



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(Pengantar di Era Modern)

Penulis:

Rusydi Fauzan, Ni Desak Made Santi Diwyarthi,
Ratna Handayati, Roy Setiawan, Adhy Firdaus,
Rasty Yulia, Nurchayati, Desy Seplyana, Aprizal

Editor : Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si.

ISBN 978-623-198-012-0



9 786231 980120

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Pengantar di Era Modern)

**Rusydi Fauzan
Ni Desak Made Santi Diwyarthi
Ratna Handayati
Roy Setiawan
Adhy Firdaus
Rasty Yulia
Nurchayati
Desy Seplyana
Aprizal**



PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Pengantar di Era Modern)

Penulis :

Rusydi Fauzan

Ni Desak Made Santi Diwyarthi

Ratna Handayati

Roy Setiawan

Adhy Firdaus

Rasty Yulia

Nurchayati

Desy Seplyana

Aprizal

ISBN : 978-623-198-012-0

Editor : Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si.

Profreader : Debi Eka Putri, S.E., M.M.

Desain Sampul dan Tata Letak : Handri Maika Saputra, S.ST

Penerbit :PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001

Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah

Padang Sumatera Barat

Website : www.globaleksekuifteknologi.co.id

Email : globaleksekuifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Januari 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengantar di Era Modern).

Buku ini diharapkan dapat membantu pembaca memahami teori Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengantar di Era Modern), sehingga mereka dapat mengaplikasikan ilmunya. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, Januari 2023

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA KINI	
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 <i>Strategic Talent Management</i>	1
1.3 <i>Learning</i>	3
1.4 <i>Human Resource Transformation</i>	5
1.5 <i>Artificial Intelligence in Talent Life Cycle</i>	8
1.6 <i>HRD Pyramid</i>	10
1.7 Penutup	11
DAFTAR PUSTAKA	13
BAB II TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA KINI	
2.1 Pendahuluan.....	15
2.2 Fungsi MSDM di Era Modern.....	17
2.3 Penelitian MSDM di Era Modern	18
2.4 Analisis SWOT MSDM di Era Modern	19
2.5 Penutup	22
DAFTAR PUSTAKA	24
BAB III PERAN SDM DALAM MENGHADAPI ERA DIGITAL	
3.1 Perkembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Masa Depan Sumber Daya Manusia (SDM) di Era Digital	27
3.2 Peran Sumber Daya Manusia di Era Digital.....	28
3.3 Hubungan SDM dengan Teknologi	31
3.4 Pentingnya Investasi Sumber Daya Manusia di Era Digital	33
3.5 Peran Sumber Daya Manusia dalam Bsinis.....	36
3.6 Strategi Pengembangan SDM dalam Persaingan Bisnis Industri Kreatif di Era Digital.....	37
3.7. Menciptakan SDM yang Berkualitas di Era Digital.....	38

3.8. Tantangan dan Strategi Pemberdayaan SDM di Era Digital	40
3.9. Meningkatkan Kinerja Masyarakat di Era Digital	42
3.10. Kompetensi SDM di Era Digital.....	44
DAFTAR PUSTAKA	47
BAB IV ANALISIS DAN DESAIN KERJA	
4.1 Pendahuluan.....	49
4.2 Pengertian Analisis dan Desain Kerja.....	50
4.3 Aspek-Aspek dalam Analisis dan Desain Kerja	53
4.4 Teknik dan Pelaksanaan Analisis Pekerjaan.....	54
4.5 Teknik dan Pelaksanaan Desain Pekerjaan.....	56
DAFTAR PUSTAKA	58
BAB V PROSES DAN PROSEDUR SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA	
5.1 Pendahuluan.....	59
5.2 Fungsi Manajemen SDM	60
5.3 Tugas dan Tanggung Jawab Manajer SDM.....	62
5.4 Rekrutmen dan Seleksi.....	63
DAFTAR PUSTAKA	67
BAB VI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	
6.1 Pelatihan	68
6.2 Pengembangan SDM.....	80
DAFTAR PUSTAKA	87
BAB VII PENGUKURAN KINERJA	
7.1 Pendahuluan.....	88
7.2 Proses Pengukuran Kinerja	89
7.3 Indikator dan Kriteria Kinerja.....	90
7.4 Metode-Metode dalam Penilaian Kinerja.....	92
7.5 Model Pengukuran Kinerja.....	97
DAFTAR PUSTAKA	103
BAB VIII KOMPENSASI	
8.1 Pengertian Kompensasi.....	104
8.2 Jenis Kompensasi.....	105
8.3 Tujuan Kompensasi.....	106
8.4 Bauran Kompensasi.....	107

8.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	107
8.6 Kriteria Pemberian Kompensasi	108
8.7 Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik.....	109
8.8 Sistem Pemberian Kompensasi.....	110
8.9 Indikator Kompensasi.....	111
DAFTAR PUSTAKA	112
BAB IX SISTEM INFORMASI PADA SDM	
9.1 Pendahuluan.....	113
9.2 Sistem Informasi Manajemen.....	114
9.3 Fungsi Penerapan Sistem Informasi SDM	115
9.4 Manfaat dari Penerapan Sistem Informasi SDM.....	116
9.5 Contoh Penerapan Sistem Informasi SDM.....	117
DAFTAR PUSTAKA	119
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. <i>Strategic Talent Management</i>	2
Gambar 7.1. Model <i>Balanced Scorecard</i> Dengan 4 Perspektif.....	98
Gambar 7.2. Model <i>Performance Prism</i>	99
Gambar 7.3. Model Cambridge.....	100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Tabel <i>Strategic Talent Management</i>	2
Tabel 1.2. Tabel <i>Learning</i> di Dalam Perusahaan.....	3
Tabel 1.3. Tabel Fase Perubahan Transformasi di Dalam Perusahaan.....	5
Tabel 1.4. Tabel Enam Elemen Transformasi Perubahan	7
Tabel 1.5. Tabel Peran AI di dalam <i>Talent Life Cycle</i>	8
Tabel 1.6. Tabel <i>HRD Pyramid</i>	10

BAB I

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA KINI

Oleh Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

1.1 Pendahuluan

Perusahaan saat ini membutuhkan model manajemen SDM yang sesuai dengan perubahan yang terjadi dengan begitu cepat. Model manajemen SDM konvensional saat ini kurang bisa menjawab tantangan kebutuhan SDM dikarenakan lebih banyak berfokus dan berdiskusi hanya terkait proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, *reward*, dan *retaining*. Maka dari itu dibutuhkan sebuah konsep manajemen SDM yang bisa dengan cepat merespon perubahan lingkungan serta mempersiapkan SDM internal untuk memaksimalkan perubahan yang terjadi.

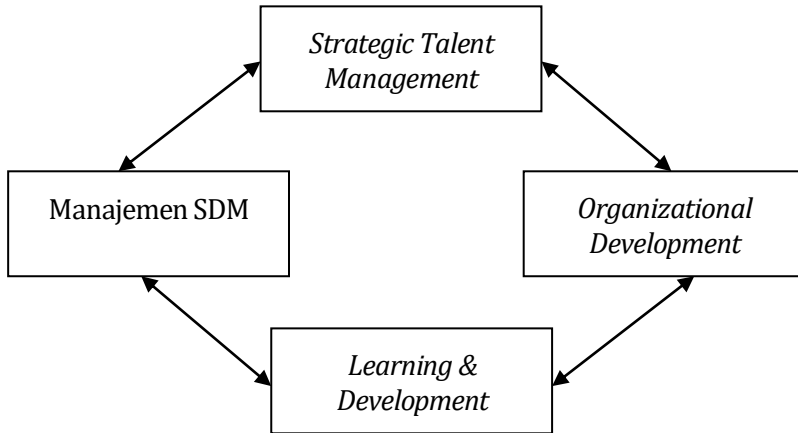
Manajer SDM saat ini harus bisa mengumpulkan data dan informasi mengenai perubahan dengan cepat, menganalisa data tersebut, dan membuat keputusan dari data tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi. Maka dari itu banyak sekali manajer SDM saat ini yang menggunakan *Artificial Intelligence* (AI) atau kecerdasan buatan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Seperti yang disampaikan Sarjana dkk (2022) dimana perusahaan harus cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mengambil manfaat dari perubahan tersebut.

1.2 *Strategic Talent Management*

Strategic talent management secara sederhana dapat diartikan sebagai proses perencanaan SDM atau talenta perusahaan jangka panjang yang memberikan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

Perusahaan yang maju adalah perusahaan yang selalu melakukan pembelajaran dan pengembangan, baik itu secara

individu atau organisasi secara keseluruhan. York dkk (2022) menyatakan strategic talent management, sangat terkait dengan manajemen sumberdaya manusia, proses pembelajaran dan pengembangan, dan pengembangan organisasi yang dijelaskan pada gambar 1.1 dibawah.



Gambar 1.1 *Strategic Talent Management*

Sumber : York dkk (2022)

Komponen pada gambar 1.1 dijelaskan dengan detail pada tabel 1.1 dibawah.

Tabel 1.1 Tabel *Strategic Talent Management*

Konsep	Indikator
<i>Strategic Talent Management</i>	<i>Strategic thinking.</i> Fokus kepada kegiatan yang menghasilkan. Membangun koneksi.
Managemen SDM	Menempatkan SDM yang tepat untuk kinerja terbaik. Memaksimalkan peran SDM.
<i>Learning & Development</i>	Memastikan proses pembelajaran terus berlangsung baik untuk tingkat individu dan organisasi. Menyiapkan proses pembelajaran yang

	dibutuhkan organisasi untuk menghadapi berbagai perubahan.
<i>Organizational Development</i>	Menyeleraskan perkembangan individu yang sesuai dengan kebutuhan dengan metode yang efektif dan efisien. Pengembangan organisasi juga disertai dengan perubahan budaya organisasi.

Sumber: York dkk (2022)

Dari gambar 1.1 dan tabel 1.1 kita bisa melihat bahwasanya manajemen SDM tidak bisa berdiri sendiri, tetapi juga harus didukung oleh tiga aspek lainnya untuk membuat organisasi bisa berkembang berkelanjutan. Seperti yang dijelaskan oleh Fauzan dkk (2020) dimana untuk menjadi perusahaan unggul perusahaan harus mengembangkan setiap level manajemennya dengan baik.

1.3 Learning

Untuk menjadi perusahaan yang besar dan terus berkembang maka sebuah perusahaan harus melaksanakan kegiatan pembelajaran (*learning*) secara terus menerus dan berkelanjutan. Menurut Cell (1984) terdapat empat jenis tipe pembelajaran yang bisa dilaksanakan oleh perusahaan untuk mengembangkan organisasinya yaitu yang dijelaskan pada tabel 1.2 dibawah.

Tabel 1.2 Tabel *Learning* di Dalam Perusahaan

Definisi	Implikasi
1. Response learning	
<i>Response learning</i> yaitu perubahan dalam cara seseorang bersiap untuk menanggapi atau bertindak dalam situasi tertentu	Salah satu bentuk <i>response learning</i> adalah ketika supervisor mendisiplin karyawan yang sering terlambat. Disana karyawan akan belajar dan merespon dari berbagai bentuk sanksi yang diberikan.
2. Situation learning	
<i>Situation learning</i> yaitu	Salah satu bentuk <i>situation learning</i>

perubahan dalam kemampuan seseorang untuk melakukan pembelajaran yang melibatkan perubahan dalam cara seseorang mengatur pemahamannya tentang suatu situasi	adalah ketika karyawan diberikan sanksi karena pelanggaran, sebagian karyawan akan menunjukkan penghormatan terhadap aturan yang ada. Disana karyawan akan cepat belajar untuk membaca dan menyesuaikan diri dengan situasi yang terjadi
3. Transsituational learning	
<i>Transsituational learning</i> yaitu perubahan pada pembelajaran yang mengubah interpretasi seseorang dari sebuah situasi yang terjadi.	Pada pembelajaran ini karyawan yang belajar dari kejadian yang terjadi di perusahaan, harus merenungkan apa yang terjadi di sekitar mereka. Mereka harus berpikir secara kritis kenapa semua hal tersebut bisa terjadi, kenapa mereka bisa terlibat, memberikan pendapat dan saran terbaik untuk penyelesaian masalah, dan memikirkan bagaimana caranya semua permasalahan dapat terselesaikan dengan baik.
4. Transcendent learning	
<i>Transcendent learning</i> yaitu perubahan yang diciptakan dengan membuat konsep kemungkinan dan praktik baru untuk menafsirkan situasi dan peristiwa.	Pada pembelajaran ini karyawan harus berpikir kreatif dan menciptakan model-model baru penyelesaian masalah yang sebelumnya tidak ada. Mereka harus mengeluarkan seluruh pendapat mereka, mengkombinasikan berbagai ide, dan pada akhirnya muncul sebuah model atau solusi baru yang lebih efektif, efisien, dan praktis untuk perusahaan.

Sumber: Cell (1984)

Perusahaan harus melatih kemampuan semua karyawan dalam menguasai keempat model pembelajaran tersebut. Dalam pelatihan yang diberikan oleh manajemen SDM juga harus mengasah kemampuan dari empat tipe pembelajaran tersebut. Setiap karyawan juga diminta agar memahami apa perbedaan dan fungsi dari setiap pembelajaran yang berbeda, dan kapan mengetahui kapan mereka bisa memaksimalkan keempat model pembelajaran serta bisa mengkombinasikan berbagai model pembelajaran untuk mendapatkan hasil akhir terbaik bagi perusahaan. Sesuai dengan pendapat Fauzan dkk (2021) dimana setiap individu untuk bisa saling bekerjasama untuk memaksimalkan potensi yang ada satu sama lainnya.

1.4 Human Resource Transformation

Sebuah perusahaan yang maju selalu melakukan transformasi dibandingkan perusahaan yang biasa. Perusahaan melakukan transformasi di semua bidang dan salah satu yang paling penting adalah transformasi di bidang SDM. Perusahaan harus mampu mengubah *mindset*, karakter, kebiasaan dan rutinitas dari karyawan dari dahulunya yang biasa saja menjadi luar biasa. Perubahan ini membutuhkan langkah yang terukur dan berurutan, serta bukan sebuah perubahan yang terjadi dalam waktu yang singkat. Menurut York dkk (2022) jika sebuah perusahaan ingin menciptakan transformasi maka mereka harus menyiapkan empat fase di dalam perubahan yang dijelaskan pada tabel 1.3 dibawah.

Tabel 1.3 Tabel Fase Perubahan Transformasi di Dalam Perusahaan

Fase	Definisi
Fase 1. <i>Initiating and Activating</i>	Menerapkan pola pikir diagnostik memulai percakapan dengan pemangku kepentingan utama di seluruh bisnis, mulai mendorong upaya perubahan dan membuat perubahan awal dari pekerjaan administratif transaksional ke pekerjaan strategis

Fase <i>Scaling</i>	2.	Menerapkan pola pikir yang eksperimental dengan berbagai strategi untuk mendesain ulang/menghidupkan kembali model penyampaian layanan SDM, menerapkan teknologi baru yang diperlukan dan memantau kemajuan dan dampak yang sedang berlangsung
Fase <i>Sustaining</i>	3.	Menerapkan pola pikir adaptif dalam memberikan solusi yang mendorong hasil bisnis, menghubungkan seluruh bisnis untuk mengidentifikasi dan menyebarkan peluang yang menciptakan nilai, mengembangkan kemampuan untuk mendorong keputusan berbasis data, dan terus mempelajari dan mengintegrasikan perubahan dengan fungsi SDM
Fase <i>Continuously Transforming</i>	4.	Menerapkan pola pikir strategis yang berorientasi masa depan, terus berinovasi sistem dan praktik SDM sebagai respons terhadap tren yang muncul dalam bisnis dan teknologi, memfasilitasi percakapan dinamis dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal utama dan terus mengubah fungsi SDM

Sumber: York dkk (2022)

Pada tabel 1.3 di atas kita melihat secara umum terdapat empat langkah fase perubahan, dimulai yang pertama dari inisiasi dan perencanaan, dilanjutkan yang kedua dengan mendesain SDM yang sesuai kebutuhan, dilanjutkan yang ketiga dengan menciptakan perubahan yang berkelanjutan, dan yang terakhir dengan terus menerus menciptakan transformasi mengikuti perubahan yang ada atau justru menjadi agen perubahan. Sejalan dengan perkataan Fauzan dan Jayanti (2020) dimana perubahan di dalam organisasi harus dilaksanakan secara terus menerus dan melibatkan setiap pemangku kepentingan yang ada.

Pelaksanaan fase transformasi SDM yang luar biasa tersebut akan sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi, dimana setiap individu akan muncul dengan berbagai ide kreatif, solusi terhadap permasalahan, dan model model baru perubahan yang diciptakan. Untuk memastikan perubahan bisa terjadi dan mendorong keempat

fase yang dijelaskan pada tabel 1.3, maka menurut York dkk (2022) perusahaan membutuhkan enam elemen penting dalam proses perubahan yang dijelaskan pada tabel 1.4 dibawah.

Tabel 1.4 Tabel Enam Elemen Transformasi Perubahan

Elemen	Definisi
<i>1. Aligning HR with the business strategy</i>	Menyelaraskan SDM agar terstruktur untuk memberikan layanan dan wawasan strategis untuk bisnis;
<i>2. Delivering impact and value to the business</i>	Memberikan hasil yang menunjukkan nilai SDM bagi bisnis dan pemangku kepentingan utama
<i>3. Applying HR technology</i>	Menggunakan teknologi untuk meningkatkan dan memberikan layanan SDM
<i>4. Using human capital analytics</i>	Menghubungkan sistem atau bermitra dengan berbagai sumber daya untuk mengumpulkan data dan mengembangkan wawasan untuk mendorong pengambilan keputusan
<i>5. Enhancing employee experience</i>	Mengkhususkan perhatian dan tindakan SDM untuk menciptakan program dan inisiatif yang melibatkan karyawan
<i>6. Building HR's strategic capacity</i>	Mengembangkan pola pikir dan kompetensi yang diperlukan untuk memobilisasi dan melaksanakan upaya di setiap fase transformasi dan menavigasi bisnis di era terbaru.

Sumber: York dkk (2022)

Dari enam elemen diatas kita bisa melihat bahwasanya proses transformasi itu sendiri memang terkait dengan proses manajemen yang ada di dalam perusahaan. Dimana proses transformasi itu harus terhubung dengan strategi perusahaan, berdampak pada nilai perusahaan, menggunakan teknologi, melaksanakan kegiatan analisa SDM, memperkuat pengalaman karyawan, dan memperkuat sistem SDM yang sudah ada. Sesuai dengan pendapat Fauzan dan Sari (2018) dimana perusahaan harus

memastikan setiap aktifitas yang dilaksanakan harus sesuai dengan rencana dan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.

1.5 *Artificial Intelligence in Talent Life Cycle*

Penggunaan Artificial Intelligence (AI) atau kecerdasan buatan sangat memberikan dampak yang besar dalam praktek SDM saat ini. Manajer SDM yang didukung oleh fasilitas AI yang kompleks dan canggih akan dapat dengan lebih cepat melaksanakan proses SDM di dalam organisasi dan menghasilkan keputusan SDM yang lebih komprehensif. Menurut York dkk (2022) terdapat berbagai peran yang AI berikan dalam kegiatan *Talent Life Cycle* yang dijabarkan pada tabel 1.5 dibawah.

Tabel 1.5 Tabel Peran AI di dalam *Talent Life Cycle*

Tahapan Talent Life Cycle	Peran AI
<i>Attraction & Recruiting</i>	Peranan AI sangat besar dalam proses rekrutmen, dimana dalam waktu singkat sudah bisa menseleksi ratusan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi. Sehingga bagian SDM tidak perlu mengecek berkas satu persatu lagi.
<i>Onboarding</i>	Dengan adanya database yang lengkap bagi karyawan baru tidak akan kesulitan lagi belajar materi baru, karena semuanya sudah tersedia lengkap. Selain itu karyawan baru juga bisa mendapatkan seluruh informasi mengenai seluruh karyawan, jadi tidak membutuhkan waktu lama untuk bersosialisasi.
<i>Learning & Development</i>	Teknologi AI yang terbaru lebih adaptif dan mengetahui pola kerja karyawan. Jika ada seorang karyawan tidak bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu maka AI akan langsung menawarkan berbagai solusi.
<i>Rewards</i>	Salah satu kelebihan AI adalah bisa menganalisa data yang sangat besar (big data) sekaligus data yang kompleks. AI akan lebih mudah

	menampilkan kinerja setiap karyawan dengan detail, lalu menghitung dan merekomendasikan karyawan dengan kinerja terbaik serta menyarankan reward yang paling tepat. Sehingga manajer SDM bisa mengambil keputusan dengan cepat.
<i>Career Planning</i>	AI juga bisa dengan cepat menentukan jalur karir seorang karyawan mengacu kepada pengalaman kerja, pendidikan, dan ketrampilan yang dikembangkan. Sehingga manajer SDM bisa dengan cepat memutuskan analisis kerja dan karir setiap karyawan.
<i>Exit</i>	AI juga sangat membantu untuk mengevaluasi kinerja sekaligus juga kepuasan karyawan. AI dengan cepat dapat mengetahui perihal ketidakpuasan karyawan lalu merekomendasikan berbagai solusi, sehingga tingkat turnover karyawan bisa dikurangi.

Sumber: York dkk (2022)

Pada tabel 1.5 diatas terlihat bahwasanya dengan analisa yang direkomendasikan oleh AI akan membuat keputusan yang diambil manajer SDM lebih akurat dan dijauhkan dari bias. Sehingga Manajer SDM tidak bisa mengambil keputusan sesuka hati mereka, jika bukti dan data yang lengkap.

Keberadaan AI membuat semua data menjadi akurat dan jelas, serta sangat membantu manajer SDM membuat keputusan dengan sempurna karena seluruh informasi tersedia dengan baik. Karyawan yang melihat keputusan manajer SDM pun juga akan merasa bahwasanya keputusan tersebut objektif, transparan, dan akuntabel.

Pada akhirnya ketika sistem AI diterapkan, maka seluruh pihak bisa memberikan pendapat, melihat perbaikan yang harus mereka laksanakan, dan merancang seperti apa karir jangka panjang mereka. Sesuai dengan pendapat Fauzan dan Rahmadani (2018) dimana untuk maju dan berkembang perusahaan harus bisa

mengumpulkan seluruh masukan dari setiap pihak yang terkait dengan perusahaan.

1.6 HRD Pyramid

Perkembangan teknologi membuat kegiatan SDM di dalam perusahaan berubah drastis, dimana begitu banyak keputusan yang harus dibuat dengan cepat untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan persaingan saat ini. Untuk itu diperlukan sebuah model SDM yang bisa membantu manajer SDM dalam menyiapkan perubahan tersebut. York dkk (2022) menyatakan seorang manajer SDM harus mengetahui tingkatan kegiatan SDM yang sering disebut *HRD Pyramid* yang terdiri dari tiga level yaitu: strategis, taktis, dan operasional. Melihat tujuan dan peran dari setiap level serta memaksimalkan peran AI dalam meningkatkan kinerja setiap level, yang ditunjukkan pada tabel 1.6 dibawah.

Tabel 1.6 Tabel *HRD Pyramid*

Level HRD	Fokus
<i>Strategic Level (Generative Learning)</i>	Mengembangkan strategi Mengembangkan pemimpin strategis masa depan. Mengidentifikasi pola strategi SDM.
<i>Tactical Level (Adaptive Learning)</i>	Belajar dari pengalaman dan masa lalu, lalu merancang masa depan yang lebih baik. Melihat dampak dari strategi. Mengembangkan internal manajemen.
<i>Operational Level (Instrumental Response Learning)</i>	Meningkatkan metode operasional setiap bidang. Menganalisa kemampuan dasar karyawan, dan menyediakan berbagai pelatihan untuk peningkatan keahlian dan ketrampilan.

Sumber: York dkk (2022)

Seluruh kegiatan mulai dari *stragic level* sampai ke *operational level* terhubung dan dilaksanakan dengan AI. Sehingga

setiap pihak bisa berkoordinasi dan bersinergi dengan cepat. Seluruh informasi dapat disampaikan dengan baik, seluruh permasalahan juga bisa dicarikan solusi dengan cepat, dan berbagai perubahan yang dirancang oleh perusahaan dapat di implementasikan dengan partisipasi aktif semua pihak.

Keberadaan AI sangat memudahkan semua pihak untuk mengambil keputusan, berdiskusi mencari pilihan terbaik, dan memberikan berbagai rekomendasi ide, saran, dan masukan. Sehingga perusahaan dengan cepat bisa melihat peluang dan memaksimalkan peluang tersebut untuk maju. Hal ini juga membuat perusahaan bisa dengan cepat merespon perubahan pasar dan perubahan selera konsumen. Sehingga perusahaan bisa dengan mudah memenangkan pasar dan terus berkembang di masa depan. Ini sesuai dengan pendapat Fauzan dan Sari (2016) dimana perusahaan harus bisa dengan cepat merespon segala perubahan yang terjadi.

