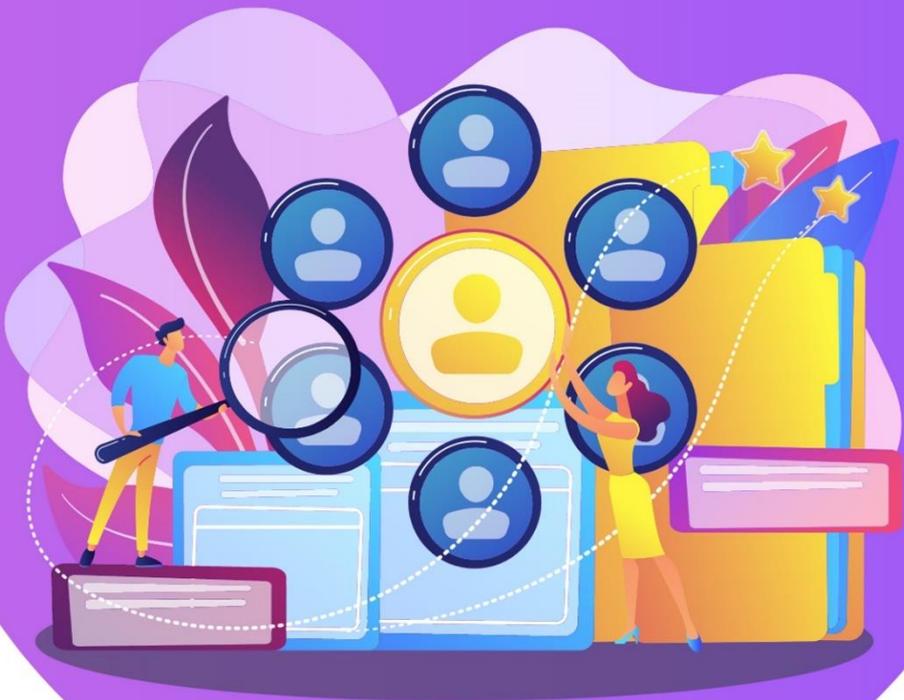


HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (TEORI DAN APLIKASI)

Editor : Harini Fajar Ningrum



Muhammad Hasan
Acai Sudirman
Indarta Priyana
Yullya Ramadonna
Rini Setiowati
Nurhidayati | Yuan Badrianto
Muhammad Fidiandri Putra
Rokhimah | Selvia Nuriasari
Mohamad Firdaus | Abdi Sakti Walenta

BUNGA RAMPAI

**HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
(TEORI DAN APLIKASI)**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (TEORI DAN APLIKASI)

Muhammad Hasan
Acai Sudirman
Indarta Priyana
Yullya Ramadonna
Rini Setiowati
Nurhidayati
Yuan Badrianto
Muhammad Fidiandri Putra
Rokhimah
Selvia Nuriasari
Mohamad Firdaus
Abdi Sakti Walenta

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (TEORI DAN APLIKASI)

Muhammad Hasan
Acai Sudirman
Indarta Priyana
Yullya Ramadonna
Rini Setiowati
Nurhidayati
Yuan Badrianto
Muhammad Fidiandri Putra
Rokhimah
Selvia Nuriasari
Mohamad Firdaus
Abdi Sakti Walenta

Editor :
Harini Fajar Ningrum

Tata Letak :
Risma Birrang

Desain Cover :
Syahrul Nugraha

Ukuran :
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :
vi, 215

ISBN :
978-623-195-019-2

Terbit Pada :
Januari 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan YME, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Kehadiran Buku Human Capital Management (Teori dan Aplikasi) ini disusun oleh para akademisi dan praktisi dalam bentuk buku kolaborasi. Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, tetapi kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi atau bahan bacaan dalam menambah khasanah keilmuan khususnya mengenai Human Capital Management (Teori dan Aplikasi).

Sistematika penulisan buku ini diuraikan dalam duabelas bab yang memuat tentang Pengantar Human Capital Management, Pentingnya Mengelola Human Capital, Evolusi Manajemen SDM dari Waktu ke Waktu, Rekrutmen dan Seleksi SDM, Manajemen Kinerja, Manajemen Kompensasi, Manajemen Pembelajaran Organisasi, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepemimpinan dan Komunikasi, Manajemen Waktu Kerja, Manajemen Talenta (Bakat) dan bab terakhir yaitu Manfaat dan Layanan Pensiun.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi dalam seluruh rangkaian penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku kolaborasi ini. Buku ini tentunya masih banyak kekurangan dan keterbatasan, saran dari pembaca sekalian sangat berarti demi perbaikan karya selanjutnya. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

Januari, 2023

Editor.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 PENGANTAR <i>HUMAN CAPITAL MANAGEMENT</i>	1
Membangun Paradigma Awal Tentang <i>Human Capital</i>	1
Konsep Dasar <i>Human Capital Management</i>	6
<i>Human Capital Vs Human Resources</i>	12
2 PENTINGNYA MENGELOLA <i>HUMAN CAPITAL</i>	17
Pendahuluan	17
<i>Human Capital</i> Pada Perusahaan Berbasis Digital	19
Pentingnya Pengelolaan <i>Human Capital</i>	21
Strategi Meningkatkan Kinerja dan Loyalitas <i>Human Capital</i>	26
Pengembangan Kompetensi <i>Human Capital</i> yang Unggul.....	28
3 EVOLUSI MANAJEMEN SDM DARI WAKTU KE WAKTU.....	37
Pengertian Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia	37
Sejarah Singkat Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia	38
Tahap Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia	40
Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	46
Perubahan Paradigma Manajemen SDM dan Implikasinya	48

	Pentingnya MSDM di Era Revolusi Industri 4.0 dan Tren Pengelolaan Sumber Daya Manusia Saat ini.....	50
4	REKRUTMENT & SELEKSI SDM	55
	Rekrutment dan Seleksi SDM	55
	Rekrutment	56
	Alteratif Pengganti Rekrutment	57
	Proses Rekrutment	59
	Prinsip-Prinsip Rekrutment	60
	Seleksi	61
	Pentingnya Seleksi.....	63
	Tujuan Seleksi	63
	Proses Seleksi	64
	Hambatan Seleksi.....	67
	Syarat-Syarat Seleksi.....	68
	Peranan Rekrutmen dan Seleksi	69
5	MANAJEMEN KINERJA	73
	Pengertian Manajemen dan Penilaian Kinerja	73
	Manfaat dan Tujuan Manajemen dan Penilaian Kinerja.....	75
	Syarat Efektifnya Penilaian Kinerja.....	78
	Kriteria Keberhasilan Manajemen dan Penilaian Kinerja.....	79
	Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Kinerja.....	80
	Metode atau Teknik Penilaian Kinerja.....	82
6	MANAJEMEN KOMPENSASI	87
	Pendahuluan	87
	Pemahaman.....	88

	Dasar Kebijakan	88
	Tujuan	89
	Prinsip Manajemen Kompensasi	90
	Sistem dan Metode	91
	Pengelolaan.....	92
	Pengaruh	92
	Dampak.....	93
	Tanggungjawab.....	98
	Penutup.....	98
7	MANAJEMEN PEMBELAJARAN ORGANISASI.....	105
	Tipe-Tipe Pembelajaran dalam Organisasi.....	108
	Pilar-Pilar Pembelajaran Organisasi.....	109
	Faktor-Faktor Penghambat dalam Pembelajaran Organisasi.....	114
8	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA.....	119
	Pendahuluan	119
	Penyebab Kecelakaan Kerja dan Penyakit Akibat Kerja.....	120
	Pendekatan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	123
	Sistem Manajemen K3 PP. 50 Tahun 2022	123
	Sistem Manajemen K3 Berdasarkan ISO 45001: 2018 (Occupational Health & Safety Management System).....	128
9	KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI	135
	Pendahuluan	135
	Pengertian Kepemimpinan	137

	Fungsi Kepemimpinan	138
	Jenis Kepemimpinan	139
	Pengertian Komunikasi.....	142
	Proses Komunikasi	144
	Tekhnik Komunikasi.....	145
	Rintangan-Rintangan dalam Komunikasi	146
	Umpan-Balik	147
	Peran Pemimpin dalam Komunikasi	150
10	MANAJEMEN WAKTU KERJA	159
	Manajemen Islami	
	Sebagai Pondasi Manajemen Waktu.....	159
	Definisi Manajemen Waktu Kerja	164
	Manfaat Manajemen Waktu	166
	Karakteristik Manajemen Waktu Kerja	
	Perspektif Islam	166
	Urgensi Manajemen Waktu Kerja	
	dalam Islam	167
	Prioritas Pekerjaan	
	Berdasarkan Manajemen Waktu Kerja.....	167
	Hambatan dalam Manajemen Waktu Kerja	168
	Fungsi – Fungsi Manajemen Waktu Kerja	169
	Teknik Penerapan Manajemen Waktu	171
	Indikator Manajemen Waktu.....	172
	Analisa Kuadran	
	dalam Manajemen Waktu Kerja	173
	Ciri-Ciri Individu yang Memiliki	
	Manajemen Waktu yang Baik	176

11	MANAJEMEN TALENTA (BAKAT)	179
	Tujuan Manajemen Talenta	180
	Sejarah Manajemen Talenta.....	181
	Faktor yang Berpengaruh dalam Manajemen Talenta.....	184
	Strategi Perubahan untuk Melaksanakan Manajemen Talenta	185
	Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta	185
	Penerapan Manajemen Talenta (Talent Management) pada Karyawan Perusahaan	187
12	MANFAAT DAN LAYANAN PENSIUN.....	193
	Pengantar	193
	Pentingnya Perencanaan Dana Pensiun	196
	Pengertian Pensiun	198
	Manfaat dan Pentingnya Dana Pensiun	201
	Lembaga-Lembaga Dana Pensiun di Indonesia (Sejarah dan Perkembangan)	205
	Penutup.....	213

PENGANTAR

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Dr. Muhammad Hasan, S.Pd., M.Pd.

Universitas Negeri Makassar

Membangun Paradigma Awal Tentang *Human Capital*

Individu menghasilkan, mempertahankan dan menggunakan pengetahuan dan keterampilan (modal manusia) dan menciptakan modal intelektual. Pengetahuan mereka ditingkatkan oleh interaksi di antara mereka (modal sosial) dan menghasilkan pengetahuan yang dilembagakan yang dimiliki oleh suatu organisasi (modal organisasi).

Sumber daya manusia terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang yang dipekerjakan dalam suatu organisasi. Istilah ini berasal dari Schultz (1961) yang menguraikan konsepnya pada tahun 1981 sebagai berikut: pertimbangkan semua kemampuan manusia sebagai bawaan atau diperoleh. Atribut yang berharga dan dapat ditambah dengan investasi yang tepat adalah modal manusia. Definisi yang lebih rinci dikemukakan oleh Bontis et al (1999), sebagai berikut: modal manusia mewakili faktor manusia dalam organisasi; gabungan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberi organisasi karakternya yang khas. Elemen manusia dari organisasi adalah mereka yang mampu belajar, mengubah, berinovasi dan memberikan

dorongan kreatif yang jika dimotivasi dengan benar dapat menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

Teori modal manusia adalah tentang gagasan manusia meningkatkan produktivitas dan efisiensi mereka melalui fokus yang lebih besar pada pendidikan dan pelatihan. Modal manusia adalah studi tentang sumber daya manusia. Ini berbicara tentang pengembangan nilai ekonomi dari bagaimana kita berfungsi sebagai masyarakat. Tulisan pertama tentang modal manusia berasal dari ekonom Skotlandia abad ke-18, Adam Smith. Tapi, ekonom Amerika, Greg Becker, bisa dibilang pelopor terbesar teori modal manusia. Melalui karya-karyanya dalam ilmu ekonomi, ia mencetuskan gagasan berinvestasi pada manusia.

Karya-karyanya memungkinkan kita untuk melihat hubungan antara kerja manusia dan produksi. Dan bagaimana modal manusia dapat meningkatkan tempat kerja saat ini. Kita seharusnya tidak memandang teori itu sebagai menjual manusia sebagai komoditas. Melainkan sebagai investasi dalam bakat dan kinerja mereka, menguntungkan diri mereka sendiri dan bisnis.

Modal manusia termasuk sarana untuk meningkatkan kualitas manusia yang dapat mempengaruhi hasil keuangan dan produktivitas. Kualitas-kualitas ini dapat digolongkan sebagai nyata. Modal manusia dapat mencakup kualitas seperti: (1) pendidikan; (2) kemampuan berkomunikasi; (3) manajemen orang; (4) pelatihan tempat kerja; (5) keterampilan memecahkan masalah; (6) kesejahteraan fisik, mental, dan emosional.

Modal manusia adalah istilah longgar yang mengacu pada pencapaian pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan seorang karyawan. Teori modal manusia relatif baru di bidang keuangan dan ekonomi. Ini

menyatakan bahwa perusahaan memiliki insentif untuk mencari modal manusia yang produktif dan menambah modal manusia dari karyawan mereka yang ada. Dengan kata lain, modal manusia adalah konsep yang mengakui modal tenaga kerja tidak homogen.

Pada tahun 1960-an, ekonom Gary Becker dan Theodore Schultz menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan investasi yang dapat menambah produktivitas. Saat dunia mengumpulkan lebih banyak modal fisik, biaya peluang untuk bersekolah menurun. Pendidikan menjadi komponen tenaga kerja yang semakin penting. Istilah ini juga diadopsi oleh keuangan perusahaan dan menjadi bagian dari modal intelektual, dan lebih luas lagi sebagai modal manusia.

Ekonom Skotlandia Adam Smith pertama kali mengusulkan konsep modal manusia pada abad ke-18. Dia menggambarkan modal manusia sebagai "kemampuan yang diperoleh dan berguna dari semua anggota masyarakat." Dia berpendapat bahwa sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Ini menguntungkan institusi masyarakat. Dan itu bermanfaat bagi perkembangan ekonomi seluruh perekonomian.

Baru pada tahun 1950-an para ekonom seperti Gary Becker dan Theodore Schultz menjadikan sumber daya manusia sebagai konsep populer dalam ekonomi modern. Bersama-sama, mereka menciptakan teori modal manusia. Teori ini menunjukkan bahwa pengetahuan dan keterampilan seseorang tidak berbeda dengan bentuk modal lainnya. Berinvestasi dalam sumber daya manusia meningkatkan hasil ekonomi dan potensi penghasilan karyawan. Untuk alasan ini, Schultz dan Becker mendorong orang untuk berinvestasi dalam pendidikan, kesehatan emosional dan fisik, serta pelatihan.

Banyak yang mengkritik teori ini. Kritikus berpendapat bahwa manusia tidak boleh dilihat hanya sebagai alat produksi. Schultz meyakinkan mereka bahwa ini bukanlah maksud dari teori mereka. Dia menjelaskan bahwa orang yang berinvestasi dalam keterampilan dan pendidikan mereka akan hidup dalam kondisi ekonomi yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak.

Modal intelektual dan manusia diperlakukan sebagai sumber produktivitas terbarukan. Organisasi mencoba mengolah sumber-sumber ini, berharap untuk menambah inovasi atau kreativitas. Terkadang, masalah bisnis membutuhkan lebih dari sekadar mesin baru atau lebih banyak uang. Kelemahan yang mungkin timbul dari terlalu mengandalkan modal manusia adalah sifatnya yang portabel. Sumber daya manusia selalu dimiliki oleh karyawan, tidak pernah dimiliki oleh pemberi kerja. Tidak seperti peralatan modal struktural, karyawan manusia dapat meninggalkan organisasi. Sebagian besar organisasi mengambil langkah-langkah untuk mendukung karyawan mereka yang paling berguna untuk mencegah mereka pergi ke perusahaan lain.

Sebuah perusahaan hanya sebaik orang-orangnya. Keterampilan, pendidikan, dan pengetahuan mereka adalah contoh bagaimana sumber daya manusia berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Investasi dalam modal manusia sangat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan terkemuka seperti Google, Adobe, dan IBM. Banyak perusahaan mengatakannya, tetapi investasi (dan kebijakan serta sistem) menunjukkan apakah perusahaan benar-benar memperlakukan orang sebagai asetnya yang paling berharga. Sayangnya, kecenderungan untuk menyebut orang sebagai "modal manusia" memiliki konsekuensi yang tidak menguntungkan cenderung membuat keseluruhan usaha menjadi kurang manusiawi.

Setiap perusahaan memiliki berbagai jenis aset yang berkontribusi terhadap total nilai ekonominya. Ini termasuk aset fisik seperti tanah dan peralatan serta uang tunai. Ini juga termasuk aset tidak berwujud yang dihitung di neraca tetapi lebih sulit untuk diukur dalam kenyataan. Salah satu aset tak berwujud terpenting yang tidak muncul langsung di neraca adalah modal manusia. Definisi modal manusia adalah nilai ekonomi yang dibawa seseorang, atau sekelompok orang, ke dalam organisasi berdasarkan pelatihan, keterampilan, loyalitas, motivasi, dan kesejahteraan mereka. Kualitas tak berwujud ini membantu perusahaan memproduksi dan menjual barang atau jasa mereka.

Hal-hal ini sulit untuk dihitung, tetapi ada asumsi bahwa jika sebuah perusahaan berinvestasi dalam pengembangan dan kesehatan serta kesejahteraan orang-orangnya, mereka berinvestasi dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Dan sumber daya manusia adalah pendorong utama kinerja keuangan perusahaan.

Organisasi yang melakukan investasi dalam sumber daya manusia meningkatkan produktivitas dan profitabilitas mereka. Ketika karyawan berinvestasi dalam pendidikan dan pelatihan mereka sendiri, mereka memaksimalkan potensi penghasilan mereka. Pembentukan modal manusia adalah ketika suatu organisasi meningkatkan jumlah orang dalam organisasinya yang memiliki keterampilan, pendidikan, dan pengalaman tertentu. Formasi ini dapat terjadi melalui pelatihan atau karyawan baru.

Seperti apa sumber daya manusia sekarang? Modal manusia tidak seperti aset lainnya. Tanah, misalnya, bisa dijual untuk mendapat untung. Sebaliknya, orang tidak menjual keterampilan dan bakat mereka. Mereka membuat kontrak dengan majikan dan dibayar untuk memberikan keahlian mereka. Beginilah cara filsuf

Jerman Karl Marx menjelaskan modal manusia versinya. Dia juga menunjukkan bahwa memiliki sumber daya manusia saja tidak cukup. Orang harus bekerja dan menerapkan keterampilan mereka untuk mendapatkan penghasilan ini. Saat ini, modal manusia mungkin termasuk modal budaya, sosial, dan intelektual. Mari jelajahi masing-masing:

Pertama, modal budaya. Perpaduan antara pengetahuan, kecerdasan emosional, dan kemampuan intelektual yang dimiliki seseorang dikenal sebagai modal budaya. Perusahaan dan individu dapat membangun modal budaya mereka dengan berinvestasi di pendidikan tinggi atau pengembangan profesional. Semakin banyak mereka berinvestasi, semakin efisien dan menguntungkan mereka. Kedua, modal sosial. Modal sosial adalah jaringan hubungan antara orang-orang yang bekerja dan hidup dalam masyarakat. Ini termasuk hubungan mereka satu sama lain dan jaringan profesional, seperti: (1) membangun tim; (2) kolaborasi; dan (3) nilai yang dibagi. Perusahaan dengan modal sosial yang kuat memiliki retensi karyawan yang lebih tinggi dan budaya kepercayaan. Ketiga, modal intelektual. Modal intelektual adalah nilai pengetahuan, keterampilan, dan ide-ide inovatif dan kreatif dari orang-orang dalam suatu organisasi. Misalnya, formula rahasia Coca-Cola adalah sejenis modal intelektual.

Konsep Dasar *Human Capital Management*

Human Capital Management (HCM) adalah proses mempekerjakan orang yang tepat, mengelola tenaga kerja secara efektif dan mengoptimalkan produktivitas. Ini telah berkembang dari sebagian besar fungsi administratif menjadi pendukung penting nilai bisnis. *Human capital management* adalah serangkaian praktik yang digunakan organisasi untuk merekrut, mengelola, mengembangkan,

dan mengoptimalkan karyawan untuk meningkatkan nilai mereka bagi perusahaan.

Apabila dilakukan dengan benar, *human capital management* menghasilkan: (1) mempekerjakan bakat yang tepat; (2) memiliki semua keahlian yang dibutuhkan dalam tenaga kerja perusahaan; (3) mengelola karyawan secara efektif; dan (4) meningkatkan produktivitas. *Human capital management* adalah seperangkat praktik yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Praktik-praktik ini difokuskan pada kebutuhan organisasi untuk memberikan kompetensi khusus dan diimplementasikan dalam tiga kategori: perolehan tenaga kerja, manajemen tenaga kerja, dan optimalisasi tenaga kerja.

Human capital management mengacu pada serangkaian kegiatan yang mengubah fungsi SDM tradisional menjadi peluang yang mengarah pada peningkatan efisiensi, minat, dan pendapatan bagi organisasi. *Human capital management* berkomitmen untuk memaksimalkan nilai modal manusia melalui manajemen yang tepat dan investasi yang cukup. Terdapat banyak kegiatan di bawah *human capital management*. Elemen umum manajemen sumber daya manusia:

1. Perencanaan tenaga kerja: mengevaluasi kebutuhan perusahaan dalam hal tenaga kerja dan keterampilan untuk memenuhi kebutuhan staf di masa depan.
2. Perencanaan kompensasi: memberikan kompensasi yang kompetitif untuk mengimbangi inflasi dan memungkinkan karyawan menjalani kehidupan yang berkualitas.
3. Merekrut dan mempekerjakan: proses menemukan, mengevaluasi, dan memilih kandidat teratas untuk peran terbuka.

4. Onboarding: proses mengintegrasikan karyawan baru ke organisasi melalui orientasi karyawan baru, bimbingan, dan *reboarding*.
5. Pelatihan: memberi karyawan kesempatan dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka.
6. Waktu dan kehadiran: proses pelacakan jam kerja untuk gaji dan tunjangan.
7. Penggajian: melibatkan kegiatan seperti menghitung jam kerja karyawan, memberikan kompensasi dan melacak dokumentasi keuangan dan transaksi.
8. Manajemen kinerja: aktivitas yang memastikan karyawan berkontribusi pada organisasi melalui umpan balik yang berkelanjutan, penetapan tujuan, dan tinjauan kinerja.

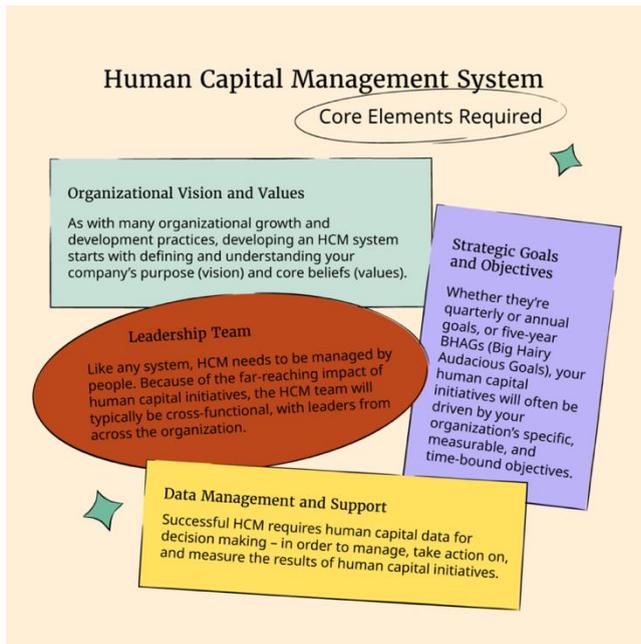
Human capital management didefinisikan sebagai seperangkat praktik untuk sumber daya manusia, dengan tujuan mencapai kompetensi organisasi untuk perolehan, pengelolaan, dan optimalisasi tenaga kerja. Terdapat beberapa elemen kunci dari definisi tersebut. Pertama, *human capital management* bukan hanya teori dan aturan, melainkan “serangkaian praktik”. Aspek praktis HCM penting karena menunjukkan fakta bahwa agar praktis, sistem ini harus tetap relevan. Kedua, *human capital management* “berfokus pada kebutuhan organisasi”. Apa yang mungkin sempurna untuk organisasi A mungkin benar-benar tidak cocok untuk organisasi B. Poin yang perlu diperhatikan di sini adalah bahwa sementara kita sering dibombardir dengan praktik terbaik untuk melakukan segalanya, praktik terbaik untuk memulai sering kali menjauh dari kawanan dan temukan yang paling cocok. Ketiga, *human capital management* menemukan kompetensi yang tepat untuk difokuskan

sehubungan dengan “akuisisi tenaga kerja, manajemen tenaga kerja, dan pengoptimalan tenaga kerja”.

Human capital management adalah praktik yang digunakan organisasi untuk menarik, merekrut, melatih, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan terbaik untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk berinvestasi pada karyawan mereka untuk memungkinkan mereka berkontribusi pada tingkat tertinggi untuk pencapaian tujuan bisnis. *Human capital management* memandang karyawan sebagai sumber daya yang berharga dan memahami pentingnya berinvestasi di dalamnya untuk membantu mereka memenuhi potensi mereka.

Organisasi yang bergantung pada karyawan untuk mencapai sebagian besar tujuannya mengalokasikan sumber daya untuk menumbuhkan dan mengembangkan keterampilan inti dan kompetensi yang diperlukan staf mereka untuk memberikan hasil. *Human capital management* membantu mereka mengidentifikasi kesenjangan dalam kemampuan mereka dan memfokuskan upaya rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Ini dapat memberikan lebih banyak pemenuhan pekerjaan bagi karyawan karena mereka bekerja di posisi yang memungkinkan mereka menggunakan kekuatan mereka. Bagi organisasi, manajemen sumber daya manusia dapat menciptakan tenaga kerja yang setia yang membantunya mencapai tujuannya. Berikut adalah elemen inti yang diperlukan untuk *human capital management*.



Gambar 1.1 Elemen Inti *Human Capital Management*

1. Visi dan nilai organisasi: seperti banyak praktik pertumbuhan dan pengembangan organisasi, mengembangkan sistem *human capital management* dimulai dengan mendefinisikan dan memahami tujuan (visi) dan keyakinan inti (nilai) perusahaan. Ini berdampak langsung pada budaya tempat kerja, bagaimana orang berperilaku, dan pentingnya sumber daya manusia secara keseluruhan dalam organisasi.
2. Tujuan dan sasaran Strategis: apakah itu sasaran triwulanan atau tahunan, atau lima tahun, inisiatif sumber daya manusia Anda akan sering kali didorong oleh tujuan spesifik, terukur, dan terikat waktu organisasi. Misalnya, sasaran untuk “meningkatkan skor keterlibatan karyawan tahunan sebesar X%” akan mendorong HCI tertentu yang dikelola dalam sistem manajemen sumber daya manusia Anda. Ini

akan, pada gilirannya, mendorong serangkaian praktik khusus untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Tim kepemimpinan *human capital management*: seperti sistem apa pun, *human capital management* perlu dikelola oleh orang-orang. Karena inisiatif sumber daya manusia memiliki dampak yang luas, tim *human capital management* biasanya bersifat lintas fungsi, dengan pemimpin dari seluruh organisasi. Dalam organisasi dengan fungsi sumber daya manusia yang berdedikasi, pemimpin paling senior di departemen SDM (misalnya *Chief Human Resource Officer*, VP of HR) akan sering mendorong inisiatif *human capital management*. Dalam organisasi yang lebih kecil, tanggung jawab ini akan jatuh ke eksekutif senior (misalnya CEO).
4. Manajemen dan dukungan data: *Human capital management* yang berhasil membutuhkan data sumber daya manusia untuk pengambilan keputusan untuk mengelola, mengambil tindakan, dan mengukur hasil inisiatif sumber daya manusia. Ada banyak jenis data terkait karyawan yang dapat diambil, disimpan, dan disediakan dalam analitik tenaga kerja, seperti demografi karyawan; kompensasi dan keuntungan; daftar gaji; waktu dan kehadiran; manajemen kinerja; serta pelatihan dan pengembangan keterampilan. Data ini dapat dikelola menggunakan apa saja mulai dari *spreadsheet Excel* hingga solusi perangkat lunak.

Elemen-elemen ini mungkin terdengar besar, mengintimidasi, dan rumit, tetapi tidak harus begitu. Setiap ukuran perusahaan, dari bisnis *startup* tahap awal hingga yang besar dan mapan, dapat membuat sistem *human capital management*. Misalnya, mungkin sistem *human capital management* terdiri dari *spreadsheet Excel* untuk mengelola data karyawan dan rapat tim *human*

capital management triwulanan tempat meninjau inisiatif sumber daya manusia yang sedang berlangsung. Kuncinya adalah memulai dari suatu tempat, meskipun kecil, untuk membangun ritme dan kebiasaan yang diperlukan untuk keberhasilan manajemen sumber daya manusia jangka panjang.

Human capital management berkaitan dengan memperoleh, menganalisis, dan melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen orang yang memberi nilai tambah, keputusan strategis, investasi, dan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen garis depan. *Human capital management* berkaitan dengan pengukuran yang bertujuan, bukan hanya pengukuran. Karakteristik yang menentukan dari *human capital management* adalah penggunaan metrik untuk memandu pendekatan untuk mengelola orang yang menganggap mereka sebagai aset dan menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai dengan investasi strategis dalam aset tersebut melalui keterlibatan dan retensi karyawan, manajemen bakat, serta program pembelajaran dan pengembangan. *Human capital management* menyediakan jembatan antara sumber daya manusia dan strategi bisnis.

Human Capital Vs Human Resources

Human capital management adalah cara berpikir yang relatif baru tentang karyawan. Sementara bidang sumber daya manusia telah ada selama lebih dari 100 tahun, frase modal manusia muncul pada 1960-an selama era otomatisasi. Alih-alih memandang pekerja sebagai orang yang dapat dibuang yang baru saja menyelesaikan tugas tingkat rendah yang diberikan bisnis kepada mereka, perusahaan mulai memandang karyawan sebagai aset berharga.

Istilah modal mengacu pada nilai ekonomi yang dapat dibawa karyawan ke organisasi jika itu memberi mereka kerangka kerja, sumber daya, kompensasi, dan dukungan yang tepat. Karyawan memberikan nilai ekonomi melalui pendidikan, keterampilan dan keahlian, nilai dan keyakinan pribadi, jaringan dan koneksi, serta kesehatan fisik dan mental mereka.

Human capital management mencakup semua aktivitas yang terkait dengan perekrutan, perekrutan, pengembangan, pemberian penghargaan, dan pengelolaan karyawan, pada dasarnya mengeluarkan yang terbaik dari setiap orang untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Kegiatan ini dapat berkisar dari menciptakan dan mengomunikasikan misi, visi, dan nilai organisasi dengan benar kepada karyawan hingga menawarkan program pengembangan profesional sepanjang karir karyawan dengan organisasi.

Human resources management adalah pendekatan komprehensif untuk mengelola karyawan dalam suatu organisasi dan memberi mereka dukungan yang mereka butuhkan untuk berkembang. Saat melihat *human capital management vs human resources management*, kita dapat melihat bahwa keduanya tumpang tindih, tetapi fokus utamanya berbeda. Sementara *human capital management* memaksimalkan nilai ekonomi karyawan bagi organisasi, *human resources management* berfokus pada pengembangan dan pengelolaan sistem dan proses yang memungkinkan karyawan menjalankan peran mereka secara efektif (Belenzon & Schankerman, 2015).

Human resources management mencakup penanganan sejumlah tugas (Ma et al., 2021), seperti: (1) merekrut dan mempekerjakan karyawan baru; (2) orientasi karyawan baru; (3) melatih karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka atau menguasai bidang tertentu dari pekerjaan mereka; (3) mengembangkan rencana kompensasi yang

kompetitif, termasuk gaji dan tunjangan; (4) menangani tindakan disipliner dan konflik; (5) memenuhi undang-undang ketenagakerjaan dan peraturan kepatuhan industri; (6) menciptakan dan mempertahankan budaya tempat kerja yang mendukung; dan (7) mengelola hubungan antara karyawan dan antara karyawan dan atasan.

Perbedaan utama antara *human capital management* dan *human resources management* terletak pada tujuan masing-masing pendekatan. Misalnya, pelatihan dalam *human capital management* dianggap sebagai investasi pengembangan profesional, memastikan karyawan mengembangkan keterampilan kompetitif yang dapat mereka gunakan untuk memberikan nilai ekonomi bagi perusahaan (Ray et al., 2022).

Human resources management juga mengawasi pelatihan karyawan. Namun, fokusnya lebih pada penggunaan sistem manajemen pembelajaran untuk melacak dengan benar jenis pelatihan yang diselesaikan karyawan dan kemudian menilai apa yang telah mereka pelajari melalui tes atau proyek. Demikian pula, dalam hal perekrutan dan pendekatan manajemen sumber daya manusia berpusat pada menemukan karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan ekonomi. Dalam *human resources management*, fokusnya adalah menciptakan proses perekrutan yang efisien yang membantu perusahaan menemukan orang-orang terbaik untuk posisi terbuka.

