

PERENCANAAN MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA

Helmiyatun, S.Pd., M.Pd.
Eka Kurnia Saputra, S.T., M.M.,
Choirun Niswah, M.Ag,
Kosmas Lawa Bagho
Sofi Siti Fuadah, S.Pd.

Dian Nilam Sari,
Suryati Eko Putro, SE, MM.,
Narita Risdianovi, S.T., M.B.A.,
Waode Nelly Sarlina Latif, SE. MM.,

PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA


Sanabil

PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

© Sanabil 2021

Penulis : Helmiyatun, S.Pd., M.Pd.
Eka Kurnia Saputra, S.T., M.M.,
Choirun Niswah, M.Ag,
Kosmas Lawa Bagho
Sofi Siti Fuadah, S.Pd.
Dian Nilam Sari,
Suryati Eko Putro, SE, MM.,
Narita Risdianovi, S.T., M.B.A.,
Waode Nelly Sarlina Latif, SE. MM.,

Editor : Supriyanto, M.Sc.
Lulu Firdausiyah, M.Pd.
Germana Oreng Ritan, S.S., M.Pd

Layout : Sanabil Creative
Desain Cover: Sanabil Creative

All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak dan menyebarkan sebagian atau keseluruhan isi buku dengan media cetak, digital atau elektronik untuk tujuan komersil tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

ISBN :
Cetakan 1 : April 2022

Penerbit:

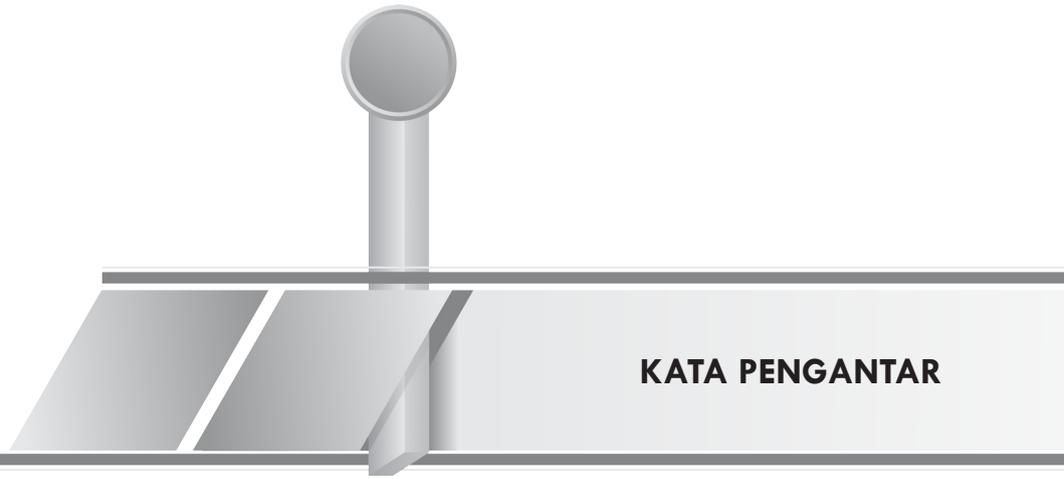
Sanabil

Jl. Kerajinan 1 Blok C/13 Mataram

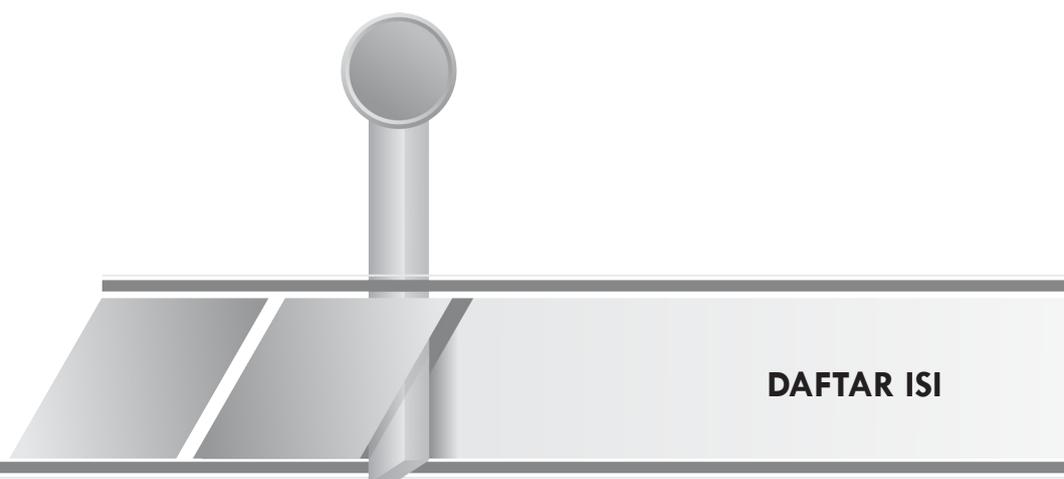
Telp. 0370- 7505946, Mobile: 081-805311362

Email: sanabilpublishing@gmail.com

www.sanabil.web.id



KATA PENGANTAR



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	V
DAFTAR ISI.....	vii

BAB 1 MANAJEMEN.....	1
A. Pengantar.....	1
B. Pendahuluan.....	1
C. Pengertian Manajemen.....	2
D. Unsur-Unsur Manajemen.....	3
E. Tingkatan Manajemen.....	4
F. Proses Manajemen.....	5
G. Tujuan Manajemen.....	6
H. Fungsi-Fungsi Manajemen.....	7

BAB 2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	17
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
B. Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18

C.	Fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
D.	Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	24
E.	Kebijakan dan kegiatan manajemen sumber daya manusia.	26

BAB 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA29

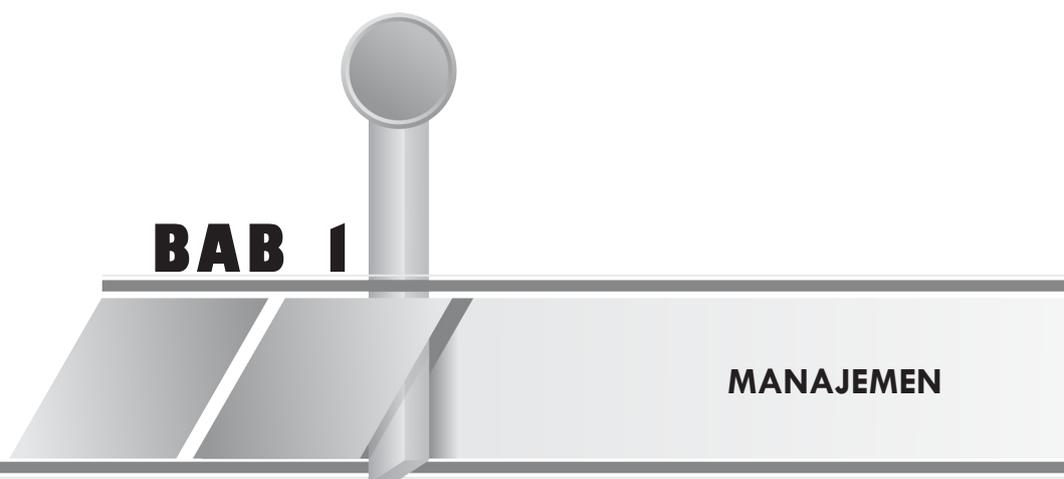
A.	Pengertian Sumber Daya Manusia.....	29
B.	Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	31
C.	Tujuan dan Pemanfaatan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	32
D.	Komponen dan Sistem Perencanaan SDM.....	36
E.	Tantangan dalam perencanaan Sumber Daya Manusia.....	42
F.	Pelaksanaan Perencanaan SDM	45
G.	Aspek Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	46

BAB 4 LINGKUNGAN KERJA49

A.	Pengertian Lingkungan Kerja	49
B.	Manfaat Lingkungan Kerja	51
C.	Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	52

BAB 5 PENGEMBANGAN SDM MELALUI PELATIHAN	53
A. Pengertian Pengembangan SDM	53
B. Program Orientasi dan Penempatan	55
C. Program Pelatihan	57
D. Integrasi Program Pelatihan dengan Pengembangan SDM.....	59
 BAB 6 KEPUASAN DAN DISIPLIN KERJA.....	61
A. Kepuasan Kerja	61
B. Kinerja	63
C. Karakteristik Perencanaan.....	65
D. Disiplin Kerja	66
E. Faktor Disiplin Kerja	67
F. Macam-macam Disiplin Kerja	69
 BAB 7 HUBUNGAN INDUSTRIAL	71
A. Pengertian Hubungan Industrial	72
B. Sejarah Hubungan Industrial di Indonesia.....	73
C. Ruang Lingkup Hubungan Industrial	75
D. Tujuan Hubungan Industrial	77
E. Prinsip Hubungan Industrial.....	78
F. Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.....	79

BAB 8 REKRUTMEN PEGAWAI.....	85
A. Pengertian Rekrutmen Pegawai	85
B. Nilai Yang Penting Diperhatikan Dalam Rekrutmen	87
C. Pengaruh Eksternal Rekrutmen	89
D. Teknik Rekrutmen	90
E. Sumber Rekrutmen	91
 BAB 9 TANTANGAN MANAJEMEN SDM	 95
A. TANTANGAN GLOBAL	96
B. Tantangan Memenuhi Kebutuhan Stakeholder	100
C. TANTANGAN SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI	105
RANGKUMAN.....	110
DAFTAR PUSTAKA.....	111
TENTANG PENULIS.....	119



BAB 1

MANAJEMEN

A. Pengantar

Pada bab pertama ini akan diterangkan pengertian dasar manajemen dengan tujuan untuk memberikan pemahaman mengenai manajemen sebagai suatu ilmu serta latar belakang perkembangannya.

B. Pendahuluan

Ilmu manajemen memiliki sifat yang dinamis, dimana ilmu itu sendiri akan terus berkembang dari waktu ke waktu, seiring dengan perkembangan zaman. Baik seorang akademisi, pebisnis maupun seorang birokrat mempelajari Ilmu manajemen bahkan saat ini organisasi non profit juga menempatkan ilmu manajemen ini sebagai suatu ilmu yang harus dimengerti dan dipahami secara maksimal. Peranan ilmu manajemen dalam membantu terwujudnya kesuksesan perubahan

hidup umat manusia sampai saat ini sudah dirasakan oleh banyak orang.

C. Pengertian Manajemen

Banyak ahli telah mengemukakan pendapatnya mengenai definisi atau pengertian manajemen. Dibawah ini definisi manajemen berdasarkan beberapa ahli :

1. Stoner & Wankel : Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.
2. Terry : Manajemen adalah proses kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan pengendalian semua sumber daya yang dimiliki dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.
3. James A. F. Stoner : Pada dasarnya manajemen adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian terhadap semua upaya anggota organisasi dan pemanfaatan semua sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Masih banyak lagi definisi atau pengertian yang diberikan oleh para ahli mengenai manajemen, namun dapat disimpulkan bahwa persoalan manajemen berhubungan dengan usaha atau kegiatan untuk

mengkoordinir sekelompok orang dalam satu kesatuan serta kegiatan untuk mengelola dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebagai makhluk sosial, manusia akan selalu berusaha berkumpul dan bekerjasama dan untuk menjalankan suatu organisasi, apapun bentuk organisasi tersebut, dibutuhkan manajemen.

D. Unsur-Unsur Manajemen

Dari beberapa definisi tersebut diatas telah dikemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi baik sumberdaya manusia maupun sumber daya alam untuk mencapai tujuan tertentu.

Unsur-unsur manajemen yang lebih dikenal dengan sebutan 5M, dapat dikelompokkan menjadi :

1. Manusia (*man*)
2. Bahan (*materials*)
3. Mesin/peralatan (*machines*)
4. Metode/cara kerja (*methods*)
5. Modal uang (*money*)

Bahwa sumber daya diatas tidak tersedia secara berlimpah, diperlukan sikap bijak di dalam pengelolaan sumber daya yang ada sehingga bisa bermanfaat. Pemanfaatan keterbatasan sumber daya yang dimiliki

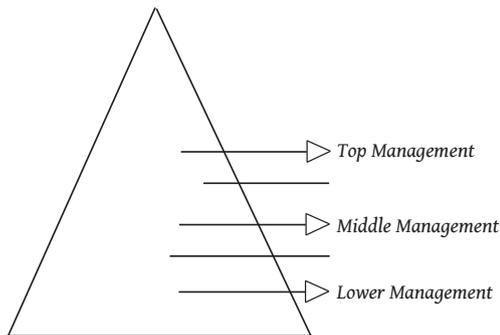
dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

E. Tingkatan Manajemen

Organisasi yang modern memiliki tingkatan-tingkatan manajemennya masing-masing. Dimana dalam tiap tingkatan tersebut juga memiliki fungsinya masing-masing. Pembagian tugas dan wewenang berada dalam wilayah kerja masing-masing namun kewajiban untuk saling berkoordinasi dalam usaha memperkuat dan meningkatkan peran perusahaan baik internal maupun eksternal.

Dalam suatu organisasi terdapat beberapa tingkatan manajemen. Berikut ada tiga tingkatan manajemen:

1. Manajemen level atas (*top management*)
2. Manajemen level menengah (*middle management*)
3. Manajemen level bawah (*lower management*)



Gambar : Tingkatan Manajemen

Keterangan Gambar:

Lower Management adalah tingkatan manajemen paling bawah dalam suatu organisasi. Manajer di tingkat ini berfungsi untuk mengarahkan pekerja-pekerja operasional. Perencanaan yang dibuat bersifat jangka pendek atau jangka waktunya harian. Contohnya mandor

Middle Management adalah manajer tingkat menengah yang berfungsi mengatur dan mengarahkan kegiatan dari manajemen tingkat bawah. Jangka waktu perencanaan yang dibuat disini bersifat menengah.

Top Management adalah level manajer yang paling tinggi yang terdiri atas beberapa orang saja. Dalam membuat perencanaan bersifat strategis dan meliputi kurun waktu rencana jangka panjang.

F. Proses Manajemen

Setiap organisasi memiliki satu atau beberapa tujuan. Tujuan organisasi di masa mendatang tentunya suatu keadaan yang lebih baik yang berbeda dengan keadaan sebelumnya. Dalam rangka mencapai tujuan inilah diperlukan suatu rangkaian proses manajemen, yaitu :

1. menentukan sasaran atau tujuan (*goal setting*)
2. Perencanaan (*planning*)

3. Staffing
4. Directing
5. Supervising
6. Pengendalian (controlling)

Rangkaian proses manajemen ini bersifat dinamis, artinya sebagai suatu proses yang saling berkaitan antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya. Dalam pelaksanaan proses-proses manajemen tersebut diatas, manajer memerlukan suatu alat diantaranya kekuasaan dan wewenang, tujuan, orientasi, manusia serta sumber daya lainnya. Kekuasaan dan wewenang dari seorang manajer dipergunakan untuk mempengaruhi dan mengatur orang lain.

G. Tujuan Manajemen

Tahapan paling awal dari suatu proses manajemen adalah penetapan tujuan. Manajer menentukan terlebih dahulu tujuan organisasi dicapai di masa mendatang dan manajer pula nanti yang akan mengarahkan jalannya organisasi atau perusahaan sesuai dengan visi dan misinya tersebut. Efektifitas dalam pencapaian tujuan ditentukan oleh kemampuan manajemen, juga ditentukan oleh karakteristik dari tujuan itu sendiri.

Tujuan yang baik harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

1. *Spesifik* : terdapat tujuan khusus yang ingin diperoleh
2. *Realistis* : bersifat nyata
3. *Terukur* : memiliki ukuran-ukuran tertentu untuk menentukan keberhasilannya.
4. *Terbatas waktu* : ada batas waktu kepastian di dalam mencapai tujuan.

Terdapat dua pendekatan di dalam penetapan suatu tujuan organisasi yaitu:

1. Pendekatan *top down* atau pendekatan dari atas.
Tujuan ditetapkan terlebih dahulu oleh manajer tingkat atas.
2. Pendekatan *bottom up* atau pendekatan dari bawah.

Penetapan tujuan dimulai dari bawahan pada lapisan manajemen tingkat bawah.

Bahwa tujuan harus dibuat oleh masing-masing tingkatan hirarki tersebut. Pada tingkatan *top management*, tujuan bersifat menyeluruh. Makin ke bawah tingkatannya tujuan tersebut makin terjabarkan sehingga bersifat lebih spesifik dan operasional.

H. Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam suatu organisasi peran dan fungsi dari seorang pemimpin atau manajer sangatlah penting.

Manajer memiliki peran besar dalam membantu dan mendorong terbentuknya suatu organisasi yang memiliki nilai saing dan kompetitif di pasar. Dalam suatu organisasi, setiap pemimpin dengan fungsi-fungsi manajerialnya memiliki perannya masing-masing. Dibawah ini akan dibahas tentang fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*planning*)
2. *Organizing*
3. *Staffing*
4. *Directing*
5. *Controlling*

1. Plan`ning

Para manajer di masa sekarang ini harus bekerja di dalam kondisi ekonomi yang sangat dinamis dengan berbagai perubahan. Dengan perencanaan yang baik, seorang manajer akan dapat menguasai perubahan.

Perencanaan merupakan proses pembuatan asumsi berdasarkan beberapa alternatif informasi mengenai keadaan di masa yang akan datang untuk merumuskan kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan dibagi menjadi dua yaitu perencanaan jangka panjang (lebih dari 1 tahun) dan perencanaan jangka pendek (kurang dari 1 tahun). Sedangkan dalam perencanaan dapat dibagi menjadi beberapa fase atau

tahapan waktu pelaksanaan kegiatan. Tahapan waktu tersebut dapat membantu untuk :

- Pembagian perencanaan ke dalam beberapa tahapan pelaksanaan yang sederhana
- Mempertahankan kegiatan perencanaan sesuai dengan jadwalnya
- Mengkoordinir kegiatan-kegiatan yang terpisah ke dalam perencanaan
- Rencana tersebut dapat dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi.

2. Organizing

Fungsi pengorganisasian pada dasarnya merupakan kelanjutan dari fungsi perencanaan. Merupakan kegiatan dasar dari manajemen, dilaksanakan untuk mengkoordinir seluruh sumber daya yang dibutuhkan termasuk sumber daya manusia, sehingga semua kegiatan dapat dikerjakan dengan lancar.