1.7 Penutup

Manajemen SDM di era modern adalah manajemen SDM yang menggunakan seluruh instrumen yang ada baik di internal dan eksternal untuk memajukan organisasi. Salah satunya mengadopsi konsep *Artificial Intelligence* (AI) yang membuat manajer SDM bisa melaksanakan analisa SDM dengan baik, cepat, komprehensif, detail, dan terintegrasi.

Keberadaan AI juga membuat komunikasi seluruh pihak dengan bidang SDM menjadi sangat mudah dan lancar, sehingga manajer SDM bisa dengan mudah mensosialisasikan seluruh program mereka dalam rangka memenuhi kebutuhan SDM di masa depan yang penuh tantangan dan persaingan. AI juga memberikan data yang sangat lengkap dan detail, sehingga semua orang bisa tidak saja bisa melihat hasil dari sebuah keputusan dengan transparan dan akuntabel, tetapi juga bisa memberikan berbagai masukan dan perbaikan untuk pengembangan organisasi.

Hal ini akan membuat perusahaan bisa menjadi sebuah organisasi pembelajar yang terus melaksanakan pengembangan dan perbaikan di masa depan. Hal ini sangat dibutuhkan untuk

pengembangan perusahaan secara berkelanjutan dengan memberikan nilai dan manfaat yang maksimal kepada seluruh pemangku kepentingan. Sesuai dengan pendapat Fauzan (2014) sebuah perusahaan harus mengembangkan metode pembelajaran internal untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cell, E. (1984). *Learning to learn from experience*. SUNY Press.
- Fauzan, R. (2014). *Penilaian Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Studi Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi*. jurnal ekonomi, 16(2), 50-60.
- Fauzan, R., & Jayanti, A. (2020). *Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model Pada Usaha Sanjai Nitta Bukittinggi*. Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis, 1(1), 1-12.
- Fauzan, R., & Rahmadani, S. (2018). *Strategi Pengembangan Agrowisata dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model. Studi Kasus Perkebunan Kopi Green Sago Kabupaten 50 Kota*. jurnal ekonomi, 21(1), 21-33.
- Fauzan, R., & Sari, A. M. (2016). *Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus di Cafe Texas Juice Cabang Tengah Jua Kota Bukittinggi)*. jurnal ekonomi, 20(2), 147-156.
- Fauzan, R., & Sari, R. P. (2018). *Strategi Pengembangan Taman Marga Satwa dengan Menggunakan SWOT dan QSPM Model. Studi Kasus Taman Marga Satwa dan Budaya Kinantan Kota Bukittinggi*. jurnal ekonomi, 21(2), 120-131.
- Fauzan, R., Nurhayati, N., & Novia, I. (2020). *Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan Menggunakan Pendekatan Activity Based Costing. Studi Kasus UMKM Tia Konveksi*. Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Bisnis, 1(1), 35-46.
- Fauzan, R., Supryanita, R., & Rahmatika, R. (2021). *Analisa Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Daya Saing pada Bisnis Kafe di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Kafe Teras Kota)*. MABIS: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, 1(1).
- Macke, J., & Genari, D. (2019). *Systematic literature review on sustainable human resource management*. Journal of cleaner production, 208, 806-815.

- Paillé, P. (2022). *Green Human Resource Management Research: Issues, Trends, and Challenges*.
- Sarjana, S., Widiana, I. N. W., Sisilia, K., Sidjabat, S., Utami, A. R., Raharto, E., & Fauzan, R. (2022). *Manajemen Pemasaran*. Global Eksekutif Teknologi.
- Strohmeier, S. (Ed.). (2022). *Handbook of Research on Artificial Intelligence in Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). *Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review*. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266.
- Yorks, L., Abel, A. L., & Rotatori, D. (2022). *Strategic Human Resource Development in Practice*. Management for Professionals.

BAB II

TANTANGAN MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA

KINI

Oleh Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.

2.1 Pendahuluan

Sejarah panjang perjalanan manajemen sumber daya manusia membuat kita belajar bahwa tidak mudah mencapai tujuan tanpa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang diperlukan. Kebutuhan dan keinginan umat manusia telah membuat manusia bergerak Bersama mewujudkan harapan tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses Panjang dalam memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, Kesehatan, dan keamanan, serta masalah keadilan.

Praktek manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan keseluruhan aspek bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam sebuah organisasi. Hal ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggungjawab sosial perusahaan, manajemen komunikasi, manajemen konflik dan risiko, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan SDM), termasuk pula manajemen kinerja pengembangan dan pembelajaran, gaji finansial dan non finansial, kesejahteraan karyawan, Kesehatan dan keselamatan kerja, serta penyediaan jasa karyawan. Ini memberi gambaran bahwa MSDM merupakan ilmu dan praktek yang meliputi multiaspek dan multidimensi.

Revolusi industri 4.0 di era modern pada hakikatnya berfokus pada digitalisasi teknologi informasi. Hal ini menjelaskan bahwa revolusi industri 4.0 pada abad ke 21 merupakan revolusi

teknologi digital untuk menciptakan ruang digitalisasi. Revolusi teknologi digital yakni revolusi teknologi digital untuk menciptakan digitalisasi, dengan revolusi teknologi komunikasi, revolusi teknologi informasi, dan revolusi teknologi internet untuk menciptakan digitalisasi. Digitalisasi menggunakan teknologi digital.

Pada era revolusi industri 4.0, setiap organisasi membutuhkan kemampuan digitalisasi, dan solusi kebutuhan digitalisasi yang disuplai oleh perusahaan teknologi digital. Revolusi teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0 akan menciptakan digitalisasi pada teknik manajemen sumber daya manusia.

1. Pertama, revolusi teknologi digital pada era revolusi industri 4.0 menciptakan digitalisasi manajemen sumber daya manusia untuk memperoleh pegawai yang memiliki kemampuan dalam bekerja. Pada era modern ini, organisasi mempraktekkan teknik terbaru berbasis revolusi teknologi digital terkait analisis jabatan, perencanaan pegawai, perekrutan pegawai, seleksi pegawai, orientasi pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai.
2. Kedua, revolusi teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0 menciptakan digitalisasi Teknik manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan pegawai dengan etos kerja tinggi. Pada era modern, organisasi mempraktekkan Teknik terbaru berbasis revolusi teknologi digital dalam mengerjakan pemberian gaji, insentif finansial, pemberian tunjangan, dan pemberian kualitas kehidupan kerja.
3. Ketiga, revolusi teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0 menciptakan digitalisasi. Teknik manajemen sumber daya manusia untuk memeriksa hasil kerja dalam memotivasi kerja pegawai, seperti misalnya, memeriksa kemampuan kerja dan kemauan dalam bekerja, dan berusaha melakukan strategi serta kebijakan manajemen sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam memperbaiki motivasi kerja pegawai.

Setiap organisasi pada era modern mempraktekkan teknik terbaru berbasis revolusi teknologi digital, dalam berbagai aktivitas terkait penilaian prestasi kerja dan manajemen karir. Tantangan manajemen sumber daya manusia pada era revolusi industri 4.0

untuk melahirkan dan mengembangkan pegawai professional, sejahtera, memiliki kinerja tinggi, dan sukses dalam berkarir. Manajemen sumber daya manusia beradaptasi pada era modern, dengan wajib berpegang teguh pada filosofi manajemen sumber daya manusia. Beragam aplikasi terbaru manajemen sumber daya manusia berbasis revolusi industri 4.0 berupa revolusi teknologi digital, tidak bakal dapat dipraktekkan secara efektif dan efisien tanpa berpegang teguh pada filosofi manajemen sumber daya manusia. Filosofi manajemen sumber daya manusia tersebut yakni filosofi yang memberikan pedoman bagi para manajer sumber daya manusia di era revolusi industri 4.0 dalam mengambil keputusan untuk menciptakan pegawai yang professional, sejahtera, berprestasi kerja tinggi, dan memiliki karir yang sukses (Adi Pratama, 2022).

Uraian di atas memperlihatkan bahwa manajemen sumber daya manusia berkembang seiring kehidupan manusia demi memberikan yang terbaik bagi umat manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2 Fungsi MSDM di Era Modern

Manajemen sumber daya manusia sebagai disiplin ilmu dan praktek mengenai pengelolaan orang-orang yang terdapat dalam sebuah organisasi, saling bekerja sama dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Manajemen sumber daya manusia telah berkembang menjadi berbagai bidang ilmu yang berbeda. Disiplin ilmu dan praktek ini telah melalui berbagai proses uji coba, pengembangan teori, pengujian konsep secara praktis, dengan melibatkan berbagai pihak terkait, seperti kaum cendekiawan, para pengusaha, pimpinan organisasi, civitas akademika terkait (Farnham and Pimlott, 2019, Armstrong, 2015).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan penetapan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia, agar tercapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktek yang berlaku dan

dibutuhkan dalam menjalankan aspek sumber daya manusia. Berbagai aspek sumber daya manusia ini meliputi perekrutan, penyingkiran, pelatihan, pengembangan pemberian imbalan, dan penilaian (*evaluation*).

2.3 Penelitian MSDM di Era Modern

Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi menghadapi sejumlah tantangan yang lebih kompleks dibanding zaman sebelumnya. Tantangan tersebut meliputi, masuknya bisnis yang semula regional atau nasional menjadi bisnis global/ internasional, perombakan sistem informasi manajemen, kesiapan karyawan memasuki era revolusi industri 4.0, transformasi sdm bekerja secara maksimal (Wardhana, 2014).

Kemajuan teknologi berupa jaringan internet memberikan peluang dalam mengeliminasi batasan jarak dan kemampuan untuk mentransfer data besar secara cepat. Hal ini sudah merambah berbagai aspek kehidupan manusia, berdampak pada proses produksi dan proses bisnis. Teknologi informasi dan inovasi berdampak positif dan signifikan terhadap proses bisnis dan perubahan struktur lingkungan bisnis. Revolusi industri 4.0 telah berdampak pada manajemen sumber daya manusia berupa cara pandang baru terhadap sumber daya manusia, peningkatan kualifikasi dan spesifikasi sumber daya manusia yang diperlukan, pengembangan sumber daya manusia secara maksimal agar dapat bertahan kerja dalam berbagai tuntutan revolusi industri 4.0 (Wijaya, 2020).

Manajemen sumber daya manusia modern mencakup teknologi digitalisasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia. (Kusuma, 2021). Penelitian Kusuma dilakukan terhadap 7000 responden di negara Eropa, seperti Jerman, Finlandia, Inggris, Portugal, Swedia, dan Slowakia pada tahun 2019-2020. Digitalisasi manajemen sumber daya manusia terbukti membantu berbagai fungsi dalam manajemen sumber daya manusia berjalan lebih modern, praktis dan sederhana, memberikan berbagai manfaat kompetitif yang efisien dan efektif. Sekaligus pula mengubah pola kerja dan kebutuhan dalam manajemen sumber daya manusia pada

sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia di era modern telah mengubah pandangan terhadap pola sumber daya manusia yang harus diterapkan pada sebuah perusahaan, membuat perusahaan lebih mudah melakukan adopsi terhadap penerapan teknologi pada berbagai aplikasi manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaannya, dan mengakui pentingnya digitalisasi manajemen, dan tuntutan kemampuan karyawan pada bidang digitalisasi (Kusuma, 2021).

Terdapat sepuluh aspek yang perlu menjadi fokus manajemen sebuah organisasi atau perusahaan terkait manajemen sumber daya manusia dalam merespon revolusi industri 4.0, yakni: perspektif strategi, ketenagakerjaan, manajemen kinerja, menemukan bakat, pelatihan, manajemen berbasis data, proteksi informasi, lingkungan kerja, media sosial, kesinambungan dalam kerja dan kehidupan (Wijaya, 2020)

Semua hal di atas membutuhkan upaya mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan sejarah peralihan revolusi industri, semenjak 1.0 hingga 4.0. berbagai informasi terkait pengaruh globalisasi terhadap perekonomian dunia ini membutuhkan kemampuan merangkai informasi, menjalin komunikasi dan kolaborasi dengan perusahaan lain di berbagai dunia. Dengan demikian, dibutuhkan pula peningkatan mobilitas modal sumber daya perusahaan untuk terhubung ke pasar global dan memperluas bisnis perusahaan.

2.4 Analisis SWOT MSDM di Era Modern

Tantangan dan Hambatan yang ditemui perusahaan pada Era modern berbeda dengan tantangan dan hambatan yang ditemui pada era sebelumnya. Perubahan jaman yang terjadi telah memperlihatkan perubahan pesat dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Hal ini membutuhkan berbagai kajian mendalam terkait manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi atau perusahaan, salah satunya adalah analisis terhadap kelemahan, kelebihan, peluang dan hambatan yang ada.

2.4.1 Kekuatan MSDM di Era Modern

Tenaga kerja angkatan milenial merupakan tenaga kerja generasi Y. orang-orang yang lahir dan termasuk generasi tipe Y ini merupakan orang yang sadar digital, orang yang terbiasa berinteraksi dengan perangkat teknologi digital. Perangkat teknologi dengan mudah dikuasai dan membantu sumber daya manusia perusahaan untuk bekerja dengan lebih fleksibel, dapat mengendalikan beban kerja, menjadi lebih produktif, dan menggerakkan mereka memiliki inisiatif dalam bekerja CIPD dalam (Kusuma, 2021).

Hogg dalam Kusuma (2021) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia di era modern membantu membantu para praktisi dan pimpinan mengambil keputusan terbaik, terbebas dari tugas berulang yang melibatkan manusia. Hal ini menjadikan beragam pekerjaan sumber daya manusia pada perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif. Hal ini membuat fungsi manajemen sumber daya manusia menempati fokus utama perusahaan, menjadi penting, dan menambah nilai strategis perusahaan di era digital Bokelberg dalam (Kusuma, 2021).

2.4.2 Kelemahan MSDM di Era Modern

Pola manajemen sumber daya manusia yang berlaku pada sebuah organisasi terkadang menghasilkan sumber daya manusia yang lebih memilih untuk berada pada zona nyaman dan aman. "Culture shock" atau gagap budaya yang dihasilkan oleh kehadiran teknologi bagi Sebagian pekerja telah membuat manajemen sumber daya manusia di era modern kurang berhasil. Ketidaksiapan karyawan merubah persepsi dan pola kerja di era modern merupakan kelemahan sumber daya yang berada pada sebuah organisasi atau perusahaan.

Teknologi yang canggih mengaburkan batas antara masing-masing bidang kerja. Riset yang dilakukan Kusuma (2021) membuktikan 15 % karyawan jarang memeriksa email atau ponsel di saat bekerja. Padahal manajemen sumber daya manusia di era modern menuntut karyawan selalu siap berinteraksi dengan berbagai perangkat digital. Akses jarak yang jauh dari lokasi kerja dengan perangkat kerja digital dan gangguan sinyal menjadi salah

satu kelemahan sumber daya manusia di era modern Kusuma, 2021).

2.4.3 Hambatan MSDM di Era Modern

Gulliford dan Dixon dalam Kusuma (2021) mengemukakan bahwa ketidakpekaan para pemilik dan manajer sumber daya manusia dapat menghambat manajemen sumber daya manusia di era modern. Pemilik dan pimpinan perusahaan dituntut memiliki kepekaan terhadap perbedaan budaya, etika dan perubahan, agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam persaingan kompetitif dengan perusahaan lain.

Globalisasi perekonomian dunia memberi peluang berkembang lebih besar bagi setiap perusahaan, namun disertai dengan tuntutan manajer melakukan pengambilan keputusan yang tepat. Pimpinan yang tidak siap terhadap perkembangan zaman, terbuka terhadap ide, kritik dan saran pegawainya, hanya melakukan pengambilan keputusan sepihak, dapat menjadi penghambat manajemen sumber daya manusia di era modern. Pimpinan diharapkan memiliki semangat kerja tinggi, kreativitas, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan berpikir kritis Korn dan Pine dalam (Kusuma, 2021).

Strategi keliru dan kurang tepat yang ditetapkan perusahaan dalam perencanaan manajemen sumber daya manusia dapat menjadi penghambat. Kusuma (2021) menjelaskan bahwa setiap perusahaan harus melakukan kajian dalam mengawasi dan mengevaluasi program kerja berjalan. Setiap kebijakan yang tidak relevan dalam situasi yang berkembang pada perusahaan harus diperbaiki. Contohnya, di saat pandemi Covid-19 berkembang secara global, perusahaan harus melakukan berbagai perubahan bagi perkembangannya. Misalnya, mengubah pola pemasaran dan penjualan produk perusahaan, melakukan pembatasan ruang gerak dan waktu kerja bagi seluruh karyawan.

2.4.4 Tantangan MSDM di Era Modern

Masuknya perusahaan dalam era modern disertai dengan tantangan yang berkaitan dengan teknologi digital baru dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Tantangan manajemen

sumber daya manusia di era modern mencakup kompleksitas dan heterogenitas proses manajemen sumber daya manusia, resistensi karyawan terhadap perubahan revolusioner, dan kurangnya penggunaan teknologi digital secara sistematis dalam tugas sumber daya manusia sehari-hari yang diakui (Kusuma, 2021).

Era modern menuntut perusahaan mempersiapkan sumber daya manusia yang semakin cerdas dan cepat menyelesaikan tugasnya. Ini terjadi karena tuntutan masyarakat dan situasi yang semakin kompleks dibanding situasi sebelumnya (Anggritanyo dan Ali, 2019, Santi Diwyarthi, 2022). Tantangan manajemen sumber daya manusia di era modern mencakup persaingan antar perusahaan yang semakin ketat, produk yang semakin bervariasi menuntut kejelian karyawan dalam mengamati segmen pasar secara tepat, keterbatasan sumber daya yang membuat perusahaan harus teliti dalam melangkah, berbagai peraturan yang berlaku terkait operasional perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia di era modern memiliki tantangan dalam mewujudkan modernisasi pelatihan karyawan, pengembangan bakat dan ketrampilan terkait teknologi, merampingkan fungsi manajemen sumber daya manusia perusahaan, mencari solusi terbaik dalam penggunaan manfaat dari beragam platform interaktif real time, aplikasi mobile first, dan analitik terintegrasi Galgali dalam (Kusuma, 2021).

Uraian di atas memperlihatkan bahwa masing-masing perusahaan memiliki kebijaksanaan dan operasional yang berbeda-beda, terkait strategi pemasaran. Namun perusahaan yang baik akan menggunakan berbagai potensi yang mungkin diterapkan, dalam hal bauran pemasaran.

2.5 Penutup

Teknologi digital mempengaruhi pola aktivitas sumber daya manusia yang berlaku pada perusahaan, mengubah peran manajer sumber daya manusia menjadi lebih dinamis dan strategis, membutuhkan sumber daya manusia yang menguasai teknologi digital dalam meningkatkan produktivitas kerja dan profitabilitas

perusahaan, menerapkan strategi dan integrasi beragam fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia di era modern memiliki beragam pandangan dan perkembangan dalam berbagai aspek kehidupan manusia yang lebih kompleks dibanding dengan era sebelumnya. Teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang semakin pesat telah menyebabkan terjadinya perubahan dalam struktur pekerjaan, cara kerja dan ekspektasi perusahaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Hal ini membutuhkan revolusi ketrampilan yang harus dipenuhi karyawan pada sebuah perusahaan.

Perusahaan disarankan untuk mengembangkan bakat dan ketrampilan karyawan dengan wawasan terbuka, mampu mengikuti era modern, dan siap bersaing dalam aplikasi berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Pratama, I Wayan. (2022). *Digital Marketing*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Amalia, Z.R., Mutia. (2019). Implementasi Bauran Komunikasi Pemasaran Wana Wisata.
- Anggoro, G.D. (2021). Bauran Komunikasi Pemasaran dalam Memasarkan Destinasi Pariwisata. *Jurnal Commercium*, 2(2), 65-69.
- Armstrong, M. (2015) *Human Resources Management Practices*.
- Armstrong, M. (2003) *Strategic Human Resource: Management: Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik*. Jakarta: Gramedia.
- Farnham, D., and Pimlott, J. (2019). *Understanding Industrial Relations*. Ed. 5th. Cassel.
- Gultom, D.K. (2018). *Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa terhadap Citra Destinasi dan Kepuasan Wisatawan*
- Jaya, A. (2012). Pemasaran pada Era Globalisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 106-202
- Kotler, Phillip. Keller. (2020). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Prentice Hall: Salemba Jakarta.
- Kotler, Phillip. (2021). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Jakarta: Gramedia.
- Kusuma, F.K. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Era Digital. *E-Journal Binawakya*, 15(10), 5579-5591.
- Mahadewi, A. Gayatri, (2018). *Pengaruh Bauran Pemasaran Pariwisata dan Kualitas Pelayanan Pariwisata terhadap Minat Berkunjung Kembali Wisatawan pada Destinasi Grand Watu Dodol Banyuwangi*. Skripsi tidak diterbitkan. Univ. Jember.
- Marlius, Doni. (2017). Keputusan Pembelian Berdasarkan Faktor Psikologis dan Bauuran Pemasaran PT Intercom Mobilindo Padang. *Jurnal Pundi*, 1(1), 57-67.
- Miller, Alex. (2020). *Strategic Management*. McGraw-Hill, Irwin.

Boston.

- Nugraha, I. (2014). *Analisis Faktor-Faktor Bauran Pemasaran Pariwisata Pulau Bali*.
- Prayitno, S. (2021). Komunikasi Pemasaran Global Terpadu: Tantangan di Era Digital. *Journal of Strategic Communication*, 12(1), 27-39.
- Rambe. (2021). Analisis Strategi Pemasaran dalam Pasar Global. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. dkk. (2021). Female Tourism Worker and Covid-19. *E-Journal of Cultural Studies*, 14(3).
- Santi Diwyarthi, N.D.M. (2021). Pandemi Covid-19 dan Era Tatanan Kebiasaan Baru dalam Perspektif Psikologi Pariwisata. *Jurnal Kepariwisata*, 3(1), 159-167.
- Santi, Diwyarthi, N.D.M. (2022). *Psikologi Umum*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. dkk. (2022). Glamping dalam Pandangan Wisatawan pada Era Industry 4.0 dan Society 5.0. *Journal of Management Hotel*, 1(1), 37-58.
- Santoso, R., Shintawati, R.A., Aliffianto A.Y. (2020). Pengaruh Marketing Mix Produk Jasa terhadap Keputusan Berkunjung Wisata Bahari Jawa Timur. *Jurnal Kinerja*, 17(1), 69-79.
- Selang, C.A.D. (2013). Bauran Pemasaran (Marketing Mix) Pengaruhnya terhadap Loyalitas Konsumen pada Fresh Mart Bahu Mall Manado. *Jurnal EMBA*, 1(3), 71-81.
- Setyanto. (2019). *Pengaruh Komponen Destinasi Wisata (4A) terhadap Kepuasan Pengunjung Pantai Gemah Tulungagung*. Malang: Unibraw.
- Simbolon, Freddy. (2013). Strategi Pemasaran Global di Pasar Indonesia. *Jurnal Binus, Binus Business Review*, 4(1), 405-413.
- Situmorang, J.R. (2012). Pemasaran Pada Era Globalisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 106-116.
- Sutejo, B.S. (2006). Internet Marketing: Konsep dan Persoalan Baru Dunia Pemasaran. *Jurnal Manajemen*, 6(1), 41-58.
- Utomo, Y.T., Shaleh, Z. (2017). Strategi Memasuki Pasar Global: Studi Kasus Yanto Pottery Kasongan Bantul. *Jurnal Az Zarga*, 9(1), 100-125.
- Wardhana, A. (2014). Peluang dan Tantangan SDM pada Era

Revolusi Industri 4.0.

Wijaya, M. (2020). Revolusi Industri 4.0: Implikasi terhadap Sumber Daya Manusia. *Jurnal Media Informatika*, 19(2), 51-60.

BAB III

PERAN SDM DALAM MENGHADAPI ERA DIGITAL

Oleh Ratna Handayati, S.E., M.M.

3.1 Perkembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Masa Depan Sumber Daya Manusia (SDM) di Era Digital

Digitalisasi mengubah struktur pekerjaan, cara kerja, dan apa yang diharapkan pengusaha dari karyawan dalam hal keterampilan mereka, yang memerlukan revolusi keterampilan. Pada tahun 2030-an, kecerdasan buatan, robotika, dan teknologi baru lainnya akan mencapai sekitar 5% dari Inggris pekerjaan, menurut studi PwC. Selain itu, McKinsey Global Institute (2017) menemukan bahwa pada tahun 2030, otomatisasi, kecerdasan buatan, dan digitalisasi dapat memaksa 14% tenaga kerja global untuk memperoleh keterampilan baru dan mengubah kategori pekerjaan mereka. , untuk melatih kembali bakat, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan, dan mendorong perilaku pekerja baru dalam lanskap teknologi yang berubah dengan cepat, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting.