Daftar Pustaka

- Belenzon, S., & Schankerman, M. (2015). Motivation and Sorting of Human Capital in Open Innovation. *Strategic Management Journal*, 36(6), 795-820.
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press, Chicago.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European management journal*, 17(4), 391-402.
- Ma, Y., Chen, S.-C., & Ruangkanjanases, A. (2021). Understanding the Antecedents and Consequences of Green Human Capital. *SAGE Open*, 11(1).
- Ray, C., Essman, S., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., & Hale, D. (2022). Human Capital Resources: Reviewing the First Decade and Establishing a Foundation for Future Research. *Journal of Management*, 49(1), 280-324.
- Schultz, T.W. (1961) Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51, 1-17.

Profil Penulis

Dr. Muhammad Hasan, S.Pd., M.Pd.



Lahir di Ujung Pandang, 6 September 1985. Merupakan dosen tetap dan peneliti di Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar. Memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Ekonomi dari Universitas Negeri Makassar, Indonesia (2007), gelar magister Pendidikan Ekonomi dari Universitas Negeri Makassar, Indonesia (2009), dan gelar Dr. (Doktor) dalam bidang Pendidikan Ekonomi dari Universitas Negeri Makassar, Indonesia (2020). Tahun 2020 hingga tahun 2024 menjabat sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Ekonomi, Universitas Negeri Makassar. Sebagai peneliti yang produktif, telah menghasilkan lebih dari 100 artikel penelitian, yang terbit pada jurnal dan prosiding, baik yang berskala nasional maupun internasional. Sebagai dosen yang produktif, telah menghasilkan puluhan buku, baik yang berupa buku ajar, buku referensi, dan buku monograf. Selain itu telah memiliki puluhan hak kekayaan intelektual berupa hak cipta. Muhammad Hasan merupakan editor maupun reviewer pada puluhan jurnal, baik jurnal nasional maupun jurnal internasional. Minat kajian utama riset Muhammad Hasan adalah bidang Pendidikan Ekonomi, Literasi Ekonomi, Pendidikan Informal, Transfer Pengetahuan, Bisnis dan Kewirausahaan. Disertasi Muhammad Hasan adalah tentang Literasi dan Perilaku Ekonomi, yang mengkaji transfer pengetahuan dalam perspektif pendidikan ekonomi informal yang terjadi pada rumah tangga keluarga pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, sehingga dengan kajian tersebut membuat latar belakang keilmuannya lebih beragam dalam perspektif multiparadigma, khususnya dalam paradigma sosial. Muhammad Hasan sangat aktif berorganisasi sehingga saat ini juga merupakan anggota dari beberapa organisasi profesi dan keilmuan, baik yang berskala nasional maupun internasional karena prinsipnya adalah kolaborasi merupakan kunci sukses dalam karir akademik sebagai dosen dan peneliti.

Email Penulis: m.hasan@unm.ac.id

PENTINGNYA MENGELOLA *HUMAN CAPITAL*

Acai Sudirman, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung,
Pematangsiantar, Indonesia

Pendahuluan

Cara berpikir manusia yang semakin hari meningkat membuat manusia secara terus menerus mengalami perubahan dalam pekerjaan sehingga dalam melengkapi kebutuhan dapat meningkat dan terpenuhi (Hasan *et al.*, 2021). Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan mutu sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kepentingan organisasi terutama dalam hal kualitas (Halim, Sherly, *et al.*, 2021). Dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mampu dalam mengelola peralatan modern yang dimiliki organisasi. Jika tidak adanya dukungan dari pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan terjadi sulitnya untuk mempertahankan kemajuan untuk organisasi tersebut.

Revolusi Industri 4.0 membawa perubahan, baik pada struktur bisnis maupun kehidupan sosial (Kurniawan *et al.*, 2022). Perubahan ini diyakini mampu meningkatkan

kualitas hidup manusia di seluruh dunia. Revolusi ini memicu terbukanya pasar-pasar baru yang menjanjikan keuntungan jangka panjang, baik dari sisi konsumen dalam mendapatkan barang dan jasa yang dibutuhkan maupun dari sisi produsen dalam efisiensi dan produktivitas (Afwā *et al.*, 2021). Oleh karena itu perusahaan harus mampu memanfaatkan penggunaan teknologi baru untuk dapat berkembang mencapai tingkat efisiensi produksi yang maksimal, mengencakan ekspansi ke pasar-pasar baru guna meningkatkan konsumsi. Disisi lain jasa pendidikan juga harus mampu menyediakan *human capital* yang memiliki kompetensi handal dalam menyesuaikan diri menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0, dimana kini teknologi merupakan bagian dari manusia dalam menjalani kehidupannya (Basoeky *et al.*, 2021).

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

Human capital, disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk

seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional. Sasaran utama *human capital* adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi (Putri *et al.*, 2021). Sebagai konsekuensinya, *human capital* mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan *human capital* sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola *human capital*-nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya.

***Human Capital* Pada Perusahaan Berbasis Digital**

Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari. Fleksibilitas, koneksitas, borderless (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (unlimited) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang. Hal ini menjadi pintu utama sebab terjadinya disruption (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat.

Era industri digital atau yang dikenal dengan industri 4.0 menghadapi manajemen sumber daya manusia merespon perubahan lingkungan. Praktek-praktek Sumber Daya Manusia konvensional disesuaikan dengan tuntutan perubahan. Terutama penguasaan *human capital* pada teknologi dan informasi, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi dan budaya organisasi yang mendukung kreatifitas dan inovasi. Pertama, Peningkatan penguasaan, ketrampilan dan keahlian SDM bisa dilakukan melalui fungsi pelatihan dan pengembangan *human capital*. Selain itu bisa diantisipasi dengan fungsi *Recruitment* dan Seleksi, bagian MSDM sudah menetapkan standard dan kualifikasi penguasaan ketrampilan dan keahlian dalam bidang IT. Hal ini harus diperhatikan oleh organisasi, supaya organisasi tidak tertinggal dengan organisasi lain, atau bahkan mati karena tidak bisa beradaptasi dengan lingkungan bisnis (Muliana et al., 2020). Kedua, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dilakukan secara profesional. Hal ini perlu dibangun adanya kesadaran, bahwa di era digital, kekuatan perusahaan untuk memenangkan persaingan adalah penguasaan pengetahuan dan informasi dan penguasaan teknologi. Pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dimanage sesuai dengan kebutuhan dan antisipasi organisasi. Ketiga, budaya kreatifitas dan inovasi dibangun untuk tujuan merespon lingkungan bisnis dan untuk memenangkan persaingan yang berkelanjutan (Suryani et al., 2021).

Setiap organisasi membutuhkan manajer yang kuat untuk memimpin karyawan mereka guna mencapai tujuan bisnis. Tentu saja tidak dapat dipungkiri akan banyak tantangan yang akan dihadapi. Tantangan utama bagi seorang manajer adalah pemecahan masalah yang kreatif dan perencanaan yang efektif. Dengan demikian

seorang manajer mempunyai banyak peran dan memiliki tanggung jawab yang berbeda di berbagai tingkat organisasi (Putri *et al.*, 2021). Sumber daya manusia didasarkan pada bakat manajerial, tenaga kerja (bakat manajer, tenaga kerja dan layanan yang mereka berikan). Sumber daya keuangan merupakan investasi keuangan yang digunakan organisasi untuk membiayai operasional pada saat ini, jangka pendek maupun jangka panjang. Sumber daya fisik (bahan mentah) mencakup sumber daya fisik dan produksi serta fasilitas dan peralatan (Julyanthry *et al.*, 2021). Sedangkan sumber informasi mencakup data dan informasi lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini manajemen berperan dalam menyatukan sumber daya tersebut pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Muliana *et al.*, 2020).

Pentingnya Pengelolaan *Human Capital*

Human Capital atau modal SDM dianggap penting untuk keberhasilan organisasi dalam Industri 4.0. Para peneliti dan praktisi manajemen sudah memprediksi skenario untuk mengantisipasi perubahan ini. Karakteristik modal SDM yang merupakan kunci keberhasilan adalah pendidikan, pengalaman, dan pengetahuan yang perlu dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai kesuksesan di dunia yang kompetitif. Dalam berbisnis pasti tujuan utamanya adalah mendapatkan laba yang optimal (Inrawan *et al.*, 2022). Namun, terkadang perusahaan melalaikan unsur-unsur yang mendorong kenapa laba yang di hasilkan perusahaan mencapai hasil yang maksimal. Bisa di karenakan mesin yang menghasilkan produk tersebut yang menjadikan hasil yang maksimal, modal yang cukup besar sehingga berdampak selisih harga yang mampu menjadikan pesaing tidak mampu berani dalam bersaing, jaringan dalam pemasaran yang sudah terkuasai sekaligus

memiliki loyalitas konsumen yang tinggi atau kualitas sumber daya manusia yang dimiliki memiliki kompetensi yang hebat, motivasi yang begitu tinggi serta kualitas perilaku yang menciptakan iklim yang harmonis (Muliana *et al.*, 2020). Keempat hal tersebut mulai dari mesin, modal, loyalitas konsumen dan sumber daya manusia memang menjadi unsur dari penyumbang laba yang besar bagi perusahaan. Namun sumber daya manusia menjadi kunci dari semuanya. Manusia yang memiliki ide agar mesin selalu di perbaiki dan di rawat serta mengganti mesin agar menghasilkan produk berkualitas bersumber dari keputusan manusia, loyalitas konsumen yang tak berpaling terhadap produk yang lain serta modal yang besar dengan melakukan segmen pasar jelas bersumber dari kekuatan manusia (Halim, Grace, *et al.*, 2021). Artinya untuk menghasilkan laba yang di rencanakan sesuai dengan tujuan bersumber dari proses panjang sumber daya manusia lah yang berperan aktif di dalamnya. Oleh sebab itu Stephen P Robbins (2010), memberikan gambaran tiga alasan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia agar tujuan strategis perusahaan mampu terwujud.

Pertama, dengan mengelola sumber daya manusia bisa menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif, seperti yang ditunjukkan berbagai studi. Dan hal ini berlaku bagi organisasi yang berada di seluruh dunia. Human capital index, sebuah studi menyeluruh tentang lebih dari 2.000 perusahaan global, menyimpulkan bahwa mengelola sumber daya manusia yang berorientasi manusia memberikan kemajuan bagi organisasi dengan menciptakan nilai pemegang saham yang unggul.

Kedua, mengelola sumber daya manusia menjadi bagian penting dari strategi organisasi. Meraih kesuksesan kompetitif melalui karyawan menyiratkan bahwa manajer

harus mengubah pemikirannya terhadap para pekerja dan bagaimana mereka memandang hubungan kerja yang ada. Mereka harus bekerja sama dengan orang-orang dan memperlakukannya sebagai mitra, bukan semata-mata biaya yang harus diminimalisasi atau di hindari. Bagi organisasi bisnis kontemporer sudah melakukan hal yang demikian, karena manusia adalah asset yang harus di jaga bukan lagi tenaga yang di eksploitasi keberadaannya.

Ketiga, bagaimana organisasi memperlakukan orang-orangnya ternyata sangat berpengaruh terhadap kinerja dalam organisasi. Contohnya, dari salah satu studi melaporkan bahwa praktik-praktik kerja yang lebih baik bisa meningkatkan nilai pasar hingga 30 persen. Praktik-praktik bagaimana memperlakukan orang-orang dengan baik dalam organisasi seperti meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keahlian para pekerja suatu organisasi dapat menambah motivasi karyawan, mengurangi waktu bermalas-malasan dan menambah retensi karyawan yang berkualitas sembari mendorong karyawan yang bekerja rendah untuk keluar.

Persaingan dalam dunia bisnis dari waktu ke waktu mengalami persaingan semakin ketat. Di butuhkan kerja keras untuk selalu meningkatkan kualitas produk maupun kualitas sumber daya yang di miliki oleh organisasi itu sendiri. Adanya pendatang baru yang juga selalu melakukan inovasi produk dan kesamaan dalam membuat produk/jasa menjadikan tugas organisasi untuk selalu meningkatkan kualitas produk dan layanan yang di miliki oleh organisasi bisnis. Pengelolaan sumberdaya manusia menjadi keharusan yang tak bisa di hindarkan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas tinggi menjadi jalan solusi akan persaingan dalam dunia bisnis yang begitu kompleks. Dalam hal pengelolaan berkaitan dengan sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yaitu:

1. Fungsi Manajerial

Fungsi-fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Fungsi manajerial terdiri dari fungsi-fungsi antara lain:

- a. Perencanaan, adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantutercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. (Hasibuan, 2007).

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi / perusahaan. Fungsi Operasional terdiri dari fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengembangan, adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- c. Kompensasi, adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian, adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan, merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan.
- g. Pemberhentian, adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan (Hasibuan, 2007).

Strategi Meningkatkan Kinerja dan Loyalitas *Human Capital*

Revolusi industri 4.0 merupakan perpaduan teknologi dunia fisik, digital, dan biologis yang menciptakan peluang baru dan mempengaruhi sistem politik, sosial, dan ekonomi. Revolusi industri 4.0 secara mendasar mengubah produksi modern, berkat pencapaian dengan adanya teknologi baru, termasuk digitalisasi dan robotisasi, kecerdasan buatan dan *Internet of things* (IoT). Karena perubahan ini, produksi di negara maju kembali menjadi sumber utama kemakmuran dan menciptakan banyak lapangan kerja baru (Vasin *et al.*, 2018). Seiring dengan adanya revolusi industri 4.0 maka teknologi pun semakin maju. Semakin maju teknologi, semakin memiliki kendali atas kehidupan manusia. Saat ini, penggunaan teknologi tersedia secara luas terus dipromosikan di seluruh masyarakat. Masyarakat modern menyadari pentingnya teknologi intelektual yang merupakan bentuk pengetahuan baru yang mencapai tujuan atau memecahkan banyak masalah (Younes and Al-zoubi, 2015). Teknologi baru di era digital dapat diakses dalam kehidupan manusia sehari-hari, dengan beberapa manfaat yang dimiliki sehingga teknologi dapat meningkatkan standar hidup manusia.

Strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja para sumber daya manusianya adalah dengan menyediakan beberapa perangkat digital untuk memudahkan individu menyelesaikan pekerjaannya. Penyelesaian tugas di tempat kerja digital dapat dengan mudah didefinisikan sebagai pembelajaran yang didukung oleh teknologi digital untuk tujuan meningkatkan pembelajaran dan kinerja pekerjaan (Inrawan *et al.*, 2021). Melalui peraturan berbagai alat dan peralatan, teknologi digital telah memungkinkan sumber daya manusia untuk mendapatkan akses luas ke peluang

belajar, untuk meningkatkan pengalaman individu dan kelompok dengan berpartisipasi dalam komunitas (Li and Herd, 2017). Strategi tempat kerja digital dapat dipahami sebagai penyesuaian dinamis dari pola kerja organisasi dalam lingkungan kerja digital untuk memungkinkan tercapainya kinerja yang baik dan mengurangi biaya. Karena setiap strategi tempat kerja digital mendukung untuk memenuhi tujuan bisnis seperti pengurangan biaya properti dan meningkatkan kinerja bisnis para sumber daya manusianya (Hamburg, 2019).

Selain itu hal hal yang bias dilakukan oleh sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas para sumber daya manusianya di era digital (Umiyati *et al.*, 2022) yaitu, Pertama, memberikan pekerjaan yang pas dengan kompetensi dan potensi diri dari sumber daya manusia tersebut. Dengan cara ini, perusahaan sudah berinvestasi awal dengan menempatkan daya manusia sesuai dengan minat dan potensinya sehingga kemungkinan tidak betah dengan pekerjaan bisa diminimalisir. Kedua, memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam pekerjaannya lewat berbagai metode. Perspektif mereka terhadap suatu hal tidaklah kaku karena banyak sumber daya manusia yang memiliki karakter terbuka dengan segala fenomena (*growing mindset*) sehingga mereka juga tidak selalu terpaku pada satu metode dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk lebih kreatif dan fleksibel dalam mengembangkan metode pekerjaan. Sehingga hal tersebut bisa membuka kemungkinan bagi sumber daya manusia untuk mencari pengetahuan baru yang bisa membantu mereka melaksanakan pekerjaan (Lie *et al.*, 2022). Ketiga, memberikan ruang bagi produksi gagasan. Gagasan adalah elemen vital bagi sumber daya manusia dan menjadi bagian dalam membangun kapasitas diri.

Terwujudnya gagasan menjadi sebuah karya yang aplikatif merupakan salah satu tujuan para sumber daya manusia dalam bekerja. Oleh karenanya, memberikan ruang yang sistematis bagi produksi dan implementasi gagasan dalam pekerjaan perlu dilakukan oleh perusahaan agar para sumber daya manusia bisa terus mengembangkan kreatifitas dalam pekerjaannya sekaligus juga merasa dihargai ide-idenya. Dalam skala lebih besar, perusahaan juga diharapkan bisa membangun kriteria kesuksesan dengan cakupan yang lebih luas dan beragam untuk mewadahi setiap gagasan atau potensi unik dari setiap individu yang bekerja di dalamnya. Keempat, membangun budaya kerja yang humanis. Perusahaan butuh memastikan apakah sistem pengelolaan perusahaan telah mengakomodir pemerataan hak dan kewajiban seluruh individu yang bekerja di dalamnya. Ini membutuhkan adanya bangunan sistem pengelolaan perusahaan yang baik beserta segala regulasi dan aturan yang jelas dan diterapkan secara profesional dan adil. Budaya komunikasi dalam perusahaan juga butuh dibangun secara terbuka, egaliter, berkelanjutan serta implementatif untuk mempertimbangkan segala kemungkinan potensi menuju kemanfaatan kolektif (Basoeky *et al.*, 2021). Kelima, memberikan peluang peningkatan kapasitas diri. Pengembangan kapasitas diri bagi sumber daya manusia butuh dilakukan melalui sistem pengembangan kapasitas yang baik serta mampu merangkul berbagai elemen manusia dan kompetensinya. Perusahaan perlu membangun sistem yang mampu mencetak SDM yang mumpuni dalam kaidah nilai-nilai kemanusiaan (Perdana, 2019).

Pengembangan Kompetensi *Human Capital* yang Unggul

Dalam membangun *human capital* yang sesuai dengan tuntutan saat ini dan yang akan datang dibutuhkan

identifikasi kompetensi yang diperlukan seperti ketrampilan, pengetahuan, sikap dan motivasi (Sudrartono *et al.*, 2022). Selain itu, dalam revolusi industri 4.0 diperlukan pekerja yang berakar kuat ke dalam *Technology of Things* (ToT), interaksi manusia dengan mesin, teknologi *interfaces* serta pemahaman yang baik tentang *networking system*. Dengan modal human capital yang memiliki kompetensi dengan karakteristik diatas, pada gilirannya akan tercipta *human capital* yang unggul, kreatif dan inovatif serta adaptif terhadap perubahan sehingga mampu bersaing secara global di era Industri 4.0 ini.

Dalam kaitan ini, terdapat beberapa hal yang harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan kualitas *human capital* antara lain, pertama adalah sistem pendidikan yang baik dan bermutu. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan penataan terhadap sistem pendidikan secara menyeluruh, terutama berkaitan dengan kualitas pendidikan, serta relevansinya dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja (Basoeky *et al.*, 2021). Pemerintah dalam hal ini memiliki peran penting dalam penyelenggaraan sistem pendidikan yang efektif dan efisien, berorientasikan pada penguasaan iptek, serta merata di seluruh pelosok tanah air.

Kedua adalah penguatan peran agama dalam kehidupan sosial bermasyarakat dalam rangka memperkokoh jati diri dan kepribadian bangsa (*character building*). Ketiga adalah peningkatan kapasitas *human capital* melalui berbagai diklat, kompetensi, pembinaan dan lain-lain. Tenaga kerja profesional dan terampil sesuai tuntutan/kebutuhan pasar merupakan faktor keunggulan suatu bangsa dalam menghadapi persaingan global (Ayesha *et al.*, 2021). Pemerintah memegang peranan penting dalam menyiapkan program-program strategis guna menghasilkan *human capital* berkualitas dan siap

memasuki pasar kerja. Terakhir, adalah pembinaan dan pengembangan masyarakat terutama generasi muda. Sebagai penopang utama dalam roda pembangunan, pemberdayaan generasi muda diharapkan dapat menciptakan generasi yang kreatif, inovatif dan berdaya saing tinggi. Karakteristik generasi muda seperti inilah yang diharapkan mampu berkontribusi dan memenangkan persaingan global (Widati, 2022).

Pengembangan *human capital* adalah proses untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat menjadi modal pembangunan yang bernilai. Salah satu bentuk pengembangan bagi sumber daya manusia adalah dengan Pendidikan kewirausahaan yang merupakan dampak dari adanya revolusi industri 4.0 di Indonesia (Sumarno and Gimin, 2019). Revolusi industri 4.0 merupakan perpaduan teknologi dunia fisik, digital, dan biologis yang menciptakan peluang baru dan mempengaruhi sistem politik, sosial, dan ekonomi. Revolusi industri 4.0 secara mendasar mengubah produksi modern, berkat pencapaian dengan adanya teknologi baru, termasuk digitalisasi dan robotisasi, kecerdasan buatan dan *Internet of things* (IoT). Karena perubahan ini, produksi di negara maju kembali menjadi sumber utama kemakmuran dan menciptakan banyak lapangan kerja baru (Vasin *et al.*, 2018). Seiring dengan adanya revolusi industri 4.0 maka teknologi pun semakin maju. Semakin maju teknologi, semakin memiliki kendali atas kehidupan manusia. Saat ini, penggunaan teknologi tersedia secara luas terus dipromosikan di seluruh masyarakat. Masyarakat modern menyadari pentingnya teknologi intelektual yang merupakan bentuk pengetahuan baru yang mencapai tujuan atau memecahkan banyak masalah (Younes and Al-zoubi, 2015). Teknologi baru di era digital dapat diakses dalam kehidupan manusia sehari-hari, dengan beberapa

manfaat yang dimiliki sehingga teknologi dapat meningkatkan standar hidup manusia.

Daftar Pustaka

- Afwa, A. et al. (2021) 'Raising the Tourism Industry as an Economic Driver', in Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising, pp. 118–123.
- Ayesha, I. et al. (2021) 'Behavior of Female Entrepreneurs in Tempe Small Micro Enterprises in Tasikmalaya Regency , West Java as Proof of Gender Equality Against AEC', in Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020), pp. 124–130.
- Basoeky, U. et al. (2021) Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Halim, F., Grace, E., et al. (2021) 'Analysis of Innovation Strategies to Increase the Competitive Advantages of Ulos Products in Pematangsiantar City', Jurnal Manajemen dan Bisnis, 10(2), pp. 80–90.
- Halim, F., Sherly, et al. (2021) Entrepreneurship And Innovation Small Business. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hamburg, I. (2019) 'Implementation of a Digital Workplace Strategy to Drive Behavior Change and Improve Competencies', Strategy and Behaviors in the Digital Economy.
- Hasan, M. et al. (2021) Kewirausahaan. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Inrawan, A. et al. (2021) 'Impact of Adoption of Financial Standards And Innovations on SME Business Performance: The Role of Competitive Advantage As a Mediation', Jurnal Ilmu Keuangan dan Perbankan, 11(1), pp. 81–93.

- Inrawan, A. et al. (2022) 'Predictors Affecting Millennial Generation Work Satisfaction in Pematangsiantar City: a Quantitative Approach', *Applied Quantitative Analysis (AQA)*, 1(2), pp. 1–14. doi: 10.31098/quant.747.
- Julyanthry, J. et al. (2021) 'MSME Competitive Advantages Reviewed From Entrepreneurship Insight And Market Orientation Aspects With Innovation As A Medium', *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), pp. 30–40.
- Kurniawan, A. et al. (2022) *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Li, J. and Herd, A. M. (2017) 'Shifting Practices in Digital Workplace Learning: An Integrated Approach to Learning , Knowledge Management , and Knowledge Sharing Shifting Practices in Digital Workplace Learning: An Integrated Approach to Learning , Knowledge Management ', *Human Resource Development International*. Routledge, 20(3), pp. 185–193. doi: 10.1080/13678868.2017.1308460.
- Lie, D. et al. (2022) 'The Importance of Quality of Work-Life on Teacher Organizational Citizenship Behavior: Consequences of Leader-Member Exchange and Organizational Commitment', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), pp. 994–1007. doi: 10.23960/jpp.v12.i.
- Muliana et al. (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Perdana, A. (2019) 'Generasi Milenial dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital', *Jurnal Studi Pemuda*, 8(1), pp. 75–80. doi: 10.22146/studipemudaugm.45287.
- Putri, D. E. et al. (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sudrartono, T. et al. (2022) *Kewirausahaan UMKM Di Era Digital*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sumarno and Gimin (2019) 'Analisis Konseptual Teoretik Pendidikan Kewirausahaan', *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 13, pp. 1–14. doi: 10.19184/jpe.v13i2.12557.
- Umiyati, H. et al. (2022) *Perilaku Organisasional*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Vasin, S. et al. (2018) 'Emerging Trends and Opportunities for Industry 4 . 0 Development in Russia', *European Research Studies Journal*, XXI(3), pp. 63–76.
- Widati, E. (2022) 'Peran Marketing Dalam Sustainability', in Sudirman, A. (ed.) *Business Sustainability: Concept, Strategies and Implementation*. Jakarta: Media Sains Indonesia, p. 206.
- Younes, M. B. and Al-zoubi, S. (2015) 'The Impact of Technologies on Society : A Review', *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 20(2), pp. 82–86. doi: 10.9790/0837-20258286.

Profil Penulis



Acai Sudirman, S.E., M.M.

Lahir di Lubuk Pakam, 15 Maret 1989, lulus dari Jurusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2016. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran dan lulus pada tahun 2018. Saat ini aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen. Selain sebagai dosen, penulis mengisi waktu sehari-hari dengan menulis dan telah menulis buku lebih dari 80-an dengan topik manajemen dan bisnis. Selain aktif menulis buku, penulis juga mulai belajar menjadi editor buku. Penulis menargetkan di akhir tahun 2022 bisa menghasilkan sebanyak 100 buku, baik sebagai penulis maupun sebagai editor. Motto penulis “Talk Less Do More”.

Email Penulis: acaivenly@gmail.com

EVOLUSI MANAJEMEN SDM DARI WAKTU KE WAKTU

Indarta Priyana, S.T., M.M.

Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia

Pengertian Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam mencapai tingkat keberhasilan tertinggi organisasi dan juga menciptakan keunggulan kompetitif di pasar. Hal ini terutama penting dalam sektor jasa di mana pekerja merupakan sumber utama yang berhubungan dengan pelanggan, baik layanan tatap muka atau melalui telepon atau Internet. Di perusahaan manufaktur pada saat inipun, pengelolaan SDM dipandang sebagai elemen yang semakin serius dalam proses produksi, terutama dari segi kualitas dan keandalan.

Ribuan tahun yang lalu, sumber daya manusia yang memiliki keterampilan maupun yang tidak, dan itu bisa saja para prajurit, para pembangun candi dan gedung, budak, pekerja tambang, pekerja-pekerja di berbagai bidang, semuanya memerlukan pengelolaan atau manajemen. Cara mengelola SDM pada waktu itu tentu telah jauh berbeda dengan manajemen masa kini, dan itulah yang dimaksud dengan evolusi Manajemen SDM.

Evolusi adalah perubahan (pertumbuhan dan perkembangan) secara berangsur-angsur dan perlahan-lahan atau sedikit demi sedikit (Kamus Besar Bahasa Indonesia - KBBI). Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berarti suatu perubahan secara berangsur-angsur dalam hal pengelolaan SDM oleh karena suatu alasan yang kuat yaitu untuk mencapai keberhasilan dan menciptakan nilai bagi organisasi. Proses evolusi atau perubahan MSDM itu tentu membutuhkan waktu yang panjang dan tidak mudah. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di masa kini telah jauh berbeda dari 10 tahun yang lalu, apalagi dibandingkan dengan 50 tahun lalu. Perubahan manajemen SDM terjadi karena banyak faktor, yaitu faktor eksternal dari SDM dan faktor internal. Faktor eksternal seperti: perubahan jaman, termasuk didalamnya perubahan teknologi informasi, kebutuhan jenis pekerjaan yang berkembang, dan kebijakan pemerintah secara global, regional, maupun lokal, pertumbuhan populasi, kompetisi global, dll. Pengaruh lainnya adalah faktor internal, menyangkut SDM itu sendiri dimana tuntutan SDM yang memiliki kompetensi sesuai yang dibutuhkan unit-unit dalam organisasi terus berubah dan tuntutan semakin tinggi, budaya organisasi, restrukturisasi, pengurangan tenaga kerja juga ikut memengaruhi hal ini. Oleh karena itu Manajemen SDM terus mengalami evolusi atau perubahan dan perkembangan yang dipengaruhi oleh hal-hal sebagaimana dijelaskan sebelumnya.

Sejarah Singkat Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia

Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia dimulai ketika terjadi Revolusi Industri di Inggris dengan ditemukannya mesin uap oleh James Watt, pengelolaan SDM secara modern dimulai dari sana. Pada saat itu kebanyakan

orang bekerja berbasis pertanian dan produksi rumah tangga berskala kecil. Dampak yang ditimbulkan dari terjadinya Revolusi Industri ini yaitu perubahan cara produksi dalam industri dari rumahan ke skala pabrik, yang berakibat pada perubahan pengelolaan sumber daya manusia yang berbeda dengan sebelumnya. Bergantung pada dimana kita tinggal, namun transisi perubahan Manajemen SDM ini terjadi sekira 200 tahun yang lalu. Perubahan ini berdampak tidak hanya pada para pekerja namun juga kepada para manajer. Penggunaan teknologi pada era Revolusi Industri memicu produksi secara besar-besaran yang memerlukan penggunaan tenaga kerja atau sumber daya manusia lebih banyak dan lebih masif, dan SDM dalam jumlah besar memerlukan pengelolaan yang tidak sama dengan masa sebelumnya. Beberapa hal yang kemudian terjadi perubahan dalam Manajemen SDM sebelum dan sesudah Revolusi Industri secara garis besar perbandingannya adalah sebagai berikut:

SDM Sebelum Revolusi Industri	SDM Setelah Revolusi Industri
<ul style="list-style-type: none"> • Otonomi • Manajemen diri sendiri • Jam kerja fleksibel • Bekerja di rumah dalam kelompok kecil • Pendapatan rumah tangga 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada otonomi • Tidak ada manajemen diri • Jam kerja yang tidak fleksibel • Perjalanan ke tempat kerja yang besar dan bising • Pendapatan individu

Penggunaan tenaga kerja dalam jumlah banyak dan secara masif membuat para pengusaha dan para manajer pada waktu itu perlu memikirkan pengelolaan tenaga kerja yang meliputi rekrutmen, penempatan, pemberian gaji, dan pemeliharaan kesejahteraan bagi para tenaga kerja. Pada saat itu kemudian dibentuk “Sekretaris

Kesejahteraan” dengan fungsi utama memikirkan cara serta memetakan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah para pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja (Hasibuan dalam Priyono dan Marnis, 2008:2). Pengelolaan sumber daya manusia oleh Sekretaris Kesejahteraan inilah yang menjadi pelopor tenaga spesialis yang menangani pengelolaan sumber daya manusia.

Sejarah perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia lainnya yaitu pada tahun 1800-an ketika Robert Owen yang kala itu bekerja sebagai manajer pabrik pemintalan kapas di New Lanark, Skotlandia melakukan penelitian terhadap tenaga kerja pabrik tersebut. Robert Owen menemukan bahwa manusia memiliki banyak kesamaan dengan mesin, yaitu jika dikelola dengan baik dan dirawat sedemikian rupa, memperhatikan kesejahteraan mereka, pemberian kompensasi, tunjangan, serta insentif lainnya secara berkesinambungan maka akan meningkatkan produktivitas mereka dan tentu berdampak terhadap keuntungan perusahaan.

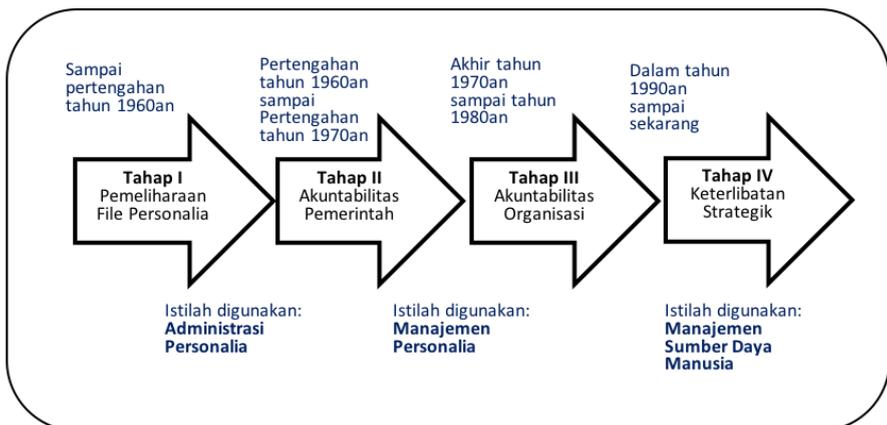
Jadi dapat dibayangkan bahwa sebelum permulaan abad 20, SDM lebih dipandang sebagai barang atau benda mati serupa dengan mesin dan faktor produksi lainnya. Hal itu disebabkan pada masa tersebut masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan memadai, sehingga penghargaan pada manusia masih rendah, penyebab lainnya adalah jumlah tenaga kerja yang berlebihan, sementara lapangan kerja sangat sedikit, sebagaimana ditulis Rusdiana (2022:3)

Tahap Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia

Evolusi MSDM tidak hanya soal cara memandang SDM atau pergeseran paradigma SDM, tetapi juga terjadi dalam praktek kerja. Sebagai contoh: di masa lalu SDM bekerja

harus di kantor, tetapi pada masa kini bekerja bisa di rumah dan di mana saja, di masa lalu SDM harus bekerja dengan pakaian seragam atau pakaian formal, di masa kini SDM dapat berpakaian *smart casual*, di masa lalu SDM hanya bekerja sesuai instruksi atasan, tetapi pada masa kini dapat terlibat dalam pengambilan keputusan.