Pengorganisasian ini bertujuan untuk mengkoordinir seluruh pekerjaan manusia agar bisa bekerjasama secara efektif. Setelah penetapan tujuan dan perencanaan, maka tahapan dalam pengorganisasian selanjutnya yaitu dibuatkan pembagian kerja yang dapat dilihat dalam sebuah struktur organisasi, dimana terdapat kejelasan bagaimana perencanaan tersebut akan dilaksanakan, dikoordinasikan dan dikomunikasikan.

Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert (1995) ada empat pilar yang menjadi dasar untuk melakukan proses pengorganisasian yaitu :

- Pembagian kerja (*division of work*)
- Pengelompokan pekerjaan (*departmentalization*)
- Penentuan hubungan antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*)
- Koordinasi (*coordination*)

Division of Work

Seluruh kegiatan dan pekerjaan yang telah disusun perlu disederhanakan untuk mempermudah bagaimana pengimplementasiannya, bahwa setiap orang akan diberi tugas dan ditempatkan untuk setiap pekerjaan. Yang dibagi-bagi disini adalah pekerjaannya bukan orang-orangnya. Keseluruhan pekerjaan dibagi-bagi berdasarkan jenis pekerjaan tertentu yang lebih khusus.

Departmentalization

Yaitu proses pengelompokan dan pemberian nama bagian atau kelompok pekerjaan menurut kriteria tertentu.

Hierarchy

Dalam proses penentuan hirarki terdapat dua konsep penting yaitu *span of management control* dan *chain of command*. Rentang pengendalian manajemen (*Span*

of management control) yaitu berapa jumlah orang atau bagian yang bisa dikendalikan oleh suatu departemen. Sedangkan *chain of command* yaitu yang menjelaskan tentang batasan wewenang dan tanggung jawab. Harus jelas siapa yang membuat laporan dan kepada siapa laporan itu diserahkan. Disini terlihat ada garis perintah yang jelas dalam bagan organisasi dari tingkatan yang paling tinggi ke tingkatan yang paling rendah.

Coordination

Merupakan pilar dasar terakhir dari proses pengorganisasian, yaitu bagaimana agar pembagian kerja yang telah dilakukan serta penentuan desain organisasinya berjalan secara efektif dan efisien. Tanpa koordinasi, berbagai usaha yang telah dilakukan di setiap bagian tidak akan terarah dan cenderung hanya membawa misi masing-masing bagian. Dikhawatirkan jika tanpa koordinasi maka akan menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

3. *Staffing*

Staffing adalah proses kegiatan yang berkaitan dengan pengarahannya (*recruitment*), penempatan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam tahapan ini perlunya menempatkan orang yang sesuai pada tempatnya dan pada saat yang tepat (*right people, right position, right time*)

4. Directing

Directing merupakan usaha-usaha untuk memobilisasi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi agar dapat bekerja bersama-sama dalam satu kesatuan komando sesuai dengan rencana awal yang telah dibuat. Dalam tahapan ini merupakan suatu usaha bagaimana memotivasi bawahan agar dapat bekerjasama dengan baik, bagaimana proses kepemimpinan yang memungkinkan pencapaian tujuan serta dapat memberikan suasana kerja yang kondusif serta kegiatan mengkoordinasi orang-orang dan pekerjaan dalam suatu organisasi.

Aspek lain yang penting dalam directing adalah koordinasi. Dalam koordinasi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu :

- ☐ Rentang kendali (*span of control*) yaitu jumlah bawahan yang dapat dikendalikan oleh seseorang secara efektif.
- ☐ Hierarki organisasi lebih sederhana sehingga dalam penyampaian perintah atau informasi lebih cepat sampai pada sasaran.
- ☐ Adanya kesatuan komando

5. Controlling

Pengendalian merupakan proses evaluasi kinerja terhadap kegiatan yang telah dilakukan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan jika terjadi penyimpangan dapat segera dilakukan perbaikan. Kegiatan dalam tahap ini berkaitan dengan kegiatan

perencanaan sebab pada tahap ini bertujuan untuk melihat sejauh mana pencapaiannya, apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak.

Proses pengendalian dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Sebagai langkah awal dilakukan pengukuran terhadap kinerja selama proses pengendalian dalam kurun waktu tertentu.
- Hasil kinerja tersebut dibandingkan dengan standard-standard yang telah ditetapkan untuk mengetahui apakah telah terjadi penyimpangan-penyimpangan.
- Jika ditemukan adanya penyimpangan tetapi masih berada dalam batasan-batasan yang diijinkan dalam rencana maka proses manajemen harus dilanjutkan, tetapi jika tidak maka harus ada perbaikan-perbaikan terhadap rencana yang telah dibuat sehingga proses manajemen dapat berulang kembali.

Fungsi pengawasan memiliki empat tujuan menurut Griffin (2000), yaitu :

a. Adaptasi lingkungan

Fungsi pengendalian memiliki tujuan yang pertama adalah bagaimana perusahaan bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan sekitar perusahaan, baik internal maupun eksternal

b. Meminimalkan kegagalan

Ketika perusahaan melakukan kegiatan produksi tentu harapannya adalah seminimal mungkin kegagalannya.

c. Meminimumkan biaya

Fungsi pengawasan melalui penetapan standar tertentu dalam memperkecil kegagalan dalam produksi, akan dapat memperkecil biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

d. Mengantisipasi segala permasalahan yang kompleks dari organisasi

Adalah tujuan terakhir dari fungsi pengawasan yaitu bagaimana agar perusahaan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang ada dalam berbagai kegiatan organisasi yang cukup majemuk

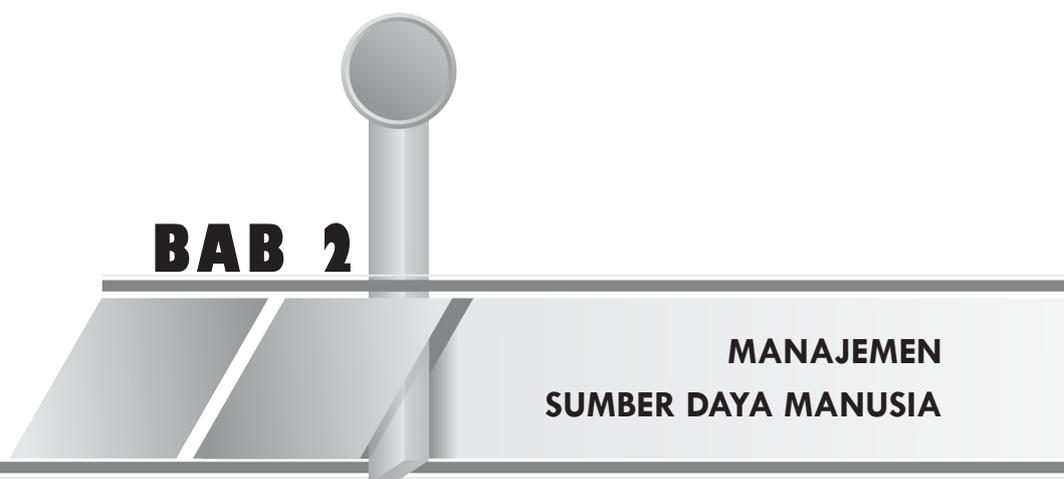
RANGKUMAN

Proses perkembangan ilmu manajemen di era sekarang ini terjadi begitu pesat. Perlunya belajar ilmu manajemen bagi kalangan akademisi, para pebisnis dan juga orang-orang pemerintahan serta berbagai organisasi nirlaba telah menjadikan dan menempatkan ilmu manajemen sebagai bahan kajian yang harus dimengerti dan dipahami secara maksimal.

Manajemen berasal dari kata kerja to manage (Bahasa Inggris) yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Jadi ilmu manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari secara keseluruhan

tentang bagaimana mengatur, mengarahkan dan mengelola sumber-sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam suatu perusahaan, peran dan fungsi manajer menjadi penting. Manajer memiliki tanggung jawab dalam usaha memajukan dan mempertahankan perusahaan, terutama pada saat-saat yang sulit. Dalam organisasi modern terdapat beberapa tingkatan manajemen yaitu top manajemen, middle manajemen dan lower management. Dimana dalam setiap tingkatan tersebut juga melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti planning, organizing, staffing, directing dan controlling.



BAB 2

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang menangani terkait dengan masalah ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya agar dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan, Untuk itu, perlu diperhatikan kebijakan dan praktik dari Manajemen Sumber Daya Manusia ini agar tercipta keharmonisan di dalam sebuah organisasi.

Menurut A. F. Stoner, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang - orang yang tepat untuk

ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada organisasi memerlukannya.

Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau biasa dalam Bahasa Inggris disebut HRD atau human resource department. Pada praktiknya, tentu hal ini tidak mudah dilaksanakan mengingat suatu organisasi atau perusahaan pasti tidak hanya terdiri dari satu 'kepala' saja. Nah, untuk mengarahkan banyak 'kepala' kepada tujuan yang sama, dibutuhkan suatu kebijakan yang berfungsi untuk membantu mengarahkan 'kepala-kepala' ini pada satu tujuan tertentu.

B. Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sejarah manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya. Sebelum permulaan abad kedua puluh manusia dipandang sebagai barang, benda mati yang bisa dipandang sekehendak kali oleh majikan. Manusia tidak di hargai karena dipandang sebagai salah satu faktor produksi yang bisa disamakan dengan mesin, uang, dan sebagainya. Majikan lebih memberikan perhatian kepada sumber daya alam daripada sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pada masa itu manusia belum memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai, sehingga penghargaan pada manusia

sangat rendah di picu pula tenaga kerja berlebihan dan lapangan kerja sangat sedikit.

Dalam perkembangan selanjutnya, perhatian terhadap faktor sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar hal ini disebabkan oleh 5 faktor yaitu :

1. Perkembangan manajemen sumber daya manusia di pelopori oleh Taylor
2. Kekurangan tenaga kerja pada perang dunia I bagi dunia- dunia yang terlibat peperangan.
3. Kemajuan yang dicapai serikat- serikat pekerja.
4. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan majikan dan buruh.
5. Adanya depresi besar pada tahun 1970.

Akibat kelima faktor tersebut di atas, pada sekitar tahun 1950 an para ahli mengkaji Kembali pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Di Indonesia masalah sumber daya manusia baru mulai diperhatikan lebih serius pada tahun 1970-an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya undang- undang tenaga kerja peraturan upah minimum, kesejahteraan pegawai dan sebagainya. Dalam arah pembangunan jangka panjang kedua disebutkan bahwa melalui upaya pembangunan, potensi sumber daya nasional diarahkan sebagai kekuatan ekonomi, sosial, budaya politik dan pertahanan keamanan yang nyata didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas yang dimanfaatkan,

mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen. Sumber daya manusia termasuk pemuda dan wanita sebagai penggerak pembangunan nasional di padukan aspirasi, peranan dan kepentingannya ke dalam gerak pembangunan bangsa melalui peran aktif seluruh kegiatan pembangunan.

Titik berat pembangunan jangka Panjang kedua diletakkan pada bidang ekonomi yang merupakan penggerak utama pembangunan, seiring dengan kualitas pembangunan sumber daya manusia dan didorong secara memerlukan, saling terkait dan terpadu dengan bidang – bidang lainnya yang dilaksanakan seirama, selaras, dan serasi dengan keberhasilan pembangunan bidang ekonomi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan nasional.

Sampai saat ini peningkatan kualitas sumber daya masih terus dilakukan, karena meskipun suatu negara tidak memiliki keunggulan komparatif yang baik, namun mempunyai keunggulan yang kompetitif, maka negara tersebut bisa lebih bersaing dengan negara lain, contohnya Jepang. Sumber daya alam sangatlah minim tetapi sumber daya manusia yang dimiliki sangatlah berkualitas, hal ini dapat menempatkan Jepang pada posisi negara maju di dunia. Untuk itulah negara Indonesia yang sudah memiliki keunggulan komparatif, harus selalu digalakkan tentang peningkatan kualitas sumber daya manusia agar tidak ketinggalan dengan negara lain.

C. Fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Macam – macam fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Perencanaan untuk kebutuhan sumber daya manusia.

Fungsi dari perencanaan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Perencanaan dan peramalan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka Panjang maupun jangka pendek.
2. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan dan keahlian, pengetahuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan manajemen sumber daya manusia secara efektif.

2. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan sumber daya manusia ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahap pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan yaitu :

1. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan

2. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat

Umumnya seleksi dan rekrutmen diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

3. Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan sebaiknya bagaimana ia bekerja kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika kinerja negatif di mana pekerja tidak mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama yaitu :

1. Penilaian dan pengavaluasian perilaku pekerja
2. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik

4. Perbaikan Kualitas pekerja dan lingkungan kerja.

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:

1. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
2. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktivitas.
3. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan Kesehatan dan keselamatan prakerja.

Salah satu outcome yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

5. Pencapaian efektivitas hubungan kerja.

Setiap tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberinya gaji, memberi kondisi yang akan membuatnya tertarik, dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga membutuhkan standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan

Dalam hal ini ada tiga kegiatan utama yaitu :

1. Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja
2. Melakukan tawar-menawar (bargaining) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan

3. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan rencana;ernen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler et al setidaknya Manajemen sumber daya manusia memiliki 3 tujuan utama yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek aspek legal.
4. Produktivitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktivitas tinggi di dalamnya terdapat praktek manajemen sumber daya manusia yang unik. Keunikan tersebut

menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana.

5. Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis.
6. Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan.
7. Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini.
8. Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM.
9. Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

E. Kebijakan dan kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut penggunaan SDM sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi.

Berdasarkan pendekatan tersebut, Guest menyatakan ada 4 kebijakan utama dalam MSDM yaitu:

1. Employee Influence.
2. Human resource flow.
3. Rewards systems .
4. Work systems.

4 fokus kebijakan MSDM tersebut dapat dipahami sebagai strategi dalam mempengaruhi pekerja guna mengarahkannya pada tujuan organisasi. Sebagai suatu proses pencapaian tujuan, organisasi mengorganisasikan SDM dalam suatu mekanisme sistemik berupa alur SDM (human resources flow) mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, perumusan analisis jabatan, dan seterusnya.

Kebijakan lainnya berkaitan dengan sistem penghargaan yang merupakan bagian utama organisasi memberi motivasi guna memaksimalkan kerja dan proses pemekerjaan. Sistem penghargaan (rewards systems) misalnya dapat berupa paket remunerasi yang terdiri dari penggajian, pemberian bonus dan insentif serta berbagai bentuk kompensasi lainnya.

Di dalam organisasi, peran dan fungsi SDM harus diselaraskan dengan elemen-elemen sumber daya lainnya. Oleh karena itu dalam membuat kebijakan, organisasi memusatkan perhatiannya pada bagaimana sistem kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada

kesesuaian antara gerak SDM dengan sumber daya lainnya.

BAB 3

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia bisa dilakukan dengan baik dan benar jika mengetahui apa dan bagaimana Sumber Daya Manusia. Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan yang dimiliki setiap manusia. Sumber Daya Alam terdiri atas daya fisik dan daya pikir manusia. Setiap manusia memiliki daya fisik dan daya pikir sendiri dan berbeda-beda. Kemampuan manusia ditentukan oleh daya fisik dan daya pikir. Manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Teknologi yang sangat canggih akan sia-sia jika tidak ada peran aktif dari manusia atau Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia adalah kemampuan yang berasal dari daya fisik dan daya pikir manusia. Perilaku serta sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungan sekitar,

sedangkan prestasi pada pekerjaan ditentukan oleh motivasi untuk keinginan dalam memenuhi kepuasan.

Daya pikir merupakan kecerdasan yang dibawa sejak lahir atau modal dasar sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Intelligence Quotient (IQ) merupakan tolok ukur dari kecerdasan. Manusia yang memiliki IQ dibawah 79 maka manusia tersebut memiliki kecerdasan yang kurang. Akan tetapi, apabila memiliki IQ antar 80-119 memiliki kecerdasan sedang, dan apabila memiliki IQ diatas 119 maka kecerdasannya tinggi atau bisa disebut dengan jenius. Kecakapan serta kecerdasan setiap manusia dapat diimplementasikan untuk menciptakan ide, inovasi kreativitas dan sistem kerja yang baik. Selain IQ, ada EQ (Emotion Quality). EQ merupakan kemampuan yang dimiliki manusia untuk mengendalikan emosi dan sosialisasi dalam bermasyarakat. Jika IQ didukung oleh EQ maka pendapatnya akan disambut baik dan antusias oleh masyarakat sekitar.

Daya Fisik merupakan salah satu kekuatan dan ketahanan yang dimiliki oleh setiap manusia dalam melakukan pekerjaan yang berat dan bekerjanya lama, serta ketahanan dalam menghadapi dari serangan penyakit. Misalnya, ada orang yang memiliki daya tahan tubuh yang dapat bekerja selama 4 jam sehari, akan tetapi ada yang bisa sampai 8-10 jam sehari. Daya fisik ini sangat penting dalam menentukan seseorang mencapai cita-citanya. Manusia merupakan orangnya, sedangkan

SDM merupakan kemampuan totalitas daya pikir dan daya fisik yang terdapat dalam setiap manusia. Kualitas SDM harus ditingkatkan supaya produktivitas dalam bekerja meningkat serta tercapainya hidup bahagia dan sejahtera. Hidup sejahtera bisa dikatakan dapat memenuhi kebutuhannya dan aman dalam menikmati hidup (Maris, 2008).

B. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Setelah kita mengetahui pengertian dari Sumber Daya Manusia (SDM), langkah selanjutnya yakni mengetahui pengertian perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM). Pengertian perencanaan SDM adalah suatu proses dalam menentukan jumlah dan jenis manusia yang sedang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan dalam waktu dan tempat serta melakukan tugas yang sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan SDM merupakan proses merencanakan yang sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi dan SDM memiliki kondisi yang berubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan jangka waktu panjang. Hal tersebut merupakan bagian dari integral perencanaan dan anggaran perusahaan karena pembiayaan dan perencanaan SDM dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

Perencanaan SDM atau perencanaan pegawai merupakan suatu proses dalam menentukan kebutuhan

tenaga kerja yang berdasarkan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan yang terintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, serta penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM antara lain: adanya perubahan demografi, perubahan teknologi, kondisi peraturan perundang-undangan, serta perubahan perilaku terhadap karir dan pekerjaan. Perencanaan SDM yang jelas, tegas, dan akurat maka setiap pegawai dapat mengetahui rencana manajemen SDM di tempat kerjanya. Perencanaan SDM dapat membantu pimpinan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi SDM dan produktivitas kerja sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan jangka panjang (Sedarmayanti, 2017).