Konsekuensinya, sumber daya manusia harus kreatif, yang tentunya dapat membantu mereka memainkan peran strategis dalam proses pengambilan keputusan dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Paychex, 2018) selain meningkatkan rekrutmen dan kepatuhan terhadap peraturan (Paychex, 2018). Dalam survei yang dilakukan pada tahun 2018 oleh Oracle dan Research Now SSI di sembilan negara di Eropa, Australia, Amerika Utara, dan Amerika Latin, para profesional di bidang sumber daya manusia diminta untuk menguraikan alasan

utama mengapa transformasi digital membantu dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi aset yang lebih strategis dan bernilai untuk penggunaan bisnis.

Responden menyebutkan peningkatan dukungan untuk manajer eksekutif (37%), kemampuan beradaptasi dan pergeseran dalam kepemimpinan manajemen (32%), dan membuka bakat yang ada sebagai alasan. Dalam Patmore et al. studi, (2017), 268 profesional SDM Inggris disurvei mengenai tingkat keterampilan digital, pola pikir digital, dan kesiapan teknologi. Menurut temuan, hanya satu dari tujuh responden yang menggambarkan departemen sumber daya manusia mereka sebagai sekelompok spesialis dalam berbagai keterampilan digital, termasuk media sosial, seluler, data, analitik, pembelajaran digital, dan pengalaman pengguna. Ini menekankan bahwa mayoritas (61 persen miskin hingga rata-rata) tidak memiliki keterampilan digital, dengan kebutuhan terbesar adalah untuk analitik digital (Patmore et al., 2017).

3.2 Peran Sumber Daya Manusia di Era Digital

Kemampuan yang berbeda yang harus diselesaikan dalam pekerjaan seorang ahli SDM ada pada konvergensi antara kepentingan pekerja dan bisnis dan jangkauan dalam pengaturan individu, hierarkis dan sosial, antara lain, untuk konfigurasi desain, siklus dan strategi yang bekerja dengan individu yang memiliki keterampilan, tanggung jawab dan komitmen (pemberian) yang sangat diawasi dalam pergaulan. Namun demikian, sumber daya manusia yang profesional harus mampu membangun kapabilitas organisasi (capacity builder), seperti budaya dan identitas organisasi, sehingga anggota organisasi memiliki pemahaman menyeluruh tentang nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam perilaku kerja mereka. Hal ini selain membangun struktur dan sistem. Melalui serangkaian kegiatan manajemen talenta, profesional sumber daya manusia harus mengkondisikan organisasi untuk dapat mendayagunakan perilaku peran strategis

talenta yang tersebar di seluruh lini organisasi (*talent pool*) Ulrich *et al.* 2017) merekomendasikan sembilan kompetensi strategis yang harus dikuasai oleh profesional sumber daya manusia dalam organisasi. Profesional sumber daya manusia harus mampu mengelola bakat, kepemimpinan, dan budaya yang memungkinkan organisasi bersaing secara efektif untuk mencapai nilai strategi bisnis, memenuhi harapan pemangku kepentingan internal dan eksternal, serta efektif menciptakan efektivitas pribadi. Tiga dari sembilan kompetensi tersebut merupakan penggerak utama (*core driver*) SDM Unggul di Industry 4.0, yaitu:

1. Kemampuan memposisikan perusahaan untuk memenangkan persaingan disebut *strategic positioning*. Profesional SDM mampu menyelaraskan strategi manajemen SDM dengan strategi bisnis dalam organisasi.
2. Aktivis yang kredibel, kapasitas untuk membangun kepercayaan melalui perspektif proaktif. Dasar untuk melakukan percakapan bisnis dengan pemangku kepentingan adalah kompetensi ini.
3. Kemampuan menghadapi tekanan jangka pendek dan jangka panjang dari manajemen (pemimpin) dan karyawan dikenal sebagai *paradox navigator*.

Tiga kompetensi profesional sumber daya manusia berikut ini merupakan penentu kompetensi organisasi (*organizational enablers*) yang memungkinkan bisnis mencapai nilai-nilai strategis (Ulrich *et al.*, 2017), terdiri dari:

1. Kapasitas profesional sumber daya manusia untuk melaksanakan perubahan dan mengawal budaya yang mendorong pencapaian nilai-nilai dikenal sebagai budaya dan juara perubahan.
2. Kemampuan untuk mengembangkan aset sumber daya manusia seperti kepemimpinan, mengarahkan kinerja individu, dan membangun talenta dengan kompetensi tinggi dikenal sebagai *human capital curatorship*. Kemampuan ini

digunakan untuk mengelola aliran bakat di seluruh organisasi.

3. Kemampuan untuk mengelola kesejahteraan pekerja melalui distribusi kompensasi finansial dan non-finansial dikenal sebagai total *steward rewards*.

Selanjutnya, kemampuan mengelola aspek fundamental atau taktis kegiatan manajemen sumber daya manusia menjadi fokus dari tiga (tiga) kompetensi terakhir, yaitu *delivery enabler*:

Kompetensi SDM Digital

1. Integrator teknologi dan media adalah seseorang yang dapat menggunakan media sosial dan teknologi untuk membangun organisasi berkinerja tinggi.
2. Keterampilan analitis penting untuk membuat keputusan dalam suatu organisasi.
3. Kemampuan untuk mengawasi berbagai proses sambil mematuhi peraturan yang berlaku adalah yang menentukan manajer kepatuhan. Menjalankan bisnis digital membutuhkan keterampilan ini.

Meskipun bisnis memiliki alternatif untuk menggunakan nilai penting dan strategi untuk keberlanjutan bisnis jangka panjang. Keahlian spesialis SDM untuk memenuhi aspek akuntabilitas berakar dari penguasaan teori dan keahlian khusus yang relative sulit digantikan dengan teknologi (Gueutal and Stone, 2005). Selain menjalankan fungsi teknis dalam pengelolaan sumber daya manusia, spesialis SDM juga menjalankan fungsi strategis dalam mengeksekusi strategi bisnis serta berinteraksi dengan stakeholders bisnis. Sebagai bisnis yang dalam menjalankan aktivitasnya berinteraksi dengan berbagai partner kerja baik internal (antar fungsi) maupun

SDM Unggul di Industry 4.0

Eksternal (organisasi), bisnis digital dapat dianalogikan sebagai perusahaan virtual yang bekerja sama dengan beberapa perusahaan bisnis independen untuk menyediakan produk dan

layanan dalam waktu terbatas kepada klien yang spesifik (McShane and Glinow, 2008). Pertimbangan utama penggunaan struktur *network* tersebut adalah karena perusahaan memiliki sedikit kompetensi inti, sehingga perlu melibatkan partner eksternal, khususnya untuk mengantisipasi perkembangan teknologi yang sedemikian cepat serta proses bisnis yang kompleks. Selaras dengan bentuk struktur kerja di bisnis digital, spesialis SDM dalam bisnis digital juga menjalankan peran baru sebagai *creative-hub* yang menghubungkan berbagai pihak (*stakeholders*) untuk mendukung proses bisnis berjalan dengan baik. Spesialis sumber daya manusia dalam bisnis digital berinteraksi dengan anggota tim virtual yang anggota-anggotanya beroperasi pada ruang, waktu dan batasan organisasi yang tersebar serta terhubung melalui teknologi informasi untuk mencapai tujuan bisnis. Penguasaan teknologi dari spesialis SDM juga harus sangat baik untuk mendukung fungsi strategi SDM di bisnis digital dapat berjalan dengan baik.

3.3 Hubungan SDM dengan Teknologi

Semua lapisan masyarakat internasional tidak dapat menghindari era globalisasi saat ini. Sebagai anggota masyarakat internasional, Indonesia berkewajiban untuk terus berkontribusi dalam pencapaian tata pemerintahan yang baik. Menerapkan manajemen pembangunan yang sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi, menghindari salah alokasi dana investasi, mencegah korupsi politik dan administratif, menegakkan disiplin anggaran, dan menetapkan kerangka hukum dan politik untuk perluasan kegiatan bisnis adalah contoh tata kelola yang baik.

Model pemerintahan lama yang serba sentralistik dan memberikan banyak kekuasaan kepada pemerintah pusat atas kebijakan, harus diubah secara mendasar jika ingin mewujudkan *good governance*. Ia menuntut adanya sistem yang mampu memberdayakan daerah untuk bersaing secara regional, nasional, dan internasional. Sekaligus mengurangi atau bahkan

menghilangkan ketergantungan pemerintah daerah terhadap pemerintah pusat.

Pelaksanaan otonomi daerah memerlukan reformasi pengelolaan keuangan daerah dan keuangan negara untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah, termasuk Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, yang diubah menjadi Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004. Hubungan antara teknologi informasi dan kualitas laporan keuangan didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Lediana (2013) yang menyatakan bahwa kualitas laporan keuangan yang dihasilkan oleh pemerintah daerah meningkat ketika teknologi informasi digunakan secara efektif. Menurut Sapitri (2015), penggunaan teknologi informasi meningkatkan kualitas laporan keuangan secara signifikan dan positif.

Laporan keuangan dari pemerintah merupakan bagian penting dalam mewujudkan pengelolaan keuangan yang akuntabel kepada publik. Oleh karena itu, kemampuan manajemen di instansi pemerintah dalam memberikan informasi kepada publik berimplikasi pada semakin meningkatnya tuntutan terhadap pelaksanaan akuntabilitas publik, salah satunya adalah informasi dalam laporan keuangan (Mardiasmo, 2004). Jika informasi keuangan tidak disajikan dan disampaikan secara andal, fungsi informasi dalam laporan keuangan tidak akan berguna. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005, keandalan informasi dalam laporan keuangan merupakan metode pertanggungjawaban pengelolaan keuangan publik. Hal ini merupakan salah satu aspek nilai informasi penting terkait pengambilan keputusan oleh berbagai pihak.

Selain perannya sebagai teknologi komputer, teknologi informasi juga berfungsi sebagai teknologi komunikasi untuk penyebaran informasi (Indriasari dan Nahartyo, 2008). Jika semua organisasi pemerintah menggunakan kontrol sesuai dengan peraturan yang berlaku, mereka akan dapat melaksanakannya. seluruh kegiatannya.berdasarkan PP No.Sesuai dengan UU No.60/2008, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) harus dilaksanakan secara penuh baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengawasan keuangan daerah merupakan faktor lain yang dapat berdampak pada keakuratan pelaporan keuangan oleh pemerintah daerah. Merencanakan standar kinerja, merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, menentukan apakah telah terjadi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk memastikan bahwa sumber data organisasi.

3.4 Pentingnya Investasi Sumber Daya Manusia di Era Digital

Lingkungan bisnis industri telah berubah sebagai akibat dari persaingan global yang ketat, teknologi yang berkembang pesat, pergeseran demografis, pergeseran kondisi ekonomi, dan perubahan progresif lainnya. Saat ini Indonesia sedang menghadapi periode Modern Upset keempat atau pemberontakan Modern 4.0 yang diharapkan dapat meningkatkan intensitas dan efisiensi bisnis publik. Hal ini akan berdampak signifikan terhadap masa depan industri. Sumber daya manusia di sektor manufaktur memiliki peluang untuk memperoleh keterampilan yang selaras dengan kemajuan teknologi modern di era revolusi industri 4.0. Peningkatan kualitas merupakan salah satu kegiatan utama.

Peluang Pada Zaman Revolusi Industri 4.0

Akan banyak peluang untuk dikembangkan di era industri digital. Semua ini tergantung pada kreativitas dan mencari peluang yang tersebar di industrinya masing-masing. Industri dan sifat

pekerjaan akan diubah oleh revolusi industri keempat, menghadirkan novel nilai-nilai perjuangan, pekerjaan baru, dan profesi baru. Seiring kemajuan teknologi, demikian pula kemampuan yang akan dibutuhkan di era industri 4.0. Untuk memiliki pilihan bersaing di era modern 4.0, kita harus memiliki pilihan untuk membaca dan menjadi menerima perubahan dan melengkapi diri kita dengan kemampuan terbaru.

Ancaman Di Zaman Revolusi Industri 4.0

Di sisi lain, karena profesi dan pekerjaan digantikan oleh sistem otomasi dan robot, kehadiran revolusi industri 4.0 secara bersamaan akan mengancam lini bisnis yang ada. Biaya lebih murah, lebih efektif, dan efisien bila energi robot digunakan. Akibatnya, kita harus mampu menghadapi masa depan dan menghadapinya dengan bijak dan bertanggung jawab. Bisnis yang sudah mapan akan terancam oleh industri 4.0. Ada banyak kisah bisnis besar yang tenggelam dalam kesedihan yang mendalam. Karena teknologi digital mampu menembus tatanan yang ada, tidak ada lagi persaingan di bidang usaha. Walaupun tidak ada pesaing secara fisik, namun kenyataannya banyak pesaing.

Rahasia Sukses Di Era Revolusi Industri 4.0

Bagaimana kita mempersiapkan diri menghadapi revolusi industri keempat? Seperti diketahui, contoh industri 4.0 menggabungkan sejumlah inovasi teknologi terkini, seperti sistem jaringan dan teknologi berita dan komunikasi. Alhasil, teknologi digital menjadi lebih mahir. adalah keharusan dan kebutuhan. Selain itu, kita perlu mempersiapkan mental untuk ketahanan, kesadaran situasional, kemampuan berpikir kritis, dan kapasitas untuk menemukan hal-hal baru.

Peran Dan Fungsi Baru Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia saat ini dianggap sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan, tetapi karakteristik revolusi Industri 4.0 telah mengarahkan para peneliti dan praktisi manajemen untuk memprediksi bahwa skenario ini akan

mengambil bentuk yang berbeda. Atribut sumber daya manusia yang menyiratkan bahwa cara untuk maju adalah instruksi, pengalaman dan informasi yang perlu digunakan asosiasi untuk membuat kemajuan dunia yang kejam. Menurut teori modal manusia, orang dengan lebih banyak pengetahuan memiliki keterampilan kognitif yang lebih baik, yang membuat mereka lebih produktif dan efisien dalam mengembangkan aktivitas. Peran dan fungsi baru dalam sumber daya manusia diperlukan untuk menjawab tantangan kemajuan teknologi di industri 4.0. Peran dan fungsi ini melampaui tugas administratif untuk mencakup bisnis dan strategis, termasuk yang berikut:

1. Sebagai pekerja.

Fungsi ini berfokus pada menjaga agar karyawan tetap termotivasi untuk terus bekerja sama dan berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan.

2. Sebagai Agen Perubahan.

Diperlukan inisiatif untuk mengimplementasikan perubahan yang antara lain menekankan pada kinerja tim (high performance team), memperpendek siklus penemuan, dan memperkenalkan teknologi baru yang dikembangkan dalam waktu yang relatif singkat.

Tuntutan Revolusi 4.0, yang menuntut pembaruan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja (pelatihan ulang). Selain itu, lembaga pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan sumber daya manusia untuk revolusi industri 4.0. Saat ini diakui bahwa perkembangan internet dan teknologi digital harus Berawal dari sektor pendidikan yang sudah maju terlebih dahulu. Pelaku usaha di industri maritim, antara lain pemilik kapal, perusahaan pelayaran, dan universitas maritim, segera mengevaluasi dan menyesuaikan dengan situasi dan kebutuhan perkembangan di lapangan. Model digital dan canggih Revolusi industri 4.0 mengharuskan semua pihak mengevaluasi apa yang telah dilaksanakan dan menyesuaikannya.

Untuk memenuhi tuntutan Revolusi Industri 4.0, sumber daya manusia yang kompeten harus mampu mencerminkan kecanggihan teknologi serta pemahaman sumber data dan konstruksi berdasarkan kecepatan perkembangan teknologi. Hal ini akan memungkinkan mereka untuk lebih inovatif dan lebih mudah untuk menyelesaikan di tempat kerja mereka. Berdasarkan kebutuhan dunia industri saat ini, tuntutan Revolusi 4.0 mengharuskan dilaksanakannya program peningkatan keterampilan (*skills improvement*) atau program pembaruan keterampilan (*retraining*) bagi pekerja atau lulusan universitas.

3.5 Peran Sumber Daya Manusia dalam Bisnis

Perusahaan yang berhasil di pasar yang sangat kompetitif saat ini akan mendorong departemen SDM mereka untuk mengambil beberapa tanggung jawab. Mereka lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan produktivitas perusahaan, meningkatkan kualitas pengalaman karyawan, mematuhi semua undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan efisiensi manajemen sumber daya manusia, memperoleh keunggulan kompetitif, dan meningkatkan fleksibilitas semakin banyak peran yang mampu mereka lakukan dengan sukses. tenaga kerja. Kegiatan dan tujuan organisasi secara keseluruhan sebagian besar dikelola oleh SDM. Manajer SDM dan departemennya menjadi lebih terlibat dalam kegiatan perusahaan sebagai akibat dari semakin pentingnya sumber daya manusia bagi keberhasilan perusahaan. Mereka harus menyadari kebutuhan bisnis di masa depan dan membantu perusahaan dalam memenuhinya.

Fungsi terbaru dan mungkin paling signifikan dari departemen SDM adalah untuk menghubungkan SDM ke bisnis. Peningkatan keterlibatan dalam tujuan strategis dan jangka panjang perusahaan adalah salah satu hasil dari posisi ini. Selain jangka pendek dan jangka menengah yang biasa kegiatan, penekanan baru pada kegiatan jangka panjang adalah hasil kedua.

Departemen SDM beroperasi pada tiga tingkat selama tiga skala waktu yang berbeda, yaitu: operasional, manajerial, dan strategis. Departemen SDM juga memiliki pengetahuan akan bisnis perusahaan, pandangan-pandangan yang kreatif tentang bagaimana perusahaan dapat menjadi lebih efektif, dan kedekatan dengan serta penerimaan dari manajemen puncak. Efektivitas pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan sebagian besar bergantung kepada pengetahuan, keahlian dan kemampuan orang-orang di departemen sumber daya manusia, terutama pemimpin SDM, generalis SDM, dan spesialis SDM yang secara kolektif disebut para profesional SDM.

Akibat semakin kompleksnya manajemen sumber daya manusia, hampir semua perusahaan telah mendirikan departemen SDM. Tidak semua departemen SDM ini melaksanakan semua kegiatan SDM yang ada. Kegiatan departemen SDM dan bagaimana departemen tersebut melaksanakannya sangat bergantung kepada peran yang dijalankan departemen tersebut dalam perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang sangat peduli terhadap manajemen SDM akan mendorong departemen SDM mereka menjalankan peran bisnis dan juga peran pendayagunaan, pemantau, inovator serta penyelesaian. Bila ini terjadi, departemen SDM tersebut akan mampu menghubungkan kegiatannya ke dalam bisnis dan membuktikan nilainya kepada organisasi dengan menunjukkan betapa kegiatan-kegiatan yang dilakukannya telah membawa dampak kepada produktivitas, kualitas kehidupan kerja, keunggulan kompetitif, kemampuan menyesuaikan diri, dan kepatuhan kepada hukum seluruh tujuan yang berhubungan dengan sejumlah pemegang saham perusahaan.

Perusahaan yang berhasil dalam lingkungan yang sangat kompetitif saat ini mendapat bahwa melibatkan setiap orang dalam manajemen sumber daya manusia merupakan tindakan yang menguntungkan. Para pekerja, manajer lini, dan profesional

SDM harus bekerja sama jika ingin agar perusahaannya mengelola sumber daya manusianya dengan efektif.

3.6 Strategi Pengembangan SDM dalam Persaingan Bisnis Industri Kreatif di Era Digital

Revolusi Industri dari 1.0 ke 4.0

1. Setelah itu, negara-negara lain mengalami tahap pertama dari revolusi industri. Mesin uap industri adalah katalis untuk revolusi ini, yang melihat berakhirnya tenaga kerja manusia dan hewan di industri tekstil dan baja.
2. Pembagian kerja dalam proses produksi skala besar merupakan langkah awal dari revolusi industri kedua, yang diawali dengan penggunaan energi listrik dalam proses produksi, distribusi, dan perdagangan.
3. Teknologi informasi dan proses produksi otomatis menandai dimulainya revolusi industri ketiga pada pergantian abad ke-20. Mesin modern umumnya tidak dibatasi oleh tenaga manusia namun menggunakan Regulator Resmi yang Dapat Diprogram yang berdampak pada biaya pembuatan yang lebih rendah.
4. Teknologi digital, termasuk kecerdasan buatan (AI), menjadi landasan bagi revolusi industri 4.0 abad ke-21. Dalam revolusi industri 4.0, bisnis membutuhkan digitalisasi dan didukung oleh perusahaan teknologi digital.

Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri yang juga dikenal dengan “Era 4.0” Revolusi teknologi digital akan menghasilkan digitalisasi berbagai metode Manajemen Sumber Daya Manusia, antara lain:

1. Dalam melaksanakan berbagai kegiatan pengelolaan sumber daya manusia, organisasi akan menggunakan metode berbasis teknologi digital terkini.
2. Melalui pengembangan strategi dan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang diperlukan untuk

meningkatkan motivasi karyawan, memfasilitasi upaya manajemen sumber daya manusia untuk menginspirasi karyawan dalam bekerja.

3.7 Menciptakan SDM yang Berkualitas di Era Digital

Perkembangan teknologi sangat membantu untuk meringankan pekerjaan manusia. Misalnya dalam kegiatan bisnis. Hampir seluruh aktivitas yang dilakukan dibantu oleh teknologi, misalnya: perencanaan, proses produksi, pemasaran, dan pencatatan transaksi. Akibatnya, sumber daya manusia harus dapat mengoptimalkan fungsi teknologi dengan baik agar teknologi dapat berfungsi dalam situasi ini. Di era digital, Anda membutuhkan sumber daya manusia yang baik untuk bertahan hidup. Oleh karena itu, ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk menghasilkan sumber daya yang berkualitas di era digital, antara lain:

1. Mengadakan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan
Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menjadikan sumber daya manusia berkinerja lebih baik sehingga diharapkan dapat menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pemahaman, keterampilan kerja, dan profesionalisme mencapai tujuan organisasi.
2. Perencanaan Karir yang Jelas
Dengan adanya perencanaan karir diharapkan akan menambah motivasi karyawan sehingga karyawan dapat mengetahui sasaran karier yang lebih produktif.
3. Penilaian Kinerja
Di tengah persaingan global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi dari setiap karyawan dalam hal evaluasi kinerja, sebagaimana dibuktikan oleh: Menurut Simamora (2004), bisnis menggunakan proses yang disebut penilaian kinerja

untuk menilai seberapa baik kinerja setiap karyawan. pekerjaan mereka.

4. Melakukan Evaluasi Pekerjaan

Yani (2012) mengatakan bahwa evaluasi pekerjaan adalah cara sistematis untuk mengetahui seberapa besar nilai pekerjaan di suatu perusahaan dibandingkan dengan pekerjaan yang sudah ada. Hasil evaluasi pekerjaan digunakan untuk membayar karyawan dan jabatan di perusahaan. lebih adil dan tepat.

5. Pemberian Insentif

Insentif adalah salah satu penghargaan yang terkait dengan kinerja karyawan. Insentif yang ditawarkan kepada seorang karyawan akan semakin besar semakin tinggi kinerjanya. Perusahaan dan karyawannya sama-sama mendapatkan keuntungan dari menawarkan insentif ini. Masalah akan muncul jika insentif yang diterima tidak terkait dengan pekerjaan kinerja tetapi bersifat pribadi, sehingga menimbulkan ketidakadilan dan ketidakpuasan yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku. Misalnya tidak terlihat, lesu dalam bekerja, dan berkurangnya pelaksanaan kerja, hal ini diungkapkan oleh Yani (2012).

3.8 Tantangan dan Strategi Pemberdayaan SDM di Era Digital

Human Capital Management yang sudah berada di era digital merupakan model penggerak penting untuk menghadapi disruption yang terjadi di era digital. Human Capital di era digital sebagai referensi solusi masa depan perusahaan mulai dari *Corporate Transformation dan Management Strategic, strategi Human Capital Management dalam menghadapi ke normalan baru, change management, transformation digital, digital leadership, collaborative dan agile performance, digital HC development, virtual team work, flexible remuneration, reskilling future employment,*

virtual team work, flexible remuneration, reskilling future employee, termination.

Tantangan Pemberdayaan SDM di era Digital

Operasi bisnis diubah secara signifikan oleh teknologi. Pola manajemen sumber daya manusia, juga dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia perusahaan, adalah salah satunya. Divisi SDM menghadapi kendala yang signifikan dalam hal menggabungkan teknologi ke dalam strategi manajemen SDM.

1. Di zaman teknologi digital saat ini, sangat sulit untuk menemukan karyawan berbakat. Tenaga kerja yang tersedia sangat besar. Permintaan perusahaan akan sumber daya manusia juga terus meningkat.
2. Pengelolaan sumber daya manusia dimiliki oleh perusahaan. Aset perusahaan yang signifikan adalah tingkat talenta SDM yang tinggi.
3. Keamanan data perusahaan.
Banyak data penting perusahaan disimpan di departemen SDM. Informasi pribadi, misalnya, seharusnya hanya dapat diakses oleh individu tertentu yang dapat digunakan untuk meningkatkan soft skill. Departemen SDM bertanggung jawab lebih dari sekadar tugas administratif. SDM harus memenuhi tanggung jawabnya sebagai pihak pengelola SDM. Oleh karena itu, profesional SDM harus memiliki lebih dari sekedar hard skill. Namun, untuk membantu mereka dalam menjalankan tanggung jawab dan perannya, mereka juga harus memiliki soft skill.
4. Sistem Penilaian Kuantitatif
Selain itu, SDM membutuhkan struktur data yang dapat memotivasi bisnis untuk mencapai tujuan bisnis. Struktur data yang terorganisir dengan baik dapat membantu bisnis mengevaluasi kinerja karyawan secara kuantitatif.