Beberapa ahli berpendapat bahwa perubahan Manajemen SDM terjadi secara global dan dapat dikategorikan dalam beberapa tahap. Ada yang mengkategorikan dalam empat tahap, dan ada juga yang mengkategorikan dalam lima tahap; berikut dengan perubahan istilahnya. Hal itu bisa terjadi karena perkembangan, situasi, dan kondisi di setiap negara dapat berbeda-beda, faktor-faktor yang memengaruhi berbeda, namun demikian secara garis besar tidak memiliki perbedaan signifikan. Penggambaran evolusi Manajemen SDM dalam beberapa tahap telah banyak membantu generasi kini memahami perkembangan Manajemen SDM dari waktu ke waktu. Pengkategorian evolusi Manajemen SDM dalam empat tahap dapat digambarkan sebagai berikut:



Manajemen SDM telah berevolusi selama seratus tahun terakhir sebagai reaksi signifikan terhadap perubahan dalam cara organisasi menyelesaikan pekerjaan mereka.

Hal itu berakibat pada evolusi Manajemen SDM, evolusi terhadap bisnis dan evolusi terhadap perubahan nama pengelolaan SDM. Tantangan bagi SDM saat ini adalah menentukan masa depan sendiri berdasarkan tren yang sangat dapat diprediksi sekarang dan melangkah untuk menciptakan masa depan kita sendiri.

Vosburgh, Richard M., (2011), menunjukkan seberapa reaktif profesi terkait Manajemen SDM terhadap perubahan realitas sosial dan ekonomi saat itu dalam sebuah tabel.

Reaktivitas Sumber Daya Manusia Dalam Evolusi Msdm

DEKADE	REALITAS BISNIS	PERUBAHAN NAMA SDM	HAL TERKAIT
Pra-1900	Bisnis Kecil & Persekutuan	Belum ada meskipun akitifitasnya ada	Pemilik memiliki masalah SDM
1900	Revolusi Industri	Hubungan Perburuhan	Orang sebagai bagian yang dapat dipertukarkan
1920	Pegawai Negeri Sipil & Perang Dunia I	Hubungan Industrial	Hak-hak pekerja dan proses yang lebih formal
1940	Manajemen Ilmiah & Perang Dunia II	Administrasi Personalia	Pakar efisiensi dan SDM yang lebih berkembang proses
1960	Hak Sipil & Ketaatan	Personil	Ketaatan dan pelaporan hukum
1980	Hubungan Manusia, Ekonomi Pengetahuan/Layanan, dan Merger & Akuisisi	Sumber Daya Manusia	Relevansi di dunia yang berubah dengan cepat; motivasi dan teori "hubungan manusia" berlimpah

2000	Organisasi Modern	Efektivitas Organisasi? Human Capital? Kemampuan Organisasi?	Tidak ada nama resmi baru, tetapi banyak "perubahan" sebagai bagian transaksional mendapatkan alih daya (<i>outsourced</i>) dan bagian transformasional didefinisikan
2010	Ekonomi Global dan E-Enabled Teknologi	Ditentukan	Masih Berkembang, Fokus pada Bakat; Kemampuan; Budaya; Konsultasi -- ditantang untuk menjadi Organisasi Konsultasi internal yang efektif

Sumber: (Developing HR as an internal consulting organization, Richard M. Vosburgh, Mirage Resorts, MGM MIRAGE)

Secara filosofis, perkembangan teori manajemen sumber daya manusia sendiri, oleh Wardhana et.al (2021:17) dibagi menjadi 5 fase yaitu:

1. Fase pertama yaitu administrasi personalia (*personnel administration*)

Pada tahun 1776 Adam Smith dalam bukunya *The Wealth of Nations* memperkenalkan konsep pembagian kerja dengan mengusulkan bahwa pekerjaan dapat dibuat lebih efisien melalui pembagian kerja. Robert Owen pelopor manajemen SDM menetapkan undang-undang pabrik pada tahun 1819 tentang penilaian kinerja dan pembayaran yang

adil untuk kinerja karyawan. Para tokoh yang berkontribusi pada teori manajemen SDM fase pertama atau fase awal antara lain: Adam Smith (1776), Robert Owen (1813), John Stuart Mill (1921), Charles Babbage (1832), Daniel Mc Callum dan Henry Varnum Poor (1856).

2. Fase Kedua yaitu Gerakan Peningkatkan Efisiensi dan Produktivitas

Menjelang akhir abad ke-19, berkembang pendekatan ilmiah terhadap manajemen. Pada prinsipnya dalam mengelola tenaga kerja saat itu adalah untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas pekerja melalui metode ilmiah.

Para tokoh yang berkontribusi menghasilkan teori manajemen SDM pada fase kedua adalah: Frank Gilbreth dan Lilian Gilbreth (1895), Frederic Winslow Taylor (1911), Henry Lawrence Gantt (1910)

3. Fase Ketiga yaitu Awal Kesejahteraan dan Psikologi Industri

Pada awal abad ke-20, kompetisi antar perusahaan meningkat dan permintaan konsumen yang tinggi membuat pemilik pabrik memerhatikan produktivitas secara serius. Hal lain yang menjadi perhatian adalah ketidakhadiran karyawan dan *turn over* yang tinggi. Oleh karena itu ide tentang Departemen Personalia dibentuk untuk pertama kalinya pada tahun 1914 dengan fungsi rekrutmen tenaga kerja dan seleksi pekerja, dan pemeliharaan karyawan. Dalam perkembangannya, Departemen Personalia ini berkembang fungsinya anatara lain mengelola pelatihan, membuat administrasi kesejahteraan tenaga kerja, mengurus pemutusan hubungan kerja, dan pengurangan tenaga kerja.

Nama-nama tokoh yang berkontribusi pada teori manajemen SDM pada fase ketiga antara lain: Hugo Munsterberg (1913), Hendry Ford (1922), Walter Dill Scoot (1900), Benjamin Seebohm Rountree (1902), Edward D. Jones (1901), Harington Emerson (1900), Oliver Shelton (1930).

4. Fase Keempat: Pertumbuhan Konsep Hubungan Manusia

Pada fase keempat ini lebih menekankan pada kepentingan bersama antara manajemen dan pekerja. Manajemen yang efektif tentu akan memperhatikan hal terpenting dari hubungan manusia atau hubungan interpersonal dalam organisasi. Jadi organisasi tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuannya, namun juga memberikan prioritas dalam memelihara hubungan antara SDM yang ada didalamnya, karena hubungan-hubungan menjadi penentu keberhasilan organisasi. Nama beberapa tokoh yang berkontribusi dalam teori manajemen SDM pada fase keempat diuraikan adalah: Elton Mayo (1933), FJ Roethlisberger (1939), Douglas McGregor (1960), WF White (1962), Lyndall Urwick (1956), Mary Parker Follett (1924), Abraham Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959), Henry Fayol (1916), Max Weber (1904), Chester Barnard (1886), Luther Gullick (1937), Herbert A. Simon (1947), McClelland (1951), Stacey J. Adams (1965).

5. Fase Kelima: Periode Modern

Dalam bisnis modern, pembentukan divisi sumber daya manusia terintegrasi dengan strategi perusahaan. Dalam periode ini, pengelolaan SDM mencapai kemajuan luar biasa dengan ditemukannya konsep *Management By Objectives* (MBO), *Human Resource Management* (HRM), *Human Resource*

Development (HRD), dan *Strategic Human Resource Management* (SHRM). Para tokoh yang berkontribusi pada teori manajemen SDM pada fase kelima: Robert R. Blake dan Jane S. Mouton (1964), Douglas McGregor (1953), Rensis Likert (1950). Chris Argyris (1957), Harold Koontz dan Cyril O'Donnell (1955), Leonard R Sayles (1964), FE Fiedler (1978), GE Kimball (1956), Charles A. Lindblom (1959), Hofer dan Schendel (1978), Mintzberg (1979).

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam persepektif Manajemen SDM di masa lalu SDM diperlakukan secara administratif, fokusnya pada apa yang bisa diberikan karyawan maka organisasi atau perusahaan akan memberikan imbalan, hubungan organisasi dengan karyawan sangat transaksional dan kaku. Pengelolaan SDM pada masa itu sering disebut dengan istilah Manajemen Personalia. Pada masa ini lebih dikenal dengan nama HRD (*Human Resource Development*) daripada Manajemen Personalia, hal ini disebabkan adanya pergeseran paradigma terhadap SDM. Pada saat ini SDM dipandang sebagai aset bahkan investasi bagi organisasi atau perusahaan. Organisasi memberikan perhatian kepada karyawan dan karyawan diberdayakan secara optimal, organisasi fokus pada karyawan dan memandang karyawan sebagai hal terpenting dalam organisasi, organisasi memfasilitasi SDM supaya bisa memiliki kinerja optimal. Hal itu telah diterapkan di banyak organisasi masa kini, meskipun demikian masih dijumpai juga organisasi yang memandang SDM sebagai alat saja dan bukan sebagai mitra apalagi aset berharga.

Mengingat sejarah lahirnya Manajemen SDM dapat dilihat betapa dinamisnya perubahan yang terjadi, dan itupun masih terus terjadi perubahan sampai saat ini. Manajemen SDM terus mengalami perkembangan sejalan dengan kebutuhan semakin beragamnya kebutuhan

sekaligus fenomena yang terjadi dalam organisasi baik bisnis maupun non bisnis, baik dalam industri manufaktur maupun dalam industri jasa.

Dalam perkembangannya, Manajemen SDM memunculkan berbagai istilah dalam penyebutan yang dipergunakan oleh organisasi di seluruh dunia. Menurut Thamrin (2015:2) istilah awal yang sering dipakai dalam pengelolaan SDM adalah *personnel administration*, *personnel management*, *industrial relation*, *manpower management*, *labour relation*, *labour management*, manajemen personalia dan sebagainya. Berikut penjelasan berbagai istilah dalam pengelolaan SDM menurut Thamrin (2015:2)

1. *Man Power Management*: digunakan ketika Perang Dunia ke II dimana perhatian semakin banyak diberikan pada *man power* atau SDM, baik untuk konteks perang maupun dalam dunia industri.
2. *Labour Relation*: menekankan pada hubungan manajemen dan serikat pekerja. Apabila dalam suatu organisasi diangkat seorang kepala *labour relations*, maka tugas utamanya memberikan nasehat dan layanan kepada pimpinan seluruh level dari atas hingga bawah, dan dalam konteks hubungan mereka dengan para pemangku kepentingan.
3. *Industry Relations*: jika dibandingkan dengan istilah *personnel management*, ada kesamaan terutama pada sasaran, yang keduanya berorientasi pada pemberian fasilitas dan perhatian pada aspek perkembangan karyawan serta partisipasi mereka dalam organisasi. Perbedaannya pada prakteknya *personnel management* tidak memperhatikan masalah-masalah yang berhubungan dengan serikat pekerja, tetapi lebih menekankan pada hubungan antara manajer dengan pegawai secara perseorangan. Sedangkan

industrial relations memerhatikan pada kedua bidang yang diperhatikan dalam *personnel management* dan dalam *labour relations*. Jadi *industrial relations* adalah *personnel management plus labour relations*.

4. Manajemen SDM: menekankan pada pengelolaan terhadap fungsi SDM dalam organisasi. Secara garis besar fungsi manajemen personalia dikelompokkan dalam dua fungsi yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional. Fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengarahan. Fungsi operasional meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi dan pemeliharaan terhadap karyawan dalam sebuah organisasi.

Berbagai istilah muncul dalam Manajemen SDM yang menunjukkan bahwa studi MSDM mengalami perkembangan secara kontinyu bersamaan dengan perubahan lingkungan dan faktor-faktor lainnya yang hasil pengaruh dari masalah ekonomi, politik dan sosial. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Hasibuan (2020:15) bahwa perkembangan MSDM didorong oleh masalah-masalah ekonomis, politis, dan sosial.

Perubahan Paradigma Manajemen SDM dan Implikasinya

Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya dalam praktek pengelolaan tenaga kerja, namun evolusi dalam hal paradigma atau cara pandang terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia.

Perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal perusahaan yang dapat berupa perubahan kebijakan/regulasi, persaingan semakin ketat, perubahan pola hidup masyarakat dan perkembangan teknologi yang kian pesat memiliki peran dalam perubahan paradigma manajemen sumber daya manusia.

Manajemen personalia yang sebelumnya banyak digunakan perusahaan dan merupakan awal mula dari manajemen sumber daya manusia lebih menitikberatkan kegiatan pengelolaan SDM pada kegiatan administratif (perekrutan, pelatihan, penggajian, dan pendataan karyawan), dan sebagian besar urusan fungsional lainnya sebagaimana pada umumnya manajemen sebuah organisasi. Hal tersebut merupakan paradigma lama manajemen SDM, sementara banyak perubahan telah terjadi, dan muncul tuntutan agar manajemen SDM dapat beradaptasi dan bisa mengantisipasi dampak perubahan dengan sikap proaktif yaitu dengan melakukan tindakan yang perlu untuk menjawab dampak negatif perubahan yang terjadi.

Sejalan dengan hal tersebut, paradigma baru menghasilkan peran baru yang perlu dijalankan oleh manajemen SDM, sebagaimana ditulis oleh Sabrina (2021:10) bahwa manajemen SDM sebaiknya terlibat aktif dalam proses perencanaan, pengelolaan, serta pengendalian organisasi yang sifatnya berhubungan dengan pengalokasian dan pengembangan sumber daya manusia atau SDM.

Perkembangan paradigma selanjutnya yang sebetulnya masih terkait dan merupakan perkembangan lanjut dari pergeseran paradigma terhadap SDM memandang bahwa SDM bukan lagi sekedar tenaga kerja namun sebagai aset. Hal ini yang kemudian muncul konsep dan istilah *Human Capital* atau sering diterjemahkan sebagai Modal Insani.

Angela Baron & Michael Amstrong dalam Baron (2007:8-9) memberi definisi dan penjelasan mengenai *human capital* sebagai berikut :

Human capital consists of the intangible resources that workers provide for their employers. Human capital is not owned by the organization but secured through the

employment relationship. People bring human capital to the organization although it is then developed by experience and training.

Jadi *human capital* adalah sumber daya tak berwujud yang diberikan para karyawan kepada organisasi. *Human capital* ini tidak dimiliki oleh organisasi, namun didapatkan melalui hubungan kerja dengan para karyawan. Manusia membawa *human capital* ke dalam organisasi, meskipun kemudian berkembang oleh karena pelatihan dan pengalaman. Seiring dengan paradigma ini, di berbagai organisasi mulai mengganti istilah Manajemen SDM dengan *Human Capital Management* atau Departemen Modal Insani.

Pentingnya MSDM di Era Revolusi Industri 4.0 dan Tren Pengelolaan Sumber Daya Manusia Saat ini

Era revolusi industri 4.0 yang berfokus pada penggunaan teknologi informasi telah menciptakan era industri digital sekaligus mengaburkan batas antara manusia dan teknologi. Dalam menghadapi revolusi industri 4.0, sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan karena tanpa adanya manusia yang terampil dalam pemanfaatan teknologi informasi, perusahaan tidak dapat meraih keunggulan kompetitif. Berdasarkan hal tersebut pengelolaan sumber daya manusia perlu melakukan transisi perubahan dan adaptasi terhadap tantangan serta perubahan supaya tidak tertinggal dalam Era Revolusi Industri 4.0 ini, hal ini sebagaimana dinyatakan *World Economic Forum* (2019).

Perkembangan teknologi yang sangat cepat di Era Revolusi Industri 4.0 telah mempengaruhi kehidupan manusia di segala aspek, termasuk aspek literasi. Dunia virtual (*internet of things*) semakin hari semakin *complicated* dan *smart*. Oleh karena itu SDM pada masa ini dituntut untuk memiliki literasi yang baik supaya

membantu secara personal dan komunal dalam menghadapi tantangan dan kebutuhan era ini. Paling tidak ada 3 literasi penting dan strategis yang perlu dimiliki oleh sumber daya manusia, yaitu: literasi data, literasi teknologi, dan literasi manusia.

Evolusi MSDM yang dimulai dari Revolusi Industri 1.0 (sekitar tahun 1750-1850) hingga kini memasuki Era Revolusi Industri 4.0 telah mengubah secara signifikan dalam pengelolaan SDM, apalagi saat ini akan memasuki Revolusi Industri 5.0 sebagai era kebangkitan *society* dan dikenal dengan *Era Society 5.0*.

Daftar Pustaka

- Baron, Angela and Michael Armstrong, 2007, *Human Capital Management, Achieving Added Value Through People*, USA: Kogan Page Limited.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kusumaryoko, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Industri 4.0*. Yogyakarta: Deepublish
- Lewaherilla, N.C., Wardhana, A., Kudri, M., Rismanty, V. A., Kurniawaati, D., Mutawali., ..., Fahmi, A. (2021). *MSDM (Kunci Keberhasilan Organisasi)*. Bandung: Media Sains Indonesia
- Priyono dan Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Rusdiana, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. Bandung: Arsad Press
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Umsu Press
- Thamrin, M. (2014). *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Vosburgh, Richard M., (2011). *The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization*
- World Economic Forum. (2019). *HR 4.0: Shaping People Strategic In Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum

Profil Penulis

Indarta Priyana, S.T., M.M.



Penulis merupakan Dosen Program Studi Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia - Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia (UNIBI) di Bandung; menyelesaikan studi S1 Teknik Perminyakan di Universitas Pembangunan Nasional Yogyakarta, dan S2 Magister

Manajemen Universitas Pasundan Bandung.

Penulis pernah bekerja dalam organisasi bisnis selama 2 tahun dan selebihnya hampir selama 20 tahun berkecimpung dalam organisasi non-bisnis, dengan berbagai pengalaman kepemimpinan, pengelolaan SDM, Keuangan, dan Administrasi, hingga akhirnya bekerja secara penuh sebagai Dosen.

Pada saat ini sebagai Dosen Manajemen di UNIBI, mengampu beberapa mata kuliah antara lain: Manajemen SDM, Perilaku Organisasi, Manajemen Stratejik, dan Character Building.

Email Penulis: indarta.priyana@unibi.ac.id

REKRUTMENT & SELEKSI SDM

Yullya Ramadonna, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ekonomi Syariah Manna Wa Salwa

Rekrutment dan Seleksi SDM

Kualitas sebuah organisasi pada mulanya ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia pada organisasi tersebut. Bagaimana proses untuk memperoleh dan mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas ditentukan oleh kualitas calon-calon pelamar dan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan. proses untuk mendapatkan calon-calon tenaga kerja tersebut diawali dengan rekrutment dimana merupakan sebuah proses untuk mendapatkan dan menemukan pelamar-pelamar yang memiliki kemampuan dan berkualitas untuk bekerja pada sebuah perusahaan.

Fungsi dari rekrutment itu sendiri adalah sebagai *“The Right Man on The Right Place”* dalam hal ini bisa dijadikan pedoman dan pegangan bagi para manager dalam proses penempatan karyawan pada perusahaan. Pelaksanaan rekrutment ini dimulai pada saat perusahaan mencari para calon pekerja dari berbagai sumber dan cara rekrutment. Setelah lamaran diterima oleh perusahaan dalam sekumpulan lamaran maka proses selanjutnya adalah seleksi dari semua lamaran untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Rekrutment dan seleksi tenaga kerja dapat memudahkan perusahaan dalam mendapatkan talenta yang terbaik dan

juga dapat membantu proses rekrutment dapat berjalan dengan professional. Proses rekrutment dan seleksi bisa saja memakan waktu, tenaga dan pikiran bagi setiap perusahaan. Maka dalam hal ini setiap perusahaan agar memiliki kebijakan dalam melakukan proses seleksi lebih efektif.

Kebijakan rekrutment dan seleksi tenaga kerja merupakan panduan yang terdiri dari prinsip-prinsip utama dalam penyelenggaraan proses rekrutment serta kebijakan seleksi karyawan yang baik juga dapat membantu perusahaan meminimalisir angka *turnover* tenaga kerja serta memudahkan perusahaan dalam pencarian tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria perusahaan.

Rekrutment

Setelah rancangan dan analisis pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan telah selesai ditentukan oleh bagian departemen SDM perusahaan, maka langkah selanjutnya ditentukan posisi posisi jabatan yang akan diisi oleh SDM yang mempunyai keahlian dan pengetahuan serta sikap dan attitude yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan pemilihan SDM yang tepat akan menghasilkan kinerja yang optimal dan memberikan manfaat bagi perusahaan terutama bagi karyawan itu sendiri. Salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian dilakukan seleksi sesuai dengan persyaratan yang diperlukan salah satunya dengan proses Rekrutment. Oleh karena itu perusahaan terlebih dahulu harus mempertimbangkan dengan hati-hati sebelum memutuskan untuk melakukan proses rekrutment.

Pada aspek pengadaan tenaga kerja rekrutment merupakan salah satu fungsi dari SDM yang khusus

untuk mendapatkan calon-calon karyawan yang nantinya akan diseleksi sesuai persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan, dimana kesemuanya melalui proses rekrutment, seluruh aktivitas rekrutment menjadi tanggung jawab utama dari departemen SDM. Kualitas sumber daya perusahaan bergantung kepada kualitas pada proses rekrutment itu sendiri. Hasibuan, 2007:40 rekrutment sebagai usaha mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ditawarkan oleh suatu perusahaan.

Nurmansyah, 2011:71 mengatakan definisi rekrutment sebagai kegiatan untuk mendapatkan tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan-lowongan jabatan yang ada pada unit-unit dalam perusahaan, terjadinya lowongan jabatan itu disebabkan oleh beberapa hal yaitu (Nurmansyah,2011:71):

1. Ada karyawan yang dipindahkan.
2. Berhenti atas kemauan sendiri
3. Berhenti atas keputusan perusahaan
4. Pensiun dan Meninggal Dunia
5. Penyesuaian Organisasi
6. Perluasan usaha

Alteratif Pengganti Rekrutment

Sebelum diputuskan untuk dilakukan proses rekrutment karyawan, terdapat beberapa pilihan yang biasa digunakan oleh perusahaan untuk mengisi posisi yang kosong diantaranya (Rivai & Sagalan,2009:149)

1. *Overtime* (Kerja Lembur)

Kerja lembur merupakan metode yang paling banyak digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi tingginya peningkatan volume kerja dalam jangka

pendek, dimana perusahaan membayar dengan jumlah lebih banyak kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan tambahan yang bersifat jangka pendek. perusahaan lebih bisa menghemat biaya tenaga kerja dibandingkan harus melakukan penambahan karyawan, sementara dengan adanya *overtime* menjadi tambahan penghasilan bagi karyawan itu sendiri.

2. *Subcontracting* (Tenaga kerja Kontrak)

Perusahaan menerapkan *Subcontracting* untuk menghindari penambahan karyawan baru yaitu dengan melakukan kontrak pekerjaan melalui pihak lain, dengan alasan efisiensi cara ini juga salah satu solusi apabila perusahaan tidak memiliki tenaga ahli pada bidang pekerjaan tertentu.

3. *Temporary employees* (Pemberian pekerjaan sementara)

Penggunaan karyawan yang dibayar harian atau perunit produktivitasnya atau penggunaan karyawan sementara, dimana tindakan ini dilakukan untuk menghindari bertambahnya biaya tenaga kerja dan untuk mempertahankan fleksibilitas disaat pekerjaan bervariasi.

4. *Employee leasing*

Tindakan dimana perusahaan secara formal melakukan keputusan hubungan kerja dan mengganti dengan *leasing company* dimana karyawan dipekerjakan oleh pemilik semula . praktek ini dikenal sebagai *outsourcing*.

Perekrutan yang efektif menjadi sangat penting bagi suatu perusahaan dengan beberapa alasan diantaranya, fenomena kekurangan tenaga kerja di beberapa Negara, terdapatnya metode perekrutan

yang lebih baik serta keberhasilan rekrutment tergantung kepada kebijakan rekrutment itu sendiri. (Dessler, 2011:162)

Proses Rekrutment

Rekrutment memiliki tujuan untuk menemukan pelamar yang berkualifikasi yang akan tetap bersama dengan perusahaan dengan biaya yang paling sedikit (Simamora, 2005:173) maka dari itu pelamar yang akan diberhentikan dan tidak sesuai dengan harapan akan masuk kategori *under qualified*, sedangkan yang memiliki kualifikasi diatas persyaratan yang ditentukan justru akan mengundurkan diri karena biasanya tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan atau yang dikenal dengan *over qualified*. Maka sebaiknya perusahaan mencari calon karyawan yang memang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Rekrutment dapat dilakukan dengan memperoleh sumber secara internal maupun eksternal, seperti disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 1.1

Proses Rekrutment

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Pada gambar diatas terlihat langkah-langkah yang dilakukan dalam suatu proses rekrutment, melalui perencanaan penentuan sumber daya manusia dapat

diketahui kebutuhan dan permintaan tenaga kerja berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan, baik dari segi jumlah maupun kualifikasinya. Rekrutment dilakukan disaat jumlah karyawan yang tersedia lebih kecil dari yang dibutuhkan, maka dilakukanlah rekrutment. terlebih dahulu perusahaan harus menyiapkan kriteria yang dibutuhkan serta persyaratan yang harus dilengkapi lalu dilakukan analisa terhadap jabatan sebelumnya. perolehan tenaga kerja dari sumber internal artinya SDM yang ditarik adalah yang berasal dari perusahaan itu sendiri seperti melalui, Job posting, rencana suksesi, promosi dan mutasi dan dari keluarga pekerja. Sementara sumber eksternal dapat dilakukan melalui *Walks-in* dan *Write-in* yaitu pelamar yang langsung datang ke perusahaan, kemudian bisa juga melalui rekomendasi dari karyawan, pengiklanan, agen penempatan tenaga kerja, lembaga-lembaga pendidikan, dinas tenaga kerja, organisasi profesi dan pencari tenaga professional.

Prinsip-Prinsip Rekrutment

Tujuan Rekrutment adalah menyediakan sejumlah calon tenaga kerja yang sudah memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta konsisten dengan perusahaan, memiliki wawasan dan strategi serta nilai bagi perusahaan, guna meminimalisir terjadinya kemungkinan keluarnya karyawan yang baru bekerja, maka perlu dikoordinasikan upaya perekrutan yang lebih efektif baik itu melalui seleksi dan pelatihan dalam upaya memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam rangka menciptakan lapangan dan kesempatan kerja. Berikut beberapa prinsip yang perlu diterapkan oleh perusahaan agar rekrutment berjalan efektif dan realistic dan menemukan tenaga kerja yang diinginkan.

Prinsip-prinsip rekrutment menurut (Veitzal Rivai, 2008:161) dijelaskan sebagai berikut:

1. Karyawan yang direkrut haruslah sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dengan tujuan untuk mendapatkan mutu yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan, maka sebelumnya perusahaan perlu membuat:
 - a. Analisis jabatan
 - b. Deskripsi pekerjaan
 - c. Spesifikasi pekerjaan.
2. Job yang tersedia harus sesuai dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan, maka perusahaan perlu membuat:
 - a. *Forecasting* kebutuhan tenaga kerja
 - b. Analisis kebutuhan tenaga kerja (*Work force analysis*)
 - c. Besarnya biaya yang diperlukan dalam proses rekrutment
 - d. Perencanaan dan keputusan strategis tentang perekrutan
 - e. Fleksibilitas
 - f. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

Seleksi

Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan setelah proses rekrutment telah selesai dilaksanakan, yang artinya semua berkas lamaran yang telah memenuhi syarat terkumpul dan telah dipilih untuk ditetapkan sebagai calon karyawan pada suatu perusahaan. Tahapan pemilihan inilah yang disebut sebagai seleksi. Proses seleksi adalah sarana yang digunakan dalam tahapan pemutusan pelamar yang dipilih dan yang akan diterima. Dimana proses seleksi ini dimulai dari tahapan pelamar memasukkan lamaran dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Program seleksi bertujuan untuk mengidentifikasi setiap pelamar yang memiliki nilai tinggi pada aspek-aspek yang diukur sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Aspek-aspek yang diukur meliputi menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang berguna dalam menjalankan pekerjaan dengan baik dan benar.

Sistem seleksi yang efektif tidak selalu bertujuan untuk mencari calon tenaga kerja yang berkualitas dalam hal tertentu. Namun seleksi juga merupakan upaya dalam menemukan kecocokan dengan karakteristik yang diinginkan oleh perusahaan seperti, kemampuan dan pengalaman.

Seleksi merupakan suatu proses untuk memilih calon karyawan yang memiliki kesesuaian antara karakteristik individu dengan spesifikasi pekerjaan yang akan dipangkunya (Suparyadi, 2015) Proses seleksi menurut (Widodo, 2015) yaitu kegiatan mengumpulkan informasi untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan atau diterima sebagai karyawan dengan mengacu kepada rencana SDM Perusahaan, spesifikasi jabatan, ketentuan hukum, prosedur yang berlaku, dan juga kepentingan calon karyawan itu sendiri. (Atikawati,2016) menjelaskan seleksi adalah merupakan bagian dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan yang terdiri dari perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan dan produksi.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian seleksi adalah suatu proses dalam melakukan pemilihan terhadap calon tenaga kerja yang cocok dan sesuai kriteria spesifikasi jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menempari suatu jabatan tertentu.

Pentingnya Seleksi

Seleksi bergantung kepada hal yang menentukan efektivitas proses seleksi itu sendiri yaitu:

1. Informasi terkait tentang analisa jabatan yang menjelaskan tugas, tanggung jawab dan deskripsi jabatan, serta standar standar yang harus diterapkan dalam sebuah jabatan.
2. Informasi terkait pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan.
3. Pemilihan yang dilakukan oleh bagian SDM terkait pelamar yang akan dipilih.

Hal yang menyebabkan pentingnya dilakukan proses seleksi adalah:

1. Kinerja Manager sangat bergantung kepada kinerja bawahannya.
2. Seleksi menjadi efektif karena biaya yang dikeluarkan untuk seleksi tersebut tergolong besar.
3. Adanya implikasi hukum dalam proses seleksi.

Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan salah satu proses yang cukup penting karena diperolehnya tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan keahlian sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan berasal dari proses seleksi. (Suparyadi, 2015) Tujuan dari proses seleksi yaitu untuk mendapatkan orang yang cocok dengan pekerjaan yang dibutuhkan dan dapat bekerja dengan baik dan benar. Sementara itu tujuan utama dari seleksi adalah untuk memperoleh prediksi yang tepat terkait pelamar diantaranya:

1. Karyawan yang jujur dan disiplin
2. Karyawan yang qualified dan potensial
3. Karyawan yang cakap

4. Karyawan yang terampil dan semangat bekerja
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan tenaga kerja
6. Karyawan yang dapat bekerja sama dengan baik.
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif
8. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
9. Mengurangi tingkat turnover karyawan
10. Karyawan yang memiliki perilaku dan berbudaya

Semua tujuan diatas merupakan langkah perusahaan untuk meminimalisir terjadinya *turnover* karyawan, sehingga didapatkan karyawan yang memiliki kredibilitas yang tinggi terhadap perusahaan. Setelah tujuan ditetapkan langkah selanjutnya adalah menetapkan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan. Perusahaan dapat menggunakan metode absensi serta melakukan analisis terhadap beban kerja dan *turn over*. Untuk menghitung analisis beban kerja dapat digunakan rumus:

$$\text{Analisis Beban Kerja} = \frac{\text{Volume Pekerjaan}}{\text{Standard Prestasi}} \times 1 \text{ orang}$$

$$\frac{\text{Jumlah yang diterima} - \text{Jumlah yang keluar}}{\frac{1}{2} (\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\% - \text{Turnover}$$

Dari perhitungan diatas dapat diketahui jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan berdasarkan analisis beban kerja ditambah absensi dan *turnover*.