C. Tujuan dan Pemanfaatan Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM memiliki tujuan dan diharapkan membawa manfaat. Menurut Schuller (1992) menyebutkan bahwa terdapat enam tujuan perencanaan SDM yang hendak dicapai yaitu:

1. Mengurangi pengeluaran biaya. Perencanaan SDM dapat mengurangi biaya, khususnya biaya personalia dengan mengantisipasi kekurangan

atau kelebihan tenaga kerja dan segera mengoreksi ketidakseimbangan kuantitas dan kualitas yang terjadi sebelum permasalahan menjadi semakin rumit.

2. Menyediakan dasar yang lebih baik bagi pengembangan perencanaan tenaga kerja sehingga dapat digunakan secara optimum.
3. Memperbaiki proses perencanaan usaha secara keseluruhan.
4. Menyediakan kesempatan lebih banyak bagi wanita.
5. Mensosialisasikan kesadaran yang lebih besar akan pentingnya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada seluruh level organisasi.
6. Menyediakan alat untuk mengevaluasi efek dari tindakan dan kebijakan alternatif SDM.

2. Manfaat Perencanaan SDM

Menurut Siagian (1994) terdapat enam manfaat yang dapat diambil dari perencanaan Sumber Daya Manusia, yaitu:

- a. **Organisasi dapat memanfaatkan Sumber Daya Manusia yang terdiri dari:**
 - Jumlah tenaga kerja yang ada
 - Kualifikasi tenaga kerja
 - Masa kerja

- Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki
- Bakat yang masih dikembangkan
- Minat pekerja yang bersangkutan terutama berkaitan dengan pekerjaan diluar tugas pekerjaan saat ini.

Berdasarkan hasil pendataan atau inventarisasi SDM tersebut, maka dapat digunakan untuk:

- Promosi
- Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas
- Mutasi dengan sifat tugas dan jabatan yang sama dengan sebelumnya
- Mutasi dengan sifat tugas dan jabatan yang berbeda namun eselon dan hirarki sama.

b. Meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang sudah ada

Faktor yang dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang sudah ada antara lain disiplin kerja, keterampilan dan penyesuaian tertentu. Training diselenggarakan oleh perusahaan atau organisasi sepenuhnya tidak dapat menjamin peningkatan produktivitas, akan tetapi terlebih dahulu dilakukan kajian mengenai kebutuhan training.

c. Pemenuhan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan di masa yang akan datang

Pemenuhan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dimasa yang akan datang baik dalam arti jumlah maupun kualifikasi dalam mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas, maka dari itu diperlukan estimasi setempat mengenai perubahan yang diperkirakan yang akan terjadi terutama pada hal-hal yang berdampak langsung pada perusahaan atau organisasi.

d. Penanganan informasi ketenagakerjaan dan pemanfaatannya

Penanganan informasi ketenagakerjaan mencakup, hal-hal sebagaimana sebagai berikut:

- Masa kerja setiap pekerja
- Status perkawinan dan jumlah tanggungan
- Jabatan yang pernah dipangku
- Tangga karier yang pernah dicapai
- Jumlah penghasilan
- Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh
- Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki pegawai
- Informasi lain mengenai seluk beluk pegawai.

e. Terciptanya pemahaman yang tepat mengenai situasi pasar kerja, seperti:

- Permintaan tenaga dilihat dari jumlah, jenis kualifikasi, dan lokasi
- Jumlah pencari kerja dilihat dari bidang keahlian, latar belakang, profesi, tingkat upah atau gaji.

f. Dasar bagi penyusun program kerja yang mengenai SDM dalam perusahaan atau organisasi

Program kerja perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pengadaan tenaga kerja baru untuk memperkuat dan meningkatkan hasil kerja dari tenaga kerja yang sudah ada. Selain itu, untuk meningkatkan kemampuan perusahaan atau organisasi secara keseluruhan guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Tanpa adanya perencanaan Sumber Daya Manusia, dalam penyusunan program kerja realistik akan sukar. Oleh karena itu, perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan dasar bagi penyusun program kerja yang mengenai SDM dalam berorganisasi (Hertati, 2019).

D. Komponen dan Sistem Perencanaan SDM

1. Komponen Perencanaan SDM

Komponen perencanaan SDM ada empat hal yang harus diperhatikan diantaranya: tujuan, perencanaan

organisasi, pengauditan Sumber Daya Manusia, dan peramalan Sumber Daya Manusia.

a. Tujuan

Perencanaan Sumber Daya Manusia haruslah memiliki tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Perencanaan Sumber Daya Manusia memiliki tujuan yaitu menghubungkan Sumber Daya Manusia yang ada untuk kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.

b. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas organisasi yang dilakukan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi dengan perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan Sumber Daya Manusia adalah interelasi tinggi, hal ini dikarenakan bahwa pegawai merupakan faktor yang sangat penting bagi perencanaan organisasi. Beberapa variabel yang sangat penting dan berpengaruh dalam aktivitas perencanaan organisasi adalah ramalan organisasi, perluasan dan pengembangan, rancangan dan perubahan struktur, falsafah manajemen, peranan pemerintah, serta produk dan kemampuan manusia.

c. Pengauditan SDM

Pengauditan merupakan proses intensif, penyelidikan, penganalisisan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan Sumber Daya Manusia meliputi penelusuran secara normal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyuluhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Pengauditan Sumber Daya Manusia perlu memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut: kualitas kekuatan kerja, penentuan kualitas, daftar kemampuan (*skill*), *tumover*, dan perubahan intern.

1. Kualitas kekuatan kerja

Pengauditan SDM haruslah melakukan pengujian kualitas kekuatan kerja. Peningkatan kualitas dapat dicapai melalui pengalaman, pelatihan, dan pengembangan

2. Penentuan kualitas

Penentuan kualitas kerja dapat dilakukan dengan cara analisis jabatan. Cara tersebut digunakan untuk menentukan tugas-tugas, tanggungjawab, kondisi kerja, dan interelasi antar jabatan.

3. Daftar kemampuan

Pengauditan Sumber Daya Manusia perlu memperhatikan daftar kemampuan pegawai. Daftar kemampuan pegawai sangat bermanfaat bagi organisasi dalam mendayagunakan pegawainya.

4. *Turnover* kerja (perputaran pegawai)

Turnover kerja merupakan salah satu prosedur dalam pengauditan Sumber Daya Manusia, hal ini disebabkan terjadinya kekosongan pegawai karena pensiun, berhenti, cuti, izin, absensi, dan meninggal. Pengauditan Sumber Daya Manusia memiliki tujuan diantaranya agar tidak sampai terjadi *turnover* kerja tinggi dan perlu adanya pengisian formasi jabatan dengan segera.

5. Perubahan secara intern

Pengauditan Sumber Daya Manusia mempertimbangkan perubahan secara intern seperti promosi jabatan, penurunan jabatan (demosi), dan transfer jabatan.

d. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan Sumber Daya Manusia mirip dengan pengaudit Sumber Daya Manusia. Perbedaannya yaitu kalau peramalan Sumber Daya Manusia waktunya untuk masa depan sedangkan pengauditan lebih mengutamakan hal yang berkaitan dengan keadaan sekarang. Peramalan menitikberatkan pada penyesuaian

terhadap perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada internal organisasi. Meramalkan Sumber Daya Manusia, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karier.

2. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada dua aktivitas dalam sistem perencanaan Sumber Daya Manusia diantaranya sebagaimana berikut:

a. Menyusun anggaran Sumber Daya Manusia

Menyusun anggaran Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan yang memadukan jumlah pegawai yang tersedia dengan jumlah pegawai yang diperlukan. Menyusun anggaran bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai kebutuhan pegawai. Penyusunan anggaran pegawai disebut dengan penyusunan formasi. Penyusunan formasi diperhatikan dasar penyusunan, sistem penyusunan, analisis kebutuhan pegawai dan anggaran yang tersedia.

1. Dasar penyusunan formasi

Penyusunan formasi harus didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang tersedia, serta alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya.

2. Sistem penyusunan formasi

Sistem penyusunan formasi dapat digunakan sistem sama dan sistem ruang lingkup. Sistem sama memiliki arti bahwa sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang sama bagi semua satuan organisasi tanpa membedakan besar kecilnya beban kerja. Sedangkan sistem ruang lingkup memiliki pengertian suatu sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja dibebankan pada organisasi.

3. Analisis kebutuhan pegawai

Analisis kebutuhan pegawai memiliki arti bahwa proses analisis yang logis dan teratur dalam mematuhi jumlah serta kualitas pegawai yang diperlukan dalam suatu organisasi. Analisis kebutuhan pegawai memiliki tujuan yaitu agar semua pegawai pada organisasi mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan wewenang tanggung jawabnya.

4. Anggaran belanja pegawai

Anggaran belanja pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan organisasi. Oleh karena itu, dalam menentukan anggaran belanja harus didasarkan dengan skala prioritas dengan bagian yang penting terlebih dahulu.

b. Menyusun program pegawai

Menyusun program pegawai memiliki arti bahwa kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan pegawai, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karier, program pemeliharaan pegawai dan program pemberhentian pegawai (Sari, 2009).

E. Tantangan dalam perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan cara efektif dan efisien, akan tetapi terdapat tantangan yang harus dihadapi, antara lain sebagaimana berikut:

1. Perspektif mikro

a. Kebijakan pemerintah

Arah kebijakan pemerintah mengenai Sumber Daya Manusia sulit dipahami dan diimplementasikan, khususnya terkait dengan kompensasi yang sudah ditetapkan, seringkali tidak sesuai dengan harapan para pegawai sehingga menimbulkan daya tolak yang kuat terhadap organisasi.

b. Kualitas Sumber Daya Manusia

Tidaktersedianya informasi mengenai kualitas Sumber Daya Manusia yang pasti dapat mengakibatkan sulitnya dalam pelaksanaan

perencanaan yang akurat. Meskipun ada informasi yang tersedia, umumnya hanya bersumber dari peramalan yang dilakukan. Oleh karena itu, teknik peramalan harus diupayakan seakurat mungkin.

c. Mempertahankan keunggulan kompetitif

Setiap keunggulan kompetitif dapat dirasakan oleh organisasi cenderung jangka pendek karena berbagai perusahaan lain meniru. Bukan hanya itu saja, akan tetapi keunggulan kompetitif SDM, pemasaran dan teknologis.

d. Mendukung keseluruhan strategis bisnis

Penyusunan strategi SDM dalam mendukung keseluruhan strategi bisnis merupakan sebuah tantangan, hal ini disebabkan bahwa manajemen puncak tidak selalu mampu mengemukakan secara jernih strategi apa yang ada didalam organisasi atau perusahaan, kemungkinan tidak terdapat kejelasan atau ketidakpastian mengenai berbagai strategi SDM yang digunakan untuk mendukung seluruh strategi, organisasi mungkin memiliki berbagai unit bisnis yang bervariasi.

e. Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian

Beberapa manager mencurahkan sebagian besar perhatian kepada masalah yang

mendesak. Manager jarang sekali memiliki waktu untuk memformulasikan diri pada perspektif jangka panjang. Oleh karena itu, tantangan terbesar pada perencanaan SDM adalah memancing anggota organisasi agar kembali melihat gambaran keseluruhan.

f. Menanggulangi perubahan lingkungan

Beberapa perusahaan pastinya mengalami perubahan yang sangat cepat, seperti dalam industri komputer, yang berkiprah dalam pasar yang relatif stabil sebagaimana halnya dalam pasar perlengkapan pengolah makanan. Tantangan utama dalam menyusun berbagai strategi SDM adalah membuat berbagai strategi yang akan berhasil dalam lingkungan unik dimana organisasi berkiprah dalam memberikan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan.

2. Perspektif Makro

Dalam perspektif makro, terdapat berbagai tantangan yang menghadang khususnya pada ketimpangan penawaran dan permintaan SDM. Penawaran SDM terus bertambah secara linear akan tetapi tidak diikuti dengan pertumbuhan ekonomi yang dapat menyerap SDM yang ditawarkan terus mengakumulasi jumlah pengangguran. Berdasarkan kondisi tersebut, pemerintah dihadapkan pada

situasi yang sangat sulit, bagaikan “memakan buah simalakama”, yang terlalu berprestasi pada tenaga kerja dan menekan investor atau pelaku bisnis, yang pada umumnya malah menghambat pertumbuhan ekonomi, hal ini disebabkan bahwa para investor akan menolak dan bahkan keluar dan akan berbisnis di negara lain. Dalam kondisi seperti ini, pemerintah dapat memainkan peran sebagai regulator, dengan membuat kebijakan yang sifatnya berpihak kepada investor di satu sisi yang dapat memacu pertumbuhan ekonomi. Di sisi lain, harus memperhatikan kepentingan kesejahteraan tenaga kerja sehingga terdapat keseimbangan antara tuntutan investor dengan tuntutan pekerja (Sinambela, 2016).

F. Pelaksanaan Perencanaan SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008, h.64), beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan SDM yaitu:

1. Muncul perencanaan SDM yang menunjukkan semakin meluasnya misi dan fungsi SDM.
2. Adanya peran staf baru yang punya waktu yang mulai ada pada perusahaan untuk menyediakan dukungan, petunjuk bagi praktik manajerial dalam perencanaan SDM.
3. Profesionalitas manajemen SDM mengisi berbagai peran bertanggung pada tugas dan prioritas

organisasi. Tujuan tersebut menghadirkan peran utama yang mengkaji manajemen SDM.

4. Aktivitas yang di checklist dalam kegiatan manajemen SDM menunjukkan peran tertentu yang harus diajukan.
5. Keterampilan dan peran konsultasi adalah hal yang sangat penting dalam mempengaruhi pelaksanaan perubahan dalam manajemen SDM (Mu'ah, 2015).

G. Aspek Perencanaan Sumber Daya Manusia

Aspek yang harus diperhatikan dalam perencanaan Sumber Daya Manusia adalah aspek kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia yang tepat, aspek waktu dan posisi yang tepat, aspek perhatian terhadap tujuan individu maupun tujuan organisasi secara maksimal. Adapun klasifikasi perencanaan Sumber Daya Manusia berdasarkan ruang lingkupnya ada dua kategori yaitu:

1. *Manpower planning* merupakan perencanaan tenaga kerja secara menyeluruh pada aspek manajemen sumber daya manusia.
2. *Manpower programming* merupakan perencanaan tenaga kerja yang memiliki sifat detail. Selain itu juga implementasi dari *manpower planning*.
3. Tahapan dan Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

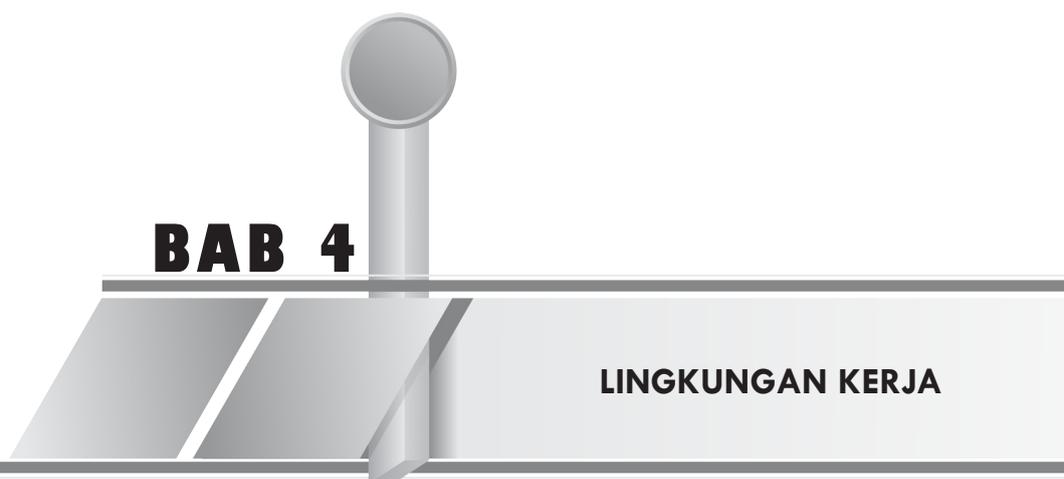
4. Tahapan Sumber Daya Manusia
5. Ada beberapa tahapan yang harus diperhatikan dalam proses perencanaan Sumber Daya Manusia, antara lain sebagaimana berikut:
 - Melakukan peramalan permintaan dan ketersediaan tenaga kerja,
 - Melakukan peramalan mengenai kelebihan ataupun kekurangan tenaga kerja,
 - Sasaran dan rencana strategi,
 - Implementasi,
 - Evaluasi.

Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu hal yang sangat penting. Ada beberapa alasan mengapa perencanaan Sumber Daya Manusia penting, yaitu:

1. Dapat mengetahui rencana ketenagakerjaan agar dapat mengembangkan karier.
2. Dapat membantumanajemendalammendayagunakan Sumber Daya Manusia yang ada sehingga organisasi mampu meningkatkan efisiensi serta produktivitas.
3. Rencana membimbing ke arah yang sukses.

4. Memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian dengan perubahan yang mungkin terjadi.
5. Mengharuskan manajemen dalam menetapkan tujuan yang hendak dicapai.
6. Bisa melakukan pengawasan yang efektif (Denok, 2018).