Strategi Pemberdayaan SDM di era digital

1. Rekrutmen dan seleksi Tujuan rekrutmen adalah untuk mencari sebanyak mungkin karyawan potensial sehingga

perusahaan dapat memilih dari berbagai macam kandidat. Seleksi adalah keputusan yang dibuat oleh perusahaan ketika ada lowongan pekerjaan di dalam perusahaan.

2. Istilah "insentif" atau "imbalance insentif" mengacu pada kompensasi yang ditawarkan organisasi kepada karyawan dalam bentuk barang berwujud. Remunerasi yang diberikan ditentukan untuk membuat perwakilan bekerja di asosiasi. Karyawan harus diwajibkan untuk mematuhi kompensasi yang diberikan sistem untuk mengurangi omset.
3. Kemajuan profesi
Gerakan perencanaan apa yang harus dibuat dari perwakilan untuk latihan kerja di masa depan. Mengingat kinerja yang buruk, bisnis harus menerapkan tindakan korektif seperti pelatihan, transfer, atau pemecatan; di sisi lain, kinerja tinggi harus dihargai dengan promosi, kenaikan gaji, atau bonus.
4. Kebijakan organisasi
adalah mekanisme yang dikembangkan organisasi, serta batas-batas yang mengatur tindakan administratif organisasi. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk memantau kinerja karyawan dan menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial.

3.9 Meningkatkan Kinerja Masyarakat di Era Digital

Masyarakat Digital masyarakat yang dikenal sebagai masyarakat digital adalah masyarakat yang setiap aktivitasnya terhubung dengan jaringan teknologi. Setiap hari masyarakat digital bergantung pada teknologi—baik teknologi informasi maupun komunikasi. Semua aspek kehidupan telah berubah akibat perkembangan yang pesat dari teknologi digital. Perubahan ini dapat menguntungkan masyarakat dengan memungkinkan orang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka secara lebih efektif dan efisien. Namun, keberadaan teknologi digital ini memiliki efek

positif dan negatif, termasuk penurunan aktivitas seluler, peningkatan kerentanan terhadap berita palsu, dan kurangnya semangat sosial.

Kinerja adalah hasil yang dicapai organisasi dari waktu ke waktu, terlepas dari apakah itu difokuskan untuk menghasilkan keuntungan atau melayani kepentingan publik. Menurut Armstrong dan Baron¹ (Armstrong and Baron, 1998), kinerja adalah hasil kerja yang telah keterkaitan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Selain itu, Indra Bastian² menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian suatu kegiatan, program, atau kebijakan dalam mencapai tujuan, sasaran, misi, dan tujuan organisasi. dan visi yang dituangkan dalam rencana strategis organisasi (*strategic planning*). Perusahaan harus menjalani proses transformasi digital untuk mendongkrak kinerja di era digital karena ini adalah masalah yang paling mendesak saat ini. Hampir semua bisnis saat ini mengandalkan teknologi digital untuk mempermudah operasional sehari-hari. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari transformasi digital untuk berbagai alasan, termasuk organisasi data yang lebih baik dan produktivitas karyawan yang meningkat. Perusahaan dapat membantu karyawannya menyelesaikan proses transformasi digital dengan sukses dalam beberapa cara. Berikut beberapa contohnya:

1. Menghilangkan perasaan takut pada karyawan akan adanya kehadiran teknologi digital.
2. Mengomunikasikan secara Bersama tujuan dan rencana perusahaan dalam melakukan transformasi digital.
3. Memberikan sosialisasi yang berisi tentang kelebihan dalam menggunakan teknologi digital bagi karyawan perusahaan.
4. Melakukan perbaikan sarana dan prasarana, seperti melengkapi perangkat komputer dengan jaringan yang selalu online, sehingga dapat dengan cepat mengakses sumber data dan sumber informasi lainnya serta meningkatkan kinerja.

Salah satu tanggung jawab seorang pemimpin adalah untuk menjaga dan menjaga karyawan dengan keterampilan khusus. Menurut "S. David Young dan Stephen F. O. "Byrne," Fortune menggunakan delapan kriteria, lima di antaranya non-finansial: kemampuan menari, inovasi, kualitas manajemen, tanggung jawab sosial dan lingkungan, dan retensi individu berbakat dan kualitas layanan dan barang." seorang karyawan yang memiliki kemampuan dan bakat unik, menjadikannya aset bagi perusahaan yang harus dilindungi.

Karena jika tidak disimpan, itu memungkinkan karyawan pindah ke tempat lain karena dia pikir dia memiliki potensi untuk melakukannya. Ini sering terjadi ketika tawaran pekerjaan di lokasi lain lebih menarik dalam hal gaji, tunjangan, kendaraan dinas, rumah dinas, dan fasilitas penduduk lainnya.

Dalam dunia bisnis, segala sesuatunya tidak selalu dilakukan dengan tangan, namun akan selalu ada perubahan karena perkembangan teknologi di era digital saat ini menuntut setiap orang, termasuk karyawan perusahaan, untuk selalu dapat berubah. Beberapa tugas yang sebelumnya diemban dengan tangan sekarang dapat dilakukan secara otomatis melalui mesin atau sistem yang sudah digunakan. Kita perlu memodifikasi cara kita bekerja agar kinerja tetap efektif. Sederhana seperti memutar bagian tengah tangan, namun bukan berarti tidak bisa dikembangkan dengan imajinasi apapun. Di era digital, ada beberapa cara untuk meningkatkan efektivitas kinerja, antara lain:

1. Memiliki pemikiran yang kritis.
2. Memiliki pemikiran yang kreatif.
3. Memiliki ide-ide yang inovatif.
4. Memiliki kemampuan komunikasi digital yang baik.
5. Mampu beradaptasi dengan cepat.
6. Terus selalu meningkatkan pengetahuan.

3.10 Kompetensi SDM di Era Digital

Kemampuan untuk melakukan pekerjaan berdasarkan motif, sifat bawaan, konsep diri, pengetahuan, dan keahlian disebut

kompetensi. Niat adalah segala sesuatu yang dapat diandalkan dan selalu diingat untuk terjadi. Motif ini merupakan bagian dari perilaku orang yang menggerakkan, mengendalikan, dan mengarahkan mereka menuju suatu tujuan.

Karakteristik fisik dan non-fisik individu dalam menanggapi suatu peristiwa disebut sebagai "sifat bawaan." Kualitas bawaan yang tidak dapat diubah ini berasal "dari sana" dan tidak dapat diubah. Pandangan, nilai, keyakinan, dan citra diri seseorang merupakan konsep diri mereka. Konsep diri setiap individu mungkin berbeda. Bahkan jika individu itu berasal dari keluarga yang sama. Bahkan anak kembar pun dilahirkan dengan pengetahuan, yang berasal dari hasil dari pencarian mereka sendiri. Keahlian adalah kapasitas untuk melakukan tugas tertentu.

Mengelola Manusia

Dalam era 4.0 ketika digital menjadi panglimanya, justru kompetensi SDM yang diperlukan adalah kembali pada kearifan masa lalu yang tidak lelang dilindas zaman. Kearifan masa lalu dengan berpusat kepada manusia. Teknologi berlari super cepat. Kecerdasan buatan semakin cerdas dan mampu membaca gelontoran informasi yang tiada terhitung banyaknya menjadi kesimpulan yang sesuai dengan keperluan pengguna nya. Robot tidak lagi tinggal di pabrik, namun sudah menjadi kawan manusia. Pekerjaan manusia semakin bisa diotomasi melalui robot yang pintar. Ketika manusia bekerja apa pun jenis pekerjaannya dan dimanapun bekerjanya ia wajib memiliki tiga keterampilan yaitu:

1. Mengelola Diri Sendiri
2. Mengelola Pekerjaan
3. Mengelola Manusia.

Sebelum mengelola pekerjaan mengelola manusia, ia wajib mengelola diri sendiri. Ada lima hal yang harus diperhatikan:

1. Disiplin
2. Integritas
3. Pembelajar

4. Pengelolaan waktu
5. Pro aktivitas.

Perbedaan pokok mengelola pekerjaan dan mengelola manusia ialah mengelola pekerjaan fokus pada keterampilan manajerial. Sedangkan mengelola manusia merupakan kecakapan kepemimpinan.

Keterampilan Komunikasi

Ada lima prinsip utama dalam berkomunikasi.

1. Komunikasi adalah perilaku yang dapat dipelajari. Seperti halnya dengan ilmu lainnya semacam kimia, fisika, biologi, ekonomi, hukum, maka komunikasi merupakan ilmu yang dapat dipelajari dan di peraktekkan.
2. Kedua, komunikasi bukan hanya masalah verbal, lebih banyak non verbal. Komunikasi bukan sekedar apa yang dikatakan namun juga cara mengatakan. Dalam kaidah yang sudah menjadi rumus umum, komunikasi terdiri atas tiga bagian: kata-kata, intonasi, dan bahasa tubuh.
3. Manusia dapat membuat perubahan drastis dalam kualitas hubungan hanya dengan komunikasi.
4. Keterampilan komunikasi yang benar membantu karyawan mencapai sasaran.
5. Sesuai kan komunikasi anda dengan komunikan anda. Intinya apa yang keluar dari pemikiran dan mulutnya bisa dimengerti oleh karyawan dari tingkat bawah hingga tingkat atas.

Kreativitas Dan Inovasi

Model inovasi kreatif Drucker memiliki empat prinsip utama, secara singkat. Prinsip pertama harus konseptual, dan harus dimulai dengan pemeriksaan peluang yang tersedia. Kedua, prinsip yang disederhanakan diarahkan dari skala kecil. Untuk menjadi yang terbaik, prinsip ketiga harus visi. Aturan keempat adalah berinovasi sekarang daripada menyerang di masa depan. Prinsip ini sekarang dapat diukur dalam pengaturan saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- a.m. lilik agung.2020.Kompetensi SDM di era 4.0. Kompas Gramedia-jakarta
- Amelya, dora . 2021.SDM unggul di industry 4.0. nigari kota baru : insan cendekia mandiri
- Azlan, muhammad. "kualitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi" vol 3 no 2, 2015
- Brennen, JS, & Kreiss, D. (2016). Digitalisasi. Dalam KB Jensen & RT Craig (Ed.), Internasional ensiklopedia teori dan filsafat komunikasi (hal. 556-566).
- Emillia, Kuswadani, Dwin, & Damiri, Dhami Johar. (2020). Transformasi Sumber Daya Manusia Menghadapi Pasar Tenaga Kerja Era Revolusi Industri 4.0.
- Erwan Supriyono. 2021. HCM 4.0 Peta Jalan Upgrade Sistem Manajemen SDM Masa Depan. Yogyakarta: Kagama Human Capital
- Fahmi, I 2016, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Gehrke,L., Kuhn,A.T.,& Rule,D., Moore,P.(2015). Industry 4.0: A Discussion of Qualifications and Skills in the Factory of the Future
- Kagermann,H.; Wahlster, W.; Helbig, J. (2013). Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0-Final Report of the Industrie 4.0 Working.
- Patmore, B., Somers, J., D'souza, D., Welch, D., & Lawrence,J.(2017). Laporan penelitian: Keadaan Digital HR tahun 2017.
- Paychex Pulse od HR. (2018). Adopsi Teknologi Terus Membangun Keterampilan Strategi SDM.
- Prasetio, A ,Pranomo, Sary, F, Poerwita & Ferinia, R 2021, Manajemen Sumber Daya Strategis, Tel-U Press, Bandung.
- Pratama, H. A., & Iryanti, H. D. (2020). "Transformasi sumber daya manusia dalam menghadapi Tantangan Revolusi 4.0 pada

- Sektor Pelabuhan”. Majalah Ilmiah laut jogja 18(1), (2020) 71-80.
- Siti Normi. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: expert
- William m.pride dkk. 2015. Pengantar bisnis. Jakarta : Salemba empat.
- Yani, M 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.

BAB IV

ANALISIS DAN DESAIN KERJA

Oleh Dr. Roy Setiawan

4.1 Pendahuluan

Pada suatu era perkembangan globalisasi seperti saat ini, yang mana suatu peran penting dalam sumber daya manusia yang berkualitas sangat di butuhkan oleh dunia kerja. Strategi formulasi kebutuhan dunia kerja yang merupakan suatu hal yang mesti dimiliki oleh setiap kelompok, organisasi, lembaga atau perusahaan dan telah menjadi syarat untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Maka dari itu setiap pekerjaan dan kegiatan yang akan dilaksanakan perlu memahami konsep manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Satu hal yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan kualitas hasil kerja maka yang pertama-tama harus diketahui terlebih dahulu oleh organisasi itu adalah mengenali dan memahami tujuan struktur fungsi, tugas dan pekerjaan apa saja yang ada pada organisasi tersebut maka dari itu dalam sub topik pada bab ini akan dibahas tentang desain dan analisis pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai tetapi tujuan itu tidak dapat terwujud jika tidak ada sumber daya manusia didalamnya. Sehingga pegawai harus mengerti peran dan fungsi yang harus dilakukuan. Jika perusahaan dapat membagi dan memberikan tugas yang rinci pegawai dapat melaksanakan peran dan tugasnya dengan baik. Dalam perusahaan pegawai akan dijelaskan perannya baik dari posisi yang dia dapatkan saat melamar pekerjaan tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya sehingga perusahaan dapat berjalan. Hal ini tertera di job analysis tiap pegawai. Tiap pegawai memiliki peran dan tugasnya masing masing berdasarkan jabatannya dan besarnya tanggung jawab. Sehingga pegawai harus memperhatikan tugas

tugasnya dalam pekerjaan sehingga dapat menjalankan kewajibannya dengan baik dan sesuai dengan kemajuan perusahaan tersebut sesuai dengan visi misi perusahaan.

4.2 Pengertian Analisis dan Desain Kerja

Kemampuan yang dimiliki tiap orang bisa dikatakan berbeda beda hal ini perlu dicermati dalam bisnis. Perbedaan tersebut dapat mempengaruhi dalam jabatan disebuah bisnis. *Job analysis* adalah menganalisa sebuah jabatan untuk sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi. Dalam job analysis kita dapat menetapkan posisi jabatan orang tersebut dengan tepat sesuai dengan kemampuan dan bakatnya. *Job analysis* ini sangat penting dalam perusahaan karena dengan mengetahui keahlian tiap calon pekerja kita dapat menyesuaikan apa yang menjadi keahliannya dan dapat membuat pekerjaannya lebih produktif karena sesuai dengan kemampuannya.

Dalam sebuah organisasi terdiri dari serangkaian pekerjaan dan tugas yang harus dilakukan oleh anggota organisasi atau karyawan untuk mencapai hasil tertentu. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi sebuah organisasi untuk mengetahui berbagai jenis pekerjaan dan tugas yang harus dilakukan karyawan untuk dapat mencapai hasil yang dikehendaki. Tanpa pengetahuan yang memadai tentang apa yang dilakukan oleh para karyawan atas pekerjaannya, organisasi tidak akan dapat membentuk prosedur sumber daya manusia yang efektif untuk memilih, mempromosikan, melatih, dan memberikan kompensasi kepada para karyawannya sehingga pada akhirnya pencapaian hasil yang diharapkan tidak dapat terwujud. Cara yang harus ditempuh oleh perusahaan untuk memperoleh pemahaman atas seluruh pekerjaan yang terdapat dalam sebuah organisasi melalui suatu proses analisis alur kerja yang kemudian diikuti dengan analisis jabatan.

Job analysis dilaksanakan untuk mendapatkan informasi secara detail tentang calon pekerja tersebut agar mengetahui bakat yang dimiliki dan dapat bekerja dengan maksimal sesuai kemampuannya. Jika tidak adanya Job analysis maka akan ada kemungkinan salah menempatkan posisi atau jabatan seseorang dalam bisnis dan hal ini bisa membahayakan perusahaan karena

jabatan tersebut tidak cocok atau tidak sesuai dengan bakat orang tersebut dan bisa menyebabkan turunnya produktivitas atau bisa saja orang tersebut malas dan tidak betah dalam pekerjaannya.

Tujuan diadakannya Job analysis yaitu kita dapat mengetahui jenis karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu dengan kita bisa melihat pengalaman kerjanya, keterampilannya sehingga dapat mencari yang terbaik untuk melakukan pekerjaan tersebut, lalu dapat melakukan pelatihan yang berfungsi agar dapat karyawan dapat mengerti lebih detail tentang pekerjaannya dan cara mengerjakannya lalu kompensasi saat kita sudah melihat kinerja pekerjaan sumber daya manusia job analysis dapat menilai kinerja orang tersebut sehingga dari perusahaan dapat memberikan insentif yang berguna juga untuk sebagai penyemangat.

Pentingnya analisis jabatan bagi bisnis yaitu kita dapat meminimalisir konflik karena karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda sehingga jabatan mereka dapat diperinci dengan jelas. Karena dalam perusahaan saling bergantung dengan yang lain maka penempatan jabatan dengan orang yang tepat harus di perhatikan dengan betul karena jika salah menaruh jabatan karyawan maka akan mengganggu pekerja yang lainnya dan dapat mengambat pekerjaan lainnya. Selain itu dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya karena karyawan dapat dapat memperoleh manfaat dari job analysis yaitu dengan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya sehingga mereka dapat bekerja dengan kemampuan yang dimiliki dan dapat bekerja dengan baik sehingga bisa meningkatkan performa kinerja mereka lalu bisa memperoleh gaji yang sesuai dan insentif lainnya.

Desain pekerjaan dinyatakan sebagai suatu proses dimana manajer memutuskan tugas pekerjaan individu maupun wewenang. Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang, dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian,

pengetahuan dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan.

4.2.1 Tahap Awal Analisis dan Desain Pekerjaan

Ada dua hal yang harus dipersiapkan dalam hal ini, yaitu identifikasi pekerjaan dan penyusunan daftar pertanyaan. Proses identifikasi pekerjaan tergantung besar kecilnya perusahaan. Dalam perusahaan kecil proses identifikasinya lebih sederhana dibandingkan dengan perusahaan yang besar, sebab dalam perusahaan besar identifikasi pekerjaan dapat disusun atas dasar bagan organisasi, catatan-catatan pembayaran upah, penyelia dan lain sebagainya. Tahap selanjutnya adalah pemutusan tentang informasi yang diperoleh agar memberikan hasil yang berguna, untuk itu perlu disusun daftar pertanyaan yang isinya mencakup status dan identifikasi pekerjaan, fungsi, tugas, tanggung jawab, karakteristik dan kondisi pekerjaan serta standar prestasi kerja lainnya.

4.2.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:

- a. Observasi. Pengamatan langsung terhadap subyek yang akan diamati (karyawan) selama melaksanakan tugas. Kelemahan yang didapat yaitu memakan biaya banyak, lambat dan kurang akurat. Adapun kelebihanannya yaitu memungkinkan analis mendapatkan informasi tangan pertama, memungkinkan analisis untuk mengenal kondisi kerja, ketrampilan dan peralatan yang akan digunakan.
- b. Wawancara. Dengan mewancarai karyawan baik yang menempati posisi karyawan maupun atasan langsung, sehingga dapat memeriksa kebenaran tanggapan yang diterima. Hal ini digunakan untuk mencari ketepatan informasi.
- c. Kombinasi keduanya. Gabungan dari seluruh metode di atas untuk memperoleh data yang *qualified* dan dapat dipercaya kebenarannya.

4.2.3 Penyempurnaan Data

Dari data yang diperoleh lalu dipisah-pisahkan untuk memperoleh data yang relevan, yang untuk selanjutnya siap digunakan dalam berbagai bentuk seperti diskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar-standar pekerjaan yang mana pengumpulan data serta kualifikasi pengumpul data sangat diperlukan untuk memperoleh data yang berkualitas.

4.3 Aspek-Aspek dalam Analisis dan Desain Kerja

Beberapa aspek yang dianalisis dalam melakukan analisis dan desain kerja:

- a. Aspek pendidikan. Hal ini yang mana merupakan persyaratan jabatan ternyata pendidikan yang lebih tinggi bukan merupakan sebuah ketentuan bagi pegawai untuk bisa menduduki jabatan. Karena dari banyak nya jabatan yang ada ternyata di antaranya terdapat pegawai yang memiliki pendidikan yang tidak sesuai tetapi justru menduduki jabatan eselon. Ini berarti tingkat pendidikan belum sepenuhnya dijadikan bahan pertimbangan untuk menduduki jabatan.
- b. Aspek pengalaman kerja dan kemampuan. Hal ini juga yang mana dapat dijadikan suatu persyaratan ternyata belum juga menjadi faktor penentu bagi seseorang dapat menduduki jabatan, realita menunjukkan bahwa terdapat pegawai yang pengalaman kerjanya lebih rendah justru mendapatkan peluang menduduki jabatan. Artinya pengangkatan jabatan belum diterapkan sesuai kualifikasi yang ditentukan dalam persyaratan jabatan. Penerapan analisis jabatan ditinjau dari aspek uraian pekerjaan ternyata juga mengalnarni kesenjangan antara harapan.
- c. Aspek uraian jabatan. Serta yang jelas maka pegawai akan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya serta kewenangannya. Hal ini terjadinya perangkapan pekerjaan dan tanggung jawab, akan tetapi dalam pelaksanaannya masih saja terjadi pegawai yang melakukan perangkapan pekerjaan dan tanggung jawab. Hal ini disebabkan pegawai

yang kurang mengerti dan memahami apa yang termaktub dalam uraian jabatan,bahkan banyak pegawai yang bekerja selalu menunggu perintah atasan.

4.4 Teknik dan Pelaksanaan Analisis Pekerjaan

Analisis Pekerjaan mendukung semua kegiatan manajemen lainnya termasuk rekrutmen dan seleksi, analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, analisis kinerja dan penilaian, evaluasi pekerjaan, rotasi pekerjaan, pengayaan dan pembesaran, penciptaan kecocokan individu-pekerjaan yang tepat dan regulasi masuk dan keluar dari bakat dalam suatu organisasi. Proses ini adalah dasar dari semua kegiatan manajemen yang penting ini, oleh karena itu, memerlukan persiapan yang kuat dan teknik yang tepat.

Analisis alur pekerjaan merupakan suatu proses mengamati dan memahami seluruh tugas-tugas yang perlu dikerjakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas dan ketrampilan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut. Analisis alur pekerjaan meliputi:

1. Analisis keluaran pekerjaan (*work outputs*) yang meliputi: analisis terhadap produk, jasa dan informasi yang akan dihasilkan, spesifikasi dari produk dan jasa yang akan dihasilkan dan penetapan cara mengukur keluaran yang hendak dihasilkan.
2. Analisis proses pekerjaan (*work process*) yang meliputi: analisis terhadap setiap aktivitas yang harus dilakukan untuk dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang telah ditetapkan. Setiap proses terdiri atas standar operasional yang menjelaskan cara melakukan suatu kegiatan dalam setiap tingkatan pengembangan produk atau jasa tertentu.
3. Analisis masukan pekerjaan (*work inputs*) yang meliputi: analisis terhadap material atau bahan mentah, data dan informasi yang dibutuhkan, peralatan, fasilitas dan sistem serta *knowledge*/pengetahuan, *skills*/keahlian dan *abilities*/kemampuan (KSA) yang dibutuhkan untuk dapat menghasilkan keluaran yang hendak dihasilkan.

4.4.1 Manfaat Analisis Pekerjaan

Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan akan sangat berguna bagi manajer SDM dan manajer lini untuk memahami secara keseluruhan tugas dan pekerjaan apa saja yang harus dievaluasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari analisis jabatan oleh manajer SDM dan manajer lini. Manfaat analisis jabatan untuk manajer SDM adalah:

1. Sebagai dasar acuan untuk melakukan perencanaan SDM atau kepegawaian.
2. Sebagai dasar acuan untuk melakukan rekrutmen atau penarikan karyawan.
3. Sebagai dasar acuan untuk melakukan seleksi
4. Sebagai dasar acuan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan.
5. Sebagai dasar acuan untuk melakukan perencanaan karir.
6. Sebagai dasar acuan untuk melakukan evaluasi pekerjaan.
7. Sebagai dasar acuan untuk melakukan penilaian kinerja

Sedangkan untuk manajer lini, informasi analisis jabatan akan bermanfaat untuk:

1. Memahami alur kerja
2. Mengambil keputusan penempatan SDM yang tepat
3. Mengevaluasi kinerja khususnya bawahan

4.4.2 Uraian Dan Spesifikasi Pekerjaan

1. Uraian pekerjaan (*job description*) yaitu: dokumen yang menyediakan informasi mengenai kewajiban, tugas, tanggung jawab dan wewenang dari sebuah jabatan.
2. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) yaitu: sebuah daftar pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya yang harus dimiliki oleh individu untuk dapat memangku suatu jabatan dengan baik.