Proses Seleksi

Seleksi merupakan salah satu proses yang cukup penting karena diperolehnya tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan keahlian sesuai yang dibutuhkan oleh

perusahaan berasal dari proses seleksi. Tujuan dari proses seleksi yaitu untuk mendapatkan orang yang cocok dengan pekerjaan yang dibutuhkan. Terdapat 3 komponen dalam suatu proses seleksi diantaranya:

1. Kuantitas yaitu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
2. Standard kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Kualifikasi yang dimiliki oleh calon tenaga kerja

Kualifikasi yang menjadi dasar dalam suatu proses seleksi adalah:

Keahlian	Bakat
Pengalaman	Attitude
Usia	Kerjasama
Jenis Kelamin	Kejujuran
Pendidikan	Kedisiplinan
Fisik	Inisiatif
Performance	Kreatifitas

Standar proses seleksi yang dikemukakan oleh Wendell L. French dalam (Hamali, 2018) terdapat tujuh langkah dalam proses seleksi tersebut diantaranya:

Tabel 1.1
Proses Seleksi

No	Prosedur	Tujuan	Tindakan dan Kecenderungan
1	Lamaran Kerja lengkap	Menunjukkan jabatan yang diinginkan pelamar dan memberikan	Meminta informasi yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan karyawan

		informasi untuk wawancara	
2	Wawancara/ Penyarangan awal	Membuat penilaian secara cepat terhadap kelayakan pelamar	Mengemukakan pernyataan tentang pengalaman, gaji yang diharapkan. Kesiapan untuk dipindahkan dan sebagainya
3	Testing	Mengukur keterampilan kerja dan kemampuan untuk belajar	Bisa mencakup perangkat lunak, testing computer, analisis tulisan tangan, test <i>lie detector</i> dan analisa rutin
4	Penyelidikan latar belakang	Menelusuri kebenaran resume pelamar dan formulir lamaran	Menghubungi bekas penyelia pelamar (dengan izin) terkait konfirmasi lamaran
5	Wawancara untuk seleksi mendalam	Mengetahui lebih banyak tentang pelamar sebagai individu	Dilaksanakan oleh manager kepada siapa pelamar harus melapor
6	Pemeriksaan Fisik	Memastikan terhindarnya dari penyakit menular dan menyusun catatan kesehatan pelamar, serta melindungi perusahaan dari tuntutan kompensasi	

		karyawan yang berlebihan	
7	Penawaran Karyawan	Mengisi lowongan karyawan dan jabatan	Menawarkan gaji beserta tunjangan

Sumber: Wendell L. French dalam (Hamali, 2018)

Hambatan Seleksi

Manusia yang diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika dan harga diri, maka dari itu terdapat hambatan-hambatan dalam pelaksanaan proses seleksi diantaranya:

1. Adanya kesulitan yang menjadi tolak ukur atas sikap seperti loyalitas, kejujuran dan komitmen, karena apabila dilakukan pengujian yang reliable serta valid atas kriteria diatas akan memakan waktu yang cukup panjang.
2. Kesulitan dalam menemukan penyeleksi yang mempunyai sikap yang professional, jujur dan objektif dalam menjalankan tugasnya.
3. Adanya persepsi tentang seleksi dimana hakikat seleksi tidak semua mempunyai persepsi yang sama antara penyeleksi dan manajemen yang ditugaskan dalam proses penyeleksian.
4. Manajemen mengharapkan dalam proses seleksi dapat dilakukan penilaian yang objektif begitupun dalam hal biaya, tenaga dan waktu yang digunakan.
5. Kejujuran pelamar dalam memberikan jawaban pada saat proses seleksi, dimana pada umumnya pelamar memberikan jawaban yang rata-rata baik tentang dirinya.

Syarat-Syarat Seleksi

Proses seleksi diselenggarakan sedemikian rupa dan seobjektif mungkin agar setiap keputusan yang diambil oleh organisasi mempunyai dampak yang positif bagi pihak manajemen dan semua pihak yang terkait dalam proses seleksi (Jimmy, 2014)

Agar tujuan-tujuan dari proses seleksi dapat terwujud dengan baik, berikut syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam suatu proses seleksi:

1. Job analysis harus dihubungkan dengan seleksi

Memperoleh pegawai yang sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan oleh perusahaan merupakan sasaran akhir dari suatu proses seleksi, maka dari itu harus dijelaskan secara rinci hal yang terkait dengan jabatan yang akan diduduki seperti, uraian jabatan, spesifikasi jabatan dan standar jabatan, maka hal yang menjadi tolak ukur tidak hanya penilaian kepribadian dari si penyeleksi. namun lebih kepada hal yang lebih objektif lagi yaitu pada jabatan yang akan diduduki itu sendiri bagian kepegawaian dapat menentukan aspek yang perlu diketahui oleh setiap calon tenaga kerja agar dapat memenuhi keinginan dari suatu pekerjaan yang ditawarkan kepadanya. hal itu semua dapat dilakukan dengan analisis jabatan, berdasarkan penilaian yang sama baik itu uraian jabatan, spesifikasi jabatan dan standard jabatan seorang calon tenaga kerja dapat diterima dan ditolak.

2. Reliabilitas

Proses seleksi dilakukan dengan mengadakan serangkaian kegiatan uji yang memiliki tingkat pengujian yang relative tinggi yang artinya seorang calon tenaga kerja akan diuji lebih dari satu kali

dengan menggunakan alat uji yang sama dengan hasil yang sama atau hasil yang konsisten.

3. Validitas

Validitas merupakan salah satu alat uji yang bersifat absah (valid) yang artinya setiap tes yang dilakukan dapat dikatakan benar-benar valid jika uji yang dilakukan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas biasanya berhubungan dengan penilaian performance jabatan, dimana hasil uji akan dikatakan valid apabila hasil uji secara signifikan berhubungan dengan performance dan kriteria lain yang relevan. Semakin kuat hasil dari uji tes tersebut dengan penilaian performance maka akan semakin efektif juga pengujian tersebut digunakan sebagai alat untuk menyeleksi. Namun apabila hasil uji dengan performance tidak terhubung maka dapat dikatakan pengujian tersebut tidak valid dan tidak akan digunakan untuk menyeleksi.

4. Norma

Norma yang terdapat pada setiap tes ataupun ujian harus menjadi kerangka acuan untuk melakukan perbandingan kinerja dan prestasi seorang calon tenaga kerja dengan calon tenaga kerja lainnya. Dengan penilaian norma ini akan dapat dilihat hasil yang diinginkan baik atau buruk, lulus atau tidak, nilai yang diperoleh lebih baik atau lebih buruk dari calon tenaga kerja lainnya.

Peranan Rekrutmen dan Seleksi

Kegiatan Rekrutmen dan Seleksi merupakan fungsi SDM yang memegang peranan yang sangat strategis dalam usaha perusahaan mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan baik itu dari segi deskripsi

dan spesifikasi pekerjaan. Kegiatan rekrutment diawali dengan kegiatan analisis pekerjaan yang dibutuhkan yang artinya proses rekrutment dan seleksi harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dihadapi oleh perusahaan baik dari segi fisik, keterampilan dan kemampuan. Pelaksanaan proses rekrutment dan seleksi dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik yang dapat mencegah suatu perusahaan mengalami surplus tenaga kerja.

Rekrutment merupakan pengertian yang lebih luas dalam upaya mendapatkan sumber daya manusia dalam organisasi sementara seleksi merujuk pada cara atau metode keputusan yang dipilih dalam proses perekrutan, dalam hal ini proses penarikan tenaga kerja dan seleksi lebih erat dikombinasikan kepada fungsi “Penempatan karyawan” (*Employment Function*).

Penataan rekrutmen dan seleksi yang lebih baik akan memberikan dampak yang bagus bagi pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan seperti pelaksanaan proses orientasi, penempatan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan, perencanaan pengembangan karir karyawan, evaluasi tenaga kerja serta hal yang terkait dengan konflik dan kompensasi. Aspek diatas sangat penting mengingat perusahaan yang menentukan bagaimana karyawan bekerja.

Daftar Pustaka

- Hasibuan, Malayu S. P (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung, PT. Bumi Aksa
- Nurmansyah, E. C (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketiga, Pekanbaru: Unilak Press
- Rivai, Veithal and Sagala., Ella Jauvani (2009); Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan dari Teori dan Praktik. Rajawali Pres-PT. Raja Grafindo Persada. Edisi Kedua
- Simamora, Hendry (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi ketiga. STIE YKPN; Yogyakarta
- Nurmansyah, E. C (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ketiga, Pekanbaru: Unilak Press
- Dessler, Gary (2011) Manajemen Sumber Daya Manusi, Jakarta, rentice Hall
- French, Wendell J. (1994) Human Resources Management, Houghton Mifflin Company; Boston Toronto
- Suparyadi (2015), Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Profil Penulis**Yullya Ramadonna, S.E., M.M.**

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2001 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Dharma Andalas studi Diploma 3 dengan Jurusan

Manajemen Bisnis dan berhasil lulus pada tahun 2003. Kemudian penulis melanjutkan studi S1 di Prodi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat tahun lulus 2008 kemudian lulus tahun 2018 serta berhasil menyelesaikan studi S2 prodi Manajemen pada Universitas Negeri Padang.

Penulis pernah bekerja pada salah satu Bank Perkreditan Rakyat di Sumatera Barat dengan dengan dua posisi terakhir sebagai Audit Internal dan Manajemen Kepatuhan serta Manajemen Risiko. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun mulai aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

MANAJEMEN KINERJA

Rini Setiowati, S.P., M.Pd., M.T.

Universitas Indraprasta PGRI

Pengertian Manajemen dan Penilaian Kinerja

Manajemen merupakan suatu proses yang sangat dibutuhkan dalam dunia perusahaan, karena dalam proses manajemen terdapat langkah-langkah atau tahapan dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien.

Selain proses manajemen yang perlu diperhatikan dalam sebuah instansi atau organisasi, kinerja dalam sebuah instansi juga perlu diperhatikan. Karena, kinerja merupakan hasil kerja dan juga penilaian atas kerja seseorang yang berkecimpung dalam dunia kerja sebuah instansi. Oleh karenanya, kinerja juga membutuhkan manajemen, agar hasil yang diperoleh atau kinerja dari para pekerja atau karyawan dapat mencapai hasil yang ditujukan oleh perusahaan.

Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya.

Menurut G. R. Terry, manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang

dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Yakni dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pelaksanaan, pengawasan, dll. Manajemen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.

Kinerja sendiri adalah suatu hal yang berorientasi ke masa depan, disesuaikan spesifik berdasarkan kondisi khusus dari setiap organisasi/individu dan didasarkan atas suatu model kausal yang menghubungkan antara input dan output.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan.

Manajemen kinerja didefinisikan oleh Bacal (1999) sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan yang dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan.

Jadi, kesimpulan dari manajemen kinerja adalah kegiatan yang mengkaji ulang kinerja secara berkesinambungan untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja lebih lanjut.

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa karyawan

memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula merupakan cara untuk membantu karyawan mengelola kinerja mereka. Jadi Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Manfaat dan Tujuan Manajemen dan Penilaian Kinerja

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen kinerja bukannya memberi manfaat kepada organisasi saja tetapi juga kepada manajer dan individu.

Bagi organisasi, manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar ketrampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung

inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, mendukung program perubahan budaya.

Bagi manajer, manfaat manajemen kinerja antara lain: mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, membantu karyawan yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau ulang kinerja dan tingkat kompensasi.

Bagi individu, manfaat manajemen kinerja antara lain dalam bentuk: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Manajemen kinerja dalam praktiknya memiliki berbagai tujuan yang dapat membantu keefektifan dan keefisienan kerja. Adapun tujuan dari manajemen kinerja tersebut menurut Noe dkk (1999) ada tiga tujuan manajemen kinerja diantaranya:

1. Tujuan Strategik

Manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.

2. Tujuan Administratif

Kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, seperti: penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain.

3. Tujuan Pengembangan

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya. Tujuan umum manajemen kinerja adalah menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai yaitu:

1. *Performance Improvement* yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment* yaitu Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision* yaitu Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
4. *Training and development needs* yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development* yaitu Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. *Staffing process deficiencies* yaitu Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors* yaitu Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity* yaitu Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
9. *External challenges* yaitu Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback* yaitu Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Syarat Efektifnya Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja yang efektif, harus mampu merespon berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh karyawan. Menurut Cascio terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Penilai (*Supervisor*)

Mengukur kemampuan dan memotivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja karyawan secara objektif, dan memberikan umpan balik bagi karyawan.

2. Keterkaitan (*Relevance*)

Mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian kinerja dengan uraian pekerjaan.

3. Kepekaan (*Sensitivity*)

Mengukur keakuratan atau kecermatan sistem penilaian kerja yang dapat membedakan karyawan yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kekaryawanan.

4. Keterandalan (*Reliability*)

Mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.

5. Kepraktisan (*Practicality*)

Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.

6. Dapat diterima (*Acceptability*)

Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya.

Kriteria Keberhasilan Manajemen dan Penilaian Kinerja

Keberhasilan kinerja akan membawa dampak positif terhadap hasil kerja yang efektif yang mampu mencapai tujuan dari sebuah instansi perusahaan. Oleh karenanya, instansi yang melakukan manajemen kinerja pada perusahaannya akan mampu memperoleh kinerja yang efektif. Maka, manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh

individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.

2. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
3. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
4. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
5. Pendapat stakeholder diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses. Jika perusahaan memperhatikan dan berusaha memenuhi permintaan/kepentingan dari masing-masing *stakeholder*, maka manajemen kinerja akan dapat berhasil.

Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Kinerja

Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memeberikan pelayanan, tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya perasaan kasihan, adanya perumusan tujuan, terdapat konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik.

1. Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Sehingga manajer mampu memahami hambatan-hambatan para karyawan untuk mencapai kinerja yang bagus.

2. Pelayanan

Yang dimaksud dengan pelayanan disini adalah bagaimana memberikan pelayanan kepada para pekerja, seperti jika pekerja mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, maka manajer membantu pekerja tersebut agar mampu menyelesaikan pekerjaannya tersebut.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dalam mengembangkan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan mereka. Dalam perspektif manajer, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya.

4. Bermain

Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan menggunakan prinsip bermain, maka pekerjaan yang dikerjakan tidak akan menjadi beban, justru akan menyenangkan dan menjadi semangat ketika mengerjakan pekerjaan tersebut.

5. Rasa Kasihan

Makna rasa kasihan adalah seorang manajer memiliki sikap memahami dan empati terhadap orang lain. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan di belakang dan akan memulai dengan sesuatu yang baru.

6. Perumusan Tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

7. Konsensus dan Kerja Sama

Manajemen kinerja mengandalkan pada kerja sama antara atasan dan bawahan dari pada menekankan pada kontrol dan melakukan pemaksaan.

8. Berkelanjutan

Manajemen kinerja merupakan proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, dan berkelanjutan.

9. Komunikasi Dua Arah

Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong teradinya komunikasi dua arah. Dengan komunikasi dua arah, bawahan mudah memahami apa yang diinginkan oleh atasannya. Sebaliknya, atasan lebih memahami apa yang terjadi dan apa yang diinginkan oleh bawahan.

10. Umpan balik

Umpan balik dalam hal ini berupa kemungkinan pengalaman dan pengetahuan kinerja pada masa lalu, yang gunanya untuk meninjau kembali perencanaan kinerja.

Metode atau Teknik Penilaian Kinerja

Ada beberapa metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, yaitu:

1. Metode *Rating Scale*

Metode *Rating Scale* atau metode dengan menggunakan Skala Penilaian adalah metode penilaian yang paling sederhana dan paling umum digunakan. Metode *Rating Scale* ini menggunakan skala untuk menilai kinerja karyawannya. Misalnya dari skala “Memuaskan” hingga “Tidak Memuaskan”

ataupun dari skala “Sangat Baik” hingga “Sangat Buruk”. Skala penilaian tersebut biasanya dikonversi ke nilai angka seperti 5 (Sangat Baik), 4 (Baik), 3 (Cukup), 2 (Buruk) dan 1 (Sangat Buruk). Karakteristik Karyawan yang dinilai biasanya adalah seperti kepemimpinan, ketergantungan, kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, inisiatif, stabilitas emosi, loyalitas, kerjasama, pengetahuan dan kemampuan mengerjakan tugas yang dibebankan.

2. Metode *Checklist*

Metode *Checklist* atau Metode Daftar Periksa adalah metode penilaian kinerja yang terdiri dari serangkaian standar kerja yang berbentuk pernyataan dengan pertanyaan dan jawaban “ya” atau “tidak” yang telah disiapkan oleh departemen SDM (HR Dept). Jika karyawan yang bersangkutan memenuhi kinerja yang disebutkan dalam pertanyaan Checklist, maka akan diberikan tanda centang (√) atau tanda kali (x) pada kolom “ya”. Sebaliknya jika karyawan yang bersangkutan tidak memenuhi kinerja yang dimaksud, maka tanda centang (√) atau tanda kali (x) akan diberikan pada kolom “tidak”.

3. Metode *Critical Incidents*

Dengan metode ini, pengevaluasi atau dalam hal ini adalah seorang Manajer harus terus menerus mencatat insiden atau perilaku bawahannya baik positif maupun negatif. Namun pada umumnya, perilaku atau insiden yang dicatat adalah insiden atau perilaku yang sangat ekstrem.

4. Metode *Essay*

Metode *Essay* adalah metode penilaian yang paling sederhana diantara berbagai metode penilaian yang

ada. Dalam metode *Essay* (metode esai) ini, penilai menulis uraian tentang kekuatan, kelemahan, kecerdasan, kehadiran, sikap, efisiensi kerja, perilaku, karakter dan potensi bawahannya. Format dan Pola Laporrannya pun bervariasi dan berbeda-beda diantara para pengevaluasi atau para manajer yang melakukan evaluasi terhadap bawahannya. Namun karena tidak adanya struktur yang standar, metode esai ini cenderung bervariasi sehingga kualitas penilaian juga tergantung pada keterampilan pengevaluasi atau penulis. Metode *Essay* ini juga bersifat deskriptif sehingga metode ini hanya memberikan informasi kualitatif tentang karyawan. Dengan tidak adanya data kuantitatif, evaluasi akan mengalami masalah subyektif. Meskipun demikian, Metode Esai adalah awal yang baik dan sangat bermanfaat jika digunakan bersama dengan metode penilaian kinerja lainnya.

5. Metode *Ranking*

Metode *Ranking* adalah metode penilaian yang membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya kemudian diurutkan berdasarkan peringkatnya. Karyawan-karyawan tersebut diberikan peringkat atau ranking dari yang tertinggi hingga yang terendah atau dari yang terbaik hingga yang terburuk.

Daftar Pustaka

- Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Herman, Sofyandi. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Juni Priansa, Donni. 2011. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta CV.
- Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Profil Penulis



Rini Setiowati, S.P., M.Pd., M.T.

Penulis berasal dari daerah Yogyakarta. Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) di Universitas Mercu Buana mengambil Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi Tahun 2003. Penulis melanjutkan Pendidikan Strata Dua (S-2) di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka Jakarta Jurusan Penelitian dan Evaluasi Pendidikan (PEP) tahun 2006 kemudian Penulis melanjutkan kembali pendidikan Starata Dua (S-2) di Universitas Mercu Buana Jurusan Teknik Industri Tahun 2016. Saat ini Penulis bekerja sebagai dosen di Universitas Indraprasta PGRI (UNINDRA) Jakarta. Penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu penulis juga aktif melakukan penelitian Nasional. Beberapa penelitian yang telah dilakukan dan didanai oleh internal Perguruan Tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi Bangsa dan Negara yang tercinta ini.

Email penulis: rinisetiowati.unindra80@gmail.com

MANAJEMEN KOMPENSASI

Nurhidayati, M.H.

IAIN Metro

Pendahuluan

Pada umumnya di dalam sebuah perusahaan terdapat seorang pemimpin dan beserta Sumber Daya Manusia yang dikelolanya. Setiap perusahaan memerlukan sebuah menejerial strategi usaha sebagai bentuk tanggung jawab pimpinan terhadap hasil kerja karyawannya dalam bentuk kompensasi. Perusahaan yang tidak memiliki manajemen yang baik akan memiliki beban, mendatangkan kerugian atau bahkan kebangkrutan (pailit). Salah satu masalah yang dialami perusahaan adalah demo kerja. Hal tersebut disebabkan oleh beragam hal seperti, ketimpangan antara beban kerja dengan gaji yang diperoleh pekerja, pengunduran diri para menejer perusahaan karena tergiur oleh kompensasi yang lebih fantastis maupun karir yang lebih menjanjikan di perusahaan lain, mogok kerja yang disebabkan keterlambatan gaji atau PHK tanpa pesangon, dan lain sebagainya. Hal ini bermuara pada tidak adanya sistem menejerial yang jelas sebagai dasar perikatan kerja serta kepastian karir serta kompensasi yang akan diperolehnya. Oleh karena itu, tulisan ini bertujuan untuk memberi manfaat pada pengurangan masalah perusahaan serta karyawan atau pekerja melalui Manajemen Kompensasi. Selain itu, tulisan ini diharapkan dapat membantu,

mengukur dan menilai apakah sebuah perusahaan itu akan maju, berkualitas, menghasilkan laba baik, dan memberikan kompensasi yang menjanjikan.

Pemahaman

Manajemen kompensasi menurut Siti Mujanah (2016), dapat diartikan sebagai sebuah kegiatan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan serta mengembangkan suatu sistem kompensasi dalam organisasi sehingga terbentuk sebuah model sistem yang mengendungi nilai-nilai obyektif, berkeadilan, dan transparan. Manajemen kompensasi merupakan sebuah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, langsung dengan setiap reword ada individu yang telah menyelesaikan tugas-tugasnya (performenc) Adanya kompensasi akan mempengaruhi seberapa jauh tujuan perusahaan dapat dicapai, bahkan dapat mempengaruhi kelangsungan perusahaan (Hidayat, 2020).

Dasar Kebijakan

Undang-undang nomor 13 tahun 2003 mengatur tentang besaran kompensasi karyawan, termasuk didalamnya menekankan pemberlakuan UMK. Terdapat beberapa hal yang menjadi dasar adanya kebijakan kompensasi sebagaimana dijelaskan Mangkunegara (2013) diantaranya: 1) Urgensi pemerintah yang mengatur tentang penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi. Angkutan, inflasi maupun devaluasi yang sangat berpengaruh pada perusahaan. Hal demikian akan menjadi penentu kebijakan kompensasi pada pegawai. 2) Adanya penawaran antara perusahaan dengan pegawainya mengenai besaran upah yang akan diberikan perusahaan pada pegawainya. 3) Perhatikan standar dan biaya hidup pegawai, dalam hal ini perusahaan harus

dapat memenuhi semua kebutuhan dasar dan mampu memberikan rasa aman hingga dimungkinkan pekerja akan termotivasi mencapai target tujuan perusahaan. 4) Adanya ukuran atas perbandingan upah, hal ini dilakukan dengan memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan. 5) Terpenuhinya permintaan dengan persediaan, tentu saja dengan melihat kondisi pasar ada saat itu, menjadi pertimbangan dalam pemberian upah pegawai. 6) Kemampuan membayar perusahaan dengan kompensasi termasuk memperhatikan kemampuan.

Selanjutnya yang dapat menjadi dasar kebijakan lainnya adalah adanya teori entitas yang menjelaskan bahwa manajemen memperoleh kepercayaan dari pemilik untuk dapat mengelola perusahaan dan atas jasanya pihak perusahaan dituntut untuk memberi kompensasi atas jasa-jasanya. Teori ini memberikan edukasi adanya wewenang baik sebagian maupun secara keseluruhan pada pihak manajemen dalam bentuk motivasi melalui pertanggungjawaban (*ac-countability*). Adanya program kompensasi serta merta akan mendorong manajemen meningkatkan mutu kinerjanya dengan memaksimalkan nilai perusahaan guna mencapai target kerja dengan ukuran angka laba atau saham perusahaan.

Tujuan

Dalam arti yang luas, manajemen kompensasi mengarah pada tercapainya orientasi target perusahaan dengan menjamin terwujudnya keadilan internal dan eksternal. keadilan eksternal akan diraih ketika perusahaan mampu melakukan survei gaji dari luar perusahaannya sebagai bentuk perbandingan dan dilakukan secara terbuka dengan memenuhi unsur Undang-undang guna efisiensi. membidik dari beberapa hal tersebut maka apabila Kompensasi baik maka kerja karyawan meningkat, kualitas kerja, kepuasan karyawan dan pemegang saham

(*stockholders*). Kemudian dengan mengendalikan biaya maka perusahaan akan dapat menahan tenaga kerja, pemberian upah sesuai dengan kualitas pekerja. Oleh karenanya dengan menjamin keadilan kompensasi yang baik bila didasarkan jenis, beban dan tingkat kesulitan pekerjaan dalam perusahaan maupun pasar kerja artinya kompensasi memiliki ukuran yang terukur dan dapat diukur berdasarkan kemampuan bayar perusahaan dengan kualitas kerja yang dihasilkan karyawan. 6) Buat penghargaan over atau penghargaan perputaran efektif meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan mempengaruhi pola itikat baik karyawan pada perusahaan lebih bertanggungjawab dan rasa memiliki serta memiliki karyawan teladan. 7) Kompensasi sesuai aturan perundang-undangan.

Prinsip Manajemen Kompensasi

Adil dan layak, menurut Hasibuan (2017), kata adil dan layak mengandung arti adanya keseimbangan antara kerja yang dihasilkan karyawan terhadap kompensasi yang akan diterimanya. Hal ini akan memberikan rangsangan serta semangat bagi kerja karyawan. Adil haruslah melewati prosedur penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah juga pemberian hukuman bagi setiap karyawan hingga akan melahirkan suasana kerja yang solid, penuh semangat, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan. Adil juga bermakna adanya kejelasan, transparan dan proporsional dalam pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi menurut nilai kelayakan dipengaruhi oleh faktor lingkungan, hingga yang menjadi penentu atas upah/ gaji adalah dengan perbandingan upah pada perusahaan lain dalam suatu jabatan yang sama guna mendapatkan suatu kelayakan terciptanya struktur upah yang adil. Sedangkan makna layak atas perolehan kompensasi haruslah mencukupi kebutuhan artinya tidak pula di bawah standar. Perlu

adanya penyesuaian posisi sebagai karyawan dalam implementasi manajemen kompensasi tersebut. Adapun besaran kompensasi disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko kerja, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi internal konsistensi, maka barulah disebut layak. 2) Asas kepatuhan aturan hukum, Perusahaan harus memperhatikan hirarki peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah yaitu mengenai tingkat upah, lembur dan jam kerja. Hal ini di atur dalam Undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. 3) Memiliki alat teknologi terprogram (terhitung dan terukur), terintegrasi dan memiliki nilai.

Sistem dan Metode

Untuk membangun sebuah manajemen kompensasi yang baik didukung oleh sistem yang baik pula, ada beberapa hal yang dapat diterapkan, diantaranya: a) Sistem waktu, dalam sistem ini, penentuan kompensasi diukur berdasarkan lamanya bekerja (dalam hitungan waktu: jam, hari, minggu, bulan). b) Sistem hasil/ *output*, dalam hal ini yang menjadi standar ukuran adalah kesatuan unit kerja misalnya, liter, Kg, Meter, potong. Sistem borongan, menggunakan penetapan kompensasi berdasarkan besaran jasa atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Terlaksananya sebuah sistem tentu saja harus memiliki sebuah metode yang akan memacu proses dalam tata lola, oleh karenanya kita dapat menggunakan beberapa metode sebagaimana berikut: a) metode tunggal, dalam hal ini yang menjadi dasar penentuan gaji pokok adalah ijazah terakhir yang dimiliki karyawan pada jenjang pendidikan formal. b) metode jamak, metode ini dapat menerapkan beberapa acuan seperti; ijazah, pendidikan formal, sifat pekerjaan, besarnya tanggungjawab.

Pengelolaan

Dalam sebuah perusahaan yang memiliki aturan dan manajemen yang baik dalam pemberian kompensasi, maka kemudian dapat selanjutnya dilakukan proses atau pengelolaan dengan melakukan beberapa tahapan menurut Veitzal Rivai dan Ella Jauvani pada Mahayuni (2020) Sagala membaginya menjadi beberapa tahapan yaitu: 1. Tahap menetapkan, selain membuat aturan dan petunjuk perusahaan wajib mengimplementasikan administrasi secara efektif yaitu dengan cara mengevaluasi tiap pekerjaan dengan pengolahan informasi analisis pekerjaan sebagai bentuk jaminan internal. 2. Tahapan survei terhadap sistem imbalan dari perusahaan lain agar didapat keadilan eksternal. 3. Tahap menilai harga, dari tiap pekerjaan sebagai standar pembayaran kompensasi dan hal ini sebagai bentuk keadilan internal dan eksternal.

Pengaruh

Kurniawan, A (2017) menyampaikan bahwa manajemen kompensasi akan berpengaruh pada iklim perusahaan, seperti; adanya suasana kerjasama yang solid dan saling menghargai dengan rasa tanggung jawab atas posisi dan jabatan. Kompensasi yang terukur dan dapat dinilai dapat menghasilkan rapor baik dalam peningkatan karir seseorang berdasarkan keuletannya bekerja sekaligus sebagai motivasi penyemangat kerja karyawan. Berdasarkan pendapat Sugiono (2020, 929), sebuah manajemen kompensasi tidak dapat diimplikasikan tanpa adanya komitmen dari perusahaan. Hal tersebut tentu menuntut tanggungjawab kerja karyawannya. Dengan adanya manajemen kompensasi, maka yang jelas arah dan tujuan perusahaandapat mudah disampaikan pada titik tujuan dan hasil maksimal yang ingin dicapainya.

Demikian juga Koesmowidjojo (2017) yang mengatakan bahwa Pemberian kompensasi ini bukannya tanpa adanya beban kerja yang seimbang. Purba dan Andri (2017) turut menjelaskan, kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja karyawan akan berakibat buruk pada loyalitas, kualitas kerja, dan akan menjadi ancaman yang merugikan bagi perusahaan terutama akan mempengaruhi tingkat perolehan laba. Hal ini yang kemudian dapat dikatakan bahwa beban biaya berbanding terbalik dengan pendapatan perusahaan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2020), ia menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Beberapa hal yang dapat menjadi perhatian perusahaan sebagaimana yang diungkapkan oleh Putra dalam Roles et al (2018) yaitu a) memperhatikan kondisi pekerja, b) adanya target yang harus dicapai, c) efisiensi waktu (penggunaan waktu).

Dampak

1. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin perusahaan tidak hanya bertanggungjawab menjadikan SDM berkualitas baik. Itulah sebabnya perusahaan harus memiliki kemampuan yang dapat memberikan dukungan pada pekerjaan/ karyawan agar lebih loyal di lingkungan kerjanya dengan hasil kerja terbaik (Asmawi & Abdullah, 2017). Jika norma perilaku tersebut di padukan dengan orang lainnya maka akan mendapatkan suatu sasaran atau biasa dikenal dengan istilah *path goal theory*. Hal tersebut dapat diuraikan ke dalam 4 tipe gaya kepemimpinan yaitu: 1) kepemimpinan direktif (*directive leadership*), 2) kepemimpinan suportif yang berorientasi pada prestasi (*supportive leadership*), 3) kepemimpinan partisipatif yang berorientasi pada partisipasi

(participative leadership)., 4) kepemimpinan prestasi (achievement oriented). Teori ini didasarkan pada teori ekspektasi/ pengharapan.

Selain itu, terdapat gaya kepemimpinan lainnya yaitu transeksional, gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh adanya imbalan yang ditentukan oleh kondisi dan manajemen. Namun terdapat beberapa pengecualian, diantaranya: 1) imbalan kondisional merupakan proses pertukaran antara pemimpin dengan pengikut, dimana upaya pengikut dipertukarkan untuk suatu imbalan tertentu dengan konsekuensi pengikut diminta untuk melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin dengan imbalan apa yang akan diperolehnya. 2) Manajemen dengan pengecualian, pemimpin yang melibatkan kritik membangun, umpan balik negatif serta dorongan negatif.

Pola hubungan kerja membentuk sebuah pola kerjasama baik pekerja dengan perusahaan, karyawan sesamanya maka diperlukan langkah dan penilaian mengenai tingkat keuletan SDM yaitu dengan menetapkan beberapa indikator pekerja yang bisa dikatakan loyal pada perusahaan. Sebagaimana disampaikan Witari dan Haryenzus (2019) bahwa indikator yang terkait adalah ada tingkat loyalitas seorang pekerja yaitu: a) kemauan bertahan dalam organisasi, b) mau berkorban demi kepentingan organisasi, c) bersedia kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, d) mempromosikan perusahaan pada pelanggan dan masyarakat, e) mau bekerjasama dan membantu rekan kerjasama. Hal ini nampak adanya hubungan hukum yang mengikat yaitu dengan kontrak kerja dan jabatan (Fariyanto, 2021). Sementara dilain sisi Harsono (2022) berpendapat bahwa begitu pentingnya hasil kerja dari

keuletan SDM atau pekerja bagi tercapainya tujuan perusahaan, karena bila tidak akan berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan.