BAB 4

LINGKUNGAN KERJA

A. Pengertian Lingkungan Kerja

Dalam dunia kerja di suatu perusahaan, banyak sekali aspek yang mendukung operasional perusahaan, seperti karyawan, peralatan, kerja dan lain-lain. Hal-hal tersebut perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan dapat berjalan dengan baik. Kita berbicara tentang masalah lingkungan di sini pekerjaan, karena lingkungan kerja memiliki dampak besar pada keadaan karyawan di tempat kerja perusahaan. Dengan berfokus pada lingkungan kerja, diharapkan dapat meningkatkan semangat untuk bekerja. Produktivitas meningkat jika moral karyawan meningkat staf juga akan bertambah. Jika ini berjalan dengan baik, maka pencapaiannya tujuan suatu perusahaan akan berjalan dengan lancar.

Berikut adalah beberapa definisi lingkungan kerja yang disarankan oleh beberapa ahli. Lingkungan kerja

erat kaitannya dengan faktor psikologis pekerjaan Karyawan Nitisemito (2015) apa artinya mengatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dia untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Seperti kebersihan, musik, dll. karena bisa mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan harus berusaha dengan cara yang memberi dampak positif kepada karyawan. Sedangkan Ahyar (2015) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan di mana karyawan tinggal pekerjaan yang didalamnya terdapat unsur kondisi pegawai kerja. Selanjutnya Reksohadiprodjo dan Gitosudarmo (2015) mengemukakan lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan tempat kerja yang memerlukan pengawasan agar tidak mempengaruhi kerja karyawan meningkat produktivitas dan pengurangan biaya produksi per tahun.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja apakah pekerja/karyawan di sekitar segala sesuatu yang bisa? mempengaruhi kepuasan kerja karyawan saat mereka melaksanakan pekerjaannya untuk hasil kerja yang maksimal di lingkungan di tempat kerja, ada fasilitas kerja untuk mendukung karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan pekerjaan karyawan sebuah perusahaan.

B. Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang sejahtera manfaat lingkungan kerja adalah dapat merangsang semangat kerja, sehingga meningkatkan produktivitas dan performa kerja. Pada saat yang sama, keuntungan karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan yang menguntungkan menetap dengan benar. Ini berarti bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar benar dan dalam jangka waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan menjadi dipantau oleh individu yang bersangkutan, tidak akan banyak menimbulkan banyak supervisor dan semangat juang Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang kondusif.

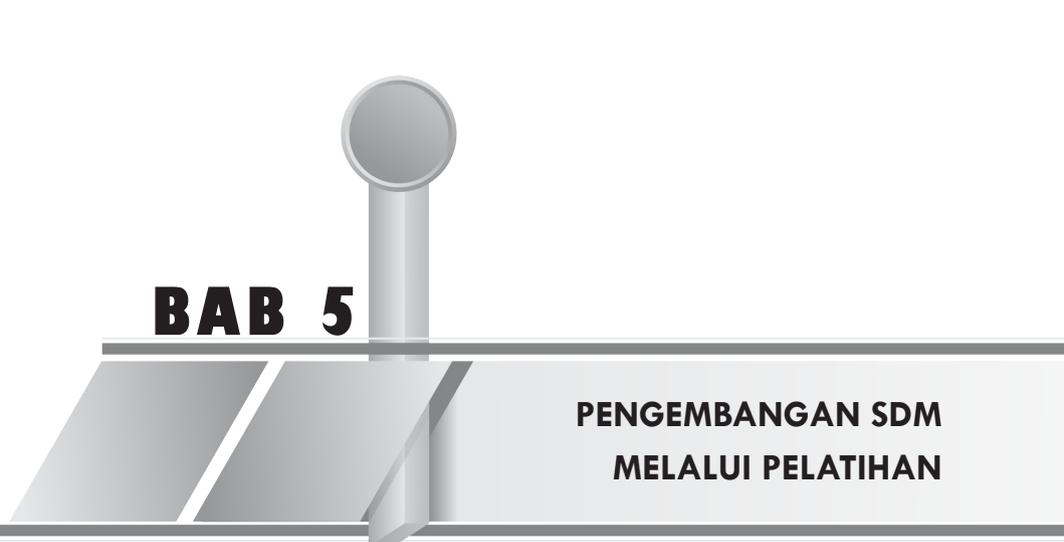
Lingkungan kerja yang baik adalah salah satu persyaratan tempat kerja buat perubahan kinerja yang lebih baik. Lingkungan kerja yang menguntungkan Jika ada komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, itu bisa menciptakan dirinya sendiri dan antar bawahan. Perusahaan juga harus mampu menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi antara bawahan atau karyawan para karyawan merasa bahwa alih-alih saling curiga, mereka saling menjaga. Jika sudah dibuat seperti ini, lingkungan kerja yang menyenangkan akan lebih mudah dibuat. Makanya nambah motivasi kerja nanti tinggi untuk setiap karyawan, dan terakhir kontribusi setiap karyawan lebih mudah untuk mendapatkan. Ada banyak hal yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tapi yang pasti ada kesamaan visi antara

atasan atau pemimpin dengan bawahan, demikian juga sebaliknya. Yang akhirnya bisa menimbulkan motivasi kerja karyawan dan kinerja perusahaan.

C. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja antara lain:

1. Faktor pribadi/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, keyakinan, dorongan, dan komitmen yang dimiliki setiap orang.
2. Faktor kepemimpinan, antara lain: kualitas pemberian dorongan, dorongan, bimbingan dan dukungan dari manajer.
3. Faktortim, meliputi: kualitas dukungan yang diberikan dan antusiasme rekan satu tim, kepercayaan rekan satu tim, kohesi dan keintiman anggota tim.
4. faktor sistem, meliputi: sistem kerja, sarana atau prasarana kerja disediakan oleh organisasi, proses organisasi dan budaya organisasi.
5. Faktor situasional (situasi), termasuk: stres dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.



BAB 5

PENGEMBANGAN SDM MELALUI PELATIHAN

A. Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan diartikan sebagai suatu usaha meningkatkan kemampuan pegawai untuk menghadapi berbagai penugasan di masa kini dan masa yang akan datang. Pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melalui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan, hal ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk menangani berbagai jenis penugasan. Pengembangan menguntungkan, baik bagi organisasi maupun individu, karena dalam pengembangan, karir individual juga mendapatkan fokus dan peningkatan.

Para pegawai dan para pimpinan dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk

berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Kebutuhan pengembangan yang spesifik dapat diidentifikasi oleh perencanaan Sumber Daya Manusia.

Pegawai yang berkembang menghasilkan nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi dibandingkan dengan pegawai yang tidak dikembangkan. Kemampuan pegawai memberikan nilai lebih pada organisasi dibandingkan para kompetitor, karena kemampuan pegawai tidak mudah diduplikasi oleh kompetitor.

Pengembangan SDM hampir sulit dipisahkan dari konsep pelatihan, karena pelatihan adalah salah satu bagian yang harus dilakukan dalam rangka melakukan pengembangan terhadap pegawai. Pengembangan SDM berdimensi jangka panjang dan bersifat keseluruhan aspek, meliputi aspek skill dan perilaku, sedangkan pelatihan lebih diorientasikan pada pemecahan persoalan skill saat ini.

Pengembangan SDM selalu akan terkait dengan pelatihan dan pengembangan karir, karena pengembangan SDM yang tepat akan melahirkan pegawai yang kompeten secara keterampilan dan memiliki komitmen yang kuat pada organisasi. Oleh sebab itu pengembangan SDM adalah dimensi yang tidak bisa dipisahkan dari perencanaan SDM.

Perencanaan SDM adalah proses menganalisis kebutuhan dan kompetensi SDMnya, sementara

pengembangan SDM adalah proses memintarkannya. Kemampuan yang penting dan umum untuk dikembangkan, pada umumnya mengenai: Berorientasi tindakan, keputusan yang berkualitas, nilai-nilai etis dan keterampilan-keterampilan teknis.

B. Program Orientasi dan Penempatan

Program Inti Pengembangan Kapasitas Karyawan menjalani pelatihan. yang seperti itu Program Pelatihan Dapat Bekerja Secara Efektif efisien sesuai dengan tujuan organisasi, maka program pertama selesai sebelum Penempatan dan penempatan karyawan. Setelah pemohon dinyatakan diterima Sebagai seorang karyawan dalam suatu organisasi, tanggung Selanjutnya adalah proses orientasi sampai karyawan terakhir ditempatkan pada suatu posisi atau pekerjaan telah ditentukan.

1. Orientasi

Orientasi adalah sebuah program Pengenalan pegawai baru dan lama (sosialisasi) ke lingkungan kerja baru (rekan kerja) pekerjaan, atasan, pekerjaan dan organisasi semua). Program Orientasi Karyawan Baru Biasanya oleh Departemen Sumber Daya Manusia (departemen Staffing) sejak hari pertama karyawan masuk masuk kerja.

Masa orientasi karyawan biasanya apa yang terjadi bervariasi menurut organisasi. Ada organisasi yang mengimplementasikan program yang ditargetkan

3 bulan untuk karyawan baru (masa percobaan), beberapa selama 1-2 tahun (sampai diangkat sebagai pegawai tetap). Sangat jauh statuta depnaker ini masih memungkinkan program pelatihan berjalan sampai ke karyawan diangkat sebagai pegawai tetap oleh organisasi (sampai 2 tahun).

Sebenarnya prosedur orientasinya adalah proses pembelajaran bagi kedua belah pihak (karyawan atau organisasi), di mana itu terjadi proses mengevaluasi, mengevaluasi dan mengadaptasi optimalisasi kinerja. setelah karyawan program orientasi lengkap yang memiliki proses pelatihan (penyesuaian bekerja), maka organisasi akan memutuskan apakah akan mempekerjakan karyawan selanjutnya (diangkat sebagai pegawai tetap) atau tidak. jika tidak, karyawan akan dipecat, sebaliknya jika karyawan diangkat sebagai karyawan tetap maka selanjutnya karyawan akan ditempatkan (placement) sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilamar atau bidang pekerjaan tertentu yang dianggap sesuai bagi karyawan tersebut.

2. Penempatan

Penempatan karyawan adalah Kebijakan organisasi karyawan dalam pekerjaan atau posisi tertentu sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya. Setelah implementasi kebijakan pemukiman kembali karyawan telah menyelesaikan pelatihan induksi. Kebijakan penargetan sesekali tidak sepenuhnya berdasarkan

keinginan karyawan, tetapi lebih banyak lagi berdasarkan kepentingan organisasi.

Jadi tidak mengherankan jika para karyawan ditempatkan di bagian yang bukan bagian dari pekerjaan seperti yang disarankan (diharapkan). penargetan yang sangat efektif mempengaruhi kinerja karyawan. Semacam ditugaskan untuk pekerjaan yang tidak kompeten dan karakternya sering memiliki pengaruh buruk kinerjanya untuk menghindari dampak kinerja yang buruk karena misalignment, maka Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia sangat banyak melalui program pelatihan hal-hal penting yang harus dimiliki karyawan memiliki keahlian yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pekerjaannya.

C. Program Pelatihan

Setelah karyawan mengambil pekerjaan itu pekerjaan tertentu di mana kinerja karyawan dapat pertahankan dan tingkatkan staf saat ini perlu menjalani program pelatihan dan mengembangkan. Kinerja karyawan diperlukan perbaikan terus-menerus karena Karena kinerja karyawan sering menurun Bekerja begitu lama, meskipun organisasi Perlu terus meningkatkan kinerja (produk dan layanannya) agar tetap Bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

1. Pelatihan

Pelatihan didefinisikan sebagai program secara sistematis Meningkatkan kinerja karyawan melalui proses Mengajar dan belajar. Program pelatihan biasanya SDM sebagai fasilitator kerjasama dengan para pemimpin departemen.

2. Mengapa program pelatihan itu penting

- Tantangan sosial (membutuhkan organisasi meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan, masyarakat).
- Tantangan kinerja sistem kerja tinggi (efisiensi kerja tinggi).
- Tantangan peningkatan kualitas/kualitas produk dan layanan menghasilkan.
- Tantangan antarpribadi komunikasi interpersonal (Perilaku Kerja diproduksi).
- Tantangan global (modernisasi, perdagangan bebas wilayah, dll).

Membuat program pelatihan untuk karyawan yang beroperasi secara efektif (efisien dan tepat sasaran), lebih disukai departemen sumber daya manusia bekerja sama dengan departemen terkait analisis pelatihan kebutuhan karyawan.

D. Integrasi Program Pelatihan dengan Pengembangan SDM

Program pelatihan merupakan langkah konkrit lebih lanjut dari proses pengembangan SDM organisasi. Keberhasilan sebuah program pelatihan sangat tergantung kepada kemampuan departemen SDM dalam membangun sebuah tahapan pelaksanaan program pelatihan yang sistematis. Tahapan-tahapan pelaksanaan sebuah program pelatihan menjadi penting untuk dilaksanakan sesuai dengan sebagaimana mestinya. Tidak bisa dipungkiri pelatihan selalu berimplikasi terhadap pengeluaran biaya (budget), oleh sebab itu efektivitas sebuah program pelatihan menjadi sesuatu yang sangat penting untuk diperoleh.

Keberhasilan sebuah program pelatihan otomatis tidak bisa dilepaskan keterkaitannya dengan penentuan pegawai yang akan diikutsertakan dalam program tersebut. Disinilah pentingnya koordinasi dengan proses perencanaan SDM yang integratif dengan kebijakan penyelenggaraan program pelatihan. Sehingga kualitas SDM yang diharapkan organisasi dalam proses perencanaan SDM dapat terwujud dengan cara yang paling efisien dan efektif.



BAB 6

KEPUASAN DAN DISIPLIN KERJA

A. Kepuasan Kerja

Menurut Davis Newstrom, kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya. Sedangkan Luthan mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan, sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai untuk mencapai salah satu nilai penting dalam pekerjaan, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai merupakan tujuan yang ingin dicapai bekerja. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar. Ketika kita ingin mendapatkan sesuatu, seharusnya kita bisa lebih semangat dalam mencapainya. Dimana kita capai dengan bekerja dengan hati. Bilamana hati dalam bekerja

senang, maka akan lebih semangat untuk mencapai tujuan. Tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, kita perlu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dasar agar tidak membebani diri. Intinya adalah suatu individu bekerja dengan baik dan menggunakan rasa menghargai dalam bekerja untuk mencapai salah satu nilai penting, maka individu tersebut akan dapat mencapainya. Bisa dikatakan umpan balik dari suatu pekerjaan.

Wexley dan Yukl, mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan terhadap pengalaman mendatang. (Husein Fattah: 2017) Sehingga pengalaman pengalaman kerja sangat mempengaruhi dalam keterampilan kerja.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kesenangan dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan hasil yang memuaskan, sesuai dengan harapan.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan hubungan antar pekerja, menurut Kreitner dan Kinicki dalam Cepi, ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan (need fulfillment)
2. Perbedaan (discrepancies), kepuasan adalah hasil pemenuhan akan harapan,
3. Pencapaian nilai (value attainment)
4. Keadilan (equity)
5. Komponen genetik, kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi atau faktor genetik. (Afi Parnavi: 2020)

B. Kinerja

Istilah *kinerja* sama dengan istilah-istilah lainnya yang mempunyai arti mirip dengan kinerja seperti prestasi kerja, performance, produktivitas, proficiency merit, effort, job performance, inisiatif, loyalitas, potensi kepemimpinan, dan moral kerja. (Akhmad Fauzi dan Rusdi Hidayat Nugroho A : 2020)

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, performance the desired result of behavior (Hussein Fattah:2017) kinerja adalah hasil yang diinginkan dari pelaku. Maksudnya sebuah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sesuatu yang diemban seharusnya dikerjakan dengan sebaik-baiknya, agar mendapatkan hasil atau prestasi yang baik, tentunya sesuai dengan harapan atau atau keinginan.

Kinerja hakikatnya adalah bentuk perwujudan kerja seseorang pada suatu unit organisasi dimana dia bekerja. Agar tidak terjadi perbedaan dalam pemberian definisi kerja. Terdapat beberapa definisi kinerja yang dicantumkan dalam oleh Hidayat N 2017 buku Management Kinerja karya Akhmad Fauzi dan Rusdi Hidayat Nugroho : 2020 menyatakan hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalani tugasnya dalam kurun waktu tertentu, akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien, apabila:

1. Keluaran (output) adalah sesuatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.
2. Hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan, yakni segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung), maka segala sesuatu kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut.
3. Kaitan usaha dengan pencapaian adalah ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Berdasarkan pengertian diatas, maka mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran dan memberikan informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukkan efisiensi relatif suatu unit jika

dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan secara internal, norma atau standar yang bisa diterima atau output yang bisa dihasilkan setara.

C. Karakteristik Perencanaan

Agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik, maka harus ada perencanaan, pemikiran, pengarahan lalu tindakan. Perencanaan atau rencana merupakan pedoman pelaksanaan, dasar pengendalian, dan pengambilan keputusan, walaupun terkadang keputusan itu dapat diambil dengan tanpa perencanaan, karena sifatnya mendesak. Rencana memberikan jawaban atas rumusan pertanyaan 5W+1H :

1. What (tindakan apa yang harus dikerjakan)
2. Why (kenapa tindakan itu harus dikerjakan)
3. Where (dimana tindakan itu harus dikerjakan)
4. When (kapan tindakan itu dikerjakan)
5. Who (siapa yang mengerjakan tindakan itu)
6. How (bagaimana cara mengerjakan tindakan itu)
(Rheza Pratama : 2020)

Sebuah perencanaan diatas merupakan awalan yang harus dipersiapkan untuk melaksanakan pekerjaan (management).

D. Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat penting dalam pelaksanaan kerja, baik di suatu instansi, maupun lingkungan kerja yang lain. Disiplin kerja juga sangat mempengaruhi hasil dalam bekerja. Bisa dalam prestasi dalam bekerja, peningkatan jabatan, penambahan skill dalam bekerja, dan bisa untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan atau instansi. Namun, perlu di pahami terlebih dahulu apa itu yang dimaksud disiplin kerja. Berikut beberapa pengertian dari beberapa ahli. J. Raviato Putra (1988: 244) Disiplin kerja adalah ketaatan dalam melaksanakan aturan-aturan yang ditentukan atau diharapkan oleh organisasi atau perusahaan dalam bekerja, dengan maksud agar tenaga kerja melaksanakan tugasnya dengan tata tertib dan lancar, termasuk penahanan diri untuk tidak melakukan perbuatan yang menyimpang dari peraturan. (Makmur Solehudin:2021)

Mulyadi (2015) dalam Syamir , dkk (2020: 63) disiplin merupakan suatu sikap hormat dan kesadaran seorang karyawan terhadap peraturan yang dibuat oleh orrganisasi. Kemudian Mouren dan Sepang (2016:355) mengemukakan disiplin kerja sebagai kebijaksanaan yang menuju kerah tanggungjawab dan kewajiban bagi karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan di tempat karyawan itu bekerja.