4.5 Teknik dan Pelaksanaan Desain Pekerjaan

Berikut Proses dalam membuat desain pekerjaan:

1. Memeriksa kelebihan pekerjaan.
2. Memeriksa pekerjaan yang sedang dimuat.
3. Memastikan tugas tidak berulang-ulang.
4. Memastikan bahwa karyawan tidak tetap terisolasi.
5. Menentukan jam kerja dengan jelas.
6. Mendefinisikan proses kerja dengan jelas.

Unsur unsur design pekerjaan meliputi:

1. Unsur organisasi. Berkaitan dengan *design* pekerjaan yang bertujuan untuk mencapai hasil pekerjaan yang maksimal dan efisien dalam unsur organisasi terdiri dari 3 unsur yaitu pendekatan mekanik yaitu pendekatan dalam mengidentifikasi pekerjaan lalu ada aliran kerja untuk menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan lalu praktek kerja yaitu pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan.
2. Unsur lingkungan. Tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut dan bertujuan untuk memperoleh kompensasi atau gaji yang layak.
3. Unsur perilaku. Terdiri dari otonomi pekerjaan, variasi pekerjaan, identitas tugas, dan umpan balik sehingga karyawan memperoleh motivasi dalam pekerjaan

Design pekerjaan juga mengatur tiap karyawannya dalam melaksanakan tugas tugasnya sehingga memenuhi target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sehingga dapat menguntungkan perusahaan dan karyawan juga bisa mendapatkan kompensasi atas pencapaian yang mereka dapatkan.

Manfaat desain pekerjaan yaitu merancang atau merancang ulang pekerjaan perlu dilakukan untuk dapat membuat pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Rancangan pekerjaan merujuk pada pengaturan tugas, kewajiban dan tanggung jawab menjadi sebuah unit kerja yang produktif. Atau dapat didefinisikan pula sebagai suatu proses menentukan cara mengerjakan suatu pekerjaan dan tugas-tugas apa saja yang perlu dikerjakan untuk

menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan rancangan ulang pekerjaan merujuk pada perubahan tugas-tugas atau cara mengerjakan suatu pekerjaan agar menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Ivan, J. M. et al. (2007). *Perilaku serta Manajemen Organisasi*. (Ed. 7th. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

BAB V

PROSES DAN PROSEDUR SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Dr. H. Adhy Firdaus, S.E., M.M.

5.1 Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian terpenting bagi sebuah perusahaan dan juga organisasi. Sistem manajemen ini bertujuan untuk mengatur dan juga menghubungkan setiap sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah perusahaan secara efektif dan efisien (Shepard, 2020). Dengan kehadiran sistem manajemen sumber daya manusia, maka tujuan perusahaan yang hendak dicapai bisa diraih dengan lebih maksimal.

Manajemen sumber daya manusia mengidentifikasi, memelihara, mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan karyawan yang bekerja untuk perusahaan. MSDM ada di sana untuk menciptakan iklim yang cocok bagi orang-orang untuk membantu mereka dan perusahaan berkembang.

MSDM menciptakan struktur untuk membantu pegawai organisasi dalam mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan organisasi dan pribadi mereka. Tugas dan *job desk* manajer SDM tentu tidaklah sembarangan. Hal ini karena seorang manajer SDM memiliki tanggung jawab yang besar untuk mengatur dan memimpin para karyawan dan divisi lainnya.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting karena disinilah nantinya akan diatur proses dan sistem perekrutan tenaga kerja, pendidikan tenaga kerja, analisis kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, hingga kesejahteraan setiap tenaga kerja. Manajemen ini termasuk ke dalam manajemen kinerja karyawan, administrasi, komunikasi, pelatihan dan pendidikan

karyawan, kesehatan, keamanan, gaji dan kompensasi, sampai dengan pengembangan organisasi atau perusahaan.

(Khan, 2021) menjelaskan bahwa "Konsep pengembangan sumber daya manusia adalah keseluruhan dari peningkatan pengetahuan, kemampuan, dan sikap kerja positif dari semua orang yang bekerja di semua tingkatan dalam usaha bisnis." Sementara Leonard (Nadler, *The Handbook of Human Resource Development*, 1984) menyatakan tentang MSDM. "Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian kegiatan terorganisir, dilakukan dalam waktu tertentu dan didesain guna hasilkan perubahan perilaku."

Pernyataan (Nadler, *The Handbook of Human Resource Development*, 1984) berarti bahwa untuk mengembangkan sumber daya manusia, organisasi melakukan kegiatan *sustainable* dan berkelanjutan yang diatur secara khusus dan di desain untuk secara efektif ciptakan perubahan dalam perilaku pegawainya.

5.2 Fungsi Manajemen SDM

Perkembangan manusia yang bekerja dalam suatu organisasi adalah fungsi terpenting dari HRD. Konsep ini mencakup pegawai / karyawan dan pengembangan organisasi (Taylor & Woodhams, 2022). Fungsi lain dari manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia bertujuan dengan motif:

1. untuk mengembangkan potensi seorang karyawan sebagai karyawan individu sehubungan dengan tujuan masa depan saat ini dan yang diharapkan.
2. mengembangkan hubungan antara bawahan dan atasan untuk menjaga semangat Tim dan kelancaran fungsi kerja dalam tim, antar departemen, dan berkolaborasi di antara departemen yang berbeda.
3. Untuk menjaga perusahaan tetap sehat, memperbarui kemampuan yang memungkinkan dan meningkatkan potensi diri individu yang bekerja dalam suatu perusahaan dan/atau organisasi bersama dengan kinerja Tim mereka dan seluruh organisasi.

4. Menciptakan dan mengembangkan suasana kerja yang sehat bagi individu-individu dalam organisasi beserta mengembangkan kemampuan kompetennya di tingkat organisasi.

Dengan demikian fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia adalah:

1. *Staffing* / Mempekerjakan

Fungsi *staffing* meliputi tiga aspek yaitu perencanaan, perekrutan dan seleksi. Untuk keperluan ini manajer Sumber Daya Manusia harus melakukan koordinasi dengan departemen lainnya dalam menyusun kriteria, spesifikasi, dan uraian pekerjaan.

2. Evaluasi Kinerja Karyawan

Manajer SDM perlu melakukan sejumlah pelatihan terhadap manajer lainnya tentang cara untuk membuat standar kinerja yang baik dan juga akurat. Manajer SDM bertanggungjawab untuk evaluasi kinerja karyawan, mengembangkan penilaian kerja secara lebih efektif serta memastikan jika penilaian kinerja tersebut dapat dilakukan oleh seluruh karyawan perusahaan. Sehingga masing-masing dapat menjalankan evaluasi diri secara optimal sehingga terjaminnya kinerja karyawan yang baik dan berprestasi.

3. Koordinasi

Manajemen SDM harus dapat dan mampu melakukan serta menciptakan koordinasi yang baik dengan pihak-pihak lain dalam ataupun di luar organisasi. Koordinasi ini dilakukan sesuai dengan visi misi organisasi dan untuk keuntungan dan nama baik organisasi dimata masyarakat terutama konsumen, *stakeholders* dan para kolega.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Manajer SDM juga harus mampu menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Program pelatihan harus dapat meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia sehingga kebutuhan dapat dipenuhi.

5.3 Tugas dan Tanggung Jawab Manajer SDM

Manajer Sumber Daya Manusia mengatur irama untuk seluruh departemen sumber daya manusia. Dari hubungan karyawan hingga penggajian hingga masalah kepatuhan, departemen SDM membantu memastikan bahwa organisasi berjalan dengan lancar, dan Manajer Sumber Daya Manusia memimpin (Stronger Teams, 2021). Tugas pokok dan amat penting suatu Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain adalah :

1. Mengelola *prosedure* kepegawaian, termasuk perekrutan, wawancara, seleksi dan orientasi.
2. Memastikan deskripsi pekerjaan mutakhir dan sesuai dengan semua peraturan lokal, dan perundang-undangan.
3. Mengembangkan materi pelatihan dan program manajemen kinerja untuk membantu memastikan karyawan memahami tanggung jawab pekerjaan mereka
4. Membuat strategi kompensasi untuk semua karyawan berdasarkan riset pasar dan survei gaji; menjaga strategi tetap *up to date*.
5. Menyelidiki masalah dan konflik karyawan dan membawanya ke resolusi, memastikan kepatuhan organisasi terhadap peraturan lokal, Provinsi dan Nasional yang berupa Undang-undang dan Peraturan Pemerintah.
6. Gunakan alat manajemen kinerja untuk memberikan panduan dan umpan balik kepada tim
7. Pastikan semua kebijakan SDM perusahaan diterapkan secara konsisten.
8. Pertahankan bagan organisasi perusahaan dan direktori karyawan.
9. Bermitra dengan manajemen untuk memastikan tujuan SDM strategis selaras dengan inisiatif bisnis.
10. Pertahankan sistem dan proses SDM
11. Melakukan tinjauan kinerja dan gaji
12. Memberikan dukungan dan panduan kepada staf SDM
13. Menganalisis tren dalam kompensasi dan manfaat
14. Merancang dan menerapkan strategi retensi karyawan
15. Memberikan dukungan dan bimbingan kepada staf SDM.

16. Analisis tren dalam kompensasi dan manfaat.
17. Merancang dan menerapkan strategi retensi karyawan.

5.4 Rekrutmen dan Seleksi

Salah satu tugas dan fungsi pokok manajemen SDM adalah rekrutmen dan seleksi pegawai atau karyawan, rekrutmen ini untuk seluruh divisi yang ada dalam suatu organisasi. Setelah proses rekrutmen dilakukan, maka selanjutnya manajemen SDM melakukan seleksi personil sesuai kebutuhan personil masing-masing divisi atau bagian

5.4.1. Rekrutmen

Rekrutmen atau penerimaan tenaga kerja baru merupakan salah satu langkah untuk mendapatkan tenaga kerja atau karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan demikian rekrutmen berarti usaha untuk mendapatkan orang-orang baru masuk kedalam perusahaan atau organisasi. Rekrutmen adalah proses perekrutan di mana pertama-tama kebutuhan kepegawaian dan organisasi perusahaan diidentifikasi. Rekrutmen adalah proses yang sangat penting karena berfungsi sebagai pramatematika untuk seleksi. Rekrutmen adalah faktor penentu kandidat yang tepat dipilih dalam proses seleksi. Proses rekrutmen yang dibingkai dengan baik membantu perusahaan dan pelamar (Sakun, 2022). Rekrutmen dapat dilakukan dari berbagai sumber, sumber tenaga kerja baru yang akan di rekrut dapat berasal dari dalam / internal atau dari luar / eksternal organisasi itu sendiri.

Pentingnya rekrutmen adalah sebagai berikut:

1. Menarik Kandidat

Meskipun rekrutmen tidak memastikan orientasi akhir kandidat di perusahaan tetapi secara efektif menarik sejumlah besar kandidat untuk melamar lowongan. Ini memberi kandidat peluang potensial untuk bekerja dan juga mempublikasikan organisasi di antara pencari kerja.

2. Memfasilitasi Seleksi

The selection process is undertaken to keep in mind the ultimate organisational needs. The candidates have to go through an

extensive process of screening before they are finally selected. Hence recruitment provides a large option for the selectors to choose from to cater to the needs of the firm.

3. *Meeting Obligations*

Setiap organisasi memiliki kewajiban hukum yang harus dipenuhi. Selain itu, kewajiban sosial yang juga disebut sebagai tanggung jawab sosial perusahaan merupakan faktor besar yang diurus oleh organisasi. Dengan merekrut kandidat dan mempertahankan komposisi tenaga kerja, kewajiban ini berhasil dipenuhi.

4. Menghindari Diskriminasi

Proses rekrutmen yang tepat dan sah didasarkan pada prestasi. Ini didasarkan pada analisis pekerjaan, menarik kandidat berdasarkan deskripsi pekerjaan dan menyaring mereka berdasarkan prestasi. Parameter untuk penyaringan disebutkan di setiap langkah dan hasilnya hanya bergantung pada prestasi kandidat. Ini mengesampingkan kemungkinan setiap kandidat menghadapi diskriminasi karena ras, kasta, warna kulit, atau koneksi pribadi mereka. Rekrutmen menambah keadilan pada prosedur organisasi.

5. Deskripsi Pekerjaan

Membingkai deskripsi pekerjaan yang tepat penting bagi organisasi mana pun. Dalam rekrutmen, kandidat dipilih berdasarkan deskripsi pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Ini adalah faktor yang merugikan dalam merekrut kandidat. Oleh karena itu rekrutmen membantu dalam mengkurasi deskripsi pekerjaan yang tepat yang mencakup semua aspek primer, sekunder dan tersier yang terkait dengan peran pekerjaan tertentu.

5.4.2. Seleksi

Langkah selanjutnya setelah rekrutmen dalam manajemen sumber daya manusia adalah seleksi. Proses seleksi mengacu pada proses yang terlibat dalam memilih orang yang memiliki kualifikasi yang tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan (Nadler, 2022). Semua yang terlibat dalam proses perekrutan untuk meninjau

resume, menimbang lamaran, dan mewawancarai calon terbaik menghabiskan waktu (dan biaya). Karena biayanya yang tinggi, penting untuk mempekerjakan orang yang tepat sejak awal dan memastikan proses seleksi yang adil.

Setiap kali perusahaan ingin merevitalisasi tenaga kerja mereka, mengisi karyawan yang keluar atau merekrut talenta dengan keterampilan baru, mereka harus memulai proses rekrutmen. Setelah posting pekerjaan selesai, banyak kandidat melamar profil pekerjaan. Namun, untuk mempekerjakan satu orang dari semua aplikasi, perusahaan harus melakukan proses seleksi SDM yang terperinci. Proses ini sangat penting untuk menguji, mengevaluasi dan menyelesaikan satu kandidat yang akan menjadi karyawan yang ideal dan berkontribusi dengan keterampilannya secara efektif.

Proses seleksi dalam SDM adalah kegiatan menguji, mengevaluasi dan merekrut karyawan baru. Proses seleksi dimulai setelah kandidat yang tertarik mengirimkan CV mereka dan melamar pekerjaan. Daftar pendek CV, tes tertulis, diskusi kelompok, wawancara, tawaran pekerjaan, tes medis, surat penunjukan adalah bagian dari proses seleksi SDM.

Langkah dasar dari proses seleksi ialah:

1. Menyaring pendaftar - langkah pertama melibatkan penyaringan semua calon pendaftar diterima melalui bermacam saluran dan membuang CV yang tidak cocok.
2. Menggolongkan daftar CV - berdasarkan pendidikan kandidat, pengalaman kerja, keahlian dan lain-lain, CV calon dipilih untuk langkah-langkah proses seleksi lebih lanjut.
3. Tes tertulis - tes tertulis dilakukan untuk menguji pengetahuan teknis dan keterampilan calon terpilih.
4. Diskusi kelompok, - diskusi kelompok atau *Group Discussion* menjadi langkah untuk mengevaluasi pengetahuan, bahasa, kepercayaan diri, partisipasi, dan lain-lain. Hal ini dilakukan jika ada banyak calon yang melamar.
5. Wawancara - beberapa kandidat dipilih untuk wawancara pribadi dengan kepala departemen. Sesi wawancara dirinci sehingga membantu perekrut memahami kandidat sebanyak

mungkin. Umumnya, wawancara dilakukan secara tatap muka, tetapi juga dapat dilakukan melalui telepon, konferensi video, dan lain-lain.

6. Tawaran posisi- setelah perusahaan menentukan calon akhir, mereka menawarkan posisi dalam pekerjaan dengan gaji, tunjangan, dan lain-lain kepada calon.
7. Tes kesehatan - jika calon menerima tawaran posisi, tes kesehatan dilakukan untuk memeriksa kondisi dan kesehatan calon secara keseluruhan.
8. Surat Pengangkatan- setelah semua langkah proses seleksi di atas diselesaikan dengan memuaskan, calon diangkat dan dipekerjakan untuk profil pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Khan, W. A. (2021). *Fundamentals Of Human Resources Development: HRD*. Independently published.
- Nadler, L. (1984). *The Handbook of Human Resource Development*. Willey.
- Nadler, L. (2022, November/December). How is your organizational health? *Human Resource Management*. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.3930090104>
- Sakun, D. (2022). Recruitment in HRM. *knowledgedeals*, p. 1. Retrieved 11 2022, from www.knowledgedeals.com/recruitment/
- Shepard, T. (2020, April 3). Ultimate Guide to Human Resource Development (HRD). *Tech Funnel*, p. 1. Retrieved 11 19, 2022, from <https://www.techfunnel.com/hr-tech/human-resource-development/>
- StrongerTeams. (2021, April 2). Human Resources Development Manager Job Description. *strongertams*. Retrieved 11 19, 2022, from <https://strongerteams.com/human-resources-development-job-description/>
- Taylor, S., & Woodhams, C. (2022). *Human Resource Management: People and Organisations 3rd Edition* (3 ed.). CIPD. Retrieved 11 2022

BAB VI

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Rasty Yulia, S.E., M.M.

6.1 Pelatihan

6.1.1 Pengertian Pelatihan

Hal penting yang perlu dilakukan oleh suatu perusahaan adalah mensosialisasikan karyawan ke dalam budaya perusahaan sehingga karyawan dapat menjadi anggota organisasi yang produktif dan efektif, setelah diterima dan menjadi anggota sistem sosial perusahaan. Salah satu cara utama untuk melakukan hal itu adalah melalui pelatihan berbasis kompetensi. Pelatihan berbasis kompetensi akan membantu karyawan di dalam mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir karyawan, dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa yang akan datang.

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja. Pelatihan biasanya merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Istilah pelatihan juga merujuk pada struktur total dari program di dalam dan di luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam upaya mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja dan promosi karir. Sistem pelatihan yang bermakna harus terintegrasi dengan strategi SDM dalam perusahaan jika hal itu diinginkan terlaksana secara efektif.

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan

organisasional (Sulistiyani and Rosidah, 2007). Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para karyawan diberi informasi dan pengetahuan tentang kekaryawanan, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai kinerja tertentu. Kegiatan pelatihan harus mampu menciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian, dan perilaku yang spesifik berkaitan dengan karyawan. Intruksi-intruksi yang diberikan dalam pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada karyawan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada jabatan yang didudukinya sekarang.

Pelatihan dapat disimpulkan sebagai suatu proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang.

6.1.2 Tahapan-Tahapan Pelatihan

Pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Pelatihan dapat berarti memperlihatkan kepada seorang pendesain Web yang baru berbagai kesulitan dalam membuat situs, seorang tenaga penjual yang baru dengan cara menjual produk perusahaan, atau seorang penyelia baru dengan cara mewawancarai dan mengevaluasi karyawan.

Adapun tiga tahap program pelatihan, yaitu:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assessment*)

Tujuan penilaian kebutuhan pelatihan adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan. Penilaian kebutuhan merupakan proses penentuan kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan objektif dengan melakukan tiga tipe analisis yaitu:

- a) Analisis organisasional, yaitu mencoba menjawab permasalahan mengenai penekanan pelatihan yang seharusnya dilakukan dan faktor-faktor yang seharusnya dilakukan dan faktor yang memengaruhi

- b) Analisis kekaryawanan, yaitu mencoba memecahkan permasalahan mengenai apa yang seharusnya dipelajari dalam pelatihan sehingga para peserta pelatihan dapat menjalankan tugasnya dengan memuaskan.
 - c) Analisis individu, yaitu berusaha menjawab permasalahan mengenai siapa yang membutuhkan pelatihan dalam perusahaan dan tipe-tipe khusus pelatihan yang dibutuhkan
2. Pengembangan program pelatihan
- Tujuannya adalah untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan. Metode pelatihan diklasifikasikan menjadi dua kategori, yaitu :
- a) *Informational methods*, yaitu metode yang menggunakan pendekatan satu arah, di mana informasi disampaikan kepada peserta pelatihan oleh para pelatih. Metode ini cocok untuk mengajarkan materi fluktual, keterampilan dan sikap
 - b) *Experimental methods*, yaitu metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, lebih dinamis baik dengan instruktur maupun sesama peserta dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia. Metode ini digunakan untuk mengajarkan kognitif dan fisik serta kecakapan
3. Evaluasi program pelatihan
- Tujuannya adalah untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas pelatihan dapat dievaluasi dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:
- a) Reaksi, seberapa baik peserta menyenangi pelatihan
 - b) Belajar, seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan dalam sebuah latihan
 - c) Hasil-hasil, seberapa jauh perilaku karyawan berubah karena pelatihan

- d) Hasil-hasil, apakah ada kenaikan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai
- e) Efektivitas biaya, untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan dan apakah besarnya biaya pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan

6.1.3 Metode Pelatihan

Saat anda telah memutuskan untuk melatih karyawan dan apa yang mereka pelajari, Anda harus merancang program pelatihan itu. Anda dapat menciptakan isi dan rangkaian program itu sendiri, tetapi juga banyak sekali pilihan isi paket *online* dan *offline* untuk dipilih. Anda akan menemukan program-program baru tentang hampir semua topik. Ada beragam metode yang digunakan perusahaan untuk menyampaikan pelatihan, yaitu :

1. *On The Job Training* atau disingkat OJT (pelatihan langsung kerja), berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. Setiap karyawan dari petugas persuratan hingga direktur perusahaan melakukan OJT saat mereka bergabung dalam perusahaan. OJT adalah satu-satunya pelatihan yang tersedia dalam banyak perusahaan. Jenis pelatihan OJT yang paling dikenal adalah metode *Coaching* (membimbing). Di sini seorang pekerja yang telah berpengalaman atau penyelia yang dilatih ditugaskan untuk melatih karyawan. Pada level bawah orang yang dilatih dapat mendapatkan keterampilan dengan mengamati penyeliannya. Metode ini juga digunakan secara luas pada level manajemen yang tinggi. OJT memiliki beberapa keunggulan. Metode ini relatif tidak mahal, orang yang dilatih belajar sambil bekerja, tidak membutuhkan fasilitas di luar kantor yang mahal. Metode ini juga memberikan pembelajaran, karena orang yang dilatih belajar sambil melakukannya dan mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi mereka. Berikut beberapa langkah untuk membantu memastikan keberhasilan, yaitu: Persiapkan

- orang yang belajar, perhatikan cara melaksanakan pekerjaan, lakukanlah uji coba, tindak lanjut.
2. Magang, makin banyak perusahaan yang menerapkan magang. Metode ini telah ada sejak abad pertengahan. Magang adalah suatu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan langsung di pekerjaan. Hal ini secara luas digunakan untuk melatih beberapa pekerjaan.
 3. Belajar secara Informal
 4. *Jobs Instruction Training*, Banyak pekerjaan dari sebuah rangkaian langkah logis yang diajarkan secara bertahap. Proses bertahap ini disebut *jobs instruction training*. Untuk memulainya buatlah urutan langkah yang dibutuhkan dalam pekerjaan, masing-masing urutan dalam rangkaian yang tepat. Dalam setiap langkah daftarkan “hal penting” yang sesuai (bila ada). Langkah-langkah itu memperlihatkan apa yang harus dilakukan, dan hal penting memperlihatkan bagaimana dan mengapa hal itu harus dilakukan.
 5. Pengajaran, Pengajaran memiliki beberapa keuntungan. Pengajaran merupakan cara yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan dilatih. Contohnya seperti bagian penjualan yang harus mempelajari tampilan khusus dari sebuah produk baru. Anda dapat menggunakan bahan tertulis, tetapi hal tersebut dapat mengeluarkan ongkos produksi dan tidak dapat memberikan jawaban timbal balik seperti yang dilakukan oleh pengajaran.
 6. Pelajaran yang Terprogram, medianya dapat berupa buku teks, komputer, atau internet, pelajaran yang terprogram adalah metode belajar sendiri langkah demi langkah yang terdiri dari tiga bagian :
 - a. Menyajikan pertanyaan, fakta atau permasalahan kepada orang yang belajar
 - b. Mengizinkan orang itu untuk memberikan respon

- c. Memberikan timbal balik untuk mendapatkan jawaban yang akurat

Pelajaran yang terprogram menyajikan fakta dan pertanyaan lanjutan. Kemudian orang yang belajar itu dapat merespon, dan kerangka berurutan memberikan jawaban timbal balik yang akurat. Keuntungan dari pelajaran yang terprogram adalah dapat mengurangi waktu pelatihan. Ia juga memfasilitasi pembelajaran karena membiarkan orang-orang yang dilatih belajar sesuai dengan kecepatan mereka sendiri, dapat segera memberikan timbal balik, dan mengurangi risiko kesalahan. Di sisi lain orang yang dilatih tidak mempelajari lebih banyak daripada yang dipelajari dari buku teks tradisional. Untuk itu, anda harus mempertimbangkan biaya pengembangan panduan dan/atau *software* intruksi terprogram dari pelajaran yang dapat dipercepat tetapi tidak meningkatkan pembelajaran.