Hal yang perlu diingat adalah permasalahan jam kerja yang apabila berlebihan akan menyebabkan stres kerja bagi karyawannya. Selain jam kerja, terdapat hal-hal lain yang akan membawa suasana kerja menjadi tidak menyenangkan bahkan bisa berpengaruh pada stres kerja karyawan yaitu berupa tekanan dari pimpinan, seperti sikap tidak adil, tidak wajar, kekurangan waktu perhelatan, terjadi konflik internal dengan pemimpin, upah yang terlalu sedikit, ada masalah keluarga. Itu sebabnya perlu dipertimbangkan untuk melakukan pembagian jam kerja bila tidak diatur maka akan berdampak pada kedisiplinan karyawan hingga berpotensi ketidak ada keinginan untuk mengembangkan diri karena tidak ada waktu, minim interaksi antar sesama pegawai hingga menyebabkan menurunnya kerjasama (Aviciena, 2018).

Membangun etos kerja atau budaya kerja dapat memperbaiki sikap dan perilaku dengan tujuan untuk menjaga dan mengembangkan produktivitasnya. Selain itu, hal tersebut mampu membentengi segala tantangan dimasa yang akan datang. Adapun beberapa hal yang harus dibangun adalah sikap gotong royong, kekeluargaan, keterbukaan, kebersamaan, jalinan komunikasi yang baik, dapat mengidentifikasi kesalahan dan aktif memperbaiki, dapat beradaptasi dengan lingkungan luar seiring perkembangan teknologi, sosial ekonomi, dan lainnya (Hidayat, 2017) hal ini pula disampaikan Noval (2020) melalui penelitiannya bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan disiplin akan menentukan sikap/prilaku karyawan yang berdampak pada kinerjanya.

2. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja adalah wujud dari apa yang dirasakan seseorang akan hasil kerja dan pengalamannya. Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam Hatta (2017) hal ini akan berdampak terhadap hasil sikap karakteristik seseorang yang memperoleh kenyamanan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, salah satunya yang hanya dapat merespon bentuk ketidakpuasan dan tidak mampu untuk mendatangkan aktivitas yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Terdapat 3 teori yang dapat menjelaskan keterkaitan manajemen dengan kepuasan kerja. Hal tersebut disampaikan Wael dan Yulk di Bangun (2012) dalam Ma'rif (2021) yaitu 1) teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*) yang menjelaskan bahwa setiap orang mempunyai anggapan dihargai oleh pemberi kerja sebesar yang diterimanya secara nyata. Seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perselisihan atau perbedaan antara situasi yang diinginkan dengan yang sebenarnya diterima. 2) Teori keadilan (*equity teori*), yaitu kepuasan kerja didapati dari adanya keadilan. Perasaan adil merupakan cara membandingkan diri dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat yang sama maupun berbeda. Hal ini merupakan perlakuan yang diterima seseorang atas tindakannya terhadap suatu pekerjaan. Apabila tidak terpenuhi, maka akan mengakibatkan ketidakadilan yang akan berdampak pada prestasi kerjanya. 3) teori dua faktor, kepuasan kerja akan melibatkan emosi dan kecenderungan perilaku, meskipun tidak nyata namun tampak pada hasil pekerjaannya. Maka, perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan dengan mengenali alasannya: 1) alasan nilai para pegawai telah menggunakan sebagian waktunya demi

pekerjaan, atas alasan tersebut atasan maupun bawahan harus dapat memanfaatkan waktunya secara lebih maksimal pada tujuan kerja yang dilakukan dengan senang, gembira dan bahagia. 2) Alasan kesehatan jiwa, baik pekerjaan maupun organisasi adalah suatu hal yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Jika seseorang sampai menganggap bahwa pekerjaan bukan sesuatu yang penting, maka hal tersebut dapat membawa masalah pada lingkungan keluarganya dan masyarakat sekitar. 3) Alasan kesehatan jasmani, orang yang menyukai pekerjaan cenderung lebih sehat daripada yang sebaliknya.

Aris Munandar (2020) melalui penelitiannya menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Selain itu, kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut dituntut untuk dapat melaksanakan beberapa aturan yang terdapat dalam undang-undang ketenagakerjaan yang memiliki kerkaitan dengan pemberian perlindungan terhadap para karyawannya. Dalam hal memberdayakan dan mendayagunakan SDM secara optimal dan manusiawi, pembagian kerja didasarkan secara merata pada kemampuan/ skill, pemberian kompensasi (upah/gaji) sebagai bentuk imbalan dan juga penghargaan atas pengabdianya, keberhasilannya, waktu/ lamanya bekerja demi meningkatkan kesejahteraan karyawan maupun penghidupannya. Hal ini sejalan dengan pasal 28D ayat 2, “setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapatkan imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja”. Hal tersebut dituangkan dalam pasal 281 ayat (2) yang menyatakan bahwa “setiap orang bebas dari

perlakuan yang bersifat diskriminatif atas dasar apapun dan berhak mendapatkan perlindungan terhadap perlakuan yang bersifat diskriminatif itu”.

Tanggungjawab

Idris (2016) mendefinisikan tanggungjawab sebagai suatu sikap atau kepribadian seseorang. Seseorang yang bertanggungjawab cenderung dapat menyelesaikan semua tugas pekerjaannya secara baik. Sikap tanggungjawab yang muncul pada ciri diri seseorang diantaranya: ketepatan menjalankan pekerjaan sesuai perencanaan dan target yang hendak di capai, menyelesaikan tugas tepat waktu (target) artinya tidak mengulur pekerjaan, menjalankan pekerjaan sesuai perintah atasan berdasarkan SOP, siap menerima sanksi bila melanggar aturan dan kesepakatan, serta memberikan rasa aman dilingkungan kerja.

Sutrisno (Maulana, 2020) berpendapat bahwa terdapat aspek pendukung prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang mempertimbangkan adanya hasil kerja dan pengawasan yang dilakukan, pengetahuan pekerjaan dan inisiatif yang dapat memperhatikan kemampuan pekerja dalam menangani masalah yang timbul, kecakapan mental yang dapat melihat kemampuan dan kecepatan dalam menerima intruksi kerja dan penyesuaian diri terhadap lingkungan, kondisi dan situasi kerja, sikap merupakan semangat kerja dan memiliki sikap positif dalam melaksanakan pekerjaannya, disiplin adalah ketepatan waktu dan kehadiran.

Penutup

Manajemen kompensasi dapat memberikan arah yang positif namun dapat juga memiliki risiko negatif. Kemungkinan positif yang akan dihasilkan bersumber pada hasil, seperti kepuasan kerja, peningkatan laba, penurunan beban perusahaan, pengeluaran yang lebih

kecil/besar dan pengurangan risiko pengunduran diri karyawan. Manajemen kompensasi dibangun dengan gaya kepemimpinan yang adil dengan perlakuan yang layak dan manusiawi, rasa tanggungjawab dengan menyesuaikan pada skill dan beban kerja, kerjasama yang didukung oleh kepercayaan dan kejelasan pembagian kerja.

Daftar Pustaka

- Arif, M., & Maulana, T., (2020), Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal.Abulyatama.Ac.Id*. Retrieved December 10, 2022, from <http://jurnal.abulyatama.ac.id/index.php/humaniora/article/view/515>
- Arismunandar, M., (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal.Umsu.Ac.Id*. Retrieved November 18, 2022, from <http://journal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/5129>
- Asmawi, M., & Abdullah, T. (2017). The Effect Of Compensation, Empowerment, And Job Satisfaction On Employee Loyalty. *05(12)*, 7590–7599. <https://doi.org/10.18535/ijsrm/v5i12.03>
- Avicienna, Fahri. (2018). Pengaruh Jam Kerja Shift terhadap Kinerja Karyawan pada Keude Kupie Uleekareng & Gayo di Medan. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Darwin, Rizki, M., Harsono (2022). Hubungan, P., Kerja, J., Kerja, B., Kinerja, D., Customer, K., Perusahaan, S., Prima, E., Di, H., & Kasablanka, M. (n.d.). Pola Hubungan Jam Kerja, Budaya Kerja dan Kinerja Karyawan Customer Service Perusahaan Elite Prima Utama di Mall Kasablanka. *Journal.Neolectura.Com*. <https://doi.org/10.37010/fcs.v3i2.839>
- Farianto, W. (2021). Pola Hubungan Hukum Pemberi Kerja dan Pekerja: Hubungan Kerja Kemitraan dan Keagenan. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=ZlwmEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=pola+hubungan+kerja+karyawan&ots=ztrrQjAlBB&sig=FgLuribsM6L33p5i9qjldnAaRII>
- Hidayat, Ardi. (2017). Budaya Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai PT Trijaya Medika Farma. Fakultas
-

-
- Ekonomi dan Bisnis. Universitas Bina Bangsa: Banten.
- Hatta, M. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan PT. PLN (persero) wilayah Aceh. 202.4.186.66, 1(1), 70–80. <http://202.4.186.66/JMM/article/view/9268>
- Hasibuan, M. S. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusi PT Bumi Aksara
- Idris Ahmad (2016). Pengaruh Tanggung Jawab, Pengembangan dan Pengakuan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kepulauan sula.
- Koesomowidjojo, S. (2017). Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja. Raih Asa Sukses: Jakarta.
- Kurniawan, A., Yunus, M., Shabri, M., & Majid, A. (2017). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap motivasi serta dampaknya pada kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Jurnal.Unsyiah.Ac. Id, 8(2), 119–133. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JInoMan/article/view/9350>
- Ma'ruf, R. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance Terhadap LoyalitasKaryawan. Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi,9(1), 110. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v9i1.5671>
- Mahayuni, A. A. P., & Dewi, A. A. S. K. (2020). Pengaru Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana
- Mujanah, S. (2016), Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan di PT Merpati Nusantara Surabaya Jurnal Ekonomi & Bisnis Vol. 13, No. 2, Juni 2009 : 55 – 62 Retrieved November 18, 2022, from https://scholar.google.com/scholar?start=320&q=MANAJEMEN+KOMPENSASI&hl=id&as_sdt=0
-

- Noval, Ahmad. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Budaya Kerja, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Syarif Hidayatullah. Jakarta
- Purba, B. K., & Andri, S. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus PT. Capella Dinamik Nusantara Cab. Kandis). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Riau*, 1–12.
- Roleswangsa, S., & Hasanah, U. (2018). Integrasi teknologi digital dalam pembelajaran di era industri 4.0. *Jurnal Tatsqif*, 16(1), 42-54.
- Sugiono, E., Hidayat, D. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Mantab AL Hamid. *Journal.Stiemb.Ac.Id*. Retrieved November 18, 2022, from <http://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/929>
- Suryani, R., Maesaroh, S., & Rahman, R. P. (2020). PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI, SERTA BEBAN KERJATERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADAPT. COSMOPROFT INDOKARYA BANJARNEGARA. *Media Ilmah Komunikasi Dan Bisnis (Medikonis)*, 20(1), 1–10.
- Witari, B., & Heryenzus. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan di KTM Resort. *JURNAL ILMIAH CORE IT*, x, -7

Profil Penulis

Nurhidayati, M.H.



Penulis merupakan akademisi, pengamat sekaligus praktisi di bidang hukum pidana ekonomi, bidang keperdataan dan syariah. Didukung oleh ilmu sosial yang penulis tekuni pada tahun 1991, melanjutkan studi ilmu syariah pada tahun 1994 dan mendalami Hukum pidana Ekonomi di tahun 2001 di Universitas Lampung. Dan di tahun 2007 menempuh pendidikan Advokat yang diselenggarakan Pradi, tahun 2003 menekuni profesi Dosen di Universitas Muhammadiyah Metro sejak tahun 2003 Sekolah Tinggi Ilmu Agama Darussalam Way Jepara sejak tahun 2004, Sekolah Tinggi Ilmu Agama Maarif Metro sejak tahun 2004 dan menjadi Dosen tetap di IAIN Metro sejak tahun 2009 sampai sekarang selain menekuni bidang praktisi juga menjalani tugas akademisi. Penulis menuangkan kesempatan untuk meneliti dan membuat beberapa karya non ilmiah seperti buku Antologi: Pesona Wisata di Lampung Timur, Kerinduan di sepertiga malam, dan tulisan ilmiah diantaranya: akad kafalah, catur perdagangan, efektifitas Letter of Credit, Pola Struktur Pemerintahan desa terhadap pelaksanaan Ziswa di Negeri Katon Pasawaran, Money Loundring, Hukum Waris Perdata, Adat dan Islam, Pengaruh globalisasi terhadap pembangunan ekonomi, Perlindungan Hukum konsumen terhadap kepemilikan hak kekayaan intelektual, Asas-asas hukum kekayaan intelektual, Kejahatan Ekonomi, Kejahatan bidang Administrasi di dunia perbankan, Hukum Perbankan Syariah, Hukum Perikatan, Perkembangan Kurikulum di Perguruan Tinggi dan lainnya.

Email: nurhidayati0911@gmail.com

MANAJEMEN PEMBELAJARAN ORGANISASI

Dr. Yuan Badrianto, S.Psi., M.M., M.Pd.

Universitas Pelita Bangsa

Globalisasi serta teknologi sangat mempengaruhi dan memaksa organisasi agar dapat terus melakukan perubahan serta bertahan dalam menghadapi persaingan di era baru sekarang ini. Organisasi perlu melakukan penyesuaian dengan cepat agar dapat bertahan hidup di lingkungan yang dinamis dengan teknologi yang sangat maju dan berkembang. Setiap organisasi perlu melakukan improvisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sehingga dapat bertahan dan berkembang. Belajar dalam organisasi merupakan hal yang penting dan kritis, evolusi tidak dibangun dengan sengaja melainkan dibangun melalui pengalaman dari waktu ke waktu dan pembelajaran dari para manajer dan pimpinan yang mengerti pentingnya pembelajaran serta mendorong penerapannya.

Perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) sudah menjadi tuntutan untuk setiap organisasi. Setiap organisasi pasti berusaha untuk terus memperbaiki diri agar tidak tertinggal dengan perkembangan dunia yang semakin maju. Hal tersebut juga menjadi perhatian bagi sebuah organisasi, gaya organisasi perintah menjadi *sharing* atau lebih partisipatif. Organisasi juga harus

memberikan kesempatan untuk anggotanya agar selalu belajar dan berkembang sehingga dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi tersebut, adapun salah satu strategi yang perlu dilakukan yaitu mengembangkan pembelajaran organisasi (*learning organization*). Dengan penekanan pada pembelajaran yang kapasitasnya menyebarkan pengetahuan, pengalaman, dan ide antara mentor dan *mentee*, hubungan mentoring ini merupakan alat yang ampuh dalam mempromosikan pembelajaran organisasi dimana mentor dan *mentee* saling belajar satu sama lain untuk dilanjutkan kepada pihak lain (Mulyanta, 2021). Secara sederhana, pembelajaran organisasi merupakan organisasi yang terampil dalam memperoleh, menciptakan, serta mentransfer pengetahuan, memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru.

Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai suatu organisasi yang mempunyai kemampuan untuk terus memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan, karena anggotanya mempunyai komitmen serta kompetensi individu yang mampu belajar dan berbagi pengetahuan pada tingkat superfisial dan substansial (Rosilawati, 2022). Organisasi tidak bisa menciptakan pengetahuan dengan sendirinya tanpa bantuan inisiatif dari individu yang terlibat dalam proses pembelajaran tersebut. Oleh karena itu, *human capital* mempunyai peran yang cukup penting bagi kelangsungan hidup organisasi, karena *human capital* merupakan penggabungan sumber daya-sumber daya *intangible* yang melekat dalam diri anggota organisasi. "*Human Capital*" dapat dikategorikan sebagai "personal" atribut (termasuk didalamnya adalah kecerdasan dan keahlian).

Keunggulan dalam organisasi di masa depan sangat ditentukan oleh ilmu pengetahuan lintas disiplin, inklusif, dan integral hal. Pembelajaran organisasi dapat

meningkatkan adaptif dan responsive terhadap lingkungan eksternal ataupun internal yang dinamis serta terus berubah. Berikut poin utama pembelajaran organisasi (Johny Christian Ruhlessin, 2021):

1. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi dapat dicirikan dengan adanya tiga tahap yang tidak mudah, yaitu akuisisi pengetahuan, desiminasi, dan implementasi bersama. Argyris (1992) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi dapat terjadi pada dua kondisi. Pertama saat organisasi dapat mencapai apa yang dimaksudkan. Kedua, ketika terdapat ketidakcocokan antara niat dan hasil maka akan diidentifikasi, diedit dan diperbaiki. Dia juga membedakan antara pembelajaran satu putaran dengan putaran ganda.

2. Hasil Pembelajaran Organisasi

Hasil pembelajaran suatu organisasi memberikan kontribusi dalam pengembangan berbasis kemampuan sumber daya perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan salah satu prinsip dasar manajemen sumber daya manusia, yaitu perlunya berinvestasi pada orang untuk mengembangkan modal intelektual yang dibutuhkan oleh organisasi, serta dengan demikian juga dapat meningkatkan ketersediaan pengetahuan dan keterampilan.

3. Pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran

Pembelajaran organisasi merupakan cara memahami bagaimana seseorang belajar dalam sebuah organisasi. Organisasi pembelajaran adalah konsep mengenai apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memfasilitasi anggota mereka.

Tipe-Tipe Pembelajaran dalam Organisasi

Umumnya belajar merupakan upaya memecahkan masalah, sehingga pembelajaran merupakan sebuah proses memahami masalah dalam mencari alternatif pemecahannya. Menurut Anwar (2022) melihat dari praktiknya dalam organisasi pembelajaran terbagi menjadi dua tipe yaitu pembelajaran adaptif dan pembelajaran aksi dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pembelajaran Adaptif

Pembelajaran adaptif sendiri terbagi lagi menjadi dua, yaitu *single loop* dan *double loop*. Dimana pembelajaran *single loop* lebih menekankan kepada pemecahan masalah sesaat terhadap sistem yang sudah ada. Sedangkan pembelajaran *double loop* menekankan pada artikulasi permasalahan yang akan membentuk model mental.

a. Single Loop Learning

Pembelajaran lingkaran tunggal atau *single loop learning* mempunyai manfaat untuk menjaga serta menstabilisasi sistem-sistem yang sudah ada. Jenis pembelajaran ini menekankan pada deteksi kesalahan dan mengoreksi yang fokus pada solusi untuk memfasilitasi konflik atau kekacauan yang merupakan gejala dari masalah yang sebenarnya. Guna mendapatkan solusi dalam persoalan yang terjadi membutuhkan strategi, dimana nantinya solusi yang dihasilkan dapat sesuai dengan keluaran yang diharapkan, maka solusi tersebut akan menjadi hasil pembelajaran baru.

b. Double Loop Learning

Pada jenis pembelajaran ini dapat menggunakan pertanyaan mendalam guna memastikan

penyebab terjadinya kesalahan atau keberhasilan pada pembelajaran sebelumnya. Dalam penyelesaian masalah dengan strategi yang digunakan pasti diharapkan mendapatkan solusi yang sudah ditetapkan. Jika solusi yang didapatkan sesuai harapan maka akan menjadi pembelajaran baru, tetapi jika tidak maka akan dikembalikan dengan penggunaan strategi dan melihat kesesuaian keluaran yang diharapkan karena solusi dinilai belum sesuai dengan harapan.

2. Pembelajaran Aksi

Pembelajaran basis ini adalah sebuah proses yang mengikutsertakan kelompok kecil yang fokus pada apa yang dipelajari serta bagaimana pengetahuan baru dapat bermanfaat untuk setiap individu di dalam kelompok ataupun organisasi secara keseluruhan. Pembelajaran aksi ini merupakan gabungan antara pengembangan dari pertanyaan baru untuk pengetahuan yang ada dengan refleksi pada tindakan yang diambil setelah penyelesaian masalah sebagai penerapan hasil pembelajaran tersebut, sehingga pembelajaran aksi ini juga dapat meningkatkan kualitas kesuksesan yang lebih tinggi dalam setiap individu, tim dan organisasi.

Pilar-Pilar Pembelajaran Organisasi

Untuk mengembangkan organisasi pembelajaran pastinya melalui proses berdasarkan prinsip-prinsip yang benar dan berlaku secara universal. Maka dari itu pemahaman konsep dan bagaimana prakteknya secara operasional juga sangat penting untuk dipahami. Rokmad (2022) menjelaskan bahwa organisasi belajar sebagai suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi memiliki karakter *The Fifth*

Dicipline. Yang selanjutnya dikembangkan oleh Senge (1990) sebagai berikut:

1. Penguasaan Diri (*Personal Mastery*)

Dalam membangun pembelajaran organisasi dibutuhkan anggota dengan kematangan diri. Karena hal tersebut berdampak kepada anggota yang mandiri, bisa berinteraksi dan bekerja sama secara efektif. Anggota organisasi dapat berperilaku disiplin dalam pengembangan diri sendiri. Maka daripada itu, *personal mastery* merupakan salah satu landasan dalam membangun pembelajaran organisasi. Setiap orang harus mempunyai komitmen untuk turut serta sebagai anggota organisasi perlu mengembangkan potensinya lebih optimal lagi. Penguasaan diri ini menggambarkan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara objektif. Kenyataan menunjukkan bahwa seseorang memasuki suatu organisasi dengan penuh semangat, tetapi setelah merasa “mapan” dalam organisasi itu lalu kehilangan semangatnya. Oleh karena itu, disiplin ini sangat penting bahkan dijadikan landasan untuk pembelajaran organisasi.

2. Pola Mental (*Mental Models*)

Kerangka berpikir atau persepsi yang mempengaruhi cara seorang individu dalam melihat dunia sehingga mempengaruhi perilakunya. Proses pembelajaran dari suatu organisasi adalah proses dimana team merubah kerangka pemikiran mereka secara bersama-sama. Seringkali seseorang tidak menyadari pola mental yang mempengaruhi pikiran serta tindakannya tersebut. Maka dari itu setiap individu perlu berpikir

secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internal mengenai dunia sekitarnya, atas dasar itu seseorang bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai.

3. Berfikir Sistemastik (*System Thinking*)

Cara berpikir sistemastik ini merupakan suatu kerangka berpikir dalam melihat segala sesuatu secara keseluruhan, sehingga dapat membantu memperjelas keadaan yang sesungguhnya serta dapat menunjukkan cara-cara merubahnya dengan efektif (apabila diperlukan). Setiap usaha manusia, termasuk bisnis merupakan sistem, karena senantiasa menjadi bagian dari jalinan aktivitas atau peristiwa yang saling berhubungan, meskipun hubungan tersebut tidak selalu tampak. Maka dari itu organisasi harus bisa melihat pola perubahan secara keseluruhan, dengan cara berpikir bahwa segala usaha manusia saling berkaitan, saling mempengaruhi dan membentuk sinergi.

4. Belajar Beregu (*Team Learning*)

Team Learning merupakan makna dari terwujudnya sinergi sehingga intelegensia dari team melebihi per individu. *Team Learning* merupakan inovasi dari rekayasa sosial (*social engeneering innovation*). Membangun team pembelajaran dapat diawali dengan mengembangkan dialog yang masuk menjadi berpikir bersama (*thinking together*), termasuk dalam keterampilan penerapan disiplin dialog adalah terwujudnya pemahaman model interaksi individual yang mempercepat proses belajar. Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil yang jauh lebih berarti daripada jumlah penampilan perorangan masing-masing anggotanya. Belajar beregu juga dapat diawali

dengan dialog yang memungkinkan regu itu menemukan jati dirinya. Dengan dialog ini berlangsung kegiatan belajar untuk memahami pola interaksi dan peran masing-masing individu dalam suatu kelompok. Belajar beregu termasuk dalam unsur penting, karena regu bukan perorangan melainkan unit belajar utama dalam sebuah organisasi.

5. Visi Bersama (*Shared Vision*)

Visi bersama adalah gambaran ideal dari masa depan yang ingin diwujudkan bersama, organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal tersebut perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi yang dibangun harus dipegang secara teguh bersama agar dapat meraih sukses yang diharapkan. Keterampilan dalam membangun visi bersama (*shared vision*) juga membutuhkan kemampuan untuk merumuskan gambaran masa depan yang secara generik dapat menumbuhkan komitmen dan partisipasi secara keseluruhan. Visi bersama ini bukan hanya sekedar rumusan keinginan suatu organisasi akan tetapi sesuatu yang merupakan keinginan bersama. Visi bersama juga merupakan bentuk komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan.

Terdapat beberapa faktor dalam pembelajaran organisasi yang perlu diperhatikan untuk meraih kesuksesan dalam pembelajaran organisasi yaitu faktor budaya, struktur, strategi dan lingkungan organisasi yang bersangkutan. Secara detail menurut Rosilawati (2022) terdapat delapan karakteristik yang harus dimiliki dalam pembelajaran organisasi sebagai berikut:

1. Adanya peluang untuk belajar pada semua komponen yang terdapat dalam organisasi, tidak hanya secara formal saja akan tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari.
2. Terdapat perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin serta memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen serta berkontribusi dengan ide-ide baru.
3. Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan serta partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan.
4. Mempunyai prinsip penerimaan terhadap kemungkinan adanya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.
5. Memberikan kesempatan dan hak yang sama kepada seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran.
6. Adanya keterbukaan sistem manajemen data serta akuntansi yang dapat diakses oleh para pengguna yang lebih luas dan kompeten.
7. Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar departement, antar karyawan sehingga memungkinkan terbentuknya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasok-pelanggan (*supplier-customer relationship*) pada setiap tahapan proses manajemen.
8. Dapat memahami bahwa keputusan pimpinan bukan solusi yang lengkap melainkan sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*).

Faktor-Faktor Penghambat dalam Pembelajaran Organisasi

Kemungkinan gagal atau terjadinya hambatan pasti ada dalam setiap proses. Demikian juga dalam pembelajaran organisasi ini, hambatan yang umumnya sering dihadapi adalah kurangnya memahami budaya belajar, karena pada suatu organisasi pembelajaran harus diciptakan lingkungan yang dapat membuat individu atau anggotanya dapat saling bertukar pembelajaran tanpa merasa diabaikan, sehingga mereka dapat merasakan atau mendapatkan pengetahuan yang dapat diberdayakan kembali. Pentingnya mengetahui hambatan-hambatan yang kemungkinan dapat terjadi untuk mengoptimalkan pembelajaran organisasi yang sudah direncanakan. Terdapat tiga faktor penghambat pembelajaran organisasi yaitu faktor individual, organisasional dan teknologi (Jubaedah, 2010).

Adapun faktor-faktor tersebut yang pertama adalah faktor individual, hal yang menghambat pembelajaran organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Kurangnya waktu untuk berbagi pengetahuan serta mengidentifikasi kebutuhan anggota organisasi terhadap pengetahuan tertentu.
2. Adanya perasaan enggan dan khawatir jika dengan berbagi pengetahuan dapat mengurangi keamanan kerja seorang pegawai.
3. Kurangnya kesadaran dan realisasi dari nilai dan manfaat ketika membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain.
4. Penggunaan hirarki yang kuat.
5. Status posisi kerja serta kekuasaan formal.
6. Kurangnya evaluasi, umpan balik, komunikasi serta toleransi terhadap kesalahan di masa lalu sehingga

dapat meningkatkan dampak pembelajaran individual dan organisasional, dan lain-lain.

Adapun faktor kedua adalah organisasional, hal yang dapat menghambat pembelajaran organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Kurangnya arahan kepemimpinan serta manajerial dalam meneruskan informasi mengenai manfaat dan nilai dari praktek-praktek berbagi pengetahuan.
2. Kurangnya ruangan formal dan informal untuk merefleksikan, membagi dan menggenerasikan pengetahuan baru.
3. Kurangnya penghargaan yang terbuka serta sistem pengakuan yang dapat memotivasi pegawai untuk berbagi pengetahuannya.
4. Budaya organisasi yang ada tidak memberikan dukungan bagi praktek-praktek pertukaran pengetahuan atau proses pembelajaran.
5. Kurangnya sumber daya organisasi yang memberikan peluang yang cukup bagi pertukaran pengetahuan.
6. Aliran komunikasi dan pengetahuan dibatasi dalam arahan-arahan tertentu, misalnya dari atas ke bawah.
7. Lingkungan fisik dan tata ruang kerja membatasi dampak praktek-praktek pertukaran pengetahuan.

Sedangkan faktor yang ketiga adalah teknologi, dan hal yang menghambat pembelajaran organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Kurangnya pengintegrasian sistem dan proses teknologi informasi yang menghambat cara orang melakukan sesuatu.
2. Kurangnya dukungan teknis baik internal maupun eksternal dan pemeliharaan yang segera dari sistem

- teknologi informasi yang terintegrasi sehingga menghambat aliran pekerjaan rutin dan komunikasi.
3. Harapan pegawai yang tidak realistis terhadap apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh teknologi.
 4. Kurangnya kompatibilitas antara sistem dan proses teknologi informasi yang beraneka macam.
 5. Kurang sejalannya tuntutan kebutuhan individu dengan sistem dan proses teknologi informasi yang terintegrasi.
 6. Kurangnya kemauan untuk menggunakan teknologi informasi.
 7. Kurangnya pelatihan yang berkaitan dengan pengenalan pegawai terhadap sistem teknologi informasi baru.

Baik organisasi swasta ataupun publik dalam menghadapi tantangan globalisasi di era ini semakin dituntut untuk mempunyai daya saing. Salah satu kunci daya saing saat ini yaitu penguasaan ilmu pengetahuan bagi organisasi untuk dapat bertahan dan mengembangkan dirinya. Organisasi dituntut kemampuannya untuk membangun suatu manajemen pengetahuan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi seoptimal mungkin. Maka dari itu organisasi harus bisa memfasilitasi proses pembelajaran untuk seluruh anggota organisasi serta secara berkelanjutan melakukan transformasi diri. Karena pada dasarnya dalam suatu organisasi pembelajaran individu-individunya yaitu mengembangkan kapasitas guna menciptakan dan mengembangkan pemikiran baru, baik secara individual ataupun kolektif, dan secara terus menerus melakukan pembelajaran tentang cara-cara belajar bersama.

Daftar Pustaka

- Anwar, M. H. (2022). *Mengenali dan Mengelola Tantangan Pembelajaran di Organisasi*. Ponorogo, Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Johny Christian Ruhlessin. G. (2021). *Organisasi Pembelajaran*. Yogyakarta: PT KANISIUS.
- Jubaedah. (2010, Desember). Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) Sebagai Teori Organisasi Kontemporer. *jurnal Ilmu Administrasi*, VII. doi:DOI: <https://doi.org/10.31113/jia.v7i4.300>
- Mulyanta, E. S. (2021). *Kompetensi Interpersonal dalam Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Rokhmad Budiyo, B. C. (2022). *Grand Theory Model*. Klaten: Penerbit Lakeisha.
- Rosilawati, U. (2022). *Organisasi Pembelajaran*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.

Profil Penulis

Dr. Yuan Badrianto, S.Psi., M.M., M.Pd.



Lahir di Jampang Tengah Sukabumi, 27 Januari 1981, menempuh pendidikan SD Impres Pasir Angin di sebuah pedesaan tanpa listrik pada saat itu dan melanjutkan pendidikan SMPN Jampang Tengah, demi mendapatkan pendidikan yang lebih baik, penulis berpindah ke pusat kota lalu menuntaskan SMA di Smart School SMUN 3 Kodya Sukabumi, lulus SMA tahun 1999 dan penulis merantau ke Bekasi.

Selama 20 tahun Penulis berkarir sebagai praktisi di Industri dan HRD sambil menuntaskan kuliah jurusan Psikologi di Universitas Az-zahra Jakarta, lulus tahun 2010, melanjutkan Pendidikan Magister Management DIKLAT di Universitas Muhammadiyah Jakarta, lulus tahun 2014 lalu kembali menempuh pendidikan Magister Pendidikan Islam pada Universitas Islam 45 Bekasi dan menempuh S3 Business Administration di PWU Filipina.

Saat ini penulis menjabat sebagai Konsultan SDM dan beraktifitas sebagai Dosen di Universitas Pelita Bangsa, Assesor MSDM, Executive Training Development pada berbagai institusi, LPK serta trainer asosiasi untuk Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Begitu mencintai pekerjaan di bidang SDM penulis mendapatkan *excellent award* sebagai *Proactive Leader* dari Global Company (Korea Selatan). *Passion* penulis adalah *sharing* dan mengisi pelatihan baik di organisasi perusahaan maupun pendidikan, Penulis juga merupakan 10.000 Top Ilmuan Indonesia (AD Index 2022), pencapaian lain dari penulis adalah terpilih menjadi trainer IEEEEL Institute pada sebuah program pelatihan berbasis sertifikasi yang bekerja sama dengan IBMI Jerman dan IO4PM Swiss. Penulis berharap semoga karya kecil ini dapat menjadi jembatan inspirasi bagi pembaca serta memberikan tujuan sebagai bentuk berbagi manfaat. (yuanomg2020@gmail.com)

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Muhammad Fidiandri Putra, S.ST., M.M.

Universitas Indraprasta PGRI

Pendahuluan

Seperti kita ketahui Data dari BPJS Ketenagakerjaan akhir tahun 2015 menunjukkan telah terjadi kecelakaan kerja sejumlah 105.182 kasus dengan korban meninggal dunia sebanyak 2.375 orang. Selanjutnya Internasional Labour Organization (ILO) tahun 2013, 1 pekerja di dunia meninggal setiap 15 detik karena kecelakaan kerja dan 160 pekerja mengalami sakit akibat kerja.