E. Faktor Disiplin Kerja

Sunarsih (2001) dalam (Rizki Afri Mulia:2021) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja meliputi :

1. Faktor internal terdiri dari kepribadian dan semangat kerja
2. Faktor eksternal terdiri dari kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Selanjutnya menurut Gouzali Saydam (2005:291), dalam buku menambahkan faktor yang mempengaruhi disiplin kerja sebagai berikut.

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi,
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan,
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan,
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Adatidaknya pengawasanpimpinan dalam mengambil tindakan
6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. (Rizki Afri Mulia:2021)

Pada dasarnya suatu keberhasilan dan pencapaian yang maksimal didasarkan atas kedisiplinan kerja yang tinggi. Disiplin kerja bisa dikerjakan dengan waktu yang lebih, maksudnya waktu dimana jam kerja sudah habis,

akan tetapi masih semangat untuk melanjutkan pekerjaan yang diamanahi, atau bisa dikatakan lembur. Orang yang sukses lembur bukan berarti untuk mencari tambahan bayaran, melainkan untuk menyelesaikan pekerjaan agar bisa tepat waktu dan bisa mengembangkan skill dalam pekerjaan tersebut. Sehingga seseorang yang berani untuk menambah jam kerjanya untuk belajar dan mengembangkan dirinya, maka suatu hari nanti akan lebih cepat meraih capaian yang diinginkan (kesuksesan).

Disiplin dikaitkan dengan harga diri. Jika mengalami kegagalan, maka bukan organisasi dan perusahaan yang menanggung malu, melainkan pekerja yang akan merasa malu dan kehilangan harga diri. Jadi untuk menjaga harga diri, nama, dan citra diri yang baik, mereka harus memastikan keberhasilan organisasi dan perusahaan. (Ann Wan Seng: 2006).

Ada beberapa indikator-indikator disiplin kerja yang perlu diketahui, sebagai berikut;

1. Disiplin kerja tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja saja, misalnya datang dan pulang sesuai jadwal, tidak mangkir jika bekerja, dan tidak mencuri-curi waktu
2. Upaya dalam mentaati peraturan tidak didasarkan dengan perasaan takut atau terpaksa

3. Komitmen dan loyal pada organisasi yang tercermin dari bagaimana sikap dalam bekerja. (Avin Fadilla Helmi : 1996)

Sebaliknya perilaku yang menunjukkan ketidakdisiplinan atau melanggar peraturan yang ada, itu merupakan tindakan yang menunjukkan semangat kerja yang rendah dan itu tidak patut untuk di contoh.

F. Macam-macam Disiplin Kerja

1. Disiplin Diri

Disiplin diri menurut Jasin (1989) dalam Avin Fadilla Helmi (1996) merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Disiplin merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik yang ditanamkan oleh orang tua, guru ataupun masyarakat, merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri. Disiplin diri sangat besar perannya dalam suatu organisasi.

2. Disiplin Kelompok

Selain disiplin diri juga terdapat disiplin kelompok. Di dalam kelompok kerja terdapat standar ukuran prestasi yang telah ditentukan. Disiplin kelompok akan tercapai jika pada disiplin diri telah tumbuh dalam

diri. Disiplin kelompok juga memberikan andil bagi pengembangan disiplin diri. Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Artinya, kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat mendirikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggungjawabnya. (Avin Fadilla Helmi : 1996)

Suatu pekerjaan yang menghasilkan adalah pekerjaan yang kita lakukan, kita jalani dengan sepenuh hati, dengan kesenangan, yakin, dan tidak ada perasaan yang kacau, dan disertai dengan disiplin kerja, dimulai dari diri sendiri kemudian kelompok akan memberikan hasil yang baik, maka pekerjaan itu akan mudah diselesaikan dengan baik dan tepat waktu pula, pastinya sesuai dengan yang diharapkan individu maupun bersama atau dalam lingkup organisasi ataupun instansi.



BAB 7

HUBUNGAN INDUSTRIAL

Kompetisi global merupakan sebuah fenomena yang dinamis dan tidak dapat dihindari. Banyak perusahaan-perusahaan yang pada akhirnya harus melakukan perubahan dengan cara terus mengembangkan strategi operasional mereka agar dapat bertahan. Selain dengan strategi yang mengacu pada modal dan teknologi baru, terdapat sebuah pendekatan lain yang juga penting, yaitu peningkatan praktik-praktik hubungan industrial. Praktik-praktik hubungan industrial yang memuaskan kepentingan atau tujuan organisasi dan sekaligus kebutuhan karyawan, akan bermuara pada kehidupan kerja yang berkualitas tinggi (Marwansyah, 2016).

A. Pengertian Hubungan Industrial

Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menyebutkan pengertian hubungan industrial sebagai suatu sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang dan jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja atau buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Hubungan industrial adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk dan dianalisis oleh para pelaku proses produksi barang dan jasa, yaitu: pekerja, pengusaha, dan pemerintah (Sedarmayanti, 2018). Hubungan industrial ini juga merupakan hubungan yang berkesinambungan antara sekelompok karyawan yang diwakili oleh serikat pekerja dengan manajemen perusahaan. Serikat pekerja atau juga yang biasa dikenal dengan serikat buruh adalah sebuah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja atau buruh, baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela, melindungi hak dan kepentingan pekerja dan buruh, serta meningkatkan kesejahteraan pekerja atau buruh dan keluarganya.

Hubungan industrial dikenal juga dengan hubungan perburuhan yang merupakan interaksi antara karyawan sebagai bagian integral dari serikat buruh. Artinya, hubungan antara majikan dan pekerjanya, dan

pencegahan maupun penyelesaian sengketa keduanya dengan cara pendekatan musyawarah bersama dan konsiliasi hingga ke arbitrase (Widodo, 2015).

Dalam pengertian yang sempit, hubungan industrial dapat diartikan sebagai hubungan antara manajemen dengan pekerja. Namun dalam pengertian sebenarnya, hubungan industrial merupakan hubungan antara banyak pihak yang terkait atau memiliki kepentingan dalam proses produksi atau pelayanan jasa (Sumanto, 2014).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa hubungan industrial merupakan hubungan yang terwujud dari adanya interaksi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah yang tidak hanya identik dengan manajemen yang menjalankan fungsinya untuk mengatur pekerjaannya saja tetapi juga berkaitan dengan permasalahan yang ada di dalam maupun luar lingkungan kerja.

B. Sejarah Hubungan Industrial di Indonesia

Di Indonesia pada awal kemerdekaannya, hubungan industrial diwarnai oleh orientasi politik. Pada saat itu, seluruh tenaga dan pikiran dicurahkan untuk dapat mempertahankan kemerdekaan sehingga polarisasi dalam hubungan industrial tidak terlihat. Polarisasi ini kemudian mulai terasa pada tahun 1947 yang mana pada masa itu terbentuklah serikat buruh yang masih

berorientasi pada komunisme. Perubahan hubungan industrial terjadi dari masa ke masa yang dimulai dari masa Orde Lama, Orde Baru, dan Reformasi.

Pada masa pemerintahan Orde Baru terjadi terjadi sebuah gerakan balik dalam perkembangan hubungan industrial, di mana pemerintah terlibat jauh ke dalam penataan hubungan industrial. Hal ini berarti pada masa Orde Lama gerakan buruh memiliki peran yang cukup besar terhadap dunia politik di Indonesia. Oleh karena itu, pada masa Orde Baru buruh dijauhkan dari dunia politik dan gerakan buruh dibatasi di bawah wadah tunggal serikat buruh dengan munculnya Hubungan Industrial Pancasila atau yang disingkat dengan HIP. Kemunculan HIP ini merupakan sebuah bagian dari restrukturisasi gerakan buruh Indonesia oleh pemerintah pada masa Orde Baru. Langkah dari restrukturisasi ini dimaksudkan agar mampu meredam ancaman aktivitas politik buruh terhadap stabilitas sosial politik yang dibutuhkan untuk mendukung pembangunan dengan melakukan penataan pada aspek kelembagaan dan ideologi.

Pada masa reformasi, yang menjadi sorotan sebuah perubahan penting akibat dari kebijakan desentralisasi adalah munculnya sistem hubungan industrial yang memungkinkan para buruh bebas mendirikan serikat buruh pada tingkat perusahaan sesuai dengan UU No. 21 Tahun 2000 Tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh.

C. Ruang Lingkup Hubungan Industrial

Di dalam hubungan industrial tidak hanya membahas permasalahan mengenai pekerja dan pengusaha saja, tetapi pada cakupan yang lebih luas lagi seperti masalah ekonomi, sosial, budaya, dan politik. Menurut Sedarmayanti (2018), ruang lingkup hubungan industrial meliputi:

1. Syarat kerja
2. Pengupahan
3. Jam kerja
4. Jaminan sosial
5. Keselamatan dan kesehatan kerja
6. Masalah organisasi pekerja, organisasi pengusaha
7. Penyelamatan keluhan kesah
8. Peraturan
9. Undang-undang ketenagakerjaan
10. Bipartit/Tripartit

Di Indonesia, hubungan industrial berkaitan dengan relasi di antara semua pihak yang terlibat dalam hubungan kerja di suatu perusahaan tidak dibatasi jenis kelamin, keanggotaan dalam serikat pekerja dan jenis pekerjaan. Hubungan industrial tidak dapat hanya dilihat dari persyaratan peraturan kerja organisasi secara sederhana atau secara formal, tetapi juga harus ditinjau

dari hubungan sosial, hubungan politik, dan hubungan ekonomi yang lebih luas (Sumanto, 2014).

Hubungan industrial mencakup pada tiga aspek, yaitu pengembangan ilmu pengetahuan (*science building*), penyelesaian masalah (*problem solving*), dan etika (*ethical*). (1) Dalam aspek pengembangan ilmu pengetahuan, hubungan industrial merupakan bagian dari ilmu sosial yang bertujuan untuk memahami hubungan ketenagakerjaan dan institusi-institusinya melalui penelitian. Studi tentang hubungan industrial ini melibatkan multidisiplin ilmu seperti bidang ekonomi tenaga kerja, psikologi, sosiologi industry, sejarah tenaga kerja, manajemen sumber daya manusia, ilmu politik, dan hukum. (2) Pada aspek penyelesaian masalah, hubungan industrial memiliki tujuan untuk merancang kebijakan-kebijakan dan institusi-institusi untuk membantu agar hubungan ketenagakerjaan berjalan dengan lebih baik. (3) Pada aspek etika, hubungan industrial mengandung prinsip-prinsipnormayangterlihatmengenaipekerja dan hubungan ketenagakerjaannya, yang mengedepankan pandangan bahwa pekerja sebagai manusia di dalam masyarakat demokrasi yang menjunjung hak asasi manusia dan menolak perlakuan yang menganggap pekerja sebagai komoditi (Sumanto, 2014).

Hubungan industrial merupakan suatu subjek yang mempelajari sikap dan perilaku orang-orang di dalam perusahaan dan mencari penyebab yang menentukan terjadinya perilaku tersebut serta berusaha

untuk mencari jawaban atas permasalahan yang terjadi. Hubungan industrial juga menganggap bahwa setidaknya ada beberapa konflik kepentingan yang melekat antara pengusaha dengan pekerja (contoh: upah tinggi dan keuntungan tinggi) sementara itu pada pranata manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, konflik diperlihatkan sebagai hal yang alami dan merupakan bagian dari hubungan ketenagakerjaan (Sumanto, 2014).

D. Tujuan Hubungan Industrial

Hubungan industrial bertujuan untuk menyediakan prosedur pembuatan aturan yang efektif dan konsisten, konsistensi dalam menangani isu-isu hubungan pekerja, keadilan, proses-proses yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan perilaku pekerja atau mekanisme untuk menyelesaikan perbedaan/perselisihan. Adanya nilai tambah yang dihasilkan oleh hubungan pekerja yang baik antara lain meningkatnya semangat kerja dan komitmen pekerja, berkurangnya keluh kesah, meningkatnya produktivitas dan biaya tenaga kerja yang terkendali. Pada gilirannya, nilai tambah dari program hubungan industrial yang efektif ini akan berdampak positif pada hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan, yaitu profitabilitas (Marwansyah, 2016).

Menurut Sumanto (2014), tujuan hubungan industrial yaitu: membuat sistem kompensasi menjadi adil, membuat kondisi kerja sehat dan aman, membuat

peluang untuk memanfaatkan kapabilitas seseorang, membuat peluang untuk pengembangan diri dan karir, membuat integrasi sosial dan identitas dalam organisasi, membuat kesesuaian antara peran kerja dan kehidupan pekerja lainnya dalam pekerjaan, serta membuat keterlibatan dalam pengambilan keputusan dalam memperbaiki lingkungan kehidupan kerjanya.

E. Prinsip Hubungan Industrial

Hubungan industrial mengandung prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Pengusaha dan pekerja; harus secara bersama-sama dalam memberikan upaya secara maksimal melalui pelaksanaan tugas sehari-hari untuk menjaga kelangsungan perusahaan dan meningkatkan keberhasilan perusahaan. Pekerja dan serikat pekerja harus membuang kesan bahwa perusahaan hanya kepentingan pengusaha, sebaliknya juga pengusaha harus membuang sikap yang memperlakukan pekerja hanya sebagai faktor produksi.
2. Perusahaan merupakan sumber penghasilan bagi orang banyak. Dengan semakin banyaknya pengusaha yang mengembangkan perusahaan atau membuka usaha baru, maka akan semakin banyak pekerja yang akan mendapatkan penghasilan bahkan sampai pada level peningkatan penghasilan.

3. Pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda dengan pembagian kerja atau tugasnya. Pengusaha sebagai pemimpin memiliki peran sebagai penggerak, pembina, dan pengawas. Sedangkan pekerja memiliki peran sebagai pekerja operasional.
4. Pengusaha dan pekerja merupakan anggota keluarga perusahaan. Pengusaha perlu memahami cara berfikir, memperhatikan kondisi dan kebutuhan pekerja. Begitu juga sebaliknya, pekerja juga harus memahami keterbatasan dari pengusaha, jika terjadi konflik maka harus diselesaikan secara kekeluargaan..
5. Peningkatan produktivitas perusahaan harus mampu meningkatkan kesejahteraan bersama, yaitu kesejahteraan pengusaha dan pekerja.

F. Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Perselisihan hubungan industrial terjadi dikarenakan adanya perbedaan pendapat yang membuat pertentangan di antara pengusaha dengan pekerja/buruh karena adanya perselisihan mengenai hak, kepentingan, dan pemutusan hubungan kerja.

Menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, terdapat empat jenis perselisihan, yaitu:

1. Perselisihan hak.

Perselisihan hak merupakan perselisihan yang timbul karena tidak dipenuhinya hak, akibat adanya perbedaan pelaksanaan atau penafsiran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

2. Perselisihan kepentingan

Perselisihan kepentingan merupakan perselisihan yang timbul dalam hubungan kerjakarena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pembuatan, dan/atau perubahan syarat-syarat kerja yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, atau peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

3. Perselisihan pemutusan hubungan kerja

Perselisihan pemutusan hubungan kerja merupakan perselisihan yang timbul karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pengakhiran hubungan kerja yang dilakukan oleh salah satu pihak.

4. Perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh

Perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh merupakan perselisihan antara serikat pekerja/serikat buruh dengan serikat pekerja/serikat buruh lain dalam satu perusahaan, karena tidak adanya persesuaian paham mengenai keanggotaan, pelaksanaan hak, dan kewajiban serikat pekerjaan.

Di dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 juga menjabarkan beberapa mekanisme dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial, yaitu:

1. Setiap perselisihan hubungan industrial pada awalnya diselesaikan secara musyawarah untuk mufakat oleh para pihak yang berselisih (bipartit).
2. Apabila gagal di dalam perundingan, maka salah satu pihak atau kedua belah pihak mencatatkan perselisihannya pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat.
3. Perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja atau perselisihan antara serikat pekerja/serikat buruh yang telah dicatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dapat diselesaikan melalui konsiliasi atas kesepakatan kedua belah pihak, sedangkan penyelesaian perselisihan

melalui arbitrase atas kesepakatan kedua belah pihak hanya perselisihan kepentingan dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh.

4. Jika tidak terjadi kesepakatan di kedua belah pihak untuk menyelesaikan perselisihan melalui konsiliasi atau arbitrase, maka sebelum diajukan ke Pengadilan Hubungan Industrial terlebih dahulu melakukan mediasi agar terhindar dari menumpuknya perkara perselisihan di pengadilan.
5. Pada saat mediasi atau konsiliasi, jika tidak mencapai kesepakatan yang dituangkan, maka salah satu pihak dapat mengajukan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial.

Rangkuman

1. Menurut UU Nomor 13 Tahun 2003, hubungan industrial merupakan suatu sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang dan jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja atau buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan dilaksanakan melalui sarana serikat pekerja/serikat buruh, organisasi pengusaha, lembaga kerja sama bipartit & tripartit, peraturan perusahaan, peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, dan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.
2. Ruang lingkup hubungan industrial mencakup pada tiga aspek, yaitu: pengembangan ilmu pengetahuan (science building), penyelesaian masalah (problem solving), dan etika (ethical).
3. Hubungan industrial bertujuan untuk menyediakan prosedur pembuatan aturan yang efektif dan konsisten, membuat sistem kompensasi menjadi adil, membuat kondisi kerja sehat dan aman.
4. Prinsip-prinsip yang tertuang di dalam hubungan industrial antara lain: pengusaha dan pekerja, perusahaan merupakan sumber penghasilan bagi orang banyak, pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda dengan pembagian kerja atau

tugasnya, pengusaha dan pekerja merupakan anggota keluarga perusahaan,

5. Perselisihan hubungan industrial terjadi dikarenakan adanya perbedaan pendapat yang membuat pertentangan di antara pengusaha dengan pekerja/buruh karena adanya perselisihan mengenai hak, kepentingan, dan pemutusan hubungan kerja.