6.1.4 Teknik Pelatihan Kemampuan Membaca dan Menulis

Pengusaha memberikan respons dalam dua cara. Pertama, perusahaan menguji kemampuan dasar calon karyawan. Respons kedua adalah menyusun program keterampilan dasar dan program pemberantasan buta huruf.

1. Pelatihan dengan Peralatan Audiovisual

Teknik pelatihan dengan menggunakan audiovisual seperti film, *Power Point*, *video*, konferensi, kaset audio dapat sangat efektif dan telah luas digunakan. Audiovisual biayanya lebih mahal daripada pengajaran konvensional, tetapi memiliki beberapa keuntungan. Tentu saja audiovisual cenderung menjadi lebih menarik.

2. Pelatihan dengan Simulasi

Pelatihan simulasi adalah sebuah metode dimana orang-orang yang dilatih belajar dengan peralatan yang sebenarnya atau dengan simulasi yang akan digunakan dalam pekerjaan, tetapi sebenarnya mereka dilatih di luar pekerjaan. Hal ini diperlukan karena terlalu mahal atau terlalu berbahaya melatih karyawan pada pekerjaan.

Pelatihan simulasi dapat dilakukan pada sebuah ruangan terpisah dengan peralatan yang sama yang akan digunakan dalam pekerjaan. Namun sering dengan menggunakan simulator peralatan itu.

3. Pelatihan Berbasis Komputer

Dengan pelatihan berbasis komputer orang yang dilatih menggunakan sistem berbasis komputer dan/atau CD-ROOM untuk secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau keterampilannya. Program CBT memiliki beberapa keunggulan. Teknologi interaktif mengurangi waktu belajar kira-kira sebesar 50%. Program ini juga dapat menghemat biaya saat dibuat dan diproduksi. Keunggulan lain adalah konsistensi instruksinya, keahlian dalam belajar, meningkatkan kemampuan dan meningkatkan motivasi orang yang dilatih.

4. Pelatihan Jarak Jauh Berbasis Internet

Perusahaan saat ini menggunakan beragam metode belajar jarak jauh untuk pelatihan. Metode belajar jarak jauh diantaranya adalah kursus korespondensi tradisional, *teletraining*, video konferensi, dan pelatihan berbasis internet.

5. Pelatihan melalui Internet

6.1.5 Pendekatan Kegiatan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di perusahaan akan berjalan dengan efektif apabila mengacu kepada tiga pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Internal

Pendekatan internal adalah pendekatan yang digunakan untuk memberikan pelatihan dengan fasilitas dari perusahaan. Pendekatan ini meliputi pelatihan satu per satu, pelatihan di tempat kerja berbasiskan komputer, instruksi kelompok formal, dan intruksi berbasiskan media. Pelatihan satu per satu dilaksanakan dengan menempatkan karyawan yang kurang terampil dan belum berpengalaman di bawah bimbingan karyawan yang lebih terampil dan berpengalaman. Pendekatan ini sering digunakan bila ada

karyawan yang baru direkrut. Pendekatan ini efektif juga untuk mempersiapkan penggantian karyawan karena pensiun atau keluar. Pelatihan ditempat kerja berbasiskan komputer terbukti sebagai pendekatan internal yang efektif. Penerapannya sangat cocok dalam memberikan pengetahuan umum. Dan dapat menyajikan umpan balik yang cepat dan terus menerus. Instruksi kelompok formal, karyawan yang memerlukan pelatihan umum dilatih bersama. Metode ini meliputi kuliah, demonstrasi, penggunaan multimedia, sesi tanya jawab, permainan peran, dan simulasi. Instruksi berbasiskan media, digunakan secara luas dalam pendekatan internal, yang dilakukan dengan bantuan satu set *audiotapes*.

2. Pendekatan Eksternal

Pendekatan eksternal adalah pendekatan yang dilaksanakan dengan cara mendaftarkan karyawan pada program atau kegiatan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, organisasi professional, dan perusahaan pelatihan swasta. Pendekatan yang paling sering dilakukan adalah mendaftarkan karyawan dalam pelatihan jangka pendek dalam jam kerja dan mendaftarkan karyawan dalam pelatihan jangka panjang, seperti kursus-kursus. Pendekatan eksternal terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan khusus karyawan.

3. Pendekatan Kemitraan

Dewasa ini telah banyak terjalin kemitraan antara perusahaan bisnis dengan perguruan tinggi untuk memberikan *customized training*. Kemitraan dengan perguruan tinggi memberikan keuntungan kepada perusahaan yang ingin menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawannya. Perguruan tinggi memiliki tenaga professional dalam bidang pendidikan dan pelatihan. Perguruan tinggi juga memiliki sumber daya manusia yang professional dan terlatih sehingga dapat menghemat biaya pelatihan. Keuntungan lainnya yakni adanya kredibilitas,

formalisasi, standarisasi, dan fleksibilitas yang dimiliki oleh perguruan tinggi.

6.1.6 Tujuan dan Komponen Pelatihan

Tujuan yang ingin dicapai dari pelatihan adalah:

1. Memperbaiki moral kerja karyawan
2. Karyawan diharapkan melaksanakan pekerjaan lebih baik
3. Karyawan diharapkan dapat memelihara/merawat mesin-mesin atau peralatan produksi lebih baik
4. Karyawan diharapkan dapat menekan pemborosan pemakaian bahan baku
5. Karyawan diharapkan dapat menekan angka kecelakaan kerja dengan bekerja lebih hati-hati
6. Pengawasan yang tidak perlu dapat dikurangi dan karyawan diharapkan bekerja lebih mandiri

Komponen-komponen dari pelatihan terdiri dari:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur
2. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai
3. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta
5. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan

6.1.7 Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Pelatihan

Suatu proses pembelajaran, seperti pelatihan utamanya bertujuan meningkatkan pengetahuan praktis, sikap, dan keterampilan di bidang tertentu. Domain seperti pengetahuan dan keterampilan pada umumnya dikelompokkan menjadi kecerdasan intelektual. Kecerdasan intelektual ini saja dalam dunia pekerjaan tidak cukup, mengingat bentuk kecerdasan semata belum tentu menjawab tuntutan dinamika pengguna hasil pelatihan. Kecerdasan intelektual berdasarkan pengertian tradisional meliputi

kemampuan membaca, menulis dan berhitung berada dalam jalur pendidikan formal atau jalur karier akademik seseorang. Keberhasilan hidup tidak hanya melalui jalur ini saja. Pandangan baru yang berkembang mengedepankan adanya kecerdasan lain di luar kecerdasan intelektual, seperti bakat, ketajaman, pengamatan *social*, hubungan social, dan kematangan emosional yang juga harus dikembangkan.

Adapun bentuk-bentuk kecerdasan yang harus dimiliki oleh seseorang yang ingin meraih sukses dalam hidupnya yaitu:

1. Kecerdasan intelektual

Kecerdasan intelektual adalah kecerdasan seseorang dalam hal penguasaan bidang pengetahuan, sikap dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan tertentu, misalnya dalam bidang administrasi, manajemen pembiayaan, produksi riil, dan pemasaran hasil. Jalur pelatihan yang digunakan adalah pelatihan yang terstruktur

2. Kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional meliputi kemampuan mengendalikan diri, berempati, mengembangkan semangat hidup, membangun kebersamaan, kemampuan menyelesaikan konflik, dan memimpin juga diperlukan. Kecerdasan emosional yang semakin tinggi akan meningkatkan sifat-sifat individu yang semakin manusiawi

3. Kecerdasan spiritual

Kecerdasan spiritual meliputi kemampuan seseorang dalam menyetarakan hati, pikiran dan budi dalam menjalani kehidupan.

4. Kecerdasan sosial

Seseorang sebagai anggota sistem sosial dalam masyarakat harus mampu bergaul dan berinteraksi sosial dengan sesama anggota masyarakat. Seseorang di samping memiliki hak sosial juga harus memiliki tanggung jawab sosial. Karyawan hendaknya memiliki kemampuan dalam makna *system social* dan masalah-masalah sosial, serta memiliki kemampuan dalam hal pergaulan sosial di lingkungan pekerjaannya.

Prinsip-prinsip dalam pelatihan untuk mencapai keberhasilan proses perubahan sikap, tingkah laku, pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, yaitu:

1. Motivasi
Motivasi yang tinggi akan mempermudah karyawan untuk mempelajari, menyerap pengetahuan dan keterampilan baru tersebut. Aspek yang harus ditanamkan pada diri karyawan adalah bahwa pelatihan merupakan alat bagi karyawan untuk mencapai tujuan, seperti upah, promosi dan lainnya sehingga karyawan peserta pelatihan akan termotivasi untuk menjalaninya sebaik mungkin.
2. Laporan kemajuan
Laporan ini dibuat untuk mengetahui perkembangan kemajuan karyawan peserta pelatihan. Laporan ini harus dapat memberikan sampai sejauh mana pemahaman peserta pelatihan terhadap pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan. Peserta yang mengetahui kemajuannya akan berusaha memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya, agar kemajuan dapat ditingkatkan atau lebih ditingkatkan.
3. Umpan balik
Umpan balik dapat berupa penghargaan yang diberikan kepada peserta terbaik untuk merangsang para peserta pelatihan agar lebih giat mempelajari dan memahami pengetahuan dan keterampilan.
4. Praktik
Praktik bertujuan untuk mengetahui daya serap apa yang telah dipelajari peserta, perlu diberi kesempatan untuk mempraktikkan pengetahuan dan keterampilan baru tersebut. Praktik ini dilakukan dalam suasana kerja yang sebenarnya, sehingga hal ini tidak menimbulkan rasa bosan
5. Perbedaan individu
Perbedaan individu akan menyebabkan terjadinya perbedaan daya serap peserta pelatihan. Peserta pelatihan perlu diberi pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kemampuan peserta.

6.1.8 Program Pelatihan

Program pelatihan yang sukses harus memenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut:

1. Mempunyai sasaran yang jelas, dan memakai tolak ukur terhadap hasil yang dicapai
2. Diberikan oleh tenaga pengajar yang mampu menyampaikan ilmunya, serta mampu memotivasi peserta program pelatihan
3. Materi disampaikan secara mendalam, sehingga mampu mengubah sikap dan meningkatkan prestasi karyawan
4. Materi sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan daya tangkap peserta
5. Menggunakan metode yang tepat guna, misalnya kelompok diskusi untuk satu sasaran tertentu dan demonstrasi sambil kerja untuk sasaran lainnya
6. Meningkatkan keterlibatan aktif peserta sehingga peserta bukan sebagai pendengar saja
7. Disertai dengan metode penilaian sejauh mana sasaran produktif dapat tercapai, hal ini demi prestasi dan produktivitas karyawan

Faktor yang mendukung keberhasilan program pelatihan adalah instruktur yang tepat serta mampu menyampaikan materi yang jelas, sehingga dapat dengan mudah dimengerti oleh peserta. Para instruktur hendaknya mempunyai syarat-syarat sebagai berikut:

1. Mempunyai kemampuan memimpin
Cara terbaik untuk melihat kepemimpinan seseorang sampai sejauh mana bisa mengarahkan pembicaraan dalam setiap pertemuan. Instruktur harus mampu mengarahkan segala pembicaraan dalam pelatihan ke materi program tersebut.
2. Mempunyai kemampuan menilai orang lain
Seorang instruktur harus mampu mendengarkan, memberi perhatian, dan mengatur tempo belajar, serta berusaha mendorong kemajuan orang lain. Seorang instruktur harus

mudah mengulurkan tangan walaupun tanpa diminta oleh peserta, harus sabar menghadapi orang lain karena mungkin terjadi pengulangan materi beberapa kali

3. Mengetahui detail materi yang diajarkan

Seorang instruktur yang ingin berhasil dalam tugasnya, harus mengetahui secara jelas tentang materi yang diajarkan. Seorang instruktur yang tidak mengetahui seluk beluk materi atau pekerjaan yang diajarkan, hal ini akan mengganggu proses belajar mengajar. Kondisi dan prosedur kerja juga perlu diketahui instruktur secara mendetail

4. Mempunyai kemampuan mengajar

Seorang instruktur yang baik perlu mengungkapkan pemikiran ke dalam kata-kata yang mudah dimengerti oleh peserta pelatihan. Persyaratan ini tidak selalu berarti orang yang fasih berbicara. Seorang instruktur harus dapat menerjemahkan konsep-konsep ke dalam kata-kata yang sedemikian rupa, sehingga langsung dapat dipahami oleh pendengarnya.

5. Sabar menghadapi peserta

Seorang instruktur mengajarkan materi yang dikuasai dengan baik dan penuh kesabaran. Kesabaran diperlukan ketika seorang instruktur menghadapi peserta yang lamban dalam menangkap materi yang diajarkan, sehingga terjadi pengulangan materi.

6.2 Pengembangan SDM

6.2.1 Pengembangan Manajemen

Pengembangan manajemen adalah usaha untuk meningkatkan prestasi manajemen dengan menanamkan pengetahuan, perubahan perilaku, atau peningkatan keterampilan. Tentu saja sasaran akhirnya adalah menguatkan prestasi perusahaan itu di masa depan. Proses pengembangan manajemen umum terdiri dari:

1. Menilai kebutuhan strategis perusahaan (misalnya untuk mengisi lowongan eksekutif mendatang, atau untuk mendorong sifat kompetitif)
2. Menilai prestasi manajer
3. Mengembangkan manajer (dan calon manajer)
4. Pengembangan manajemen kemudian dapat dimulai dengan menggunakan metode seperti *on-the-job training managerial*.

On The Job Training Managerial

On the job training tidak hanya digunakan untuk karyawan nonmanajer. Metode ini terdiri dari:

1. Rotasi pekerjaan
Rotasi pekerjaan, berarti memindahkan calon manajemen dari departemen satu ke departemen lain untuk memperluas pemahaman mereka dan menguji kemampuan mereka.
2. Pendekatan sambil dibimbing
Di sini orang yang dilatih bekerja secara langsung dengan seorang manajer senior atau dengan orang yang akan digantikannya. Orang yang digantikannya ini bertanggung jawab untuk membimbing orang yang dilatih itu.
3. Belajar bertindak
Program belajar bertindak memberi kebebasan kepada para manajer dan yang lain untuk bekerja penuh pada proyek-proyek, menganalisis dan memecahkan permasalahan di departemen selain departemennya sendiri.

Karir menunjuk pada perkembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja tertentu dalam suatu organisasi. Pengembangan karir sebagai tugas perkembangan harus diwujudkan karyawan secara individual, sedangkan dari organisasi merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi pada jalur

karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karir masing-masing anggota organisasi tentu saja tidak sama karena bergantung pada berbagai faktor terdahulu.

Pengembangan karir juga mengandung pengertian sebagai berikut:

1. Pengembangan karir adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu
2. Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan menjadi semakin matang
3. Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang

Pandangan karyawan untuk proses pengembangan karir mencakup antara lain:

1. Karyawan memandang perusahaan sebagai tempat mencari nafkah atau penghasilan guna menutupi kebutuhan dirinya serta keluarganya
2. Sebagai tempat untuk mencari dan mendapatkan pengalaman kerja yang memuaskan dan tempat untuk mengembangkan karir

Proses pengembangan karir dalam perusahaan dapat diartikan sebagai kegiatan yang memuaskan dirinya sebagai manusia, mendapatkan hasil kerja yang memuaskan, dan memuaskan karyawan dari pendapatan meningkat. Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimana pun dan kapan pun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karir meliputi:

1. *Enrichment*, yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karir

2. *Laternal*, yaitu pengembangan ke arah samping suatu kerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru, serta memberi kepercayaan dan kepuasan lebih besar
3. *Vertical* yaitu pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus
4. *Relocation*, perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan, serta kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama
5. *Exploration*, yaitu menjelajah ke arah yang lebih luas lagi kepada pilihan karir di dalam unit organisasi maupun di luar unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karir yang akan dipilih
6. *Realignment*, yaitu pergerakan ke arah bawah yang dapat merefleksikan suatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi risiko, tanggung jawab dan stres, menempatkan posisi karyawan tersebut ke arah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru

6.2.2 Tujuan Pengembangan SDM

Tujuan pengembangan SDM adalah membantu memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang ahli dan berpengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengembangan SDM bertujuan melatih karyawan baru untuk memperoleh tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan, dengan cepat dan ekonomis. Tujuan pengembangan SDM untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan dari staf yang ada, sehingga prestasi karyawan pada jabatan sekarang ditingkatkan dan karyawan dipersiapkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

Tujuan pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi dirinya
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan
5. Membuktikan tanggung jawab sosial
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
7. Mengurangi *turnover* dan biaya karyawan
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan
10. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang

Pengembangan SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tujuan pengembangan SDM dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan adalah sebagai berikut:

1. Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai
2. Organisasi perlu memudahkan karyawan pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami karyawan
3. Organisasi perlu menginformasikan kepada karyawan secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan, yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya

6.2.3 Petunjuk-Petunjuk Manajemen Pengembangan SDM

Bagian penting dalam pengembangan SDM adalah mengembangkan taktik-taktik atau cara-cara yang praktis dan efektif, yang terdiri dari:

1. Menunjukkan wewenang pekerjaan
2. Membantu keberhasilan seorang pemimpin
3. Berkas-berkas prestasi karyawan
4. Bukti dan hasil kerja yang dicapai
5. Mencari penyokong, pelindung atau penasihat
6. Cara untuk mencapai promosi
7. Raihlah sukses karir sebelum usia 35 tahun
8. Biasakan untuk mencalonkan diri
9. Bekerja keras untuk mencapai kedudukan yang lebih tinggi
10. Berhati-hati dalam menilai kelebihan dan kekurangan pribadi
11. Menjauhkan diri dari ketidakbijaksanaan politik
12. Menghindari kendala karena keterangan yang sempit
13. Pilihlah jalan terbaik untuk mencapai tujuan
14. Jangan terhalang oleh seorang atasan yang statis
15. Pilihlah pekerjaan yang mempunyai banyak tantangan dan tanggung jawab tidak semata mata mencari uang
16. Menerima kenyataan bahwa tanggung jawab tersebut selalu lebih melewati wewenang
17. Melatih para pengganti
18. Bila terjadi suatu kesalahan, buatlah suatu rencana yang tidak terduga
19. Mengelola keberuntungan
20. Bersaing dalam satu lingkungan
21. Berenang dalam arus sesuai denganyang tidak konvensional untuk mencapai sukses dalam karir
22. Mundur maju dari fungsi staf agar sampai pada posisi yang tertinggi
23. Rencanakanlah karir bersama keluarga
24. Melihat, bertindak dan berpikir secara jernih
25. Mengendalikan karir dengan penuh rasa keyakinan terhadap segala aktivitas yang dilakukan dan selalu dalam jalan yang benar

6.2.4 Faktor-Faktor Penentu Karir Karyawan

Lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan, yaitu:

1. Sikap atasan
2. Pengalaman
3. Pendidikan
4. Prestasi
5. Faktor nasib

DAFTAR PUSTAKA

- Arif Yusuf Hamali, S. M. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (center for academic publishing service).
- Bahrudin. (2013). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1, Edisi Kesepuluh*. Klaten: PT. INDEKS.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Siagian, S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Umam, K. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

BAB VII

PENGUKURAN KINERJA

Oleh Dra. Nurchayati, S.E., M.M., Akt., CA.

7.1 Pendahuluan

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang ataupun organisasi (baik organisasi *profit* maupun *non profit*) yang dilakukan secara periodik dalam waktu tertentu berdasarkan tujuan dan standar yang ditetapkan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai keberhasilan seseorang, tim, ataupun unit untuk mencapai tujuan dari strategi yang telah ditentukan dengan perilaku yang diharapkan. Sehingga Kinerja dapat digunakan sebagai ukuran dari tingkat keberhasilan manajemen didalam mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham. Dan hasilnya merupakan sesuatu hasil yang diinginkan oleh perusahaan dari perilaku karyawan di dalamnya.

Pengukuran kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan proses *assessment* dari kemajuan didalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Termasuk informasi mengenai efisiensi dari output yang dihasilkan, kualitas dari layanan yang diberikan. serta hasil dari aktivitas program.

Keberhasilan kinerja seseorang pada akhir setiap periode akan dievaluasi, berdasarkan ukuran standar yang ditetapkan oleh pemberi kerja. Pengukuran kinerja dilakukan melalui tindakan pada aktivitas yang berbeda pada berbagai lini yang ada dalam suatu organisasi, baik penilaian yang dilakukan keatas, kebawah maupun penilaian secara horizontal. Hasilnya digunakan sebagai *feedback*, untuk perbaikan berdasarkan informasi tentang kinerja implementasi rencana, serta untuk memberikan informasi kepada bisnis, kapan harus segera melakukan penyesuaian terhadap rencananya, dan kegiatan pengendalian. Dengan demikian, pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai mekanisme untuk memperbaiki organisasi seta melakukan implementasi strategi. Pendapat ini didukung (Mahmudi, 2010), yang menyatakan bahwa

pengukuran kinerja adalah proses evaluasi kemajuan pekerjaan menuju pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi tentang efisiensi penggunaan sumber daya dalam produksi barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja. dengan tujuan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai tujuan:

1. Menyediakan dasar dalam mengevaluasi prestasi kerja dari karyawan maupun organisasi, sehingga dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pada masa yang akan datang dan memperbaiki tingkat pencapaian tujuan dari suatu organisasi.
2. Memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja dan mengembangkan kariernya.
3. Menyediakan fasilitas Diklat bagi pegawai.
4. Sebagai dasar pertimbangan di dalam pengambilan keputusan tentang remunerasi, investasi, pemberian penghargaan dan juga sekaligus pemberian hukuman.
5. Menciptakan akuntabilitas publik.

7.2 Proses Pengukuran Kinerja

Berdasarkan Ringkasan dari (Mutia, 2009), (Hutabarat, 2004) dan (Mathis, & Jackson, 2006). Proses pengukuran kinerja mengikuti langkah-langkah berikut:

1. Mendefinisikan misi perusahaan, penetapan tujuan, sasaran dan strategi
2. Identifikasi dan pengembangan indikator, meliputi
 - a. mengidentifikasi langkah-langkah
 - b. Tentukan kemampuan khusus untuk menyelesaikan tugas (menetapkan standar), berdasarkan Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dan Deskripsi Jabatan (*Job Description*).
 - c. Tentukan kriteria kemampuan yang akan diukur secara Jelas dan Obyektif agar mudah dipahami dan dapat diukur

- d. Urutkan kriteria kapasitas yang akan diukur sesuai yang dibutuhkan.
 - e. Mengkomunikasikan Standar Kinerja yang diharapkan ke Karyawan, sehingga diperoleh ukuran Kinerja yang Nyata
 - f. Saat menggunakan skala rentang, perlu untuk memberikan kriteria untuk setiap pilihan
3. Pengukuran kinerja dan evaluasi hasil pengukuran, dilakukan dengan meninjau dan membandingkannya kinerja nyata dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya . Kemudian Diskusikan Hasil Penilaian dengan Karyawan
 4. Pelaporan formal hasil yang merupakan pembentukan capaian kinerja dapat digunakan sebagai pertanggung jawaban dari hasil yang diperoleh, proses yang dilakukan dan sumber daya yang telah dipercayakan untuk mengelolanya. Dan sebagai umpan balik. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkala sangat berguna dalam mengevaluasi kemajuan yang dicapai organisasi.
 5. Mengambil Tindakan Korektif (Tindakan Perbaikan) apabila diperlukan.

7.3 Indikator dan Kriteria Kinerja

Indikator kerja merupakan salah satu unsur terpenting dalam penilaian kinerja, karena merupakan alat yang dapat dipakai untuk melakukan penilaian kinerja seseorang ataupun sekelompok orang dalam suatu organisasi. Indikator sudah harus ditetapkan sebelum melakukan penilaian kinerja' Menurut (Mulyadi, 2005), Indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja dapat berbentuk matrik kinerja:

1. Tunggal, yaitu pengukuran yang menggunakan ukuran evaluasi tunggal. Kriteria ini sering digunakan, sehingga mengabaikan kriteria lainnya.
2. Bervariasi, adalah metrik kinerja dimana dalam evaluasi kinerja menggunakan berbagai ukuran. Jadi kinerja manajer diukur dengan kriteria yang berbeda.

3. Gabungan, yang merupakan gabungan dari keduanya.

Selanjutnya dalam penggunaan matrik kinerja tunggal, bervariasi, maupun gabungan, oleh (Mutia, 2009), tetap harus memperhatikan indikator kinerja : input, misalnya dana, sumber daya manusia, informasi, output, hasil, benefit, dan dampak dari dari suatu kegiatan, baik fisik maupun non fisik.