Melihat data kecelakaan tersebut, Pemerintah menerbitkan PP No. 50 Tahun 2012 mengenai Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja sesuai amanat dari Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 mengenai Keselamatan Kerja dan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Poin penting dari hal tersebut adalah bahwasanya diharapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang selanjutnya disingkat dengan SMK3 adalah bagian dari sistem manajemen perusahaan secara keseluruhan dalam rangka pengendalian resiko yang berkaitan dengan aktivitas kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif.

Definisi Keselamatan dan Kesehatan Kerja menurut pasal 1 ayat (2) PP No. 50 Tahun 2012 adalah segala sesuatu kegiatan untuk menjamin dan melindungi keselamatan dan kesehatan tenaga kerja melalui upaya pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja. Leon C. Mengginson (dalam mangkunegara, 2007:161) memberikan definisi keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yang mencakup istilah risiko keselamatan dan risiko kesehatan. Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan, atau kerugian di tempat kerja. Kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang bebas dari pengaruh fisik, mental, emosi, atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja.

Di Indonesia ada beberapa perusahaan juga telah menerapkan ISO 45001:2018 yang sebelumnya OHSAS 18001:2007. Tujuan dari menerapkan Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja menurut Mangkunegara (2007:162) adalah agar setiap karyawan mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, sosial dan psikologis serta agar setiap karyawan merasa aman dan terlindungi dalam bekerja dengan menyediakan Alat Perlindungan Diri (APD).

Penyebab Kecelakaan Kerja dan Penyakit Akibat Kerja

Kecelakaan kerja adalah suatu kejadian yang tidak dikehendaki dan tidak diduga semula yg menimpa tenaga kerja dan orang lain ditempat kerja. Kejadian berbahaya lain (near misses) ialah suatu kejadian yg potensial yg dapat menyebabkan kecelakaan kerja. Analisa Kecelakaan Kerja adalah hasil pengkajian terhadap suatu kecelakaan dan/atau gabungan kecelakaan yg dilakukan untuk menemukan sebab utama kecelakaan sehingga dapat diberikan syarat –syarat perbaikan agar kejadian kecelakaan yg sejenis tidak terulang kembali, sekaligus dapat ditetapkan subyek hukum yang bertanggung jawab

terhadap kecelakaan tersebut. Oleh karena hal itu, maka kita perlu mengetahui jenis-jenis bahaya (hazard) apa saja yang perlu kita waspadai:

1. Bahaya Mekanis (Mesin, Alat Angkut, Bejana Tekan)
2. Bahaya kimiawi (Fire, Toxic, Polusi, Iritasi)
3. Bahaya Fisis (Bising, Suhu, Radiasi, Tekanan, Getaran, Ergonomi)
4. Bahaya Biologis (Flora, Fauna)
5. Bahaya Psychology (Stress, Beban Kerja)
6. Bahaya Listrik (Short Circuit, Fire, Electric Shock)

Dari 6 (enam) jenis bahaya tersebut dibagi menjadi 2 (dua) penyebab terjadinya kecelakaan kerja:

1. Tindakan Membahayakan (Un Safe Action)

Contohnya; Petugas melakukan pengecatan tembok tidak memakai body hardness dan menginjak tangga sebagai penahannya seperti pada Gambar 8.1



Gambar 8.1 Unsafe Action

2. Kondisi Membahayakan (Unsafe Condition)

Contohnya; Cover Pengaman Mesin Robot tidak ada (di pindah ke depan, karena yang depan pecah) seperti pada Gambar 8.2.



Gambar 8.2 Unsafe Condition

Melakukan langkah tindakan pencegahan (preventive action) lebih baik dari pada kecelakaan itu sudah timbul, tindakan perbaikan juga harus diambil berdasarkan investigasi dan root cause analysis setelah terjadinya kecelakaan. Ada beberapa langkah yang bisa dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

1. Eliminasi, yaitu memodifikasi proses, metode atau materi untuk mengurangi potensi bahaya / kecelakaan
2. Substitusi, yaitu mengganti materi, Zat atau Proses dengan yang tidak atau kurang berdampak / berbahaya
3. Pemisahan, yaitu menyingkirkan atau memisahkan potensi bahaya yang mungkin terjadi dengan cara memberi perlindungan, menyimpan di suatu tempat pada ruang atau waktu terpisah
4. Administrasi, Yaitu menyesuaikan waktu dan kondisi dg proses administrasi, misal membuat SOP atau Working Instruction.
5. Pelatihan, yaitu memberi pelatihan yang memadai untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guna mengurangi resiko terkena dampak bahaya

6. Alat Pelindung Diri, yaitu menyediakan APD yang sesuai dan memadai bagi semua karyawan guna menghindari keparahan dari dampak bahaya yang mungkin terjadi.

Pendekatan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Gorge S. Odione (dalam Mangkunegara, 2007:163-164) mengemukakan bahwa pendekatan sistem pada manajemen keselamatan kerja mencakup;

1. Penetapan Indikator Sistem
2. Melibatkan para Pengawas dalam Sistem Pelaporan
3. Mengembangkan Prosedur Manajemen Keselamatan Kerja
4. Menjadikan Keselamatan Kerja sebagai Bagian dari Tujuan Kerja
5. Melatih para Karyawan dan Pengawasan dalam Manajemen Keselamatan Kerja

Sistem Manajemen K3 PP. 50 Tahun 2012

Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 ditandatangani pada tanggal 12 April 2012 oleh Presiden Republik Indonesia. Terbitnya PP 50 Tahun 2012 secara hirarki peraturan perundangan menggantikan peraturan yang berada di bawahnya seperti Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. 05 Tahun 1996 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). Penerapan SMK3 dipertegas dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pasal 87 yang menyatakan:

1. Setiap perusahaan wajib menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan.

2. Ketentuan mengenai penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Selanjutnya pada PP 50 Tahun 2012 pasal 5 ayat (2) dijelaskan mengenai kewajiban bahwa setiap tempat kerja:

1. Seratus orang atau lebih dan atau, mengandung potensi bahaya yang ditimbulkan oleh karakteristik proses atau bahan produksi,
2. Dapat mengakibatkan kecelakaan kerja dan kerugian.

Ada 5 (lima) Prinsip Dasar dan 12 (dua belas) Elemen Persyaratan dalam SMK3 PP 50 Tahun 2012 seperti pada Tabel 8.1

Tabel 8.1 Prinsip Dasar dan Elemen SMK3

12 Elemen Audit	5 Prinsip SMK3
1. Pembangunan dan Pemeliharaan komitmen (28 kriteria)	1. Komitmen (Prinsip 1) & Peninjauan Ulang (Prinsip 5)
2. Strategi Pendokumentasian (10 kriteria)	2. Perencanaan (Prinsip 2)
3. Peninjauan Ulang (Perancangan Design) dan kontrak (8 kriteria)	3. Penerapan (Prinsip 3)
4. Pengendalian Dokumen (7 kriteria)	4. Penerapan (Prinsip 3)
5. Pembelian (7 kriteria)	5. Penerapan (Prinsip 3)
6. Keamanan bekerja berdasarkan SMK3 (40 kriteria)	6. Penerapan (Prinsip 3)
7. Standar Pemantauan (15 kriteria)	7. Pengukuran (Prinsip 4)
	8. Penerapan (Prinsip 3)
	9. Penerapan (Prinsip 3)

8. Pelaporan dan Perbaikan Kekurangan (11 kriteria)	10. Penerapan (Prinsip 3) 11. Pengukuran (Prinsip 4) 12. Penerapan (Prinsip 3) Total = 166 Kriteria Audit
9. Pengelolaan Material dan Perpindahannya (13 kriteria)	
10. Pengumpulan dan Penggunaan Data (7 kriteria)	
11. Audit SMK3 (4 kriteria)	
12. Pengembangan keterampilan dan kemampuan (16 Kriteria)	

Berdasarkan 5 (lima) prinsip dan 12 (dua belas) elemen pada Tabel 8.1 persyaratan terakumulasi menjadi 166 kriteria persyaratan yang akan dijalankan oleh setiap perusahaan dengan pedoman teknis yang terdapat pada Lampiran I dan II pada peraturan PP No. 50 Tahun 2012 tersebut. Adapun pedoman teknis pada lampiran I Menjelaskan secara menyeluruh 5 (lima) Prinsip dasar penerapan SMK3 dimana dengan menggunakan pendekatan Plan, Do, Check and Action (PDCA) yaitu : Penetapan Kebijakan, Perencanaan K3, Pelaksanaan Rencana K3, Pemantauan dan Evaluasi Kinerja, Peninjauan dan Peningkatan Kinerja SMK3 yang bisa dilihat pada tabel 8.2 dibawah ini.

Tabel 8.2 Pedoman Teknis Penerapan K3

Prinsip Dasar		Penjelasan
Plan	Penetapan Kebijakan	penjelasan yang lebih lengkap terhadap persyaratan Kebijakan K3 seperti: Kebijakan disahkan oleh pucuk pimpinan, tertulis dan ditandatangani dan sosialisasi (mengikuti kriteria penilaian).
	Perencanaan K3	Mempertegas keterlibatan setiap pekerja/buruh dan orang lain yang

		<p>berada di tempat kerja harus berperan dalam menjaga dan mengendalikan pelaksanaan K3.</p> <p>Penegasan dalam sistem pertanggungjawaban dimana ditetapkan, pengusaha menetapkan tanggung jawab dan tanggung gugat dan adanya prosedur perubahan tanggung jawab dan tanggung gugat dan reaksi yang cepat dan tepat terhadap kondisi menyimpang.</p> <p>Dalam penetapan tujuan dan sasaran K3 harus berkonsultasi dengan: wakil pekerja/buruh, ahli K3, P2K3 dan pihak lain terkait.</p>
Do	Pelaksanaan Rencana K3,	<p>Menyediakan sumber daya manusia yang mempunyai kualifikasi atau kompetensi</p> <p>Menyediakan prasarana dan sarana yang memadai</p>
Check	Pemantauan dan Evaluasi Kinerja	<p>Pemeriksaan, pengujian, dan pengukuran</p> <p>Audit Internal SMK3</p>
Action	Peninjauan dan Peningkatan Kinerja SMK3	<p>Melakukan tinjauan ulang terhadap penerapan SMK3 secara berkala</p> <p>Tinjauan ulang SMK3 harus dapat mengatasi implikasi K3 terhadap seluruh kegiatan, produk barang dan jasa termasuk dampaknya terhadap kinerja perusahaan.</p>

Pada Lampiran II peraturan PP No. 50 Tahun 2012 tentang SMK3 Tidak banyak mengalami perubahan jumlah elemen audit 12 dan jumlah kriteria adalah 166 kriteria sama dengan Per.05/MEN/1996, perubahan yang terjadi adalah pengabungan kriteria audit dalam satu

kriteria dan penambahan, kriteria baru dimana penambahan kriteria audit adalah sbb:

1. Sub elemen 1.4.7 Susunan pengurus P2K3 didokumentasikan dan diinformasikan kepada tenaga kerja
2. Sub elemen 2.1.6 Rencana K3 diselaraskan dengan rencana sistem manajemen perusahaan

Perubahan lainnya Menjadi berdasarkan tingkatan penerapan yang terdiri dari 3 (tiga) tingkatan (tidak merubah jumlah kriteria audit) yaitu:

1. Penilaian Tingkat awal

Penilaian penerapan SMK3 terhadap 64 (enam puluh empat) kriteria sebagaimana tercantum dalam kolom 3.

2. Penilaian Tingkat Transisi

Penilaian penerapan SMK3 terhadap 122 (seratus dua puluh dua) kriteria sebagaimana tercantum dalam kolom 3 dan kolom 4.

3. Penilaian Tingkat Lanjutan

Penilaian penerapan SMK3 terhadap 166 (seratus enam puluh enam) kriteria sebagaimana tercantum dalam kolom 3, kolom 4, dan kolom 5.

Penilaian hasil Audit SMK3 terdiri dari 3 kategori yaitu:

1. Kategori Tingkat awal

Perusahaan yang memenuhi 64 (enam puluh empat) kriteria

2. Kategori Tingkat Transisi

Perusahaan yang memenuhi 122 (seratus dua puluh dua) kriteria.

3. Kategori Tingkat Lanjutan

Perusahaan yang memenuhi 166 (seratus enam puluh enam) kriteria

Tingkat penilaian penerapan SMK3 berubah dari Emas, Perak dan Tindakan hukum ditetapkan menjadi:

1. Untuk tingkat pencapaian penerapan 0-59% termasuk tingkat penilaian penerapan kurang.
2. Untuk tingkat pencapaian penerapan 60-84% termasuk tingkat penilaian penerapan baik.
3. Untuk tingkat pencapaian penerapan 85-100% termasuk tingkat penilaian penerapan memuaskan.

Sistem Manajemen K3 Berdasarkan ISO 45001: 2018 (Occupational Health & Safety Management System)

ISO (Organisasi Internasional untuk Standardisasi) adalah federasi dunia badan-badan standar nasional (badan anggota ISO). Pekerjaan penyiapan Standar Internasional biasanya dilakukan melalui komite teknis ISO. Setiap tubuh anggota tertarik pada subjek yang komite teknis telah ditetapkan berhak untuk diwakili pada komite itu. organisasi internasional, pemerintah dan non-pemerintah, bersama ISO, juga mengambil bagian dalam pekerjaan. ISO bekerja sama erat dengan Komisi Elektroteknik Internasional (IEC) dalam semua masalah standardisasi elektroteknik.

Pada Maret 2018, ISO 45001 dipublikasikan untuk meningkatkan konsistensi global dan menjadikan tempat kerja lebih aman dan lebih sehat untuk semua pihak. OHSAS 18001 akan ditarik dengan dipublikasikannya ISO45001:2018 dan terdapat periode perpindahan tiga tahun sejak tanggal publikasi. Kegiatan organisasi dapat menimbulkan risiko cedera atau kesehatan yang buruk, atau bahkan kematian, terhadap mereka yang bekerja bagi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi

untuk menghilangkan atau meminimalkan risiko K3 dengan mengambil tindakan pencegahan yang tepat.

Tujuan dari sistem manajemen OH&S adalah untuk memberikan kerangka untuk mengelola pencegahan cedera dan sakit-kesehatan. Penerapan sistem manajemen OH&S bisa menjadi keputusan yang strategis bagi suatu organisasi.

Kegiatan organisasi dapat menimbulkan risiko cedera atau sakit-kesehatan, oleh karena itu sangat penting bagi organisasi untuk menghilangkan atau meminimalkan risiko OH&S dengan mengambil langkah-langkah pencegahan yang tepat. Ketika langkah-langkah ini diterapkan oleh organisasi melalui sistem manajemen OH&Snya (didukung oleh penggunaan metode dan alat-alat yang tepat, di semua tingkatan dalam organisasi) mereka secara proaktif meningkatkan nya OH&S kinerja.

Hasil yang diharapkan untuk sistem manajemen OH&S organisasi adalah untuk mencegah cedera dan gangguan kesehatan, untuk memperbaiki dan meningkatkan keselamatan dan kesehatan pekerja dan yang lain orang di bawah kendalinya.

Para pekerja/karyawan adalah yang paling berisiko terhadap keselamatan dan kesehatan kerja, oleh karena itu keterlibatan mereka dalam pengelolaan K3 organisasi tentu sangat diperlukan. ISO 45001 adalah salah satu jembatan untuk dapat mewujudkan partisipasi karyawan dalam K3 organisasi.

Meskipun ISO 45001 mengacu pada OHSAS 18001 sebagai tolak ukur pertama untuk K3. ISO 45001:2018 adalah standar baru dan berbeda, bukan revisi atau pembaruan. Secara bertahap, ISO 45001:2018 akan menggantikan OHSAS 18001:2007 selama tiga tahun ke depan. Pembuatan standar baru ini mengacu pada Standar Internasional lainnya yang sudah ada seperti

OHSAS 18001, the International Labour Organization's ILO-OSH Guidelines, dan standar perburuhan internasional ILO lainnya.

ISO 45001: 2018 berisi tentang persyaratan sistem manajemen keselamatan kesehatan Kerja yang bertujuan membantu organisasi mengurangi terjadinya incident maupun accident dengan menyediakan kerangka kerja untuk meningkatkan keselamatan karyawan, mengurangi risiko kerja dan membuat kondisi kerja yang lebih aman dan lebih baik, di seluruh dunia.

Penerapan ISO 45001:2018 sama dengan prinsip yang dianut oleh jenis ISO series lainnya maupun dengan SMK 3 yang diterbitkan PP 50 Tahun 2012 yaitu Plan, Do, Check dan Action. Adapun persyaratan atau jumlah klausulnya sebanyak 10 klausul berbeda sedikit dengan SMK 3 PP 50 Tahun 2012. Ada beberapa istilah pada ISO 45001: 2018, yaitu:

1. Persyaratan dan definisi (misalnya "masalah", "tempat kerja", "risiko")
2. Konsep "risiko positif" atau peluang
3. Sistem manajemen vs. orientasi program
4. Umpan balik dan hubungan yang tajam antara bagian 45001
5. Partisipasi karyawan / pekerja
6. Penilaian tahap apa (yaitu risiko) dilakukan
7. Aliran dan pemahaman tentang bagian perencanaan dari penilaian terhadap prioritas terhadap tujuan terhadap masalah sistem
8. Manajemen pemasok / outsource (termasuk manajemen pengadaan dan kontraktor)

Dilihat dari istilah kata diatas dapat disimpulkan bahwa Sistem Manajemen ISO 45001:2018 ini lebih mengarah kepada; partisipasi aktif pekerja, continual improvement, adanya hirarki pengendalian, risiko dan harapan (kaidah SWOT/FMEA), status kesesuaian/penaatan peraturan, supply chain, external provider dan KPI.

Adapun persyaratan ISO 45001: 2018 terdiri dari 10 klausul yang berbeda dengan SMK3 PP 50 Tahun 2012, dari 10 klausul hanya 7 klausul yang di implementasikan dan dilakukan audit yaitu, klausul 4 s/d klausul 10. Berikut pada tabel 8.2 bisa terlihat persyaratan sub klausul dari ISO 45001:2018

Tabel 8.2 Klausul ISO 45001:2018

<p>4. Konteks Organisasi</p> <p>4.1 Memahami organisasi dan konteksnya</p> <p>4.2 Memahami kebutuhan dan harapan pekerja dan pihak lain yang berkepentingan</p> <p>4.3 Menentukan lingkup sistem manajemen OH&S</p> <p>4.4 Sistem Manajemen OH&S</p>	<p>8. Operasi</p> <p>8.1 Perencanaan dan pengendalian operasional</p> <p>8.2 Manajemen perubahan</p> <p>8.3 Outsourcing</p> <p>8.4 Pengadaan</p> <p>8.5 Kontraktor</p> <p>8.6 Kesiapsiagaan dan tanggap darurat</p>
<p>5. Kepemimpinan, partisipasi pekerja dan konsultasi</p> <p>5.1 Kepemimpinan dan komitmen</p> <p>5.2 Kebijakan</p> <p>5.3 Organisasi peran, tanggung jawab, akuntabilitas dan otoritas</p> <p>5.4 Partisipasi, konsultasi dan representasi</p>	<p>9. Evaluasi Kinerja</p> <p>9.1 Pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi</p> <p>9.2 Audit Internal</p> <p>9.3 Kaji ulang manajemen</p>
<p>6. Planning</p> <p>6.1 Tindakan untuk mengatasi risiko dan peluang</p> <p>6.2 Tujuan OH&S dan perencanaan untuk mencapainya</p>	<p>10. Peningkatan</p> <p>10.1 Insiden, ketidaksesuaian dan tindakan korektif</p> <p>10.2 Perbaikan Terus Menerus</p>
<p>7. Dukungan</p> <p>7.1 Sumber Daya</p> <p>7.2 Kompetensi</p> <p>7.3 Kesadaran</p> <p>7.4 Informasi dan komunikasi</p> <p>7.5 Informasi Dokumentasi</p>	

Ada beberapa poin keuntungan perusahaan atau organisasi dengan menerapkan ISO 45001:2018, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menanggapi isu-isu kepatuhan terhadap peraturan
2. Mengurangi biaya yang dikeluarkan apabila terjadi insiden
3. Mengurangi downtime dan biaya gangguan operasi
4. Mengurangi biaya premi asuransi
5. Mengurangi absensi dan karyawan tingkat turnover
6. Meningkatkan pengakuan public terhadap organisasi karena telah memenuhi standard internasional tentang keselamatan dan kesehatan kerja.
7. Sejajarkan sistem manajemen keselamatan kesehatan kerja anda dan manajemen keselamatan tren internasional
8. Tingkatkan kinerja anda dengan menerapkan teknik terbaru berbasis risiko
9. Ciptakan kesehatan dan keselamatan yang positif budaya melalui dibuktikan kepemimpinan pimpinan puncak dan partisipasi pemangku kepentingan

Daftar Pustaka

- Amstrong, Michael. 2010. *Armstrong Esensial Human Resources Management Practice; A Guide to People Management*. Kogan Page Limited. London
- Arif Yusuf Kamali. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Penerbit Center for Academic Publishing Service), Jogjakarta
- Badrudin. 2013. *Dasar Dasar Manajemen*. Cetskan kesatu. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Gomez, Faustino Cardoso. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta
- Mangkunegara, A.A. Anawar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Siagian, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua puluh satu. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta
- PT. Sucofindo (Persero) SBU Sucofindo International Certification Services, 2012, *Buku Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2012 tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja*

Profil Penulis



Muhammad Fidiandri Putra, S.ST., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2000 silam terkait Sistem Manajemen Mutu. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Tinggi Manajemen Industri Kementerian Perindustrian dan Perdagangan R.I dengan memilih Jurusan Manajemen Industri dan berhasil lulus pada tahun 2004. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan S2 Manajemen dengan Konsentrasi SDM di Universitas Krisnadwipayana pada tahun 2015.

Penulis memiliki kepakaran dibidang ISO Management System (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 22001:2018 & ISO 21001:2018). Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kementerian Perindustrian dengan melakukan pendampingan penyusunan dokumen ISO untuk Industri Aspal Buton, Kaca, Keramik dan Amplas di Indonesia. Selain peneliti, penulis juga aktif menjadi Ketua Komunitas ISO Corner yang terdiri dari praktisi ISO, konsultan, akademisi dan mahasiswa. Penulis juga selalu konsisten melakukan publikasi ilmiah dari hasil penelitian dan pengabdian masyarakat yang berkaitan dengan ISO Management System.

Email Penulis: fidiandri.putra@gmail.com

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI

Rokhimah, S.Pd.I., M.M.

Institut Agama Islam Negeri Sorong

Pendahuluan

Dalam kehidupan yang dijalankan oleh setiap individu tentunya banyak hal yang dilakukan sebagai salah satu bentuk aktivitas untuk memenuhi segala bentuk kebutuhannya. Manusia adalah makhluk sosial yang hidup dan menjalankan seluruh kehidupannya sebagai individu dalam kelompok sosial, komunitas, organisasi, maupun masyarakat. Dalam kehidupan sehari-hari, setiap manusia berinteraksi, membangun relasi dan transaksi sosial dengan orang lain. Setiap aktivitas manusia adalah bentuk dari komunikasi di mana para manusia tersebut berinteraksi dengan manusia yang lainnya dalam segala aspek kehidupan tentunya.

Kita tahu bahwasanya didalam kehidupan sehari-hari setiap individu membutuhkan komunikasi untuk berinteraksi antar satu individu dengan individu lain, komunikasi berasal dari bahasa latin “communis” yang berarti “membuat kebersamaan” atau membuat dua kebersamaan atau lebih. Akar kata Communis adalah communico yang artinya berbagi, yang dimaksud berbagi dalam pengertian di atas adalah pemahaman bersama antara komunikator dan komunikan melalui pertukaran

pesan Di negara yang sudah maju seperti Amerika Serikat, ilmu komunikasi (publisistik) semakin dikembangkan disertai penelitian yang mendalam dalam segala aspeknya, mengingat pentingnya ilmu tersebut, bukan saja untuk masyarakat Amerika sendiri, tetapi untuk hubungan antar bangsa dan antar kebudayaan sehingga dapat memberikan suatu efek yang baik bagi kemajuan dibidang tekhnologi khususnya komunikasi.

Hal ini bukan saja terjadi di Negara Maju tetapi ditanah-air pun dewasa ini semakin tampak kesadaran para pemimpin dan masyarakat pada umumnya akan pentingnya komunikasi. Memang, bagaimanapun bagusnya sebuah rencana yang dibuat oleh seorang pemimpin, kalau tidak dilaksanakan, tidak akan menghasilkan apa-apa. Para pelaksana perlu diberi pengertian dan digerakkan. Dan ini semua adalah komunikasi. Berhasil tidaknya pelaksanaan itu banyak tergantung dari komunikasi yang dilakukan para pemimpin, baik pemimpin ditingkat atas, tingkat tengah, maupun tingkat bawah sehingga apa yang menjadi tujuan dari segala bentuk kegiatan dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Tentunya banyak hal yang harus dimiliki dan dimengerti oleh seorang pemimpin didalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagai seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang baik,yang dapat merangkul semua bawahnya terlebih dalam hal pelaksanaan semua kegiatan yang di perintahkan oleh seorang pimpinan maka dalam hal ini pimpinanpun harus bisa mengerti situasi dan kondisi yang dialami oleh bawahnya agar semua perintah yang diberikan kepada bawahan dapat terlaksana dengan baik,dan bawahan pun merasa senang dalam melaksanakannya tidak menjadi sebuah beban atas tugas yang diembannya, sehingga

terciptalah suasana yang hangat dan harmonis antara pemimpin dan bawahan.

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menunjukkan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan, atau tingkahlaku orang lain. Kegiatan tersebut dapat dilakukan melalui suatu karya, seperti buku, tulisan, dsb., atau melalui kontak pribadi antara seseorang dengan orang lain secara tatap-muka (face-to-face). Kepemimpinan melalui karangan atau ciptaan yang dituangkan dalam bentuk buku atau lukisan dapat dikatakan kepemimpinan yang tidak langsung, karena sang pemimpin dalam usaha mempengaruhinya tidak seketika pada saat ia bergiat. Pemimpin-pemimpin jenis ini adalah para ilmuwan, seniman, atau sastrawan yang hasil karyanya atau ide-idenya dapat mempengaruhi orang lain dalam menjalankan aktivitas di dalam kehidupannya.

Ada juga kepemimpinan yang bersifat tatap-muka berlangsung melalui kata-kata secara lisan. Kepemimpinan jenis ini bersifat langsung, karena sang pemimpin dalam usahanya mempengaruhi orang lain, bergiat langsung kepada sasarannya. Oleh karena berhadapan muka, ia mengetahui seketika hasil kegiatannya itu. Berkenaan dengan berkembangnya teknologi seperti radio, televisi dan handphone, kegiatan kepemimpinan melalui kata-kata lisan ini dapat lebih efektif dengan memperoleh sasaran yang jumlahnya jauh lebih banyak daripada kalau berhadapan muka karena terkadang seseorang atau individu akan lebih nyaman untuk menyampaikan pendapatnya melalui media yang ada berupa handphone dll, tentunya akan beda suasana jika harus menyampaikan secara langsung dan bertatap muka.

Ada beberapa faktor penting dalam kepemimpinan, yakni dalam mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan, atau tingkah-laku orang lain itu, ialah tujuan. Tujuan ini adalah tujuan pihak si pemimpin. Kepemimpinan adalah kegiatan si pemimpin untuk mengarahkan tingkah-laku orang lain ke suatu tujuan tertentu. Tetapi itu tidak berarti, bahwa kepemimpinan selalu merupakan kegiatan yang direncanakan dan dilakukan dengan sengaja. Seringkali kepemimpinan berlangsung juga secara spontan. Meskipun demikian, direncanakan atau tidak direncanakan, maksud dan tujuan selalu ada demi kemajuan atau tercapainya suatu harapan di dalam perusahaan.

Fungsi Kepemimpinan

Dalam menjalankan segala bentuk kegiatan yang dilaksanakan didalam perusahaan tentunya setiap kepemimpinan memiliki fungsinya dalam mengembangkan perusahaan tersebut. Fungsi seorang pemimpin beserta teknik kepemimpinannya berbeda menurut situasi dimana sang pemimpin melakukan kegiatannya. Kelompok-kelompok yang satu sama lain berbeda macamnya, berbeda dasarnya, berbeda sifat pemilihannya, serta berbeda fungsi dan tujuannya, menghendaki cara kepemimpinan yang berbeda pula. Sifat sang pemimpin beserta proses kepemimpinannya dalam suatu rapat dewan, dalam suatu bencana kebakaran, atau dalam suatu konperensi politik, jelas sekali berbeda satu sama lain. Jenis kepemimpinan dan jenis kepribadian dari orang yang dipilih nyata-nyata berbeda antara kebudayaan yang satu dengan kebudayaan lainnya, dan antara periode yang satu dengan periode lainnya. Dalam kepemimpinan tidak ada asas-asas yang universal; yang tampak ialah, bahwa proses-proses kepemimpinan dan pola-pola hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin mempunyai ciri-ciri khas

dalam setiap jenis kelompoknya karena dengan adanya ciri khas tersebut bisa menjadi suatu pembeda di dalam menjalankan aktivitasnya nanti.

Dapat dilihat dari bahwa fungsi utama kepemimpinan terletak dalam jenis khusus dari perwakilan kelompoknya (group representation). Seorang pemimpin harus mewakili kelompoknya melalui saluran-saluran yang khusus direncanakan dan dibuat oleh kelompoknya sendiri. Mewakili kepentingan kelompoknya mengandung arti, bahwa si pemimpin mewakili fungsi administrasi secara eksekutif. Ini meliputi koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas, kristalisasi kebijaksanaan kelompok, dan penilaian terhadap macam-macam peristiwa yang beru terjadi, yang membawakan fungsi kelompok. Lain daripada itu seorang pemimpin juga merupakan perantara dari orang-orang dalam kelompoknya dengan orang-orang diluar kelompoknya maka dengan demikian apa yang menjadi tugas dalam kelompok tersebut dalam terlaksana denagn baik.

Jenis Kepemimpinan

Dalam aktivitas yang dijalankan disebuah perusahaan tentunya tidak terlepas dari peran seorang pemimpin. Dalam kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin pastinya juga memiliki perbedaan dalam tiap-tiap perusahaan. Dalam hal ini Ada beberapa jenis kepemimpinan yang bisa diketahui yaitu:

1. Pemimpin sebagai Eksekutif

Pemimpin eksekutif (executive leader) seringkali disebut pula administrator. Fungsinya adalah “menterjemahkan” kebijaksanaan yang bersifat lisan menjadi suatu kegiatan. Dia memimpin dan mengawasi tingkah-laku orang-orang yang menjadi bawahannya. Dia membuat keputusan-keputusan dan memerintahkannya untuk dilaksanakan.

Kepemimpinan eksekutif atau kepemimpinan administratif tersebut merupakan kepemimpinan yang banyak dijumpai dalam kehidupan masyarakat, karena memang merupakan kebutuhan berbagai bidang dalam masyarakat. Kepemimpinan dalam ketentaraan dapat dikatakan sebagai jenis kepemimpinan eksekutif. Demikian pula kepemimpinan dalam cabang-cabang yang bersifat administratif dalam suatu pemerintahan, mulai dari pusat sampai kedaerah-daerah, memerlukan fungsi eksekutif tersebut karena ini bisa dijadikan sebagai penentu dalam terlaksananya suatu perencanaan yang sudah direncanakan dalam perusahaan.

2. Pemimpin sebagai Hakim

Pemimpin sebagai hakim atau penimbang atau peleraian sudah dikenal sejak dahulu kala. Dari berbagai sumber dapat diketahui cerita-cerita atau kisah-kisah dimana seorang pemimpin bertindak sebagai hakim atau penengah, yang setiap keputusannya dilaksanakan dengan taat. Dalam masyarakat modern tanggung-jawab keadilan terletak ditangan para pemimpin dengan keahliannya yang khusus dan ditunjuk secara khusus. Ini dikenal sebagai pengadilan. Dalam bidang lainnya, umpamanya dalam bidang olahraga, terdapat korps wasit yang mempunyai fungsi sebagai hakim. Pemimpin sebagai hakim adalah seorang otokrat, karena setiap keputusannya adalah bersifat mutlak dan harus dijalankan oleh setiap anggota atau bawahannya.

3. Pemimpin sebagai Penganjur

Pemimpin sebagai penganjur, sebagai propagandis, sebagai juru-bicara, atau sebagai “pengarah opini publik (mobilizer of opinion) merupakan orang-orang penting dalam masyarakat. Mereka ini bergerak dalam

bidang komunikasi atau publisistik yang perlu menguasai ilmu komunikasi. Penganjur adalah sejenis pemimpin yang memberi inspirasi kepada orang lain. Seringkali ia merupakan orang yang pandai bergaul dan fasih berbicara. Acapkali ia adalah pioner dalam bidang sosial dan berjuang untuk perubahan-perubahan. Jika ia dalam kedudukannya sebagai penganjur itu berada jauh di depan kelompoknya, dia bisa menjadi lambang penjelmaan ide-ide yang dibawakannya sehingga mampu memberikan suatu efek yang baik bagi keberlangsungan perusahaan tersebut.