BAB 8

REKRUTMEN PEGAWAI

A. Pengertian Rekrutmen Pegawai

Rekrutmen pegawai adalah tahap awal penambahan kekuatan (power) suatu organisasi. Oleh karena itu, rekrutmen harus dilakukan dengan tepat, karena di satu sisi dapat menjadi kekuatan bagi organisasi dan di sisi lain dapat melemahkan kekuatan organisasi itu sendiri. Ketepatan rekrutmen pegawai dapat ditunjukkan oleh adanya kesesuaian rekrutmen dengan perencanaan pegawai. Perencanaan pegawai meliputi kuantitas dan kualitas pegawai yang akan direkrut suatu organisasi. Setiap organisasi memerlukan rekrutmen pegawai untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia.

Rekrutmen merupakan suatu proses yang diawali dengan keinginan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia sampai pada pelamar memasukkan berkas lamarannya. Jadi proses rekrutmen terpisah dari

proses seleksi. Proses seleksi dilakukan setelah proses rekrutmen dilakukan.

Tiga langkah penting untuk menerjemahkan kebutuhan karyawan masa depan menjadi kebutuhan operasional secara khusus, yaitu analisis pekerjaan, data latency, dan hasil (Bernardin dan Russell, 1993).

a. Analisis Pekerjaan

Sebagaimana dicatat dalam bab 3, analisis pekerjaan adalah proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data pekerjaan. Analisis pekerjaan sering digunakan sebagai panduan untuk struktur bangunan kebutuhan pendidikan dan pelatihan kelembagaan dan perencanaan pegawai sebuah organisasi. Tujuan dari analisis pekerjaan biasanya untuk membangun, mengembangkan dan mengevaluasi lembaga kepegawaian, kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Rekrutmen dan perencanaan sumber daya manusia mengandalkan dua aspek informasi analisis pekerjaan mengidentifikasi keterampilan tertentu (kritis) keterampilan kandidat). Job description, memberikan gambaran tentang tugas, kewajiban, dan tanggung jawab harus dilakukan oleh seorang karyawan.

Setelah rencana sumber daya manusia menentukan jumlah Karyawan dan berbagai persyaratan akan diterima, lalu Mereka yang bertanggung jawab merekrut perlu tahu kapan Mulai proses perekrutan dan cara

memperluas pesan Anda Ini. Hal ini dapat dilihat pada data time-lapse dan yield.

b. Data tertunda

Data selang waktu termasuk waktu rata-rata telah menggunakannya sejak memutuskan untuk mempekerjakan staf. Data Interval waktu ini ditentukan oleh kuantitas dan kualitas karyawan yang terlibat akan direkrut dan ditentukan oleh coverage area. dalam keadaan ini, semakin banyak karyawan yang direkrut, semakin lamanya waktu yang digunakan dalam rekrutmen.

c. Hasil

Hasil adalah rasio sederhana untuk pelamar diterima di setiap langkah proses seleksi.

B. Nilai Yang Penting Diperhatikan Dalam Rekrutmen

Berbagai nilai perlu diperhatikan dalam rekrutmen, nilai keadilan sosial, nilai efisiensi administrasi, dan nilai daya tanggap tanggung jawab politik (respon politik). Nilai merupakan nilai utama dalam sebuah organisasi publik. Ada kebutuhan nyata untuk mempertimbangkan nilai keadilan sosial dalam perekrutan, terutama dalam organisasi publik. dalam keadaan ini, perekrutan yang bertanggung jawab membutuhkan perhatian semua pihak kelompok dalam masyarakat, agar dapat “diwakili” dalam organisasi. idealnya, badan publik diwakili

oleh berbagai bangsa dan semua lapisan masyarakat, tetapi sulit untuk dicapai terutama jika terkait dengan persyaratan kompetensi dan keterampilan penting.

Kebutuhan akan kompetensi dan keterampilan yang tinggi berasal dari pelamar, pintar atau organisasi publik hanya menerima kelompok ras tertentu. masalah ini hal ini mungkin disebabkan karena mutu pendidikan tidak merata, karena perbedaan kecepatan perkembangan. Nilai keadilan sosial merupakan nilai yang sangat tinggi, tapi sulit untuk diterapkan. Dikatakan demikian karena acara TV realitas dari berbagai instansi pemerintah dan pemerintah daerah dimonopoli oleh kelompok etnis masyarakat tertentu.

Nilai efisiensi administrasi perlu diperhatikan dalam prosesnya rekrutmen untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Sebagai Seperti kita ketahui bersama, dana pemerintah terbatas, warga negara yang tertarik untuk mencari pekerjaan di sektor publik sangat besar. Pada titik ini, ada dilema antara menyadari nilai Nilai pemerataan dan efisiensi. Efisiensi membutuhkan kompetensi dan keterampilan tinggi, sedangkan nilai keadilan bersifat inklusif mengabaikan kemampuan dan keahlian.

Nilai respons politik perlu dipertimbangkan saat merekrut eksekutif politik sebagai alat untuk mengontrol birokrasi pemerintah. pemimpin politik membutuhkan untuk mengontrol birokrasi pemerintah.

Mereka yang ditunjuk untuk jabatan politik akan menunjukkan setia kepada pejabat yang mengangkatnya. dia tidak lagi setia tanggung jawabnya lakukan seperti yang dibutuhkan posisi, tetapi dia mencoba untuk menyenangkan siapa pun yang mengangkatnya. mengapa demikian ?, pertahankan dia di posisi itu selama lanjut. Jika ini terjadi, masalah berikutnya mungkin munculnya, ketika pejabat politik menanggapi keinginan atau keinginan masyarakat, atau ketika kontrol birokrasi pemerintah?

Singkatnya, asumsi itu tidak mungkin jika orang yang ditunjuk akan menanggapi kepentingan masyarakat hanya mereka yang memegang jabatan politik kemampuan untuk menyenangkan bos, tidak ada kemampuan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ada.

C. Pengaruh Eksternal Rekrutmen

Ada tiga pengaruh eksternal dalam rekrutmen, yaitu: Ekonomi, Faktor Politik dan Tindakan Afirmatif (Bernardin and Russel, 1993).

1. Status Ekonomi

Rekrutmen tergantung pada kemampuan ekonomi atau anggaran pemerintah. Selama resesi anggaran, Pemerintah menolak dan mempengaruhi untuk memotong perekrutan Staf. Menurut klingner dan nalbandian (1980), dijelaskan bahwa ketika

pertumbuhan ekonomi tinggi, maka: (a) sulit mencari pelamar kualitas, (b) permintaan promosi yang tinggi dalam organisasi merekrut karyawan dari luar, dan (c) merekrut secara terbuka dan terus menerus. Ketika pertumbuhan ekonomi rendah, maka: (a) terjadi kelebihan pasokan pelamar yang memenuhi syarat, (b) rendahnya permintaan untuk promosi merekrut karyawan baik dari dalam organisasi maupun dari luar, dan (c) Rekrutmen terbatas.

2. Faktor Politik

Faktor politik mempengaruhi perekrutan karena perubahan antara prioritas pemerintah. Misalnya, pergantian pemimpin politik akan berpengaruh terhadap program-program yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Tindakan afirmatif Undang-undang

mengharuskan pemerintah/organisasi publik untuk berubah Lowongan. mereka harus Rekrut karyawan dengan memberikan kesempatan yang sama Kepada semua warga tentang lowongan pekerjaan, Khususnya bagi kaum minoritas, perempuan dan penyandang disabilitas fisik.

D. Teknik Rekrutmen

Dalam manajemen sumber daya manusia, ada dua teknik: Rekrutmen, yaitu sentralisasi dan desentralisasi.

1. Sentralisasi Umumnya, organisasi besar menggunakan perekrutan terkonsentrasi karena dapat menguntungkan, terutama dalam biaya. Rekrutmen terpusat dari berbagai departemen Ingin merekrut sejumlah besar staf kantor dan teknis dalam jenis pekerjaan yang sama.
2. Desentralisasi Jumlah karyawan jika diperlukan menerima lebih sedikit, terbatas, per departemen Karyawan diharapkan untuk bekerja pada jenis pekerjaan yang berbeda.

E. Sumber Rekrutmen

Ada dua sumber utama rekrutmen karyawan, internal dan eksternal eksternal (Bernardin dan Russell, 1993; Klingner dan Nalbandian, 1980). Pelamar rekrutmen internal yang mencari karyawan yang memenuhi kriteria berikut: sudah ada di organisasi. Keuntungan dari perekrutan internal (a) Biaya lebih rendah dibandingkan dengan rekrutmen eksternal, (b) organisasi memiliki pengetahuan khusus tentang keterampilan dan kemampuan pelamar internal, bukan pelamar eksternal, dan (c) kebijaksanaan organisasi Promosi dalam organisasi akan meningkatkan moral organisasi Karyawan, Komitmen dan Kepuasan Kerja.

Perekrutan eksternal adalah merekrut karyawan dari luar organisasi. Keuntungan utama dari metode ini adalah dapat Menawarkan ide-ide baru dan ide-ide baru keputusan organisasi. Meskipun kelemahan utama

Mungkin berdampak negatif pada kohesi dan semangat kerja.

Ada beberapa metode untuk rekrutmen internal (Bernardin dan Russell, 1993; Klingner & Nalbandian, 1980), yaitu:

1. Buka aplikasi (*Walk-in*)

Merekrut karyawan dengan cara ini sangat murah karena pelamar yang datang segera harus membawa berkas lamaran. Dokumen lamaran tetap ada sampai organisasi membutuhkan karyawan. Jika lowongan sesuai dengan kemampuan pelamar pemohon kemudian akan diminta untuk memproses melalui surat lanjut.

2. Aplikasi tertulis

Aplikasi tertulis ini mirip dengan metode walk-in di dalam di atas, tetapi dalam metode ini, pemohon langsung mengirimkan kirim ke organisasi.

3. Rekrutmen dari Pegawai

pelamar mungkin tahu organisasi memiliki lowongan, tapi mungkin juga tidak tahu. Rujukan karyawan metode rekrutmen ini berbeda dengan dua metode di atas. Cara ini dilakukan oleh pegawai/pejabat dalam organisasi dengan menasihati pelamar. Apa yang dapat dilakukan pelamar? Bekerja dengan baik, dapat bersatu dan bekerja sama, serta loyal kepada atasan. Biasanya pelamar

yang menerima rekomendasi dari pejabat organisasi pelamar yang berstatus pegawai/pegawai tidak tetap. Kerugiannya adalah bahwa pejabat sering beberapa orang, misalnya karena ikatan keluarga, dari daerah yang sama, dan seterusnya. Jadi nasihat untuk pelamar ini seringkali tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya.

4. Mengiklankan

Cara ini merupakan cara yang efisien karena dapat jangkau banyak pelamar. Iklan bisa surat kabar, majalah, papan buletin, radio, televisi, Internet dan dll. Biasanya, iklan ini berisi lowongan yang harus dipenuhi oleh pemohon dan sebagainya. dengan menggunakan metode ini akan ada banyak pelamar.

BAB 9

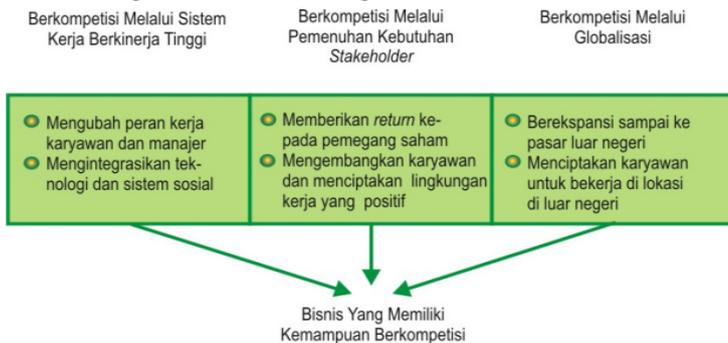
TANTANGAN MANAJEMEN SDM

Perkembangan manajemen SDM sudah semakin luas dan berubah, yang semula hanyasebagaihubunganburuh,administrasi, aktivitas-aktivitas pekerjaan, kesejahteraan dan kompensasi yang bersifat tradisional menjadi integrasi, baik dalam hal manajemen maupun proses perencanaan strategis organisasi. Alasan manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh yang sangat luas, menurut Byars dan Rue, disebabkan karena alterasi lingkungan organisasional yang sebelumnya sederhana menjadi beragam dan rumit (Beardwell & Thompson, 2016).

Dalam angkatan kerja, keberagaman terdiri dari banyak dimensi perbedaan, termasuk ras, jenis kelamin, penduduk asli, umur, agama, dan orang-orang yang memiliki kekurangan fisik. Keberagaman itu menunjukkan sesuatu yang berbeda dan tantangan baru bagi setiap manajer. Tantangan organisasi lainnya, selain keberagaman, adalah adanya perubahan struktur

organisasi, tuntutan pemerintah, pendekatan manajemen dan teknologi. Semua tantangan itu akan menggiring kepada peran manajemen SDM akan semakin banyak dari hari ke hari, rumit, beragam, fleksibel, strategis dan penting (Lestari et al., 2021).

Menurut Noe, ada tiga kategori tantangan yang akan dihadapi organisasi pada dekade mendatang. Ketiga tantangan tersebut adalah tantangan global, tantangan memenuhi kebutuhan stakeholder, dan tantangan sistem kerja berkinerja tinggi (Singh, 2007). Ketiga tantangan tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1. Tantangan Kompetitif Yang Mempengaruhi Perusahaan

A. Tantangan global

Di tengah-tengah restrukturisasi global pasar dunia pada saat ini, perusahaan yang ingin tetap bertahan hidup harus mampu berkompetisi dalam pasar internasional. Demikian juga perusahaan yang berada di luar negeri harus mampu memperoleh pijakan yang kuat di negara

tuan rumah. Untuk dapat menghadapi tantangan tersebut para pelaku bisnis harus mengembangkan pasar global, menggunakan praktek-praktek bisnis mereka untuk meningkatkan kemampuan berkompetisi secara global dan menyiapkan karyawan untuk penugasan-penugasan internasional secara lebih baik.

1. Mengembangkan Pasar Global

Perusahaan yang sukses gemilang di tingkat dunia tidak hanya menciptakan perusahaan multinasional, tetapi juga menciptakan organisasi dengan angkatan kerja dan budaya perusahaan yang mencerminkan karakteristik pasar global di mana mereka beroperasi. Sebagai contoh perusahaan-perusahaan yang masuk dalam kategori ini adalah General Electric, Coca-Cola, Microsoft, Walt Disney, Intel, Toyota Motors, ABB/Asea Brown Boveri, dan Hewlett-Packard (Ghobadi & Ghobadi, 2015).

Meskipun prioritas kunci perusahaan-perusahaan tersebut mencakup sasaran bisnis tradisional seperti berfokus pada pelanggan dan inovasi, namun ciri khas yang membedakan dari perusahaan-perusahaan tersebut adalah mereka percaya bahwa orang merupakan aset mereka yang paling penting (Gunawan, 2019). Keyakinan tersebut mereka terjemahkan ke dalam praktek-praktek sumber daya manusia seperti menghargai kinerja karyawan, mengukur kepuasan karyawan, menggunakan proses seleksi karyawan secara intensif, promosi dari

dalam perusahaan, dan investasi dalam pengembangan karyawan (Kasenda & Mintardjo, 2016).

2. Kemampuan Berkompetisi Dalam Pasar Global Melalui Praktek-Praktek Manajemen SDM

Pada saat ini dan di masa-masa mendatang persaingan bisnis akan semakin ketat dan keras. Sementara banyak perusahaan-perusahaan besar seperti Exxon, Ford, dan Procter & Gamble telah menjadi perusahaan multinasional yang merentang ke seluruh dunia, banyak bisnis berskala kecil-menengah semakin terlibat ke dalam bisnis internasional (Norcia, 1994). Untuk dapat berhasil dalam pasar global, suatu tantangan bagi semua bisnis (tanpa melihat skala ukuran bisnisnya) adalah bagaimana memahami perbedaan-perbedaan budaya dan berinvestasi ke dalam sumber daya manusia.

Sebagai contoh, umumnya perusahaan-perusahaan Amerika Serikat berusaha meningkatkan produktivitas dengan memangkas investasi dalam sumber daya manusia, sementara pesaingnya di Jepang, Jerman, dan yang lain berinvestasi kuat dalam pelatihan dan pendesainan ulang pekerjaan. Hasilnya, para manajer perusahaan Amerika Serikat mendapatkan para pekerjanya kurang termotivasi. Akhirnya, untuk meningkatkan gairah kerja karyawan diperlukan berjuta juta dollar guna mengadakan pelatihan kembali karyawan mereka.

3. Menyiapkan Karyawan Untuk Penugasan Internasional

Di samping mengambil langkah-langkah untuk menjamin bahwa karyawan yang akan ditugaskan ke luar negeri berfungsi dengan baik, perusahaan juga harus melakukan pekerjaan penyiapan karyawan dan keluarganya yang akan ditugaskan ke luar negeri tersebut dengan lebih baik pula (Oktaviani & Fajriah, 2019). Sebagai contoh, tingkat kegagalan ekspatriat (karyawan yang ditugaskan ke luar negeri) dari perusahaan-perusahaan Amerika Serikat lebih tinggi dibanding kegagalan ekspatriat dari Eropa dan Jepang (Khuzafah et al., 2021). Hal ini karena perusahaan-perusahaan Amerika Serikat kurang baik menyiapkan para ekspatriat sebelum diberangkatkan ke luar negeri.

Oleh karena itu, perusahaan harus sangat hati-hati menyeleksi karyawan yang akan ditugaskan ke luar negeri didasarkan pada pemahaman dan rasa hormatnya terhadap budaya dan norma-norma bisnis negara tuan rumah, keahlian berbahasa asing, dan kemampuan teknis mereka (Zarnelly & Fajarrini, 2015). Disamping itu, perusahaan juga perlu dengan rela melatih dan mengembangkan karyawan asing untuk memenangkan bisnisnya di luar negeri.