Contoh:

No	Indikator Kinerja
1.	Pengetahuan yang dimiliki pekerja, dari pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.
2.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
3.	Kualitas dari pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya
4.	Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
5.	Penguasaan pengetahuan teknis yang dimiliki seputar pekerjaan.
6.	<i>Self Confidence</i> atau kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan
7.	Kemampuan dalam beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan lingkungannya
8.	Kemampuan dalam berkomunikasi
9.	Kemampuan bekerjasama dalam sebuah tim.
10.	Kemampuan dalam memberikan pendapat atau ide.
11.	Kemampuan dalam mengembangkan diri
12.	Kepemimpinan dalam memobilisasi dan memotivasi.
13.	Kemampuan untuk mengembangkan diri.
14.	Kesesuaian pekerjaan dengan disiplin ilmu.

(Mutia, 2009), lebih lanjut menjelaskan bahwa, agar indikator dapat diukur dengan benar, maka sebuah indikator harus spesifik dan jelas, Dapat diukur secara objektif, dapat dicapai, relevan, penting, berjangka waktu tertentu, dapat dijangkau dan dikumpulkan, serta Efisien atau data mudah diperoleh, diproses, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia. Berdasarkan (Mulyadi, 2005), ada syarat tambahan yang harus dipenuhi sebelum mengukur kinerja, hasil penilaian kinerja harus dapat digunakan

untuk melakukan evaluasi, dan dapat dijadikan sebagai umpan balik. Umpan balik sangat diperlukan untuk membantu setiap orang dalam organisasi mengidentifikasi masalah, sehingga perbaikan dapat dilakukan.

Berdasarkan hal tersebut, beberapa kriteria yang dapat dijadikan pertimbangan dalam evaluasi kinerja antara lain: (a). generalisasi atau generalisasi, keaslian atau keaslian/nyata, multi-fokus (lebih dari satu fokus), keadilan, didaktik (mungkin atau mungkin tidak diajarkan), kesesuaian (praktis), *scorability* atau apakah tugas dinilai atau tidak (Popham, 1995). Menurut (Schuler and Jackson, 1999), kriteria yang sering digunakan di dalam proses penilaian pegawai berfokus pada:

1. Kriteria Sifat, seperti pribadi, loyal tidak loyal, keandalan seseorang, keterampilan di dalam berkomunikasi, serta keterampilan di dalam memimpin.
2. Kinerja perilaku, yaitu bagaimana sebuah pekerjaan diselesaikan, sehingga dibutuhkan adanya keterampilan interpersonal.
3. Kinerja dari hasil yang dicapai, bukan bagaimana sesuatu dicapai.

7.4 Metode-Metode Dalam Penilaian Kinerja

Dasar yang digunakan didalam melakukan penilaian kinerja karyawan, menurut (Dessler, 2015) dan (Mathis & Jackson, 2006), ada dua, yaitu berstandarkan hasil kerja pada masa lampau dan atau berstandarkan pada masa yang akan datang. Pendapat tersebut di dukung (Hansen & Mowen, 2004), yang menyatakan metode pengukuran kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi :

- a. Metode tradisional, yaitu metode dengan cara membandingkan biaya standar dengan kinerja aktual.
- b. Metode kontemporer atau modern, yaitu penilaian berdasarkan aktivitas kerja.

Berdasarkan uraian di atas. maka fokus dari metode metode penilaian kinerja dapat di kelompokkan menjadi:

No	Metode	Teknik penilaian
1.	Metode yang berfokus pada kinerja masa lalu atau metode tradisional	<p>a. Skala penilaian (<i>Rating scale</i>): Teknik penilaian, dengan menggunakan skala, misalnya 1 – 10, dari terendah (1) sampai yang tertinggi (10).</p> <p>b. Daftar pertanyaan (<i>Checklist</i>): Evaluasi dilakukan berdasarkan perilaku karyawan. Setiap pernyataan mempunyai dua pilihan jawaban. Dan evaluator harus memilih satu yang paling benar.</p> <p>c. <i>Forced Distribution</i>, merupakan Metode dengan seleksi terarah, dimana karyawan diurutkan sesuai dengan kinerjanya, seperti karyawan yang berkinerja tinggi, sedang, atau rendah.</p> <p>d. Metode peristiwa kritis (<i>Critical Incident</i>), ditentukan berdasarkan Peringkat didasarkan pada catatan penilai tentang perilaku karyawan yang sangat kritis, bagaimana bereaksi terhadap situasi, sangat baik atau sangat buruk.</p> <p>e. <i>Essay</i>, merupakan Metode perekaman kinerja: Evaluasi didasarkan pada peristiwa-peristiwa penting, termasuk perbaikan catatan, yang dilakukan oleh para profesional. Dan, evaluator mendiskripsikan informasi perilaku kinerja yang relevan.</p> <p>f. Skala penilaian perilaku.: Penilaian kinerja dengan cara menghubungkan skala pengukuran dengan perilaku di masa lalu dalam jangka waktu tertentu. Bisa dilakukan dengan cara:</p> <p>a. <i>Confidential Appraisal</i>, dilakukan dengan cara menyiapkan laporan yang bersifat rahasia karyawan, yang meliputi kinerja, sifat, dan perilakunya. Dan metode ini</p>

No	Metode	Teknik penilaian
		<p>umumnya digunakan untuk pengambilan keputusan baik promosi maupun mutasi.</p> <p>b. <i>Field Review</i>, yang dilakukan dengan cara mengumpulkan pendapat atau pandangan dari manajer mengenai kinerja karyawan yang dikelolanya meliputi, keterampilan yang dimiliki, serta perilakunya.</p> <p>g. Survei lapangan: Evaluasi dilakukan dengan cara turun ke lapangan bersama pakar SDM. Sehingga diperoleh informasi langsung mengenai kinerja karyawannya secara langsung dari supervisi.</p> <p>h. Tes kinerja dan observasi: Dasar penilaian adalah tes tertulis dan demonstrasi pengetahuan dan keterampilan, berdasarkan kondisi yang telah ditentukan kemudian dilakukan observasi</p> <p>i. <i>Paired Comparison</i>, merupakan metode yang dilakukan dengan cara membandingkan secara individu dengan karyawan yang lain setelah dinilai karakteristiknya.</p>
2.	Metode yang berfokus pada masa depan atau metode Modern	<p>1. Penilaian diri, yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan, atas kekuatan dan kelemahan mereka, untuk mengidentifikasi aspek-aspek perilaku tempat kerja yang harus diperbaiki di masa depan.</p> <p>2. <i>Management by Objectives (MBO)</i>; merupakan evaluasi dimana karyawan dan supervisor secara bersama-sama menetapkan tujuan, melakukan POAC, dan menetapkan target pelaksanaan pekerjaan karyawan berfokus pada</p>

No	Metode	Teknik penilaian
		periode tertentu
		3. Implikasi evaluasi kinerja individu dengan pendekatan MBO. Implikasi keberhasilan sangat bergantung pada konsistensi perbandingan yang terukur jelas dan standar serta bebas dari bias.
		4. <i>Psychological Appraisals</i> , merupakan penilaian dengan melibatkan psikolog, dengan fokus untuk menganalisis kinerja masa lalu, meliputi tujuh komponen utama, yaitu keterampilan interpersonal, keterampilan kognitif, sifat intelektual, kualitas kepemimpinan, sifat kepribadian, kecerdasan emosional dan keterampilan terkait lainnya.
		5. <i>Assessment Centre Method</i> , merupakan pusat penilaian, memberikan gambaran tentang penilaian kinerja dan dapat digunakan memprediksi kinerja individu di masa yang akan datang.
		6. <i>Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)</i> , dalam metode ini, proses penilaian kinerja dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif. Dengan cara membandingkan antara kinerja dengan perilaku karyawan yang spesifik yang dijelaskan perangkat lunak.
		7. <i>Human-Resource (Cost) Accounting Method</i> , penilaian kinerja dengan cara melihat keuntungan yang dihasilkan perusahaan. Salah satunya dengan membandingkan biaya untuk mempertahankan karyawan dengan kontribusi yang merupakan manfaat moneter bagi perusahaan.

No	Metode	Teknik penilaian
		8. <i>360 Degree Feedback</i> , merupakan penilaian yang bersifat multidimensi dan objektif, sehingga memiliki bentuk berbeda sesuai dengan jenjang atau kriteria jabatan, Metode ini dapat dipakai untuk menghilangkan bias dalam melakukan penilaian kinerja, serta pemahaman kompensasi sesuai dengan perbedaan tanggung jawabnya disetiap jenjang.

Metode penilaian kinerja apapun yang digunakan diatas, terdapat lima komponen , sangat penting dan harus ada , yaitu:

1. *Self-appraisal*, atau Penilaian diri karyawan dipakai untuk melihat kekuatan, kelemahan serta kinerja karyawan .
2. *Managerial review*; merupakan tinjauan manajer mengenai kualifikasi karyawan dan tim individu.
3. *Peer review*; adalah penilaian yang dilakukan rekan kerja dalam satu tim.
4. *Subordinates Appraising Manager (SAM)*; merupakan mewajibkan bawahan untuk mengevaluasi atasannya.
5. *Customer or client review*; merupakan penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh pihak eksternal, (pelanggan atau klien).

Hal ini perlu diperhatikan untuk mengurangi permasalahan dalam penilaian , seperti yang disampaikan (Sani, Achmad dan Masyhuri, 2010) dan (Mangkuprawira, 2002) menyatakan bahwa permasalahan di dalam proses penilaian kadang dinilai kurang objektif, seperti :

- a. Terjadinya bias, penilai sering terjadi pada karakteristik pribadi, seperti senioritas, kedekatan dengan pemimpin, dan sebagainya.
- b. *Terjadinya Halo effect*, karena pendapat pribadi atau subjektivitas dalam menilai apa yang dinilai. Misalnya, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, pendapat

mereka dapat mengubah perkiraan karyawan tersebut tentang kinerja karyawan tersebut.

- c. *Terjadinya Tendensi Sentral*, karena penilaian dilakukan kurang komprehensif. Contoh untuk menghitung tingkat Produktivitas hanya dilihat rata-ratanya.
- d. *Grasi*, merupakan penilaian yang dilakukan secara lunak, seperti pemberian nilai yang bagus pada orang yang dinilai, sehingga tidak menunjukkan hasil aslinya dan akurat.
- e. *Kekakuan*, merupakan penilaian yang terlalu ketat, sehingga nilai yang diberikan terlalu rendah pada seseorang.
- f. *Kebaruan*, merupakan penilaian yang dilakukan sesaat dan waktu yang tepat sesuai dengan anggapan tim penilai, sehingga membawa dampak kesulitan untuk menentukan apakah seorang calon atau tidak.

7.5 Model Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja harus komprehensif dan terintegrasi, antara aspek keuangan dan non-keuangan dengan mempertimbangkan aspek internal dan eksternal. Sehingga membantu untuk merencanakan, mengelola, mengendalikan, dan mencapai berbagai kegiatan dalam perusahaan. Model – model yang dapat digunakan sebagai berikut (Vanany, 2003):

1. *Balanced Scorecard (BSC)*.

BSC, dikenbangkan *Harvard Business School*, merupakan Kerangka kerja yang menggunakan empat perspektif, yaitu:

- a. Perspektif keuangan (*financial perspective*) ,
- b. Perpektif pelanggan (*customer perspective*),
- c. Perpektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan
- d. Perpektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*), dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangan system Penilaian Kinerja . Keterkaitan antarobjektif dan ukuran kinerja dinyatakan dengan *cause-and-effect relationship*, di mana terjadi kulminasi kinerja pada *financial perspective*.

Gambar model balance scorecard 4 Perspektif dengan indikatornya dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 7.1. Model **Balanced Scorecard Dengan 4 Perspektif**
Sumber : (Yuwono, 2007)

Tahapan perancangan *Balanced Scorecard*:

- a. Menterjemahkan strategi ke dalam sasaran – sasaran strategis.
- b. Menentukan ukuran dari setiap sasaran strategis yang telah ditentukan, yang terdiri dari ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemicu kerja (*lead indicator*).
- c. Merumuskan inisiatif strategis yang harus dilakukan.
Pembuatan sasaran strategis harus sesuai dengan kerangka kerja *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 (empat) perspektif.

2. **Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).**

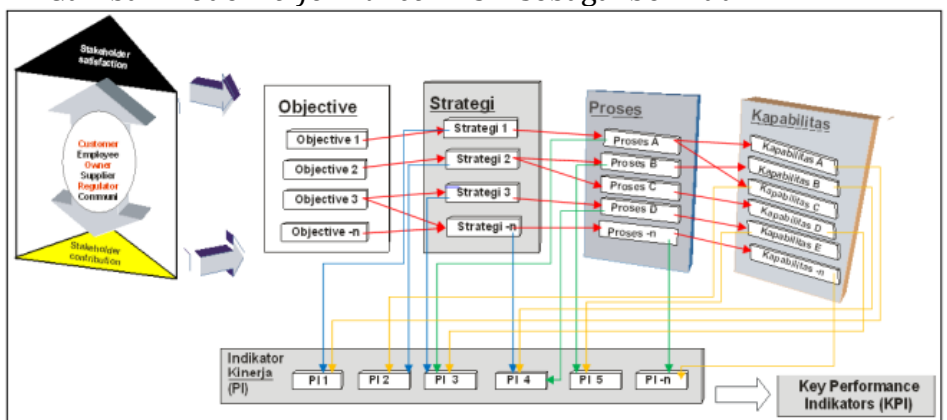
SBSC merupakan perpanjangan dari model *Balanced Scorecard* dengan menambahkan satu perspektif yaitu lingkungan dan sosial. Jadi dalam SBSC terdapat 5 perspektif, yaitu keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, serta lingkungan dan sosial.

3. Performance Prism

Model ini merupakan kolaborasi antara *Accenture* dengan *Cranfield School of Management*, yang mengukur semua aspek yang berhubungan dengan *stakeholder* yang meliputi kepuasan maupun kontribusi dari para *stakeholder* tersebut yang tentunya sangat berpengaruh bagi perusahaan, dengan diterapkannya metode ini diharapkan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang akan lebih terjamin dan dapat mewujudkan kepuasan dari para *stakeholder*, baik kepuasan pemilik, supplier, tenaga kerja, investor dan kreditor, konsumen, pemerintah dan masyarakat. Pendapat ini mendukung (Nelly and Adam, 2000), yang menyatakan dasar model tidak hanya strategi tetapi kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses, dan kapabilitas perusahaan. Dalam Menyusun penilaian kinerja organisasi Langkah yang dilakukan:

- Mengidentifikasi. kepuasan *stakeholder* atas kinerja perusahaan
- Perancangan Indikator Kinerja (PI).
- Pembobotan dengan metode AHP.
- Penentuan KPI, *key Performance Indicator*
- Analisis dan evaluasi.

Gambar model *Performance Prism* sebagai berikut :



Gambar 7.2 Model *Performance Prism*

Metode ini menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun tiga dimensi yang memiliki lima bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder* untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen, dari sisi strategi, proses, kapabilitas atau kemampuan, dan kontribusi *stakeholder*.

4. Model Cambridge.

Model ini menggunakan grup produk sebagai dasar untuk mengidentifikasi KPI. Kemudian, dari pengelompokan produk, tujuan bisnis untuk grup produk ditentukan. Gambar model pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Cambridge*. Sebagai berikut

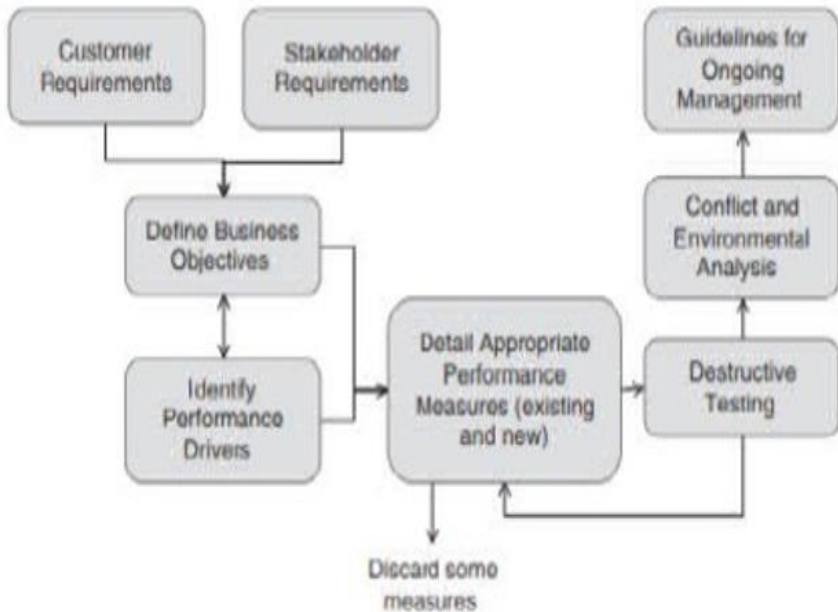


FIGURE A.5 The Cambridge Performance Measurement Design Process

Gambar 7.3. Model Cambridge

5. Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi (IPMS).

Integrated Performance Measurement System (IPMS) dari *Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde*, merupakan model sistem penilaian kinerja, dengan tujuan

agar pengukuran kinerja lebih kokoh, terintegrasi, efektif dan efisien. Dengan titik awal perancangan adalah *stakeholders*. Dalam sistem penilaian dengan menggunakan model IPMS, bisnis organisasi dibagi menjadi 4 (empat) level:

- a. *Business (Corporate* – Bisnis Induk),
- b. *Business Unit* (Unit Bisnis),
- c. *Business Process* (Proses Bisnis), dan
- d. *Activity* (Aktivitas Bisnis)

Tahapan perancangan :

- a. Mengidentifikasi keinginan *stakeholder* dan *requirement*, bukan hanya shareholder
- b. Melakukan *Benchmarking Benchmarking* atau *External Monitor*
- c. Menetapkan *objectives* bisnis,
- d. Mendefinisikan *measure* atau *Key Performance Indicators* (KPI),
- e. Melakukan validasi KPI, dan spesifikasikan KPI

6. Sistem Pengukuran Kinerja Lingkungan Terpadu (IEPMS).

Fokus model sistem pengukuran kinerja lingkungan terpadu, dilakukan dengan menggabungkan antara ukuran kuantitatif dan ukuran kualitatif secara bersama-sama. Hasil pengukuran menghasilkan KEPI (*key environmental performance indicator*), yang merupakan penjabaran VMTS dari IPL. Langkah perancangan pengukuran kinerja:

1. Menentukan ukuran lingkungan, yang kemudian diturunkan menjadi aspek lingkungan, yang akan digunakan sebagai dasar dalam menentukan KEPI' KEPI diverifikasi oleh perusahaan, dengan tujuan untuk mengecek hasil rancangan apakah sudah sesuai dengan kinerja kinerja lingkungan yang diharapkan.
2. Pengumpulan data primer dan sekunder.
3. Melakukan skoring disetiap ukuran, aspek, dan KEPI. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan AHP. AHP

digunakan untuk membantu dalam menguraikan masalah multi factor (kriteria) yang kompleks menjadi hirarki faktor, kriteria, subkriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif.

KEPI dibobotkan dengan AHP (*analytical Hierarchy Process*) dan

4. Hasilnya dipakai metode OMAX (*objective matrix*), yaitu proses skor yang memperhatikan metrik pengukuran dari KPI/KEPI yang ada dengan melakukan konsolidasi metrik tersebut menjadi ukuran tunggal yang sering disebut dengan *current performance*. Metode OMAX menggabungkan kriteria produktivitas dengan matrik terpadu dan saling berhubungan. Susunannya : Kriteria (KPI atau KEPI), yaitu indikator kinerja kunci, *Performance*, baris untuk mencantumkan hasil perhitungan KPI/KEPI., Butir – butir matrik , dimana besarnya antara 1 sampai 10, Score , digunakan untuk mengukur data actual yang dibandingkan dengan kinerja, *Weight*/bobot dari indikator kunci , dimana nilainya diperoleh dari hasil pengolahan AHP, *Value* atau nilai , merupakan perkalian score kinerja KPI dengan bobot indikator kunci, *Performance Indicator*, merupakan jumlah nilai dari semua KPI/KEPI yang telah diukur., *Score Performance*. Hasil *scoring* dari OMAX, dievaluasi menggunakan metode TLS (*traffic light system*).
5. Melakukan evaluasi dengan menggunakan metode TLS (*Traffic Light System*). TLS merupakan metode ini mengategorikan KEPI-KEPI pada perancangan sistem ke dalam kategori warna merah, kuning dan hijau.

Dari ke lima model diatas , model ***Balanced Scorecard***, ***Integrated Performance Measurement System (IPMS)***, dan ***Performance Prism***, merupakan model yang sering digunakan dalam mengukur kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Byars, L.L. dan Rue, L.W. 2006. *Human Resource Management*. Ney York. MCGraw Hill.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Hansen & Mowen. (2004). *Manajemen Biaya*. Salemba Empat.
- Hutabarat, O. R. (2004). *Model-model Penilaian Berbasis Kompetensi PAK*. Bina Media Informasi.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIMYKPN.
- Mangkuprawira, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Mathis, R.L. & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.
- Mutia, N. (2009). *Usulan Rancangan Indikator Pengukuran Kinerja Service Scorecard untuk Kualitas Jasa pada Diklat Pelayaran*. Universitas Indonesia.
- Popham, W. (1995). *Classroom Assessment*. Allyn and Bacon.
- Sani, Achmad dan Masyhuri, M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-Maliki Press.
- Schuler, R.S., dan Jackson, S. E. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Vanany, I. (2003). Aplikasi Analytic Network Process (ANP) Pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT.X). *Jurnal Teknik Industri*, 5(1).
- Yuwono, S. dkk. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.

BAB VIII

KOMPENSASI

Oleh Desy Seplyana, S.Pd., M.Pd.

8.1 Pengertian Kompensasi

Pengertian kompensasi ialah segala sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan ataupun individu, baik berwujud fisik ataupun nonfisik dan harus dihitung lalu diberikan kepada seseorang. Kompensasi merupakan hal wajar dan biasa terjadi di dalam sebuah perusahaan untuk menghargai karyawan mereka. Kompensasi sering disebut juga mirip dengan imbalan. Tetapi dalam dunia pekerjaan atau bisnis, kompensasi lebih sering terlihat dalam bentuk gaji dan/atau tunjangan. Biasanya berkaitan terhadap penghargaan para karyawan yang telah mendukung perkembangan bisnis secara positif dan berkelanjutan. Contohnya saja ketika kamu sedang mencari info di situs pencari kerja, para *recruiter* dari sebuah perusahaan menawarkan banyak keuntungan kepada para calon pekerjanya jika diterima bekerja nanti. Hal yang termasuk di luar gaji pokok misalnya seperti jaminan kesehatan, parkir gratis, atau lainnya bisa dimasukkan ke dalam kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu daya tarik yang menjadi sorotan para perusahaan dalam mencari calon pekerja baru agar menarik minat pencari kerja yang berkualitas.

Pengertian Kompensasi Menurut para ahli:

1. Ariandi (2018)

Bahwa pengertian kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja kerasnya terhadap perusahaan/organisasi. Kompensasi juga bisa berupa fisik maupun nonfisik dan harus dihitung lalu diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada perusahaan/organisasi tempatnya bekerja.

2. Handoko (2017)
Mengatakan bahwa pengertian kompensasi yaitu segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa.
3. Husein Umar (2002)
Berpandangan bahwa pengertian kompensasi merupakan berbagai hal yang diterima seorang karyawan, baik dalam bentuk gaji, upah, insentif, asuransi, bonus, dan sebagainya yang langsung dibayarkan oleh perusahaan.
4. Dessler (2012)
Mengatakan bahwa pengertian kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan pada karyawan sebagai kontribusi ataupun balas jasa yang telah mereka berikan kepada organisasi.
5. Nurcahyo (2015)
Menjelaskan bahwa pengertian kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka yang seimbang dengan pengharapan karyawan untuk memenuhi kebutuhan akan rasa puas atas prestasi yang telah dicapai dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

8.2 Jenis Kompensasi

Berikut ini jenis kompensasi yang dikenal dan bisa diberikan kepada karyawan. Ada beberapa jenis kompensasi yang diberikan oleh perusahaan ataupun organisasi kepada karyawan atau anggotanya.

1. **Kompensasi Langsung**

Kompensasi Langsung merupakan segala bentuk imbalan dalam wujud uang seperti gaji, aneka tunjangan, komisi, bonus, THR, pembayaran prestasi, opsi saham, dan pembagian laba perusahaan. Selain itu, segala jenis pendapatan yang menambah penghasilan bruto tahunan karyawan dikenai Pajak Penghasilan Pasal 21.