4. Pemimpin sebagai Ahli

Pemimpin dalam hal ini umpamanya seorang instruktur atau seorang juru-penerang, berada dalam posisi yang khusus dalam hubungannya dengan unit sosial dimana ia bekerja. Dia lebih terpelajar daripada orang-orang lainnya. Kepemimpinannya hanya berdasarkan fakta, dan hanya pada bidang dimana terdapat fakta. Termasuk dalam kategori ini ialah, guru, petugas sosial, dosen, dokter, ahli hukum, dan yang lainnya lagi, yang mencapai dan memelihara pengaruhnya karena mereka mempunyai pengetahuan untuk diberikan kepada orang lain. Hal yang membuat seseorang menjadi instructor leader ialah kenyataan, bahwa ia lebih banyak memiliki pengetahuan berbanding dengan anggota-anggota kelompok lainnya dan bahwa fungsinya yang penting ialah memberikan penerangan kepada kelompoknya. Alasan utama bagi eksistensinya ialah, bahwa “ia tahu dan orang lain tidak tahu.” dan ia mempunyai wewenang dalam segala hal yang berkaitan dengan aktivitas dalam perusahaan atau organisasi.

5. Pemimpin sebagai Pemimpin-Diskusi

Pemimpin jenis ini dijumpai dalam lingkungan kepemimpinan demokratis dimana komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Seseorang yang secara lengkap memenuhi kriteria kepemimpinan demokratis ialah orang yang menerima peranannya sebagai pemimpin diskusi. Jika seorang pejabat melaksanakan metode demokratis, dia bukan lagi seorang eksekutif, melainkan seorang pemimpin diskusi (discussion leader). Bila seorang guru melaksanakan metode-metode demokratis, dia bukan lagi seorang pemimpin diskusi. Diskusi yang bebas adalah satu-satunya proses dimana kelompok secara keseluruhan ikut berperan dan dimana semua anggota kelompok sama-sama diwakili dalam membuat suatu keputusan. Adalah melalui diskusi, bahwa seorang pemimpin dapat menampilkan bakat-bakat kreatif dari anggota-anggota kelompok, membantu mereka memecahkan persoalan, dan mencapai keputusan yang mereka buat sehingga segala bentuk keputusan tersebut dapat dijalankan dan memberikan suatu perkembangan bagi perusahaan.

Pengertian Komunikasi

Tugas yang diembankan kepada seorang pemimpin tentunya sangatlah berat, sehingga sudah menjadi kewajibannya untuk dapat menjalankannya dengan baik. Karena Hakekat kepemimpinan ialah apa yang si pemimpin komunikasikan dan bagaimana ia mengkomunikasikannya. Karena itulah, maka kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif. Ini berarti pula, bahwa seseorang yang ingin menjadi pemimpin harus belajar untuk bisa berkomunikasi dengan efektif. Dan seseorang yang kini sedang berada dalam tampuk kepemimpinan dan ingin

meningkatkan efektivitasnya harus meningkatkan kemampuannya dalam berkomunikasi.

Dalam pelaksanaan komunikasi yang terjalin antara seorang pimpinan dan bawahannya dapat membawa hubungan manusia dari hakekat ke eksistensi, dari non-temporal ke sejarah. Tanpa komunikasi hubungan manusia adalah bagaikan image yang mencari bentuk. Bagi hubungan manusia, komunikasi adalah seperti plot dalam drama yang menjadi action, atau perkembangan menjadi dinamika. Jadi komunikasi dan hubungan manusia tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian, karena kepemimpinan adalah hubungan manusia, maka komunikasi dan kepemimpinan tidak bisa dipisahkan. Komunikasi dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan yang akan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya.

Pengertian komunikasi secara umum dapat dilihat dari dua segi, yaitu

1. Pengertian Komunikasi Secara Etimologis

Secara etimologis (asal usul kata), komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu communication yang berarti sama, dalam hal ini berarti membuat kebersamaan makna dalam suatu hal antara dua orang atau lebih. Jadi komunikasi berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat dalam proses komunikasi itu terdapat kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikannya.

2. Pengertian Komunikasi Secara Terminologis, komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa komunikasi melibatkan sejumlah orang dimana seseorang menyatakan sesuatu kepada orang lain.

Proses Komunikasi

Banyak cara yang dilakukan oleh seorang peminan dalam menyampaikan suatu tugas yang harus dijalankan oleh bawahanya salah satunya adalah dengan cara berkomunikasi. Komunikasi adalah suatu proses operan lambang-lambang yang mengandung pengertian tertentu oleh seseorang kepada orang lain. Dan proses komunikasi tersebut meliputi beberapa unsur-unsur yaitu:

1. Komunikator, yakni orang yang menyampaikan atau mengatakan atau menyiarkan pesan (message).
2. Pesan (message), yaitu ide, informasi, opini, dsb.
3. Saluran (channel, media), ialah alat yang dipergunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan.
4. Komunikan (communicant, audience), yaitu orang yang menerima pesan.
5. Efek (effect), yakni efek atau pengaruh kegiatan komunikasi yang dilakukan komunikator kepada komunikan.

Dalam pelaksanaan proses komunikasi pada hakikatnya merupakan proses penyampain pesan antar manusia baik secara kelompok maupun secara individual dari satu pihak kepada pihak lain. Dalam proses penyampaian pesan tersebut juga mengandung arti adanya pembagian pesan (sharing of information) yang cenderung mengarah ke pencapaian titik terentu sampai disepakatinya makna suatu pesan antar pihak pihak yang berkomunikasi. Bagi seorang pemimpin, unsur terakhir dari proses komunikasi tersebut di atas, yakni “efek”, harus merupakan faktor yang selalu mendapat perhatian. Ia senantiasa harus bertanya apakah ada efeknya dan sejauh mana efek dari kegiatan komunikasinya itu. Sukses tidaknya komunikasinya tergantung dari efek dari kegiatan

komunikasinya. Sudah tentu ini tergantung pula dari apa yang ia komunikasikan dan bagaimana ia mengkomunikasikannya dengan orang lain atau dalam hal ini antara pimpinan dengan bawahanya.

Tekhnik Komunikasi

Dalam berkomunikasi tentunya membutuhkan tehnik dalam penyampaiannya. Teknik berkomunikasi adalah cara atau seni menyampaikan pesan sedemikian rupa, sehingga menimbulkan dampak tertentu pada komunikan atau penerima pesan. Pada umumnya bahasa yang digunakan untuk menyalurkan pernyataan atau pesan tersebut dan ada juga lambang yang digunakan antara lain gerakan anggota tubuh, gambar, warna dan sebagainya. Contoh lambang gerakan anggota tubuh seperti melambaikan tangan, mengedipkan mata, mencibirkan bibir, menggelengkan atau menganggukkan kepala. Pesan gambar seperti foto, lukisan, sketsa, karikatur, diagram, grafik dan sebagainya. warna seperti pada lampu lalu lintas. Yang terpenting dalam komunikasi adalah bagaimana caranya agar sesuatu pesan menimbulkan suatu dampak atau efek tertentu pada si penerima pesan atau komunikan. Dampak yang ditimbulkan menurut kadarnya yakni:

1. Dampak kognitif

Yaitu penerima pesan menjadi tahu atau meningkat intelektualitasnya atau mengubah pikiran diri komunikan.

2. Dampak afektif

Yaitu penerima pesan tidak hanya tahu, tetapi tergerak hatinya atau menimbulkan perasaan tertentu, seperti: iba, terharu, sedih, gembira, marah, dan sebagainya.

3. Dampak behavioral/perilaku

Yaitu dampak yang timbul pada perubahan perilaku, tindakan, kegiatan dan ucapan penerima pesan.

Rintangan-Rintangan dalam Komunikasi

Dalam penyampaian pesan kepada orang lain atau berkomunikasi tentunya memiliki kendala atau rintangan yang dihadapi atau yang terjadi sehingga akan mempengaruhi proses komunikasi tersebut atau bisa juga pesan yang ingin disampaikan kepada orang lain tidak dapat dipahami sehingga menimbulkan kesalahan pemahaman. Dalam hal ini ada beberapa rintangan dalam berkomunikasi diantaranya yaitu:

1. Gangguan Mekanik dan Semantik

Untuk mendapatkan komunikasi yang efektif memang tidaklah mudah. Ada banyak rintangan yang bisa merusak komunikasi. Yang paling penting diantaranya ada dua yang dalam bahasa asing biasa disebut “noises”, yang diterjemahkan menjadi “gangguan”, yaitu “mechanical noise” (gangguan mekanik) dan “semantic noise” (gangguan semantik).

2. Gangguan Mekanik

Yang dimaksudkan dengan gangguan mekanik ialah gangguan disebabkan saluran komunikasi atau kekaduhan yang bersifat fisik. Ini erat hubungannya dengan media-media atau saluran komunikasi antar-pribadi secara lisan.

3. Gangguan Semantik

Gangguan semantik seperti disebutkan di atas adalah terjemahan dari “semantic noise”. Istilah “noise” di sini tidak berarti “suara”. Gangguan ini bersangkutan dengan pesan komunikasi yang pengertiannya menjadi rusak.

Gangguan semantik terjadi dalam kesalahpengertian. Seorang komunikan mungkin menerima suatu pesan dengan jelas sekali, baik secara mekanik maupun secara fonetik – secara fisik berlalu dengan keras dan jelas – tetapi disebabkan kesukaran pengertian (gangguan semantik) komunikasinya menjadi gagal.

Rintangan-rintangan yang lainya yaitu:

1. Latar belakang pelaku komunikasi yang berbeda.
2. Perbedaan pendidikan, formal atau tidak formal.
3. Perbedaan kepentingan dalam pesan yang disampaikan.
4. Perbedaan IQ.
5. Perbedaan taraf dan penggunaan bahasa.
6. Kekurangan rasa saling hormat-menghormati di antara pelaku komunikasi.
7. Perbedaan faktor-faktor seperti umur, kelamin, ras dan kelas.
8. Tekanan mental dan/atau fisik pada waktu berkomunikasi.
9. Kondisi lingkungan pada waktu berkomunikasi.

Umpan-Balik

1. Pengertian Umpan-Balik

Dapat diketahui bahwa “kecil atau tidak ada umpan-balik” merupakan rintangan bagi komunikasi efektif. Umpan balik atau “feedback” ini akan mempengaruhi suatu komunikasi antar pimpinan dan bawahan. Suatu umpan balik selain bisa positif, juga bisa negatif yang perlu diatasi oleh komunikator dalam rangka melakukan komunikasinya yang efektif. Sehingga umpan balik ini dapat dikatakan sebagai tanggapan balik dari komunikasi yang terjadi.

2. Umpan-Balik Positif dan Negatif

Jika, umpamanya, anggukan hormat seseorang kepada orang asing (tidak saling kenal) mendapat tanggapan yang menyenangkan, maka mungkin ia meneruskan percakapannya dengan menyampaikan pesan yang lebih banyak. Ini adalah umpan balik positif. Tetapi jika pesan pertama menemui perbedaan atau bernada tidak enak, maka percakapan hanya sampai disitu; ini adalah umpan balik negatif.

perkataan “positif” dan “negatif” mempunyai pengertian yang memiliki nilai tertentu, kedua perkataan itu akan mudah membingungkan apabila dalam pembicaraan mengenai umpan-balik. Dalam contoh di atas bukan tanggapan komunikasi yang menyenangkan yang membuat umpan balik positif; juga bukan tanggapan yang menunjukkan keengganan yang membuat umpan balik negatif. Dengan keterangan di atas jelaskan, bahwa istilah umpan balik tidak menunjuk kepada setiap tingkah-laku komunikasi, melainkan kepada kesangkutpautan (relationship) antara tingkah laku komunikator, tanggapan komunikasi, dan efek tanggapan tersebut kepada tingkah laku komunikator selanjutnya. Jadi tanggapan komunikasi bukanlah umpan balik, kalau tanggapan tersebut tidak menimbulkan efek pada tingkah laku komunikator selanjutnya.

3. Umpan-Balik Langsung dan Tertunda

Umpan balik langsung terjadi dalam komunikasi tatap muka antar pribadi (face to face communication; person to person communication) atau komunikasi dalam kelompok kecil. Ini bisa terjadi dalam setiap situasi komunikasi dimana si komunikator dalam proses komunikasinya dapat diinterupsi oleh suatu pertanyaan dari komunikasi.

Umpan balik tertunda terjadi dalam berbagai jenis situasi komunikasi, tetapi seringkali dalam hal yang erat hubungannya dengan komunikasi massa. Sebagai contoh ialah surat pembaca yang dikirimkan kepada redaksi surat kabar mengenai salah satu hal dari isi surat kabar, atau telepon yang disampaikan kepada studio televisi oleh penonton mengenai program yang telah dilihatnya. Umpan balik tertunda dalam komunikasi massa bersifat selektif, dan komunikator hanya memperoleh wawasan mengenai bagaimana sebagian kecil dari komunikannya merasakan tentang pesan yang disampaikannya, umpan balik tertunda ini biasanya masuk sedemikian lambatnya, sehingga komunikator tidak dapat menggunakannya untuk memperbaiki pesannya. Mungkin pula orang-orang yang menyampaikan umpan balik itu adalah orang-orang yang “luar biasa”; karena itu komunikator tidak dapat mempunyai dugaan yang terlalu banyak berdasarkan umpan balik tertunda itu.

4. Umpan-Balik Ditentukan dan Dinyatakan

ada dua jenis umpan balik yang erat hubungannya dengan politik. Jenis yang pertama ialah umpan balik yang ditentukan (*determinative feedback*), yang ia artikan sebagai proses pengikut sertaan politik dengan tujuan yang ditetapkan dalam pikiran seperti memilih partai, mendapatkan peraturan daerah yang baru, dan sebagainya.

kedua, yakni umpan balik yang dinyatakan (*expressive feedback*); ini mencakup opini terhadap isu-isu. Dalam hubungannya secara konseptual antara penggunaan umpan balik yang dinyatakan yang berbeda satu sama lain, kita juga bisa menemukan jalan dimana struktur umpan balik bisa dipakai untuk membedakan macam-macam sistem

sosial. Dalam model otoriter, umpan balik ditangani dari atas, bukan dari bawah. Ini tidak bersifat sukarela, melainkan diminta. Dalam model otoriter, umpan balik berlaku secara tidak langsung dan dalam banyak hal berada di bawah pengawasan pemegang peranan yang lebih tinggi. Dalam model demokratis, umpan balik jauh lebih langsung dan mempunyai pengaruh yang lebih kuat dalam merubah keputusan yang telah dibuat.

Peran Pemimpin dalam Komunikasi

Pemimpin Sebagai Komunikator

Dalam menjalankan tugas dan kewajiban sebagai seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan maka keberhasilan seorang pemimpin dilihat dari keberhasilannya dalam kegiatan komunikasi. Seseorang tidak mungkin menjadi pemimpin tanpa punya pengikut. Lebih tinggi kedudukannya sebagai pemimpin, akan lebih banyak pengikutnya. Akan tetapi tidak mungkin ia dapat menaiki anak tangga kepemimpinannya tanpa kemampuan membina hubungan komunikatif dengan pengikut-pengikutnya dan bakal pengikut-pengikutnya. Seorang komunikator akan mempunyai kemampuan untuk melakukan perubahan sikap, pendapat dan tingkah laku komunikasi melalui mekanisme daya tarik jika pihak komunikasi merasa bahwa komunikator ikut serta dengannya; dengan kata lain pihak komunikasi merasa ada kesamaan antara komunikator dengannya, sehingga dengan demikian komunikasi bersedia untuk taat pada isi pesan yang dipersuasikan komunikator. Sikap komunikator yang berusaha menyamakan diri dengan komunikasi ini akan menimbulkan simpati komunikasi pada komunikator yang akan berimbas pada pelaksanaan tugas yang diberikan dapat terselesaikan dengan baik.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk dapat menumbuhkan kepercayaan kepada para bawahannya. Kepercayaan komunan pada komunikator ditentukan oleh keahlian komunikator dalam bidang tugas pekerjaannya dan dapat tidaknya ia dipercaya. Seorang ahli hukum akan mendapat kepercayaan apabila ia berbicara mengenai masalah hukum. Sehingga dapat dikatakan bahwa keahlian seorang komunikator – apakah keahliannya itu khas atau bersifat umum seperti timbul dari pendidikan yang lebih baik atau status sosial yang lebih tinggi atau jabatan profesi yang lebih tinggi – akan membuat pesan yang dikomunikasikannya mempunyai daya pengaruh yang besar. Akan tetapi hal ini terjadi apabila si komunikator mahir dalam mengkomunikasikan pesan yang ingin disampaikan.

Dengan demikian ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan apabila seorang pemimpin tampil sebagai komunikator didalam sebuah perusahaan:

1. Kerangka Referensi

Dalam menjalankan tugasnya seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam komunikasinya apabila pesan yang ia sampaikan cocok dengan kerangka referensi (frame of reference) komunikan.

Kerangka referensi seseorang dibentuk sebagai hasil dari pengalaman, pendidikan dan pengertian-pengertian yang diperoleh dari kelompoknya atau dari orang lain. Kereangka referensi seorang anak murid SD tidak sama dengan murid SMP, apalagi dengan murid SMA, lebih-lebih lagi dengan seorang mahasiswa. Jelas bahwa meskipun umurnya sama, tetapi kalau pendidikan dan pengalamannya berlainan, kerangka referensi orang yang satu dengan orang lainnya tidak akan sama.

2. Situasi dan Kondisi

Situasi dan kondisi sangat berpengaruh pada berhasilnya kelangsungan komunikasi. Yang dimaksudkan dengan situasi di sini ialah suasana pada saat suatu pesan komunikasi akan disampaikan kepada seseorang. Pesan politik yang akan dilancarkan sudah tentu harus diperhitungkan dengan situasi politik. Yang dimaksud dengan kondisi dalam hubungannya dengan komunikasi, ialah “state of personality” dari komunikan. Dia mungkin berada dalam kondisi yang tidak atau kurang menyenangkan untuk menerima suatu pesan, umpamanya sedang sakit, sedih, marah, lapar, bingung, dan lain sebagainya, baik kondisi jasmaniah maupun kondisi rohaniyah.

Komunikasi yang dilancarkan dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan komunikan, tidak akan fungsional (functional), melainkan akan disfungsional (disfunctional), bahkan mungkin akan menjadi bumerang kepada komunikator, artinya bukan saja komunikasi tidak berhasil, malahan komunikan menjadi benci kepada komunikator dari apa yang disampaikannya.

3. Konotasi

Konotasi menyangkut kata-kata sebagai alat untuk mengekspresikan “isi kesadaran” atau “gambaran dalam benak” (picture in our head; istilah Walter Lippmann), yakni pikiran dan perasaan. Jadi pesan komunikasi, apakah itu merupakan ide, informasi, motivasi atau opini, adalah pikiran atau perasaan komunikator yang dengan menggunakan “kendaraan” bahasa sampai kepada benak komunikan. Dalam memilih kata-kata untuk menyatakan pikiran atau perasaan perlu disadari bahwa lambang kata yang

sama mungkin mengandung pengertian yang berbeda bagi setiap orang.

Kata-kata mempunyai dua jenis pengertian, yakni pengertian denotatif dan pengertian konotatif. Pengertian denotatif adalah pengertian biasa sebagaimana diartikan dalam kamus (dictionary meaning) yang diterima secara umum oleh kebanyakan orang dengan bahasa dan kebudayaan yang sama. Pengertian konotatif adalah pengertian emosional atau mengandung penilaian tertentu (emotional or evaluative meaning) disebabkan latar belakang dan pengalaman seseorang.

Dengan demikian, jelaslah bahwa bagi seorang pemimpin – lebih-lebih tokoh politik – pemakaian bahasa dan pemilihan kata-kata untuk menyampaikan pesan komunikasinya perlu dilakukan dengan seksama untuk menghindari terjadinya salah pengertian dan salah tafsir.

Seorang pemimpin didalam sebuah perusahaan terkadang bisa juga sebagai negosiator dalam situasi perundingan, seorang pemimpin bertindak bukan saja sebagai komunikator tetapi sekaligus sebagai komunikan. Dalam situasi itu ia menyampaikan pesan persuasinya tetapi pada saat itu pula ia pada gilirannya menerima pesan persuasi dari lawannya, apakah lawannya itu sendirian ataupun lebih dari satu orang. Berikut ini adalah beberapa faktor yang perlu diperhatikan bagi pemimpin sebagai negosiator:

1. Ethos

Dalam suatu perundingan penting, seorang pemimpin akan sukses apabila ia berhasil menunjukkan “source credibility”, artinya ia mendapat kepercayaan dari lawannya. Timbulnya kepercayaan disebabkan adanya “ethos” pada dirinya, yaitu apa yang pernah

dikatakan oleh Aristoteles dan yang hingga kini tetap dijadikan pedoman, yakni “good sense, good moral character and good will” dan oleh para cendekiawan modern diterjemahkan menjadi “itikad baik (good intentions), dapat dipercaya (trustworthiness) dan kecakapan atau kemampuan (competence or expertness).

Jadi selagi menjadi negosiator, seorang pemimpin perlu menunjukkan bahwa dirinya mempunyai itikad baik, dapat dipercaya dan memang mempunyai kecakapan atau keahlian.

2. Pemimpin berperan untuk Mendengarkan

Dalam suatu perundingan – juga termasuk jumpa pers atau dengar pendapat bukan tidak mungkin seorang pembicara terpojokkan sehingga kehilangan akal. Kalau ini terjadi, maka ethosnya akan menurun. Dalam situasi seperti ini, hendaknya dipergunakan “metode red-hearing” yaitu mengelakkan argumentasi dari bagian-bagian yang lemah untuk kemudian mengalihkannya sedikit demi sedikit ke bagian yang kuat dan dikuasai. Cara ini disebut juga “menganalisisasi argumentasi (canalizing of argumentation)”.

3. Pemimpin Sebagai Monitor

Yang dimaksud dengan pemimpin sebagai monitor di sini ialah fungsi seorang pemimpin mengobservasi dan meneliti gejala-gejala yang muncul di masyarakat yang mungkin menimbulkan pengaruh pada dirinya, pada kelompoknya atau organisasi yang diwakilinya

Seorang pemimpin sebagai monitor dalam kegiatannya tidak jauh berbeda dengan “intelligen terbuka” (open intelligence), yakni intelligen yang dilakukan secara terang-terangan, misalnya:

- a. Membaca dan mempelajari berita-berita dalam surat kabar harian atau majalah berkala seperti mingguan dan bulanan.
- b. Mendengarkan, mencatat dan mempelajari siaran-siaran radio/televisei luar negeri dan dalam negeri, pemerintah maupun swasta, juga radio gelap.
- c. Membaca, mempelajari dan mengikuti secara terus-menerus pengumuman-pengumuman resmi pemerintah negara-negara lain.
- d. Membaca dan mempelajari dokumen-dokumen, statistik-statistik, dan lain sebagainya.
- e. Membaca dan mempelajari buku-buku dan kesusasteraan mengenai soal-soal tersebut.
- f. Melihat, memperhatikan dan mempelajari dengan tajam segala sesuatu yang dialami pada waktu mengadakan peninjauan di suatu tempat atau daerah.

Daftar Pustaka

- Adi, Ibnu. 2014. Pengaruh Komunikasi, Motivasi, keahlian dan kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja karyawan Koperasi Sopir Transportasi Indonesia (KOSTI SOLO). Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Ajeng, Marga 2016. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja. Universitas Negeri Yogyakarta. ASSETS: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, Volume 5, Nomor 1, April 2016.
- Kartono, Kartini. 2008. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Latifah, Asyifa 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja, Kinerja dan Turnover Karyawan, Universitas Komputer Indonesia Bandung.
- Fayol dalam Tim Dosen. 2016. Modul Perkuliahan Manajemen Pusat Data: Manajemen Kepemimpinan dan Tim. Universitas Mercu Buana: Jakarta.

Profil Penulis**Rokhimah, S.Pd.I., M.M.**

Lulus S-I Pendidikan Agama Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Sorong Tahun 2008. Lulus S-2 Di Master Magister Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makasar (STIEM) BONGAYA. Saat ini adalah Dosen Tetap Program Study Ekonomi Syariah Fakultas Syariah Dan Dakwah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong. Mengampu Mata Kuliah Perbandingan Sistem Ekonomi, Perekonomian Di Indonesia, Ekonomi Koperasi, Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan Dan Ekonomi Potensi Daerah. pernah menjadi Dosen Di Perguruan Tinggi lainnya seperti Kampus Universitas Terbuka, Universitas Muhammadiyah Sorong Dan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bukit Zaitu Kota Sorong. aktif menulis artikel di berbagai jurnal karya ilmiah dan menjadi Nara Sumber dalam beberapa kegiatan organisasi kemahasiswaan dan masyarakat umum dalam hal ini ibu-ibu majelis taklim yang ada di kota dan kabupaten sorong serta mengisi dan menjadi pembicara dalam pelatihan tentang kreatifitas masyarakat mama- mama Papua Berbasis Kearifan Ekonomi Lokal.

Email Penulis: neng.imah75@gmail.com

MANAJEMEN WAKTU KERJA

Selvia Nuriasari, M.E.I.

IAIN Metro

Manajemen Islami Sebagai Pondasi Manajemen Waktu¹

Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Seorang manajer harus memiliki empat sifat utama itu agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil yang maksimal. Yang paling penting dalam manajemen berdasarkan pandangan Islam adalah harus ada sifat ri'ayah atau jiwa kepemimpinan.

Kepemimpinan menurut Islam merupakan faktor utama dalam konsep manajemen. Manajemen menurut pandangan Islam merupakan manajemen yang adil. Batasan adil adalah pimpinan tak "menganiaya" bawahan dan bawahan tak merugikan perusahaan. Bentuk penganiayaan yang dimaksudkan adalah mengurangi atau tak memberikan hak bawahan dan memaksa bawahan untuk bekerja melebihi ketentuan. Jika seorang manajer mengharuskan bawahannya bekerja melampaui waktu kerja yang ditentukan, maka sebenarnya manajer itu telah mendzalimi bawahannya. Dan ini sangat ditentang oleh Islam. Seyogianya kesepakatan kerja

¹ Hasnun Jauhari Ritonga. MANAJEMEN WAKTU DALAM ISLAM. AL-IDÂRAH, Volume V, No. 6, 2018. Hlm 51 - 54

dibuat untuk kepentingan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Islam juga menekankan pentingnya unsur kejujuran dan kepercayaan dalam manajemen. Nabi Muhammad saw adalah seorang yang sangat terpercaya dalam menjalankan manajemen bisnisnya. Manajemen yang dicontohkan Nabi Muhammad saww menempatkan manusia sebagai postulatnya atau sebagai fokusnya, bukan hanya sebagai faktor produksi yang semata diperas tenaganya untuk mengejar target produksi. Nabi Muhammad saw mengelola (manage) dan mempertahankan (mantain) kerjasama dengan stafnya dalam waktu yang lama dan bukan hanya hubungan sesaat. Salah satu kebiasaan Nabi adalah memberikan reward atas kreativitas dan prestasi yang ditunjukkan stafnya. Manajemen Islam pun tak mengenal perbedaan perlakuan (diskriminasi).

Ada empat pilar etika manajemen bisnis menurut Islam seperti yang dicontohkan Nabi Muhammad saw. Pertama, 'tauhid' yang berarti memandang bahwa segala aset dari transaksi bisnis yang terjadi di dunia adalah milik Allah, manusia hanya mendapatkan amanah untuk mengelolanya. Kedua, 'adil', artinya segala keputusan menyangkut transaksi dengan lawan bisnis atau kesepakatan kerja harus dilandasi dengan "akad saling setuju" dengan sistem profit and lost sharing. Pilar ketiga adalah 'kehendak bebas.' Manajemen Islam mempersilakan umatnya untuk menumpahkan kreativitas dalam melakukan transaksi bisnisnya sepanjang memenuhi asas hukum ekonomi Islam, yaitu halal. Dan keempat adalah 'pertanggungjawaban.' Semua keputusan seorang pimpinan harus dipertanggungjawabkan oleh yang bersangkutan.

Keempat pilar tersebut akan membentuk konsep etika manajemen yang fair ketika melakukan kontrak-kontrak

kerja dengan perusahaan lain atau pun antara pimpinan dengan bawahan. Jabatan merupakan amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah. Seorang manajer harus memberikan hak-hak orang lain, baik mitra bisnisnya ataupun karyawannya. Pimpinan harus memberikan hak untuk beristirahat dan hak untuk berkumpul dengan keluarganya kepada bawahannya. Ini merupakan nilai-nilai yang diajarkan manajemen Islam. Seorang pimpinan dalam manajemen Islami harus bersikap lemah lembut terhadap bawahan. Contoh kecil seorang manajer yang menerapkan kelembutan dalam hubungan kerja adalah selalu memberikan senyum ketika berpapasan dengan karyawan dan mengucapkan terima kasih ketika pekerjaannya sudah selesai. Bukankah memberikan senyum salah satu bentuk ibadah dalam Islam. Namun, kelembutan tersebut tak lantas menghilangkan ketegasan dan disiplin. Jika karyawan tersebut melakukan kesalahan, tegakkan aturan. Penegakkan aturan harus konsisten dan tak pilih kasih.

Untuk aspek keadilannya, Islam menekankan pentingnya reward control dalam suatu hubungan kerja. Islam mengajarkan kita harus bersyukur kepada manusia sebelum bersyukur kepada Allah. Artinya, seorang karyawan yang berprestasi tinggi mendapat penghargaan khusus. Bentuk penghargaan bukan hanya berupa materi, tapi juga berupa perhatian. Berapa di antara manajer yang ada di Indonesia yang mengetahui tanggal lahir karyawannya terdekatnya? Selain itu, setiap pekerjaan harus dilandasi dengan niat yang baik. Karena, niat baik akan menuntun kita melakukan pekerjaan dengan baik untuk hasil yang baik pula. Islam mengajarkan sesuatu harus diawali dengan niat baik.

Dalam ajaran Islam, disampaikan bahwa ciri-ciri seorang Muslim yang diharapkan adalah pribadi yang menghargai waktu. Seorang Muslim tidak patut menunggu dimotivasi

oleh orang lain untuk mengelola waktunya, sebab hal tersebut sudah merupakan kewajiban bagi setiap Muslim. Ajaran Islam menganggap pemahaman terhadap hakikat menghargai waktu sebagai salah satu indikasi keimanan dan bukti ketaqwaan, sebagaimana tersirat dalam surah Al-Furqan/25 ayat 62 yang maknanya: “Dan Dia (pula) yang menjadikan malam dan siang silih berganti bagi orang yang ingin mengambil pelajaran atau orang yang ingin bersyukur”. Syiar Islam menempatkan ibadah ritual pada bagian-bagian waktu dalam sehari dari siang hingga malam dan pada waktu-waktu tertentu dalam setahun. Sholat lima waktu diwajibkan dari memulai hingga mengakhiri aktivitas dalam sehari, dan waktu-waktunya selaras dengan perjalanan hari. Dalam syariat Islam dinyatakan, bahwa malaikat Jibril diutus oleh Allah untuk menetapkan waktu-waktu awal dan akhir pelaksanaan sholat lima waktu, agar menjadi panduan dan sistem yang baku dan cermat dalam menata kehidupan islami. Di samping itu, juga berfungsi untuk mengukur detik-detik sejak terbitnya fajar hingga terbenamnya matahari.