B. Tantangan Memenuhi Kebutuhan Stakeholder

Keefektifan dan kemampuan bersaing perusahaan juga ditentukan oleh apakah perusahaan dapat memuaskan kebutuhan *stakeholder*. *Stakeholder* meliputi pemegang saham (mereka yang menginginkan return dari investasi mereka), pelanggan (mereka yang menginginkan produk atau jasa berkualitas tinggi), dan karyawan (mereka yang menginginkan kerja yang menarik dan kompensasi yang masuk akal terhadap jasa mereka) (Sulisworo & Nurmaningsih, 2011). Di samping itu, perusahaan juga harus memperhatikan komunitas yang menghendaki perusahaan berkontribusi terhadap aktivitas dan proyek-proyek yang berusaha meminimalkan polusi lingkungan.

1. Meningkatkan Kepuasan Stakeholder Melalui *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard memberi para manajer suatu indikator dari kinerja perusahaan didasarkan pada tingkat sejauh mana kebutuhan *stakeholder* terpuaskan. *Balanced scorecard* memberi para manajer peluang untuk melihat perusahaan dari perspektif pelanggan baik internal maupun eksternal, karyawan, dan pemegang saham (Benková et al., 2020). *Balanced scorecard* penting karena membawa secara bersama-sama sebagian besar keadaan yang dibutuhkan perusahaan untuk memusatkan diri agar dapat berkompetisi. Ini mencakup

fokus pada pelanggan, peningkatan kualitas, penekanan pada kerja tim, pengurangan waktu pengembangan produk dan jasa baru, dan manajemen jangka panjang (Quesada et al., 2018). Perbedaan *balanced scorecard* dengan alat ukur kinerja perusahaan tradisional adalah bahwa dalam *balanced scorecard* indikator kritis yang dipilih didasarkan pada strategi bisnis perusahaan dan tuntutan kompetitif (N, 2004).

Dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia, mengkomunikasikan *balanced scorecard* kepada karyawan akan memberikan suatu kerangka pandang yang dapat membantu mereka melihat sasaran dan strategi perusahaan, bagaimana strategi dan sasaran tersebut diukur, dan bagaimana mereka mempengaruhi indikator-indikator kritis. Secara operasional *balanced scorecard* harus dapat digunakan untuk: 1) menghubungkan aktivitas manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis perusahaan; dan 2) mengevaluasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia dapat membantu perusahaan mencapai sasaran strateginya (Elisabeth, 2018).

Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia diukur terutama dikaitkan dengan produktivitas, orang, dan proses. Pengukuran produktivitas melibatkan penentuan output per karyawan (misal pendapatan per karyawan) (Kasenda & Mintardjo, 2016). Mengukur karyawan mencakup menilai perilaku, sikap, dan pengetahuan karyawan. Mengukur proses berfokus pada

menilai kepuasan karyawan dengan “sistem manusia (*people systems*)” di dalam perusahaan. Sistem manusia dapat mencakup sistem manajemen kinerja, sistem kompensasi dan tunjangan, dan sistem pengembangan.

2. Memenuhi Kebutuhan Kualitas Untuk Pelanggan

Belum ada kesepakatan universal mengenai kualitas. Masih ada perbedaan definisi/pengertian kualitas dari para ahli maupun praktisi. Perbedaan utama terletak pada penekanannya, yaitu apakah pada pelanggan, produk, atau proses. Sebagai contoh, Edwards Deming (ahli kualitas) menekankan pada seberapa baik produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan (British Library, 2019). Sedangkan pendekatan Philip Crosby menekankan pada seberapa baik pelayanan atau proses pembuatan produk memenuhi standar teknik (*engineering standards*) (Rahman, 2020).

Secara tradisional kualitas dijaga melalui evaluasi produk setelah produk yang bersangkutan selesai diproduksi. Dengan istilah lain, menggunakan pendekatan “perbaiki jika terjadi kesalahan”. Pendekatan lain adalah “membuat yang benar sejak awalnya”. Artinya, menjaga kualitas sebelum produk yang bersangkutan diproduksi (Cahyani & Sitohang, 2016). Pendekatan ini merupakan bagian dari sistem manajemen kualitas total (TQM/ *Total Quality Management*), yaitu suatu bentuk kerja sama untuk melakukan bisnis yang didasarkan pada bakat

dan kapabilitas karyawan dan manajemen untuk secara terus-menerus meningkatkan kualitas dan produktivitas melalui tim kerja (Pradhan, 2019).

Gerakan TQM telah menyebabkan suatu pergeseran dalam filosofi manajemen, yaitu sejauh mana isu-isu sumber daya yang telah ditangani dapat memainkan peranan penting dalam mencapai kualitas dan keberhasilan perusahaan. Untuk menjamin keberhasilan TQM perusahaan perlu menciptakan suatu lingkungan yang mendukung inovasi, kreativitas, dan berani ambil resiko demi memenuhi permintaan pelanggan. Pemecahan masalah secara partisipatif, melibatkan para manajer, karyawan, dan pelanggan harus dilakukan. Selanjutnya, komunikasi antara manajer dan karyawan berkaitan dengan kebutuhan pelanggan, penciptaan peluang, dan kebutuhan sumber daya harus selalu ditingkatkan (Wiandari & Darma, 2017).

Meskipun belum ada kesepakatan mengenai batasan kualitas dari para ahli, ada gerakan yang berusaha menciptakan standar kualitas internasional. Salah satu gerakan untuk menciptakan standar kualitas internasional ini dipelopori oleh Organisasi Internasional untuk Standardisasi yang berkedudukan di Jenewa, Swiss dengan menciptakan standar kualitas ISO 9000. Standar ini pada awalnya dikembangkan untuk perusahaan-perusahaan di dalam komunitas Eropa, yang selanjutnya diadopsi sebagai standar kualitas nasional pada banyak

negara seperti, Austria, Swiss, Norwegia, Jepang, dan Australia (Tricker, 2020).

ISO 9000 merupakan standar kualitas yang paling komprehensif yang mencakup desain dan pengembangan produk, proses pembuatan produk, instalasi, dan pelayanan pelanggan. Sertifikat ISO 9000 saat ini sedang digunakan sebagai suatu standar bagi perusahaan-perusahaan yang ingin berkompetisi baik secara lokal maupun global (Rogala & Wawak, 2021).

3. Memenuhi Kebutuhan Karyawan Akan Kerja Yang Menarik Dan Kompensasi Yang Masuk Akal

Kinerja perusahaan pada *balanced scorecard* dipengaruhi oleh karakteristik angkatan kerjanya atau karyawannya saat ini. Karyawan yang ada di perusahaan saat ini merupakan angkatan kerja internal. Keahlian dan motivasi angkatan kerja internal perusahaan tersebut dipengaruhi oleh komposisi dari pasar tenaga kerja yang tersedia (pasar tenaga kerja eksternal). Keahlian dan motivasi angkatan kerja internal perusahaan menentukan kebutuhan akan praktek-praktek pelatihan dan pengembangan serta keefektifan kompensasi dan sistem penghargaan (Quesada et al., 2018).

Oleh karena itu, untuk memenuhi kebutuhan terhadap kerja dan kompensasi yang menarik karyawan, perusahaan perlu memperhatikan pasar tenaga kerja eksternal. Sebagai contoh, untuk mengatasi kekurangan

karyawannya, perusahaan American Airlines (AMR) mengembangkan mata pelajaran untuk level Sekolah Menengah Atas di Dallas. AMR memberi kepada sekolah menengah tersebut sistem reservasi Sabrenya yang digunakan oleh murid yang bersangkutan dalam kurikulumnya.

Hasilnya, sekitar 20 persen dari murid-murid yang mempelajari sistem tersebut direkrut dan dipekerjakan oleh AMR, sedangkan siswa yang lain menggunakan sistem tersebut dalam pekerjaan yang berkaitan dengan biro perjalanan pada perusahaan lain. Contoh lain, perusahaan penerbangan Boeing melatih siswa-siswa dengan bekerja di pabriknya untuk waktu dua musim panas. Dengan pengalamannya tersebut mereka ditawarkan untuk bekerja dengan waktu penuh setelah menyelesaikan sekolahnya.

C. Tantangan Sistem Kerja Berkinerja Tinggi

Bagi perusahaan di negara-negara maju, mereka telah belajar memanfaatkan bakat dan keahlian karyawan serta teknologi baru yang lebih baik sehingga tantangan yang mereka hadapi adalah bagaimana mengintegrasikan teknologi dan struktur untuk mencapai keunggulan kompetitif. Ini yang disebut dengan kompetisi melalui sistem kerja berkinerja tinggi, yaitu sistem kerja yang memaksimalkan keserasian antara sistem sosial

perusahaan (karyawan) dengan sistem tekniknya (Sandra, 2019).

Sebagaimana kita ketahui, teknologi tingkat lanjut dalam bidang manufaktur, transportasi, telekomunikasi, dan mikroprosesor telah mengubah cara kerja yang dilakukan, peran manajer dan karyawan, dan struktur organisasional. Teknologi juga membuat basis informasi sumber daya manusia lebih siap tersedia, mudah diakses dan menciptakan suatu kebutuhan praktek-praktek pengembangan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan teknologi dan manusia (Mulyadi, 2016). Beberapa perubahan dan kebutuhan praktek-praktek pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam rangka menghadapi tantangan sistem kerja berkinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Perubahan Dalam Peran Kerja Karyawan Dan Persyaratan Keahlian

Teknologi baru menyebabkan perubahan dalam keahlian dasar yang dipersyaratkan dan peran kerja serta seringkali menghasilkan kombinasi pekerjaan. Sebagai contoh, proses pengolahan yang terintegrasi komputer menggunakan robot dan komputer untuk otomatisasi proses pengolahan. Komputer dengan mudah melakukan produksi berbagai produk yang berbeda melalui pemrograman komputer. Sebagai hasilnya, pekerja, penanganan bahan baku, operator perakitan,

dan pemeliharaan pekerjaan dapat digabungkan ke dalam satu posisi (Sandra, 2019).

Proses pengolahan/manufaktur yang terintegrasi komputer memerlukan karyawan untuk memonitor peralatan dan mencari serta memecahkan persoalan dengan peralatan yang canggih, menyebarkan informasi kepada karyawan lain, dan memahami interaksi antar komponen proses pengolahan/manufaktur (Baroto et al., 2014).

Oleh karena itu, keahlian interpersonal seperti negosiasi dan manajemen konflik serta keahlian memecahkan persoalan lebih penting daripada kekuatan fisik, koordinasi, dan keahlian motorik yang sebelumnya dipersyaratkan bagi banyak pekerjaan-pekerjaan manufaktur dan jasa.

2. Meningkatnya Penggunaan Tim Untuk Melaksanakan Pekerjaan

Salah satu metode meningkatkan tanggung jawab dan kontrol karyawan yang populer adalah tim kerja. Tim kerja melibatkan karyawan dari berbagai macam keahlian, yang berinteraksi melakukan proses produksi atau memberikan jasa pelayanan. Tim kerja seringkali beranggapan bahwa banyak aktivitas-aktivitas yang dilakukan disediakan untuk keperluan manajer. Sebagai contoh, memilih anggota tim baru, merencanakan skedul kerja, dan mengkoordinasi aktivitas-aktivitas pelanggan

internal dan unit-unit lain di dalam perusahaan (Nurjanah et al., 2018).

3. Perubahan dalam Sifat Dasar Kerja Manajerial

Untuk mencapai keuntungan yang maksimum dari penggunaan teknologi baru di tempat kerja, manajer seyogyanya menyingkirkan jauh-jauh model manajemen militer yang menekankan pada aktivitas-aktivitas pengontrolan, perencanaan, dan pengkoordinasian yang bergeser kepada aktivitas yang menekankan pada penciptaan kondisi kerja yang memfasilitasi kreativitas dan inovasi karyawan.

Oleh karena keunggulan teknologi membuat informasi mudah tersedia dan mudah diakses oleh karyawan di semua level manajemen, maka pengambilan keputusan menjadi semakin desentralisasi. Akibatnya, sulit (dan juga tidak efektif) bagi manajemen untuk mencoba mengontrol secara langsung interaksi antara tim kerja atau antara tim kerja dengan para pelanggan (Utami & Pramitasari, 2020).

Oleh sebab itu, tugas manajer adalah juga memberikan pemberdayaan kepada karyawan, yaitu memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan untuk mengambil keputusan dengan memperhatikan semua aspek pengembangan produk atau pelayanan kepada pelanggan. Dengan demikian karyawan akan bertanggung jawab terhadap kualitas

produk dan pelayanan yang diberikan, dan pada gilirannya akan menanggung secara bersama-sama baik kegagalan maupun keberhasilannya (Utami & Pramitasari, 2020).

Agar pemberdayaan karyawan berhasil, manajer harus bertindak sebagai penghubung dan pengkoordinasi. Peran penghubung meliputi penghubung eksternal, yaitu merepresentasikan karyawan atau tim melalui jaminan bahwa ada kecukupan sumber daya yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan; penghubung informal, yaitu memfasilitasi interaksi lintas departemen; dan penghubung internal, yaitu menjamin bahwa isu-isu penting karyawan selalu *up to date* dan menjamin adanya kerjasama antara yang satu dengan yang lain melalui berbagi informasi dan sumber daya (Nurjanah et al., 2018).

RANGKUMAN

Manajemen sumber daya manusia telah berkembang semakin luas dan berubah dari hanya sekedar administrasi aktivitas-aktivitas pekerjaan, hubungan buruh, kompensasi, dan kesejahteraan yang bersifat tradisional ke arah integrasi baik ke dalam manajemen maupun ke dalam proses perencanaan strategis organisasi. Menurut Noe, ada tiga kategori tantangan yang akan dihadapi organisasi pada dekade mendatang. Ketiga tantangan tersebut adalah tantangan global, tantangan memenuhi kebutuhan stakeholder, dan tantangan sistem kerja berkinerja tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Human Resource Management International Digest*. Kogan Page.
- Hamali, A., Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Samsudin, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sumanto. (2014). *Hubungan Industrial: Memahami dan Mengatasi Potensi Konflik-Kepentingan Pengusaha-Pekerja Pada Era Pasar Global*. CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Widodo, S., E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh.
- Fattah, Hussein. 2017. *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai* . Yogyakarta : Elmater (Anggota IKPI)
- Fauzi, Akhmad dan Nugroho, Rusdi Hidayat. 2020. *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Helmi, Avin Fadilla. 1996. *Disiplin Kerja*. Nomor 2.
- Mulia, Rizki Afri. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Aplikasi dalam Peningkatan Kinerja)*. Kabupaten Purbalingga : CV. EUREKA MEDIA AKSARA.
- Parnavi, Afi. 2020. *Optimalisasi Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta : Deepublish (grup penerbitan CV Budi Utami).
- Pratama, Rheza. 2020. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Deepublish (grup penerbitan CV Budi Utami)
- Seng, Aan Wan. 2006. *Rahasia Bisnis Orang Jepang*. Jakarta Selatan: Hikmah (PT Mizan Publika).
- Solahudin, Makmur. 2021. *The Essential Of Human Resources Management*. Banten: Bintang Sembilan Visitama.

- Hertati, Diana. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. In Mitra Sumber Rejeki.*
- Maris, Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Issue April).* Zifatama.
- Mu'ah, Marsam. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Zifatama.
- Sari, Elina. (2009). *Perencanaan Sumber Daya Manusia Menentukan Kebutuhan Pegawai Secara Tepat (Issue April).* Jayabaya University Press.
- Sedarmayanti. (2017). *Bedah Buku Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia (Issue Juli).* Universitas Dr. Soetomo Surabaya.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Membangun Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja.* PT Bumi Aksara.
- Sunarsi, Denok. (2018). *Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia (G. Kusjono (ed.)).* Asmoro Mediatama.
- Baroto, T., Iksan, I., Adhi, A., Irsutami, A. H., Ekonomi, F., Islam, U., Maddeppungeng, A., Abdullah, R., Kartika, D. D., Zulkarnain, I., Gemina, D., Yuningsih, E., Hope, R., Ca, B., Sari, D. E. K., Surachman, S., Ratnawati, K., Sularso, R. A., Kasus, S., ... Wijaya, R. A. (2014). *Model Sistem Perencanaan Produksi Terintegrasi. Dinamika Teknik, 8(2).*
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2016). *Human Resource Management: Personnel Human Resource*

Management. In *Harvard Business Review* (Vol. 13, Issue January 2019). IRWIN. <https://open.umn.edu/opentextbooks/BookDetail.aspx?bookId=71>

Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors affecting the use of a balanced scorecard in measuring company performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12031178>

British Library. (2019). W Edwards Deming: Total Quality Management thinker. *British Library*.

Cahyani, F. G., & Sitohang, S. (2016). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan Dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 5(3).

Elisabeth, D. M. (2018). TINJAUAN PUSTAKA BALANCED SCORECARD, KEUNGGULAN DAN KELEMAHAN PENERAPAN BALANCED SCORECARD. *Methodika: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Methodist*, 1(2).

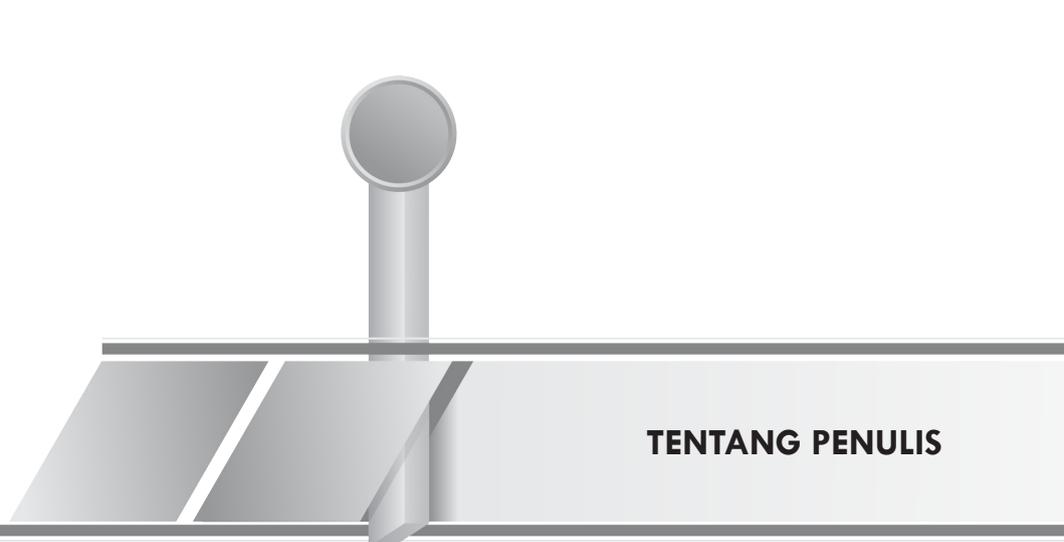
Ghobadi, M., & Ghobadi, M. (2015). Comparing abnormal returns and ranking of technical analysis indicators based on TOPSIS Technique. *Ekonomika*, 61(4). <https://doi.org/10.5937/ekonomika1504167g>

Gunawan, K. (2019). Pengaruh Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi. *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS)*.

