratiknya, A. (2014). *Pengukuran Psikologi* (1st ed.). Penerbit Universitas Sanata Dharma.
- Susilarini, T. (2022). *Pengantar Psikodiagnostik* (1st ed.). Pena Persada.

RIWAYAT PENULIS



Aris Budiono, S.Psi., MM

Penulis dilahirkan pada tanggal 19 Mei 1978 di Jakarta, penulis adalah dosen di Universitas Asa Indonesia sejak tahun 2013 pada program studi Manajemen, pengalaman mengajar dimulai dari tahun 2004 di Akademi Pariwisata Indonesia sejak penulis masih aktif di industri. Pendidikan tinggi yang pernah diikuti oleh penulis diawali dengan lulusnya penulis dari Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia YAI pada tahun 2001, bersamaan dengan aktifnya penulis di industri dan mengajar, penulis menyelesaikan program Magister Manajemen di STIM LABORA pada tahun 2010.

Pengalaman Industri penulis diawali pada tahun 2002 di Kawasan industri Hyundai Bekasi sebagai supervisor Personalia, pada tahun 2003 penulis bertindak sebagai Konseling dan dosen di Akademi Pariwisata Indonesia juga sebagai salah satu pendiri Pusat Karir di institusi tersebut, di tahun 2008 penulis kembali aktif di bidang manufaktur sebagai *Manager* di daerah Cimanggis Jawa Barat, dengan mendirikan Departemen Sumber Daya Manusia dan *General Affair* di perusahaan tersebut sebagai pusat pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pada tahun 2011 Penulis Aktif di bidang jasa konstruksi sebagai asisten Direktur Administrasi dan Keuangan yang khusus mengkoordinir para Manajer SDM di setiap *Site Project*. Pengalaman-pengalaman penulis lainnya sebagai Manajer Sumber Daya Manusia dan General Affair di perusahaan PMA di bidang Logistik pada tahun 2014, sebagai HRGA *Manager* dibidang pelayanan publik.

Saat ini Penulis sebagai Dosen di Universitas Asa Indonesia mengampu beberapa mata kuliah diantaranya mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, *Public relation*, maupun mata kuliah Pengantar Manajemen.

DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(Pendekatan Lingkungan Organisasi)

Buku "Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendekatan Lingkungan Organisasi)" adalah panduan komprehensif yang menggabungkan konsep dasar manajemen sumber daya manusia dengan pemahaman mendalam tentang bagaimana faktor lingkungan organisasi memengaruhi praktik manajemen HR. Dalam era yang terus berubah dan kompetitif, manajemen sumber daya manusia menjadi kunci utama dalam memastikan kesuksesan organisasi.

Buku ini dirancang untuk membantu pembaca, terutama para mahasiswa, profesional, dan pemimpin organisasi, memahami peran strategis yang dimainkan oleh manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan dan keberlanjutan organisasi. Dengan menggabungkan pendekatan konseptual dengan contoh kasus nyata, buku ini menjelaskan konsep-konsep dasar yang meliputi perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan evaluasi kinerja karyawan.

Salah satu aspek penting dari buku ini adalah fokusnya pada pengaruh lingkungan organisasi terhadap praktik manajemen sumber daya manusia. Pembaca akan mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perubahan eksternal, perkembangan teknologi, kebijakan regulasi, dan perubahan budaya dapat memengaruhi cara manajemen sumber daya manusia harus beradaptasi dan berevolusi. Buku ini akan membantu pembaca mengembangkan pemahaman yang kuat tentang bagaimana manajemen sumber daya manusia dapat menjadi alat strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang berubah-ubah. Dengan pemahaman yang mendalam tentang interaksi antara praktik manajemen sumber daya manusia dan lingkungan organisasi, pembaca akan siap menghadapi tantangan kompleks dalam dunia bisnis saat ini dan masa depan.

Scan Me:



MEGAPRESS

Anggota IKAPI Nomor: 435/JBA/2022

E-Mail: press.megapress@gmail.com

Office: Janati Park III Cluster Copernicus Blok D.07, Cibeusi, Jatinangor

Sumedang - Jawa Barat - Indonesia 45363

Telp : 0812 1208 8836

ISBN 978-623-8433-40-7 (PDF)



9 786238 433407