2. **Kompensasi Tidak Langsung**

Jenis kompensasi tidak langsung ini bisa juga berwujud seperti uang yang diberikan kepada karyawan, tetapi tidak secara langsung diberikan, melainkan melalui pihak ketiga. Contohnya

ketika perusahaan mendaftarkan dan mengikutsertakan karyawannya dalam program perlindungan sosial dan kesehatan. Perusahaan merupakan pihak yang membayarkan premi atas asuransi untuk para karyawannya seperti asuransi kesehatan, asuransi ketenagakerjaan, atau asuransi jiwa, hingga karyawannya dapat menikmati manfaat dari program tersebut. Kompensasi lainnya bisa dalam bentuk akses internet, keanggotaan klub kesehatan, *voucher* belanja, atau mobil dinas, dan lainnya.

3. Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi non-finansial ialah kompensasi yang tidak terkait dengan uang, melainkan dalam bentuk yang bernilai positif dan berharga untuk karyawan. Contohnya karyawan mendapatkan kesempatan ikut pelatihan yang disediakan perusahaan, tim kerja yang solid dan mendukung, memiliki supervisor profesional dan kompeten, lingkungan kerja yang nyaman, jam kerja fleksibel, cuti lebih banyak, dan penghargaan atas prestasi karyawan.

8.3 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi umumnya sebagai alat pemeliharaan dan motivasi agar karyawan tetap memberikan komitmennya kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menghargai Prestasi Kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku atau kinerja karyawan. Sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

2. Menjamin Keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Setiap karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.

Tujuan kompensasi yang efektif meliputi:

1. Memperoleh SDM yang berkualitas
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya
6. Mengikuti aturan hukum
7. Memfasilitasi pekerjaan
8. Meningkatkan efisiensi administrasi.

8.4 Bauran Kompensasi

Bauran kompensasi merupakan keseluruhan jenis kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai. Bauran kompensasi dapat dalam bentuk keuangan dan kompensasi non keuangan. Setiap karyawan ataupun pegawai menerima bauran kompensasi tempat mereka bekerja. Contohnya tentara dan polisi menerima uang lauk-pauk sedangkan pegawai negeri menerima uang makan dan transport. Misalnya menerima bauran kompensasi yang terdiri antara lain:

1. Gaji pokok
2. Tunjangan tunjangan
3. Fasilitas-fasilitas pendukung pekerjaan.

8.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menentukan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan implikasi ketergantungan yang bisa memaksa departemen manajemen sumber daya manusia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut tentang kebijaksanaan kompensasi perusahaan. Dalam pelaksanaannya kompensasi tidak dapat lepas dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan agar pelaksanaan kompensasi dapat benar-benar berjalan dengan baik sehingga menimbulkan dampak positif bagi perusahaan. Menurut Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Permintaan dan penawaran tenaga kerja
2. Kemampuan dan ketersediaan perusahaan

3. Serikat buruh atau organisasi karyawan
4. Posisi jabatan
5. Kondisi perekonomian nasional
6. Produktivitas dan kinerja karyawan
7. Jenis dan sifat pekerjaan
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan

8.6 Kriteria Pemberian Kompensasi

Berikut beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kompensasi antara lain, yaitu:

1. Tingkat biaya hidup
Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum. Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota besar akan berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil.
2. Tingkat Kompensasi yang berlaku di perusahaan lain
Saat ini transportasi semakin lancar, arus informasi tidak mungkin dapat dibendung lagi. Termasuk informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk macam kegiatan yang sama, cepat diketahui. Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan,
3. Tingkat kemampuan Perusahaan
Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi karyawannya.
4. Jenis Pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab
Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung

jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula begitupun sebaliknya.

5. Peraturan Perundangan-undangan yang Berlaku
Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan
6. Upah/ gaji sebagai alat untuk mempertahankan dan memberikan motivasi pada karyawan.

8.7 Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Kompensasi intrinsik dapat didefinisikan sebagai imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Kompensasi intrinsik bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan di dalam aktivitas-aktivitas atau tugas tertentu. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya. Kompensasi intrinsik berpotensi untuk memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu didalam organisasi dan memiliki beberapa manfaat sebagai alat imbalan dan motivasi kerja yang efektif. Manfaatnya melekat pada kenyataan bahwa imbalan intrinsik adalah *self administered* dan dialami langsung akibat pelaksanaan pekerjaan yang efektif.

Sedangkan imbalan Ekstrinsik dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti kinerja suatu aktivitas yang alamiah atau secara inheren namun diberikan kepada seseorang dari pihak eksternal atau dari luar. Sebagian besar kompensasi ekstrinsik dikendalikan dan dibagikan secara langsung oleh organisasi dan lebih berwujud daripada kompensasi intrinsik. Kompensasi ekstrinsik sering diaplikasikan oleh organisasi dalam usaha yang mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya.

8.8 Sistem Pemberian Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi dapat dilihat dari:

a. Sistem Waktu

Pemberian kompensasi berdasarkan sistem ini apabila kinerja karyawan sulit untuk diukur. Biasanya pemberian kompensasi dengan sistem ini diberikan secara periodik pada waktu tertentu. Besarnya kompensasi yang diberikan berdasarkan lamanya bekerja. Kebaikan dari sistem waktu dalam memberikan kompensasi adalah mudah dan tetap dalam menentukan besarnya kompensasi karena tidak berdasarkan pada kinerja sedangkan keburukannya adalah pekerja yang malaspun akan mendapatkan kompensasi yang setara dengan pekerja yangkinerjanya bagus.

b. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil pemberian kompensasi diberikan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan pada lamanya waktu bekerja. Sistem ini tidak dapat diterapkan pada karyawan tetap dan tidak harus memiliki kualifikasi fisik khusus. Kelebihan dari sistem ini adalah membuka peluang besar kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga jika yang dikerjakannya banyak maka kompensasi yang diberikannyapun akan besar. Jadi prinsip keadilan benar-benar diterapkan. Namun kekurangan dari sistem ini adalah apabila kualitas barang yang dikerjakan kurang dari kualitas standard maka tidak dihitung untuk diberikan kompensasi.

c. Sistem Borongan

Pemberian kompensasi pada sistem ini didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya bekerja. Pada sistem borongan ini, pemberian kompensasi cukup rumit karena adanya alat yang banyak untuk menyelesaikan pekerjaan yang besar kecilnya kompensasi yang diterima berdasarkan kecermatan kalkulasi hasil kerja.

8.9 Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Upah dan Gaji
Upah berhubungan dengan tarif per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan.
2. Insentif
Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.
3. Tunjangan
Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
4. Fasilitas
Fasilitas adalah sarana dan prasarana yang dipersiapkan perusahaan untuk mendukung kelancaran karyawan dalam bekerja. Seperti ruangan yang nyaman, lahan parkir yang luas, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Notoadmojo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Panggabean, M. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Swasto, B. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo.

BAB IX

SISTEM INFORMASI PADA SDM

Oleh Dr. Aprizal, S.Kom., S.E., M.M.

9.1 Pendahuluan

Menurut Hasibuan (2014) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sistem Informasi Sumber daya Manusia menurut Rivai (2014) yaitu prosedur sistematis untuk pengumpulan, menyimpan, mempertahankan, menarik dan memvalidasi data yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk meningkatkan keputusan SDM. Pengertian Disiplin kerja Hasibuan (2014) menyatakan bahwa Disiplin kerja kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Pengembangan pegawai yang belum optimal menjadi isu yang menarik untuk dikaji, karena pengembangan pegawai yang efektif akan mempengaruhi tingkat kualitas sistem informasi sumber daya manusia. Banyak hal yang mempengaruhi efektivitas pengembangan pegawai salah satunya adalah sumber daya manusia (Simamora, 2003).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya fisik yang ada di perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara garis besar meliputi aktivitas merencanakan, menerima, menempatkan, melatih dan mengembangkan serta memelihara atau merawat sumber daya atau anggota perusahaan (Azhar, 2004). Manajemen sumber daya manusia tidak terjadi pada lingkungan yang statis tapi pada lingkungan yang selalu berubah, karena itu proses pengolahan sumber daya manusia di perusahaan tidak pernah berhenti demi mendapatkan sumber daya yang sesuai dengan waktu dan tugas yang harus dipikulnya.

Efektif tidaknya penyelenggaraan berbagai fungsi yang menjadi tanggung jawab manajemen sumber daya manusia sangat tergantung pada adanya sistem informasi sumber daya manusia yang handal serta yang dipelihara secara cermat sehingga mencerminkan kemutakhiran, akurasi dan kelengkapannya. Belum optimalnya pengembangan pegawai pada yang berhubungan dengan aspek sistem informasi sumber daya manusia terlihat dari personal *track record* yang masih tinggi dari waktu ke waktu. Pertanyaan yang muncul selanjutnya mengapa hasil efektivitas pengembangan pegawai belum optimal? Untuk itu perlu dicari faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap efektivitas pengembangan pegawai. Merujuk dari perspektif sistem informasi bahwa terdapat 4 faktor yang mempengaruhi pengembangan pegawai, yaitu faktor tingkat strategis, faktor tingkat taktis dan tingkat operasional (Azhar, 2004).

Istilah sistem informasi SDM. Sebenarnya istilah sistem informasi SDM ini sama dengan HRIS (*Human Resource Information System*) yang merupakan sistem informasi untuk mengelola data karyawan di sebuah perusahaan atau instansi. Sistem informasi SDM ini memungkinkan untuk mengelola segala bentuk keperluan administrasi *Human Resources* agar lebih efisien. Bisa dengan mudah mengelola sistem absensi *online*, mempercepat proses *payroll* karyawan, hingga menilai kinerja karyawan.

Semenjak banyak bagian HRD di perusahaan lain menerapkan sistem informasi SDM ini untuk membantu tugas mereka tersusun rapi, ada baiknya siapapun yang bergerak di bidang HR mengetahui segala sesuatu yang berkaitan tentangnya.

9.2 Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi SDM, atau biasa lebih kita kenal dengan sistem HRIS adalah merupakan beragam aktivitas untuk mengelola administrasi HR menggunakan teknologi, dalam hal ini menggunakan *software* atau aplikasi seperti Talenta. Sehingga membuat aktivitas HR diproses secara lebih efisien.

Dengan kata lain, sistem informasi SDM, merupakan sebuah sistem untuk merangkap beberapa aktivitas, yang bisa

berhubungan dengan *human resources*, akuntansi, manajemen karyawan, kehadiran, hingga *payroll*. Sehingga selain menghemat waktu, penerapan sistem HR yang baik juga bisa dianggap efektif secara biaya.

Bahkan di beberapa kasus, penerapan sistem HRD ini bisa meningkatkan efektivitas terhadap kinerja perusahaan, terutama pada saat membuat keputusan dalam HR. Keputusan-keputusan ini kemudian dapat mempengaruhi kualitas serta produktivitas para karyawan menjadi lebih baik lagi.

9.3 Fungsi Penerapan Sistem Informasi SDM

Bayangkan apabila sebuah pekerjaan yang tadinya memakan waktu seharian, kemudian kini bisa lebih cepat hanya dalam hitungan menit saja. Tentunya akan menyingkat banyak waktu sehingga karyawan bisa lebih fokus ke tugas-tugas lainnya.

Itulah sedikit gambaran mengenai pentingnya penerapan sistem informasi SDM di sebuah perusahaan. Untuk menerapkannya, perusahaan bisa menggunakan *software HR Management* agar prosesnya jauh lebih mudah.

Lebih lanjut lagi, berbagai fungsi yang bisa diterapkan meliputi hal-hal yang sifatnya berkaitan dengan karyawan, termasuk:

1. Pencatatan *database* karyawan secara lengkap, seperti tanggal lahir, informasi kontak, status keluarga, dan lain sebagainya
2. Pencatatan informasi pekerjaan karyawan, seperti posisi, departemen atau divisi, jumlah gaji, atasan atau bawahan, dan masih banyak lagi
3. Pengaturan benefit karyawan
4. Absensi online mobile serta pengajuan cuti
5. Penghitungan *payroll*, reimbursement, dan lain sebagainya.

Informasi-informasi ini nantinya akan tersimpan di dalam *software HRIS* dengan rapi, seperti misalnya *software HR Talenta* yang berbasis *cloud*.

Karena menjadi sumber utama dan sistem penyimpanannya terpusat, siapapun yang berwenang di perusahaan dapat mengaksesnya. Tidak jarang, dari penerapan sistem informasi SDM ini nantinya dapat diolah untuk membuat report. Sehingga perusahaan dapat membuat keputusan-keputusan bisnis selanjutnya yang lebih efektif.

9.4 Manfaat dari Penerapan Sistem Informasi SDM

Ketika perusahaan menerapkan sistem informasi SDM, ada banyak manfaat yang akan Anda dapatkan. Manfaat-manfaat tersebut tidak hanya berdampak baik pada perusahaan, namun juga pada kinerja karyawannya. Berikut merupakan contoh-contohnya:

1. *Database* yang lebih terorganisir
Sistem informasi SDM tidak harus menyimpan berkas-berkas terkait karyawan dan perusahaan yang menumpuk. Segala bentuk informasi yang dibutuhkan sudah disimpan di dalam satu lokasi, sehingga mudah untuk melacak dan perbarui. Juga bisa mengucapkan selamat tinggal pada tumpukan-tumpukan kertas di kabinet.
2. Efisiensi waktu
Penerapan sistem informasi SDM akan membuat segala urusan administrasi HR menjadi mudah dan cepat. Misalnya, pengajuan serta approval cuti karyawan jadi lebih mudah menggunakan aplikasi. Selain itu, ketika pemasangan sistem HR sudah berjalan dengan baik, tim HR pada divisi HRD perusahaan tidak perlu repot-repot untuk fokus pada hal-hal administratif karena semuanya sudah terautomasi.
3. Membuat HR lebih fokus pada tugas strategi
Apa yang terjadi apabila HR sudah tidak lagi terlalu mengurus pekerjaan yang sifatnya operasional atau administratif? mereka bisa memanfaatkan *skill* yang mereka miliki untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis untuk meningkatkan performa perusahaan. Misalnya, dengan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, meningkatkan produktivitas mereka, mengadakan beberapa pelatihan, dan lain sebagainya.

4. Memudahkan karyawan

Dengan memiliki sistem informasi SDM yang baik, karyawan juga akan lebih mudah dalam mengurus keperluan administratif mereka sekaligus mengurangi beban tim HR dengan hal-hal yang seharusnya mereka bisa kerjakan sendiri. Melalui *software* HR, seharusnya segala proses mulai dari *onboarding*, *request* cuti, melakukan absensi, hingga meminta slip gaji sudah bisa dilakukan secara mandiri.

5. Memudahkan dari sisi HR

Banyak dari klien Talenta yang beranggapan bahwa penerapan sistem HRIS membuat pekerjaan HR jadi jauh lebih mudah. Selain itu, banyak juga para petinggi perusahaan yang pada akhirnya terkesima dengan bagaimana tim HR bisa melaksanakan tugas-tugasnya seperti membuat *report* dan mengurus *payroll* dalam waktu yang singkat.

9.5 Contoh Penerapan Sistem Informasi SDM

Ada beberapa contoh sistem yang sebenarnya bisa diterapkan. Tentu saja, setiap komponennya akan berbeda tergantung dari kebutuhan masing-masing perusahaan. Beberapa contoh di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Manajemen kehadiran karyawan

Salah satu hal yang sangat bisa diautomasi melalui *software* seperti Talenta. Dengan menggunakan *software* HR untuk pengelolaan absensi, bisa menghemat proses absen karyawan, misalnya *fitur Live Attendance* dengan *clock in* dan *clock out* lewat aplikasi bagi karyawan yang sedang WFH.

Bagaimana jika misalnya ada karyawan yang lupa absen? Talenta memiliki fitur Request Attendance apabila ada karyawan yang lupa absen sehingga bisa tetap terhitung di *payroll*.

2. Sistem *payroll* yang fleksibel

Payroll adalah salah satu komponen di dalam HR yang cukup memakan waktu dalam pengerjannya. Namun, tidak lagi

apabila sebuah perusahaan sudah menerapkan sistem HR yang baik.

Bayangkan apabila harus menghitung jumlah absensi setiap karyawan secara manual untuk kemudian bisa dihitung ke dalam komponen payroll setiap bulan. Tentu akan memakan waktu. Namun dengan software HR, Anda bisa menjalankan proses *payroll* dengan lebih singkat karena setiap komponen gaji karyawan semuanya sudah terintegrasi di dalam satu sistem.

3. Membuat karyawan lebih mandiri dengan *Employee Self-Service* (ESS)

HR tidak perlu pusing apabila ada karyawan yang ingin menanyakan informasi kontak mengenai karyawan lain atau slip gaji mereka. Dengan Talenta sendiri, karyawan bisa mengakses informasi itu semua dengan mudah.

Mereka dapat dengan mudah mengakses slip gaji bulanan serta data karyawan lewat aplikasi Talenta. Sehingga tim HR tidak perlu repot meladeni satu per satu permintaan karyawan yang sebenarnya sudah bisa dilakukan sendiri.

4. Mengelola performa karyawan

Lewat software HR, juga bisa mengelola performa karyawan serta KPI mereka. Sehingga atasan bisa menilai kinerja bawahan mereka secara menyeluruh dan lebih objektif.

Salah satu software HR yang biasa digunakan untuk menilai kinerja pegawai adalah aplikasi *performance appraisal* dengan *360 degree feedback* dari Talenta.

Tiap karyawan juga bisa melihat apa saja yang menjadi target mereka dalam satu kuartal sehingga dapat dipantau dengan lebih mudah.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhar, S. (2004) *Sistem Informasi Manajemen Ponsep dan Pengembangannya*. Bandung: Lingga Jaya
- Bambang, S. S. (2013) *Pengantar Metodologi Penelitian*, Bandung: STIE-STMIK Pasim.
- Handoko, T. H. (2008) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty
- Hasibuan, M. S. P. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lamasya, S. M. (2016), *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* Volume 10 No. 1 April 2016, Pengaruh Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. STIE Pasundan Bandung.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung.
- Rivai, V. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori Ke Praktik*, Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Simamora, H. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sunyoto, D. (2014) *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: CAPS.
- Suwanto. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan bisnis*, Bandung: Alfabeta.

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

Dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS



Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.

Penulis merupakan seorang dosen pada Politeknik Pariwisata Bali. Tamat sebagai psikolog pada Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, dan banyak menulis buku terkait psikologi, manajemen sumber daya manusia, kajian pariwisata budaya, dan perempuan pekerja. Beberapa karya seperti Komunikasi Korporat (2021) Pengantar Manajemen (2022) Digital Marketing (2022), Psikologi Komunikasi (2022), Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (2022), Inovasi Pendidikan (2022).

BIODATA PENULIS



Ratna Handayati, S.E., M.M.
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi

Penulis lahir di Lamongan tanggal 16 Juni 1976. Penulis adalah dosen tetap pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Lamongan.

BIODATA PENULIS



Dr. Roy Setiawan

Dosen Program Studi Manajemen
School of Business and Management
Universitas Kristen Petra

Roy Setiawan menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) nya di Program Studi Teknik Informatika Universitas Kristen Petra pada tahun 2004. Selama menyelesaikan S1 nya, juga aktif sebagai Ketua Himpunan Mahasiswa (HIMA) Teknik Informatika periode 2002 – 2003, dan pernah dipercaya menjadi Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas Kristen Petra periode 2003 – 2004. Selain itu pernah menjabat sebagai Koordinator Forum Komunikasi Lembaga Kemahasiswaan Perguruan Tinggi Kristen Indonesia. Pengalaman kepemimpinannya menjadi semakin terampil ketika mengabdikan sebagai Ketua Pengurus Daerah Departemen Pemuda dan Anak Kota Surabaya periode 2009 – 2017 di salah satu organisasi non profit. Pendidikan Magister (S2) diselesaikan di Universitas Airlangga pada Program Magister Sains Manajemen (M.SM.), dan lulus cumlaude pada saat menempuh Pendidikan Doktor (S3) di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya tahun 2021 dengan Beasiswa Pascasarjana Dalam Negeri (BPPDN) dari Kementerian Ristekdikti Republik Indonesia. Selain pendidikan formal, juga berhasil menyelesaikan sertifikasi di bidang Human Resources and Behavior yaitu Certified Professional Human Resources (CPHR), Certified Behavioral Analyst (CBA), Certified Behavior Consultant (CBC), dan Certified International Trainer (CIT). Tulisan-tulisannya banyak dimuat di

jurnal internasional bereputasi mulai dari jurnal terindeks Scopus hingga Web of Science (Wos) dengan topik-topik seputar manajemen, kepemimpinan, perilaku keorganisasian, dan teknologi, selain juga menjadi reviewer pada jurnal-jurnal Scopus. Saat ini mengabdikan sebagai dosen tetap di Program Business Management, School of Business and Management, Universitas Kristen Petra Surabaya, juga mengajar di Program Studi Magister Manajemen, serta pernah menjabat sebagai Ketua Program Business Management serta Kepala Laboratorium Leadership. Saat ini terdaftar sebagai anggota Insan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI) dan Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (FAME).

BIODATA PENULIS



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

Dosen Program Studi Magister Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi – STIE – GANESHA, Jakarta

Penulis lahir di Bekasi tanggal 16 April 1962. Penulis adalah dosen tetap Yayasan Pendidikan Graha Ganesha pada Program Studi Magister Manajemen STIE GANESHA, Jakarta. Tahun 1990 Menerima Bachelor of Science Degree (BS) dari Friends University, Wichita, Ks, USA, Sarjana Ekonomi (SE) tahun 2003 dan mendapatkan Gelar MM tahun 2008 dari STIE BI, Jakarta. Gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Brawijaya Malang tahun 2011. Selain sebagai Dosen professional dan Asesor Sertifikasi Profesi tersertifikasi, Penulis juga merupakan praktisi yang memimpin sebagai Komisaris dan Direksi beberapa perusahaan swasta Nasional di Jakarta, Bandung dan beberapa daerah lainnya. Penulis aktif seagai pembicara di seminar dan konferensi baik nasional maupun internasional.

BIODATA PENULIS



Rasty Yulia, S.E., M.M.

Dosen Tetap, Program Studi D3 Perpajakan
Institut Maritim Prasetiya Mandiri, Lampung

Penulis Lahir di Tanjung Karang, pada tanggal 13 Juli 1983, Ia memperoleh gelar S.E (Sarjana Ekonomi) dari Fakultas Ekonomi Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya, Lampung, Jurusan Akuntansi, pada tahun 2005. Selain itu ia memperoleh gelar M.M (Magister Manajemen) dari Program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Bandar Lampung, dengan bidang konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di tahun 2008. Sejak tahun 2015 sampai saat ini, penulis menjadi dosen tetap Program Studi D3 Perpajakan, pada Institut Maritim Prasetiya Mandiri di Provinsi Lampung. Mata kuliah yang diampu adalah Akuntansi, Perpajakan dan Manajemen. Buku-buku yang sudah diterbitkan yaitu Akuntansi Biaya, Akuntansi Sektor Publik dan Dasar-Dasar Manajemen Keuangan.

BIODATA PENULIS



Dra. Nurchayati, S.E., M.M., Akt., CA.
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Penulis lahir di Kabupaten Semarang, tanggal 26 April 1965. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1946 Semarang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada prodi Manajemen di Untag Semarang, melanjutkan Kembali S1 pada prodi Akuntansi di Untag Semarang dan Pendidikan Profesi Akuntan di Undip, Serta melanjutkan S2 pada STIE IPWI Jakarta, Penulis mengampu mata kuliah manajemen pemasaran, keuangan, dan akuntansi.

BIODATA PENULIS



Desy Seplyana, S.Pd., M.Pd.

Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Al-Azhaar

Penulis Lahir di Lubuklinggau 17 September 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Prgram Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah. Menyelesaikan pendidikan Strata 1 di Universitas PGRI Palembang jurusan Pendidikan Bahasa Inggris, dan melanjutkan Strata 2 di Universitas Bengkulu jurusan Manajemen Pendidikan. Penulis mengawali karir sebagai pendidik di Pondok Pesantren Al-Azhaar Lubuklinggau. Saat ini menjadi Dosen di Institut Agama Islam Al-Azhaar Lubuklinggau dan menjabat sebagai Sekretaris LPM Institut Agama Islam Al-Azhaar.

BIODATA PENULIS



Dr. Aprizal, S.Kom., S.E., M.M.

Dosen Program Studi Sistem Informasi
Universitas Dipa Makassar

Penulis lahir di Bulukumba tanggal 5 Maret 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sistem Informasi Universitas Dipa Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Dipa Makassar, kemudian melanjutkan S2 di Universitas Patria Artha Makassar, dan S3 di Universitas Negeri Makassar. Penulis menekuni bidang Menulis. Beberapa buku yang pernah ditulis diantaranya *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Penjualan Komputer)*, *Supply Chain Management*, *Kewirausahaan dan Usaha Kecil*, menyusul *Riset Pemasaran*, dan *MSDM di Era Modern*. Penulis juga aktif menulis baik jurnal nasional maupun internasional, serta aktif membina beberapa organisasi antara lain KSR Unit 108 Universitas Dipa Makassar, Niphaz Diploma Club (NDC), dan Ikatan Mahasiswa Informatika Bulukumba (IMIB). Saat ini penulis menjabat sebagai Kepala Bagian Kemahasiswaan dan Karier Universitas Dipa Makassar.