- Kasenda, F. E. W., & Mintardjo, C. (2016). Pengaruh Praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(4).
- Khuzaifah, A., Salsabila, T., Widyastuti, R., & ... (2021). Analisis Kegagalan Implementasi Manajemen Strategi pada Perusahaan 7 Eleven di Indonesia. *Jurnal Pendidikan ...*, 5.
- Lestari, S. S. S., Meimela, A., & Revildy, W. D. (2021). ANALISIS FAKTOR TINGKAT PENGANGGURAN TERBUKA DENGAN METODE GEOGRAPHICALLY WEIGHTED LASSO. *Seminar Nasional Official Statistics*, 2020(1). <https://doi.org/10.34123/semnasoffstat.v2020i1.693>
- Mulyadi, M. (2016). Implementasi Sistem Basis Data Untuk Mendukung Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus : Stikom Dinamika Bangsa). *Media Sisfo*, 8(2).
- N, I. R. H. (2004). Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 6(2), 106-122-122. <https://doi.org/10.9744/jak.6.2.pp.106-122>
- Norcia, V. di. (1994). Ethics, Technology Development, and Innovation. *Business Ethics Quarterly*, 4(3). <https://doi.org/10.2307/3857445>
- Nurjanah, L., Supramono, S., & Rahmatullahi, R. (2018). Rekrutmen Dan Pengelolaan Tim Kerja Yang Efektif

- Terhadap Kinerja Karyawan. *INOVATOR*, 7(2).
<https://doi.org/10.32832/inovator.v7i2.1464>
- Oktaviani, P., & Fajriah, R. (2019). Analisa Dan Perancangan Sistem Informasi Pengelolaan Karir Untuk Promosi Karyawan Pada Pt Infrastruktur Telekomunikasi Indonesia. *Jurnal Satya Informatika*, 4(2).
- Pradhan, B. B. (2019). Implementation of total quality management: A review. In the *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* (Vol. 23, Issue 6).
<https://doi.org/10.37200/IJPR/V23I6/PR190774>
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1).
<https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Rahman, M. L. (2020). Model Pengembangan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Philip. B. Crosby. *AL Bidayah: Journal of Islamic Elementary Education*, 2(1).
<https://doi.org/10.33367/jiee.v2i1.1079>
- Rogala, P., & Wawak, S. (2021). Quality of the ISO 9000 series of standards-perceptions of quality management experts. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2020-0065>
- Sandra. (2019). Tujuan dan Manfaat Pelatihan Kerja. *Repository*.

- Singh, L. (2007). Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage. In *Review of Professional Management- A Journal of New Delhi Institute of Management* (Vol. 5, Issue 1). <https://doi.org/10.20968/rpm/2007/v5/i1/100992>
- Sulisworo, D., & Nurnaningsih, S. (2011). Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Balance Scorecard (BSC) Pada Perusahaan Air Minum. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 10(1).
- Tricker, R. (2020). ISO 9000. In *ISO 9001: 2000 for Small Businesses*. <https://doi.org/10.4324/9780080509488-7>
- Utami, E. B., & Pramitasari, D. D. (2020). Pengaruh Work Life Balance Dan Kerja Tim Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal STEI Indonesia, February*.
- Wiandari, I. A. A., & Darma, G. S. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(2).
- Zarnelly, & Fajarrini, I. D. (2015). Sistem Informasi Manajemen Karyawan. *Seminar Nasional Teknologi Informasi, Komunikasi Dan Industri (SNTIKI) Pekanbaru, 11 November 2015*, 9(November).



TENTANG PENULIS

Helmiyatun, merupakan dosen di salah satu Perguruan Tinggi di Lombok tepatnya di Institut Agama Islam Nurul Hakim Kediri, Lombok Barat NTB. Lahir di Batu Banteng, kuripan Kabupaten Lombok Barat, 29 Januari 1993. Jenjang pendidikan dasar di SDN 3 Kuripan: 2005, MTS Ponpes Ulil Albab NW Gegek Lombok Timur: 2008, SMA Islam Ponpes Ulil Albab NW Gegek Lombok Timur: 2011, S1 di Prodi PGMI/PGSD UIN Mataram : 2015, Program Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Mataram: 2018.

Pengalaman sebagai pengelola guru private dan bimbingan belajar di Yayasan Tazkiya Private Center Tempos-Gerung Lombok Barat dari tahun 2014 hingga sekarang, sebagai dosen di IAI Nurul Hakim Kediri Lombok Barat sejak tahun 2020 hingga sekarang. Kepala sekolah RA/TK Assalam Bantir Tempos sejak tahun 2018 hingga sekarang, sebagai wakil ketua Pengurus Muslimat Nahdlatul Wathan Tempos Gerung Lombok Barat.



Dian Nilam Sari lahir di Desa Mejobo Kecamatan Mejobo Kabupaten Kudus. Dian merupakan sapaan akrabnya. Dian merupakan seorang mahasiswa Strata-1 di Institut Agama Islam Negeri Kudus, dengan program studi Ekonomi Syariah. Dian juga bergabung dalam organisasi kampus dan Komunitas Chandrakanta. Dian bergabung di Komunitas Chandrakanta memiliki tujuan untuk mengembangkan penulisan. Komunitas inilah yang membawa Dian untuk memperdalam dan terus menerus belajar dengan serius mengenai kepenulisan serta menciptakan ide-ide yang kreatif dan inovatif. Adapun riwayat pendidikan, Dian pernah sekolah di SD N 3 Mejobo, SMP 2 Mejobo dan melanjutkan ke SMA N 1 Mejobo kemudian melanjutkan kuliah S1 di Institut Agama Islam Negeri Kudus. Ini adalah buku pertama yang dian tulis semenjak 2022. Dian mulai aktif dan bergabung dalam organisasi dan komunitas pada tahun 2021, Dian memiliki hobby menulis sejak SD dan sekarang Dian di sibukkan dengan skripsi, sambil menyusun skripsi, Dian sibuk dengan membaca dan menulis jurnal maupun buku.

Sofi Siti Fuadah asal dari Tasikmalaya Jawa Barat. Sekarang saya berdomisili di Kota Salatiga Jawa Tengah untuk bekerja di SD PTQ Annida dan melanjutkan studi saya jenjang S2 di IAIn Salatiga. Saya mengikuti menulis ini untuk melatih dan menambah kemampuan saya dalam bidang menulis serta menambah wawasan saya dalam membaca.

Mohon maaf masih banyak kekurangan dalam menulis ini, kritik dan saran sangat saya harapkan, sebagai motivasi dan perbaikan menulis saya Semoga untuk para pembaca bisa menikmati karya-karya tulisan yang ada. Dan dapat menumbuhkan motivasi untuk mengembangkan bakat di dunia menulis. Terimakasih



Choirun Niswah, M.Ag, lahir di Palembang 21 Agustus 1970. Menempuh pendidikan S1 pada Prodi PAI di IAIN Raden Fatah Palembang lulus tahun 1994, dan S2 pada

Prodi Pengkajian Islam IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun lulus 1998. Penulis pernah menjabat menjadi Wakil Dekan III pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang tahun 2012-2016 dan tahun 2016-2020. Penulis juga merupakan dosen tetap pada prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Fatah Palembang.



Narita Risdianovi, S.T., M.B.A., Lahir di Semarang pada tanggal 2 November 1980. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana jurusan Teknik Informatika (S.T) di Fakultas Teknologi Industri Universitas Trisakti Jakarta. Kemudian bekerja pada Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi (BPH Migas) selama lebih dari dua belas tahun. Karirnya dimulai pada Direktorat BBM sebagai Auditor Internal hingga sebagai *Person in Charge* untuk pengurusan Nomor Registrasi Usaha (NRU). Pernah berada pada Direktorat Gas Bumi sebagai *Senior Administrator*. Penempatan terakhir di Sekretariat BPH Migas pada bagian Kehumasan, menangani pilot proyek “Kawal BBM Satu Harga” di Kalimantan Barat serta seluruh wilayah NKRI. Selain berkarir, melanjutkan Pendidikan Magister pada Program Studi Administrasi Bisnis (M.B.A) di Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung, Kampus Jakarta. Guna mendukung penyelesaian tesis, pernah magang pada PT. Home Credit Indonesia selama tiga bulan. Penempatan pada *Credit Card Agile Team* yang berfokus pengembangan produk finansial sebagai *analyst content creator*.

Saat ini menjadi Dosen Tetap pada jurusan Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia, Jakarta. Selain menjadi Dosen, kontribusi yang diberikan adalah menjadi penulis pada salah satu jurnal ekonomi, penulis artikel serta penulis konten pada beberapa komunitas media sosial seperti Kompasiana.

com, Ibu Sibuk, dll. Penulis bisa dihubungi melalui email:
nrisdian80@gmail.com.



Kosmas Lawa Bagho. Lahir di sebuah dusun kecil Dangakapa, Rawe, Boawae, Nagekeo, Flores, 19 Juli 1967. Menempuh pendidikan dasar pada Sekolah Dasar Inpres Rawe tamat tahun 1980 dan menengah pertama pada Sekolah Menengah Pertama Katolik (SMPK) Kotagoa, Boawae tamat tahun 1983 dan menengah atas pada Sekolah Menengah Atas Seminari Santu Yohanes Berchmans Toda-Belu Mataloko tamat tahun 1989. Menamatkan studi S1 di Sekolah Tinggi Filsafat Katolik (STFK) Ledalero, Maumere wisuda Mei 1998 dan Magister Manajemen (S2) di Universitas Negeri Malang (UM) wisuda tanggal 04 September 2016.

Putra sulung dari 7 bersaudara. Ayah Nikolaus Meo Bhelo dan Mama Yuliana Saga Lea. Menikah dengan Ibu Theresia Waso Ea dan memiliki 5 orang anak: Maria Sonia Natalia Dhema Dora (kuliah), Ermelinda Azi Owa (kuliah), Maria Katarina Saga Lea (SMA), Carolus Meo Bhelo (SMP) dan Christian Armando Lawa Bagho (SD).

Bekerja pada Pusat Koperasi Kredit (Puskopdit) Flores Mandiri sejak Mei 1997 dan kini menjabat sebagai Kepala Bidang Pendampingan juga staf Pengajar (dosen tetap) pada Politeknik Santu Wilhelmus Flores, Boawae tahun 2016 – sekarang. Pernah menjadi dosen tidak tetap pada Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat (STPM) Santa Ursula Ende sejak 1998 – 2001. Sejak tahun 2005 hingga kini menjadi Ketua Pengurus Koperasi Kredit

Serviam Bhakti Mandiri Ende yang sebelumnya bernama Koperasi Kredit Serviam.

Menulis puisi sejak tahun 1992 dan berhenti cukup lama baru mulai lagi secara intens tahun 2020. Karya Sastra yang sudah terbit secara kolaboratif: Antologi Puisi “Kala Yang Tak Kusangka” (Yedija Nusantara, Sleman, Juli 2020); “Seruni” (Yedija Nusantara, Sleman, Juli 2020); “Dari Ladang Pintu Besi ke Brankas Koperasi” (Yedija Nusantara, Sleman, Juli 2020), “Sang Kala”, (Yedija Nusantara, Sleman 2021); “Sajak-Sajak tentang Cinta”, (Griya Media, Salatiga, Juli 2020). “Ibuku, Surgaku” (Kosa Kata Kita, Jakarta, 2020), “Ayahku, Jagoanku” (Kosa Kata Kita, Jakarta, Juli 2021), “Anakku, Permataku” (Kosa Kata Kita, Jakarta, 2021) serta Antologi “Esai dan Kritik Sastra NTT” (Kosa Kata Kita, Jakarta, 2021).

Penulis juga menghasilkan karya non fiksi dalam bentuk bunga rampai dengan judul “Kopdit Serviam & Kemiskinan di Flores” (Percetakan Arnoldus Ende, 2010), “Koperasi Kredit Membangun Peradaban Bermartabat” (Percetakan Acacia, Jakarta, 2011), “Koperasi Kredit Jalan Menuju Sukses” (Penerbit WR Yogyakarta, 2018) dan “Koperasi Kredit di Tengah Arus Digitalisasi” (Penerbit WR Yogyakarta, 2020) serta menulis opini dan berita pada sejumlah media internal gerakan koperasi kredit/credit union seperti PICU, Mentik dan media massa umum lainnya seperti Flores Pos kini Flores Pos Net termasuk sejumlah media online. Pernah diwawancarai Metro TV yang tayang berita secara ulang pada Berita Bisnis pada

Jumat sore, tanggal 04 Maret 2022 dan Berita Pagi Sabtu tanggal 05 Maret 2022 sebagai Ketua Pengurus Koperasi Kredit Serviam Bhakti Mandiri Ende.

Pernah mengikuti “2nd CULT Exposure Program 2008” di Bangkok, Thailand pada Februari 2008 & “Acces Branding Master Auditors Training” juga di Bangkok, Thailand, January 2009 serta “Youth Entrepreneurship Workshop” di Kuala Lumpur, Malaysia September 2011. Memiliki weblog: www.kosmaslawa.blogspot.com

Alamat:

Puskopdit Flores Mandiri

Jalan Melati No. 1 Ende, Flores, NTT

Kode Pos 86318

Rekening Bank

BRI Unit Paupire Ende

7155-01-016138-53-8

An. Kosmas Lawa Bagho



SURYATI EKO PUTRO, SE, MM. Penulis lahir di Surabaya, 20 Agustus 1969. Sejak tahun 2004 menjadi Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Teknologi Surabaya. Kariernya di PTS ini terus melaju dari berstatus dosen tetap biasa kemudian pada tahun 2009 menduduki jabatan sebagai Kaprodi S1 Manajemen selama dua periode, hingga terakhir sejak tahun 2017 menjadi Wakil Rektor II Bidang Sumber Daya. Seorang dosen yang suka dengan dunia literasi ini telah mendorongnya untuk menulis beberapa buku antologi ditengah-tengah kesibukannya menyelesaikan tugas-tugas di struktural. Beberapa karya buku antologi yang dihasilkan antara lain : *Rhyme of Life, Poem Collection* (2019); *Senandung Rindu untuk Ibu* (2019); *Rona-Rona Corona* (2020); *Haiku, Melangkah Bersama* (2020); *Cinta Si Ratu Lebah* (2020); *Diary 100 Quotes* (2020). *Buku Kewirausahaan* (2021), *Ilmu Kehidupan (e-book)*, (2021), *Buku Dasar-dasar Ilmu Manajemen* (2021). *Pelangi Dua Negeri* (2022). *Buku Manajemen dan Bisnis* (2022). Penulis juga aktif menulis pada berbagai jurnal ilmiah.



Eka Kurnia Saputra, S.T., M.M. Lahir di Tanjungpinang, pada bulan Agustus 1989. Pendidikan formal dimulai dari SDN 009 Desa Dompok, Tanjungpinang; SMPN 4 Tanjungpinang; SMAN 1 Tanjungpinang. Pendidikan Sarjana (S-1) diselesaikan pada Tahun 2012 di Fakultas Teknik Industri, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Jurusan Teknik Kimia. Pendidikan Pasca Sarjana diselesaikan pada Tahun 2016 di Program Studi Magister Manajemen STIE YKPN, Yogyakarta. Pada saat ini penulis aktif sebagai dosen tetap di STIE Pembangunan Tanjungpinang sebagai dosen pada program studi manajemen dan mengampu pada beberapa mata kuliah seperti, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Inovasi, Manajemen Pemasaran, Pengantar Bisnis, dan Strategi Pemasaran.



Waode Nelly Sarlina Latif SE, MM, lahir pada tahun 1991 di provinsi Sulawesi Tenggara, tepatnya di kota Kendari. Waode Nelly merupakan anak dari Laode Abdul Latif (Rahimahullah) dan Hj. Waode Sartina, Bc.Ku. SE, M.Si,

Waode Nelly merupakan adik dari Laode Ahmad Satria dan Waode Nella Patriotica SE., MM, serta kakak dari Laode Muhammad Syaiful SM, Waode Nelly merupakan Ibunda dari Waode Neisyia Alliya Baisof. Nelly Waode adalah nama pena yang sering digunakan di akun media sosial facebook dan Instagram. Nelly menempuh Pendidikan dasar di SD Negeri 12 Baruga Kendari, dilanjutkan ke jenjang pertama di SMP Negeri 5 kendari, selanjutnya dilanjutkan ke jenjang atas di salah satu sekolah swasta di kota Kendari SMA Kartika VII-2. Nelly melanjutkan Pendidikan ke perguruan tinggi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi 66 Kendari dan lebih sering dikenal dengan nama STIE 66 Kendari dan kembali melanjutkan pendidikan Magister di STIE 66 Kendari. Nelly merupakan mantan Manager Bank BTPN Syariah juga mantan Kepala Cabang salah satu pembiayaan BUMN yaitu PT.PNM, saat ini Nelly sedang berproses menjadi seorang Dosen tetap di salah satu Universitas di daerah kabupaten Tangerang, Provinsi Banten. Sekarang Nelly sibuk sebagai penulis buku dan buku pertama yang berhasil ditulis adalah ***Ukuran***

Kualitas Layanan Kepuasan Konsumen. Semoga buku ini bermanfaat untuk adik- adik mahasiswa khususnya fakultas ilmu manajemen.