Menurut Yusuf Qaradhawi, mengapa begitu pentingnya umat Islam mempelajari manajemen waktu, adalah karena hal-hal sebagai berikut: Pertama, ajaran Islam begitu besar perhatiannya terhadap waktu, baik yang diamanatkan dalam Al Qur'an maupun As Sunnah; Kedua, dalam sejarah orang-orang Muslim generasi pertama, terungkap, bahwa mereka sangat memperhatikan waktu dibandingkan generasi berikutnya, sehingga mereka mampu menghasilkan sejumlah ilmu yang bermanfaat dan sebuah peradaban yang mengakar kokoh dengan panji yang menjulang tinggi; Ketiga, kondisi real, kaum Muslimin, belakangan ini justru berbalikan dengan generasi pertama dahulu, yakni cenderung lebih senang membuang-buang waktu, sehingga kita tidak mampu berbuat banyak dalam menyejahterakan dunia sebagaimana mestinya, dan tidak pula berbuat untuk

akhirat sebagaimana harusnya, dan yang terjadi adalah sebaliknya, kita meracuni kehidupan dunia dan akhirat sehingga tidak memperoleh kebaikan dari keduanya. Jika disadari akan pentingnya manajemen waktu, maka tentu kita akan berbuat untuk dunia ini seolah-olah akan hidup abadi, dan berbuat untuk akhirat seolah-olah akan mati esok hari, dan tentunya doa ini akan menjadi semboyan dalam hidup kita: “Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan perliharalah kami dari siksa neraka.” (QS Al-Baqarah/2:201). Di samping itu perlu kita sadari, bahwa Allah SWT telah bersumpah dengan menggunakan waktu untuk menegaskan pentingnya waktu dan keagungan nilainya, seperti yang tersurat dan tersirat dalam Al Qur’an Surah Al-Lail/92:1-2, Al-Fajr/89:1-2, AdhDhuha/93:1-2, dan Al-‘Ashr/103:1-2. Oleh karena itu, harus kita sadari betapa pentingnya mempelajari manajemen waktu bagi seorang Muslim. Namun sebelum kita mempelajari manajemen waktu, maka perlu kita sadari terlebih dahulu beberapa tabiat waktu agar kita benar-benar dapat memahami esensi dari waktu tersebut, yakni: cepat berlalu; tidak mungkin kembali; harta termahal. Berdasarkan ini pula, maka muncul berbagai ungkapan bijak, seperti “alwaqtu ka as-saif” (waktu itu ibarat pedang/pisau). Sebuah pedang/pisau akan sangat berguna jika pandai memanfaatkannya, sebaliknya akan membahayakan bukan saja orang lain, tetapi juga diri sendiri, jika tidak pandai-pandai memanfaatkannya. Keinginan awal untuk mempermudah sesuatu sehingga bermanfaat bagi manusia, akan sia-sia dan bahkan merugikan jika salah mempergukannya. Demikianlah pentingnya memanfaatkan waktu sebaik-baiknya sehingga memberikan kemanfaatan baik bagi diri maupun orang lain. 54 Hadis-hadis Rasulullah Saw. juga banyak memperingatkan betapa pentingnya memanfaatkan waktu sebaik-baiknya. Misalnya ketika Nabi Saw.

memperingatkan akan perlunya persiapan menghadapi waktu senggang, waktu muda, waktu kaya, waktu sehat, dan akhirnya selagi masih hidup, sehingga tidak menyesali ketika sudah sibuk, tua, miskin, sakit, dan bahkan sesudah mati.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa waktu adalah modal yang paling unik yang tidak mungkin dapat diganti dan tidak mungkin dapat disimpan tanpa digunakan, serta tidak mungkin mendapatkan waktu yang dibutuhkan meskipun dengan mengeluarkan biaya. Mengelola waktu berarti menata diri dan merupakan salah satu tanda keunggulan dan kesuksesan. Oleh karena itu, bimbingan untuk mendalami masalah ini adalah hal yang sangat penting dalam kehidupan kita semua, apapun jabatan dan profesi kita serta tidak memandang tinggi rendahnya kedudukan seseorang.

Definisi Manajemen Waktu Kerja

Sabri mendefinisikan manajemen waktu kerja adalah suatu kegiatan yang mengalokasikan pekerjaan sesuai dengan kepentingan atau prioritas agar tujuan tercapai dalam jangka waktu tertentu yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan produktivitas waktu berdasarkan kepentingan, prioritas maupun manfaatnya, sekaligus menghindari kesibukan yang tidak diinginkan,² sedangkan menurut Srijanti yang dikutip oleh Nurbaya dkk, manajemen waktu adalah sebuah aktivitas untuk memanfaatkan waktu yang tersedia dan potensi-potensi yang tertanam dalam diri kita untuk mencapai tujuantujuan penting dalam kehidupan.³

² Ahmad Sabri. *Pengelolaan Waktu dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam*. Jurnal Al-Ta'lim, Jilid 1, Nomor 3 November 2012, hlm. 180-181

³ Srijanti. *Etika Membangun Sikap*. Jakarta: Graha Ilmu, 2007, hlm 95, dikutip oleh Siti Nurbaya, Yosi Afandi, Tri Istining Wardani. *Pengaruh Manajemen*

Atkinson mendefinisikan manajemen waktu sebagai suatu metode atau cara untuk memanfaatkan dan mengatur setiap bagian waktu dalam mengerjakan aktivitas yang sudah direncanakan dan harus diselesaikan dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan. Manajemen Waktu adalah jenis keterampilan yang berhubungan dengan segala bentuk upaya dan tindakan individu yang dilakukan secara terencana agar individu tersebut dapat memanfaatkan waktunya dengan sebaik mungkin, sesuai dengan pernyataan.⁴

Antonius sendiri mendefinisikan *time management* adalah tindakan dan proses perencanaan dan pelaksanaan kontrol sadar atas sejumlah waktu yang akan digunakan untuk aktivitas tertentu, khususnya untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas, yang membutuhkan keterampilan, alat, dan teknik yang digunakan dalam mengelola waktu untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek dengan jangka waktu yang sudah ditentukan secara efektif yang dapat membantu melakukan hal penting di setiap jam kerja yang melibatkan setiap pribadi dan pimpinan,, melibatkan pendelegasian tugas, mengorganisasi pekerjaan, merencanakan waktu perlu dibuat pertemuan (rapat), melakukan rehabilitasi efektif atas mental dan fisik setelah melakukan pekerjaan berat dan mengalami tekanan berat. Ini merupakan beberapa tugas utama,

Waktu Terhadap Produktivitas Kerja Di PT Telkom Wilayah Telekomunikasi Jatim Selatan Malang. Jurnal Administrasi dan Bisnis, Vol. 13, No. 2, Desember 2019, ISSN 1978-726X eISSN 2715.0216, hlm 192

⁴ Atkinson. *Kegiatan Manajemen Waktu.* PT. Bumi Aksara. 2015, dikutip oleh Magfirotul Mahmudah Winda Fitrianti. *Pengaruh Achievement Motivation, Komitmen Organisasi dan Manajemen Waktu terhadap Kinerja Karyawan.* Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen e-ISSN: 2461-0593 tahun 2020, hlm 3

yang dapat dilaksanakan dengan baik jika time management yang baik diterapkan.⁵

Manfaat Manajemen Waktu

1. Mempengaruhi efisiensi, efektivitas serta produktivitas.
2. Mengkoordinasikan tekanan-tekanan yang menyertai pekerjaan apapun yang dimiliki
3. Menciptakan cara pandang yang lebih positif.⁶

Karakteristik Manajemen Waktu Kerja Perspektif Islam

1. Menjaga manfaat waktu melebihi menjaga hartanya
2. waktu adalah aset termahal yang dimiliki oleh manusia, karena waktu berlalu dengan cepatnya dan tidak akan kembali lagi, bahkan tidak ada waktu pengganti yang bisa diusahakan, maka Tidak boleh menya-nyiaikan waktu yang ada.
3. Mengisi kekosongan waktu dengan berbagai aktivitas positif bagi diri dan masyarakat.
4. Berlomba - lomba dalam kebaikan
5. Selalu belajar dari perjalanan hari demi hari dan waktu demi waktu.

⁵ Antonius Atosökhi Gea. *Time Management: Menggunakan Waktu Secara Efektif Dan Efisien Humaniora*, Vol.5 No.2 Oktober 2014: 777-785, hlm 778

⁶ Forsyth, Patrick. *Jangan Sia-siakan Waktumu, Manajemen Waktu Untuk Diri Sendiri*. Yogyakarta: PT Garaha Ilmu, 2009, hlm 22, dikutip oleh Siti Nurbaya , Yosi Afandi , Tri Istining Wardani. *Pengaruh Manajemen Waktu Terhadap Produktivitas Kerja Di PT Telkom Wilayah Telekomunikasi Jatim Selatan Malang*. . Jurnal Administrasi dan Bisnis, Vol. 13, No. 2, Desember 2019, ISSN 1978-726X eISSN 2715.0216, hlm 192

6. Hidup hanya sekali dan selama masih diberikan waktu oleh Allah SWT, maka wajib dipergunakan sebaik - baiknya untuk mewujudkan tujuan hidupnya di dunia, baik sebagai hamba maupun khalifah Allah.⁷

Urgensi Manajemen Waktu Kerja dalam Islam

1. Jatah waktu yang diberikan Allah SWT kepada setiap manusia dalam setiap harinya sama.
2. Waktu adalah sumberdaya yang tidak bisa diperbaharui.
3. Perjalanan waktu adalah linear, dan ia adalah kehidupan manusia itu sendiri.
4. Waktu hidup manusia di dunia tidak bisa dipastikan.⁸

Prioritas Pekerjaan Berdasarkan Manajemen Waktu Kerja

1. Pekerjaan yang mendesak namun tidak penting.
2. Pekerjaan yang mendesak dan penting.
3. Pekerjaan yang penting tetapi tidak mendesak.
4. Pekerjaan tidak penting dan tidak mendesak.⁹

⁷ Ahmad Sabri. *Pengelolaan Waktu dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam*. Jurnal Al-Ta'lim, Jilid 1, Nomor 3 November 2012, hlm. 181-182

⁸ Ahmad Sabri. *Pengelolaan Waktu dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam*. Jurnal Al-Ta'lim, Jilid 1, Nomor 3 November 2012, hlm. 182

⁹ Ahmad Sabri. *Pengelolaan Waktu dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam*. Jurnal Al-Ta'lim, Jilid 1, Nomor 3 November 2012, hlm. 184

Hambatan dalam Manajemen Waktu Kerja¹⁰

Menurut Herawati ada beberapa hambatan-hambatan bagi seorang individu dalam memajemen waktunya diantaranya:

1. Mendahulukan pekerjaan yang dicintainya, baru kemudian mengerjakan pekerjaan yang kurang diminatinya.
2. Mendahulukan pekerjaan yang mudah sebelum mengerjakan pekerjaan yang sulit.
3. Mendahulukan pekerjaan yang cepat penyelesaiannya, sebelum menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan waktu yang lama.
4. Mendahulukan pekerjaan darurat/mendesak, sebelum menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang penting.
5. Melakukan aktivitas yang mendekatkan mereka pada tujuan atau mendatangkan kemaslahatan bagi diri mereka.
6. Menunggu batas waktu (mepet) untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.
7. Skala prioritas disusun tidak berdasarkan kepentingannya, tetapi berdasarkan urutan.
8. Terperangkap pada tuntutan yang mendesak dan memaksa.

¹⁰ Meilisa Syelviani. *Pentingnya Manajemen Waktu Dalam Mencapai Efektivitas Bagi Mahasiswa (Studi Kasus Mahasiswa Program Studi Manajemen Unisi)*. Jurnal Unisi. ISSN:2443-2466 Vol.6 No.1 Jan 2020 Hlm. 27

Fungsi – Fungsi Manajemen Waktu Kerja¹¹

1. Perencanaan Waktu

Perencanaan adalah suatu proses penetapan sasaran yang ingin dicapai. Dalam artian ini bahwa perencanaan waktu yang dimaksud adalah penentuan waktu yang tepat agar sesuai dan tepat dengan tujuan yang direncanakan berkaitan dengan waktu, maka rencana membuat jadwal bisa harian, mingguan dan bulanan. Adapun ciri-ciri perencanaan waktu, yaitu:

- a. Jelas dalam mengidentifikasi pekerjaan dengan jelas dengan menentukan jadwal harian, mingguan ataupun bulanan sehingga memperjelas pekerjaan yang diembannya.
- b. Realistis, dalam membuat jadwal haruslah berdasarkan pemikiran, janganlah memaksakan diri menyelesaikan pekerjaan yang selanjutnya karena akan membuat terkekang dengan jadwal yang telah dibuat sendiri.
- c. Fleksibel, jadwal yang telah dibuat hendaknya bisa diubah sewaktu-waktu sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi.
- d. Berkesinambungan, perencanaan jadwal berjalan terus menerus atau berhenti pada periode tertentu.

2. Pengorganisasian Waktu

Pengorganisasian merupakan kegiatan pengaturan secara terstruktur kepada setiap individu atau kelompok sehingga apa yang direncanakan dapat

¹¹ Meilisa Syelviani. *Pentingnya Manajemen Waktu Dalam Mencapai Efektivitas Bagi Mahasiswa (Studi Kasus Mahasiswa Program Studi Manajemen Unisi)*. Jurnal Unisi. ISSN:2443-2466 Vol.6 No.1 Jan 2020 Hlm. 25 - 27

terlaksana dengan baik dengan cara mengidentifikasi, mengelompokan, menganalisis kegiatan dan mengelola waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Adapun hal yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian waktu adalah sebagai berikut:

- a. Membuat daftar kerja
- b. Menetapkan waktu untuk penyelesaian pekerjaan tersebut dibutuhkan
- c. Mengatur jumlah yang terlibat dalam tugas tersebut
- d. Menetapkan skala prioritas pekerjaan penting dan mendesak ataupun kegiatan yang tidak mendesak yang dapat ditunda pengerjaannya.

Adapun tips dalam menentukan prioritas pekerjaan adalah: *pertama*, mengetahui pekerjaan, *kedua*, berkonsentrasi pada kekuatan dengan analisis SWOT pada diri sendiri, *ketiga*, Mengatur aktivitas berdasarkan prioritas, dapat berupa tabel matriks.

3. Pengkoordinasian waktu

Pengkoordinasian adalah mengarahkan diri sendiri atau orang lain agar mau bekerja sesuai dengan apa yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Sedangkan pengkoordinasian waktu adalah menyelaraskan kegiatan agar kegiatan dapat tercapai secara efektif dan efisien sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan

4. Pengawasan Waktu

Pengawasan adalah kegiatan untuk memastikan apakah semua berjalan dengan apa yang direncanakan. Sedangkan pengawasan waktu adalah

kegiatan menyesuaikan jadwal kegiatan dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

Teknik Penerapan Manajemen Waktu

1. Penetapan Prioritas

Penetapan prioritas yaitu penetapan berdasarkan urutan kepentingan pekerjaan. Ada 3 (tiga) metode dalam penerapan prioritas yaitu sebagai berikut:

- a. Metode Urutan Tugas ABC yang mencantumkan setiap tanggung jawab dengan ketentuan peringkat A untuk kegiatan berprioritas tinggi berlabel “Harus Segera Dilakukan”, Peringkat B untuk kegiatan yang kurang penting berlabel “Sebaiknya Segera Dilakukan”, Peringkat C untuk kegiatan prioritas rendah berlabel “Dapat Menunggu”.
- b. Metode Pareto Principle (Prinsip Pareto) yang menyebutkan bahwa SDM harus berfokus pada dua pekerjaan yang paling penting sehingga waktu yang digunakan dapat dimanfaatkan secara optimal.
- c. Mengelompokkan tanggung jawab berdasarkan kepentingan dan kedaruratannya, yang dibagi ke dalam tiga tanggung jawab harian ataupun mingguan dengan metode 3C yaitu Clocks (jam), Calendars (kalender), Completion Times (waktu penyelesaian).

2. Penjadwalan

Penjadwalan adalah alokasi waktu untuk melaksanakan tanggung jawab yang diprioritaskan yang terdapat 3 (tiga) metode dalam penjadwalan yaitu: Planning (perencanaan), Priorities (prioritas), dan Pacing (kecepatan). Dalam pembuatan jadwal harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut: jelas, realistis,

fleksibel, dan berkesinambungan sesuai dengan fungsi perencanaan waktu.

3. Pelaksanaan

Perencanaan yang paling terbaik adalah pelaksanaan. Berikut beberapa tips dalam memperbaiki pelaksanaan tugas yaitu:

- a. Pecahkan tugas besar menjadi beberapa tugas kecil dan cantumkan waktu disetiap pecahan tugas kecil tersebut.
- b. Kerjakan tugas pada satu waktu dan kerjakan tugas sampai selesai.
- c. Berikan penghargaan atas prestasi Anda sebagai motivasi diri untuk dapat menyelesaikan tugas.

4. Evaluasi

Evaluasi adalah suatu kegiatan membandingkan yang dijadikan sebagai alat ukur penilaian atas pelaksanaan suatu kegiatan. Kegiatan evaluasi bertujuan untuk menilai pencapaian kegiatan, menilai kepuasan sasaran, menilai pelaksanaan aktivitas kegiatan, dan menilai tampilan komponen dan material program.

Indikator Manajemen Waktu¹²

Madura membagi manajemen waktu menjadi lima indikator, yaitu: *pertama*, menyusun Tujuan *kedua*, menyusun Prioritas Dengan Tepat *ketiga*, Membuat

¹² Lisdewi Muliati dan Agung Budi. *Pengaruh Manajemen Waktu, Keselamatan Kerja, Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pln Area Cikokol Divisi Konstruksi (Studi Kasus Pada Karyawan Pt Pln Area Cikokol Divisi Konstruksi)*. *Dynamic Management Journal* Vol. 5 No. 1, hlm 43

Jadwal *keempat*. Meminimalisasi Gangguan *kelima*, Mendelegasikan

Analisa Kuadran dalam Manajemen Waktu Kerja¹³

Salah satu habit dari ketujuh habit yang dikembangkan oleh Covey sebagai kunci keberhasilan bagi manusia yang sangat efektif adalah tentang mendahulukan yang utama dimana Covey memetakan perbedaan antara “penting” dan “mendesak” sehingga membentuk 4 (empat) kuadran dengan ciri khas masing-masing yaitu *pertama*, Kudran I berkaitan dengan hal-hal penting dan juga mendesak. *Kedua*, kuadran II berisi hal-hal penting tapi tidak mendesak; *ketiga*, kuadran III berisi hal-hal tidak penting namun mendesak; dan *keempat*, kuadran IV berisi hal-hal tidak penting dan juga tidak mendesak

Covey menjelaskan bahwa hal-hal mendesak adalah hal-hal yang memerlukan perhatian segera, sekarang juga sehingga cenderung menggunakan banyak waktu untuk memenuhinya saat itu juga. Hal yang mendesak ini biasanya tampak jelas dan menuntut Tindakan saat itu juga. Biasanya hal-hal mendesak ini bersifat menarik, mudah, menyenangkan untuk dikerjakan, hasilnya segera kelihatan. Permasalahan pada hal – hal mendesak bisa jadi sebenarnya tidaklah penting. Kemudian, Covey menjelaskan tentang hal-hal penting, yang ciri – cirinya adalah tampak jauh di depan mata, ada hubungan dengan hasil yang ditetapkan terkait dengan tujuan yang ingin dicapai, bahkan dengan nilai-nilai pribadi yang fokus pada pemeliharaan dan peningkatan hubungan pada pencapaian hasil, memelihara keseimbangan antara produk dan kemampuan produksi (P/KP). Ia tidak hanya senang dan puas dengan hasil (produk) tetapi juga lebih

¹³ Antonius Atosökhi Gea. *Time Management: Menggunakan Waktu Secara Efektif Dan Efisien Humaniora*, Vol.5 No.2 Oktober 2014: 777-785, hlm 781-782

penting lagi adalah bagaimana agar kemampuan untuk memproduksi menjadi fokus perhatian utama. Hal-hal itu tergolong penting karena dia menunjang misi, nilai-nilai pribadi, sasaran prioritas penting diri. Untuk itu, hal utama yang mesti dimiliki adalah tujuan yang ingin dicapai, visi, misi, nilai-nilai pribadi. Hal-hal yang berkaitan dengan pencapaian atau perwujudan akan hal-hal itu dikategorikan sebagai penting. Jika tidak mempunyai gagasan yang jelas tentang apa yang penting, tentang hasil yang diinginkan dalam hidup, maka akan dengan mudah dialihkan untuk merespons hal-hal mendesak yang sudah ada di depan mata. Dengan cara seperti ini, hal-hal yang sesungguhnya penting menjadi terabaikan.

Pada Kuadran I itu menggambarkan hal – hal yang mendesak sekaligus penting. Ini adalah aktivitas ”krisis” atau “masalah”, yang memfokuskan pada masalah dan yang berada di sini adalah manager krisis, yaitu orang yang pikirannya berfokus pada masalah, produsen yang digerakkan oleh batas waktu. Jika seorang fokus pada kuadran I, kuadran ini maka akan menjadi makin besar masalahnya yang bisa berakibat kegagalan. Jadi ketika seorang fokus pada kuadran I, maka 90% dari waktu akan tersita di situ, sementara 10% lagi terbagi antara kuadran IV dan III. Ini satu pengaturan waktu yang sangat memberatkan diri sendiri karena hidup berdasarkan krisis.

Orang dengan manajemen pribadi yang efektif lebih fokus pada kudran II. Kuadran ini berhubungan dengan hal-hal yang tidak mendesak, namun penting seperti membina hubungan, menulis pernyataan misi pribadi, perencanaan jangka panjang, latihan, pemeliharaan, pencegahan, persiapan, dan lain sebagainya. Peter Drucker mengemukakan bahwa orang yang efektif bukanlah orang yang pikirannya tertuju pada masalah tetapi mereka

adalah orang yang pikirannya tertuju pada peluang. Mereka memberi makan peluang dan melaparkan masalah yang artinya mereka berpikir secara preventif. Orang-orang yang efektif juga mempunyai krisis dan keadaan darurat Kuadran I yang memerlukan perhatian langsung mereka, tetapi jumlahnya terhitung kecil. Artinya, hal-hal penting dan belum mendesak itu (Kuadran II) sudah mereka tangani sebelum berpindah ke Kuadran I. Hal penting yang mereka selalu perhatikan adalah adanya keseimbangan antara produk dan kemampuan produksi, dengan tetap fokus pada aktivitas penting, dengan menjalankan aktivitas pembangun kapasitas pada Kuadran II yang pengelolaan waktunya tergolong bagus ketika mengalokasikan waktu sebanyak 60% untuk Kuadran II, 20% untuk Kuadran I, sisanya 15 % untuk Kuadran III dan 5% untuk Kuadrant IV. Ada juga yang berhasil menjalankan penggunaan waktu mereka 75% untuk Kuadran II dan 15% untuk Kuadran I, sisanya untuk Kuadran III dan IV. Ini menuntut disiplin diri tinggi, dengan hasil yang tentu jauh lebih baik. Dengan cara penggunaan waktu seperti ini, maka efektivitas jadi meningkat secara drastis karena di sini krisis dan masalah bisa menyusut. Hal ini terjadi karena berpikir ke depan, menangani akarnya, menangani halnya sebelum menjadi krisis, mengerjakan hal-hal preventif. Dengan cara seperti ini, maka situasinya tidak berkembang menjadi krisis. Dalam jargon manajemen waktu, hal ini disebut Prinsip Pareto – 80 persen hasil diperoleh dari 20 persen aktivitas. Berikut gambarnya:

	Mendesak	Tak Mendesak
Penting	<p><u>Kuadran I</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Masalah • Krisis • Urusan dengan Tenggat Waktu 	<p><u>Kuadran II</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan diri • Mencari peluang • Perencanaan hidup • Pengembangan relasi
Tak Penting	<p><u>Kuadran III</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Permintaan mendadak • Undangan, telepon, e-mail 	<p><u>Kuadran IV</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hal-hal sepele • Kegiatan rileks dan menyenangkan • Mengisi waktu luang

Ciri-Ciri Individu yang Memiliki Manajemen Waktu yang Baik¹⁴

Davidson mengemukakan bahwa ada beberapa ciri dari orang-orang yang menerapkan prinsip manajemen waktu, sebagai berikut:

1. Mengetahui tujuan hidup: membuat prioritas berdasarkan tujuan.
2. Menghindari melakukan hal-hal yang mendesak: dengan mengidentifikasi hal-hal yang lebih penting.
3. Membuat jadwal untuk mencapai hasil: dengan membuat perencanaan dan penjadwalan agar dapat diselesaikan tepat waktu.

¹⁴ Antonius Atosökhi Gea. *Time Management: Menggunakan Waktu Secara Efektif Dan Efisien Humaniora*, Vol.5 No.2 Oktober 2014: 777-785, hlm 781-782

4. Mampu melakukan pekerjaan dengan terorganisir: dengan mengatur segala sesuatu sehingga memudahkan dalam bekerja.
5. Mampu menyaring informasi dari luar: dengan mengambil informasi yang dibutuhkan.
6. Menguasai teknologi: mengetahui cara menggunakan teknologi sehingga dapat menghemat waktu.
7. Mampu meminimalkan interupsi: gangguan dari pihak luar dan diri sendiri sehingga dapat meningkatkan konsentrasi pada pekerjaan.
8. Mampu bersikap asertif: mampu menolak ajakan orang lain tanpa rasa takut, mengelola amarah dan menghindari melakukan aktifitas yang tidak penting.
9. Mampu mengelola stres: mengetahui cara mengantisipasi situasi yang dapat menimbulkan stres.

PROFIL PENULIS



Selvia Nuriasari, M.E.I.

Penulis adalah anak ketiga dari delapan bersaudara dari Bapak Zarkasyi Syam dan Ibu Ernelis Anis yang lahir di Lampung pada tanggal 28 Agustus 2022. Selvia Nuriasari dari tahun 2009 hingga saat ini dosen PNS pada jurusan FEBI IAIN METRO dengan mata kuliah wajib Analisa laporan keuangan Syariah.

Email penulis: selvianuriasari81@gmail.com

MANAJEMEN TALENTA (BAKAT)

Mohamad Firdaus, S.T., S.H., M.M., M.H.

Universitas Indraprasta PGRI

Manajemen Talenta (Bakat) atau *Talent Management* adalah merupakan sebuah sistem atau cara untuk mendapatkan penilaian yang tepat terhadap masing-masing karyawan di perusahaan, dimana hasil dari penilaian tersebut nantinya berfungsi untuk melihat dan menilai apakah karyawan tersebut mampu untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan itu adalah definisi secara umum.

Dari beberapa sarjana mengatakan sebagai berikut:

1. Rampersad (2006:234) berpendapat bahwa: “Manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal.”
2. Lewis dan Heckman (2006:174) mendefinisikan manajemen talenta sebagai “Sebuah proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk pengembangan pegawai ke arah yang lebih baik.”
3. Menurut Pella dan Inayati (2011:25) “Talent adalah faktor pembeda kinerja organisasi. Talent adalah

manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. Talent dapat juga diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan.”

Menurut Pella dan Inayati (2011:81): “Manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (future leaders) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (unique skill and high strategic value).”

Tujuan Manajemen Talenta

Menurut Smilansky (2008:73) tujuan dari manajemen talenta adalah:

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya.
6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.

7. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.
8. Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
9. Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

Sejarah Manajemen Talenta

Manajemen talenta dirasa penting oleh para praktisi dan eksekutif perusahaan karena dirasa lebih mampu menjawab kebutuhan perusahaan saat ini. Dari sejarahnya istilah Manajemen Talenta dimulai Istilah manajemen bakat pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company following melalui salah satu studi yang dilakukannya tahun 1997. Pada tahun berikutnya, manajemen bakat kemudian menjadi salah satu judul buku yang ditulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod berjudul *The War for Talent* tahun 2001.

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan manajemen bakat sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama perusahaan. Paradigma yang terkandung di balik manajemen bakat adalah “perusahaan bersaing di level individual”. Bila berhasil mendapatkan individu-individu yang secara

rata-rata lebih baik dari pemain lainnya, maka akan mendapatkan perusahaan yang akan lebih baik dari pemain lainnya. Manajemen bakat merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen kepemimpinan. Perusahaan yang memberi fokus kepada manajemen bakat biasanya mempunyai perencanaan suksesi ("succession planning") yang lebih baik, melalui proses kaderisasi, regenerasi, dan suksesi.

Awalnya konsep manajemen talenta (Berger, 2008) diperkenalkan kepada publik, berangkat dari hasil penelitian selama 25 tahun yang dilakukan oleh sebuah lembaga konsultan yang bernama LBA Consulting Group dalam hasil penelitiannya tahun 1990-an tentang faktor-faktor yang memberi kontribusi pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan organisasi menunjukkan enam kondisi sumber daya manusia (SDM) yang harus dipenuhi antara lain adalah:

1. Budaya berorientasi pada kinerja;
2. Rendahnya tingkat keluar masuk (turnover) karyawan (terutama pada karyawan yang kinerjanya unggul/sangat istimewa).
3. Tingkat kepuasan karyawan yang relatif tinggi
4. Kaderisasi karyawan sdm yang berkualitas
5. Efektifnya investasi yang berupa balas jasa dalam pengembangan sdm
6. Proses seleksi karyawan serta evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi (sebagai faktor keberhasilan).

Penelitian tersebut juga menghasilkan kesimpulan sederhana bahwa untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan memiliki cara sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen talenta tersebut.

Penelitian LBA Consulting Group juga menghasilkan bahwa perusahaan yang berhasil, secara sengaja atau intuitif selalu memiliki focus pada tiga hal yaitu:

1. Melakukan identifikasi, seleksi, pengembangan, dan mempertahankan para *superkeeper*. Para *superkeeper* ini adalah kelompok karyawan yang jumlahnya sangat kecil. Mereka mampu menunjukkan kinerja yang superior (unggul, sangat istimewa), yang mengilhami karyawan lainnya untuk mencapai kinerja yang unggul juga, yang benar-benar mampu mewujudkan kompetensi inti dan nilai-nilai organisasi. Hilangnya atau absennya mereka, sedikit banyak berpengaruh terhadap pertumbuhan organisasi, karena kapasitas mereka berdampak pada kinerja organisasi saat ini maupun yang akan datang.
2. Mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang berkualitas tinggi sebagai kader pengganti pemegang jabatan pada posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi saat ini dan yang akan datang. Kesenjangan yang terjadi di dalam penggantian pejabat posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci akan berdampak pada ketimpangan, mahal biayanya, dan mengganggu jalannya organisasi.
3. Melakukan klasifikasi dan investasi setiap karyawan berdasarkan realitas dan/atau potensi kontribusinya pada kinerja organisasi. Karyawan diklasifikasikan menjadi kelompok *superkeeper*, yaitu karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan; kelompok *keeper*, yaitu karyawan yang mampu mencaai kinerja melebihi yang diharapkan; kelompok *solid citizen*, yaitu karyawan yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan dan karyawan *misfit*, yaitu karyawan yang kinerjanya dibawah yang diharapkan.

Faktor yang Berpengaruh dalam Manajemen Talenta

Menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007:41), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya proses Talent Management, yaitu:

1. Nilai Tenaga Kerja

Nilai tenaga kerja adalah sebuah kesempatan mencari tenaga kerja dan menyeimbangkan kehidupan tenaga kerja dengan kehidupan di luar kerja.

2. Keadaan Demografi

Demografi dunia yang berpengaruh terhadap pool talenta dan cara organisasi beradaptasi terhadap tenaga kerja yang beragam latar belakang budayanya. Dan juga penggantian eksekutif dimana terjadinya mengidentifikasi para superkeeper sedini mungkin, memasukkannya kedalam pool talenta diawal karir mereka, dan mengembangkannya agar lebih cepat mewakili karir eksekutif mereka.

3. Perubahan Peran Profesional SDM

Perubahan peran profesional SDM dalam era globalisasi ini tidak dapat dihindari. Perannya jauh lebih luas, yaitu mulai dari peran sederhana memberi pelayanan kepada karyawan antara lain pelatihan, coaching, dan conseling, sampai dengan cara mengimplementasikan worklife programs inovatif dalam rangka untuk menarik dan mempertahankan beberapa karyawan kunci. Tanggung jawab utama dalam perubahan peran para profesional SDM yaitu dalam bidang pengelolaan talenta SDM. Disamping itu, harus sejalan dengan fungsi-fungsi spesifik SDM yang lain seperti kompetensi, benefit, worklife programs, permasalahan tentang kinerja dan pelatihan yang berkesinambungan.

Strategi Perubahan untuk Melaksanakan Manajemen Talenta

1. Bimbingan (coaching) untuk mempertahankan karyawan.
2. Merupakan sebuah upaya untuk mempertahankan para karyawan yang berpotensi tinggi dengan memberikan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan efektifitas kerjanya
3. Subkontrak dan subkontraktor
4. Rencana Suksesi, proses perencanaan suksesi yang disertai dengan penetapan kebutuhan mentoring, pelatihan, dan pembimbingan (coaching) merupakan keharusan untuk meminimalisasi kesenjangan, sekaligus menunjukkan terjadinya mobilitas karir (terutama bagi para superkeeper)
5. Mengembangkan Kepemimpinan Melalui Kompetensi
 - a. Strategi employment branding, Menciptakan citra sebagai perusahaan yang memiliki “kondisi lingkungan kerja yang nyaman” melalui branding (penciptaan merk), merupakan cara ideal yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan superkeeper.
 - b. Meningkatkan perhatian pemimpin puncak pada rencana suksesi Suksesi harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak.

Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta

Menurut Chrisine Manopo (2010:47), terdapat empat faktor pendukung yang menjamin suksesnya sebuah manajemen talenta diimplementasikan dalam organisasi, antara lain:

1. Dikendalikan oleh strategi bisnis dalam pembahasan ini suatu sistem manajemen talenta akan berhasil mensupport perusahaan jika sebuah perusahaan secara terus menerus dan berkesinambungan untuk mendukung sistem ini dengan cara memberikan dukungan dengan menerapkannya sebagai strategi bisnis yang diterapkan perusahaan dalam upaya mencari talenta terbaik, sebagai contoh dalam suatu pabrik mie, pemilik berusaha untuk mengembangkan pasar dengan cara membajak talenta terbaik yang ada diperusahaan lain atau mengembangkan talenta yang sudah ada ke beberapa ahli masak yang terbaik dinegara tersebut.
2. Berintegrasi dengan proses bisnis dalam pembahasan ini, dapat dikatakan apabila manajemen talenta ini juga menjadi satu proses bisnis yang sudah menjadi bagian dari proses bisnis suatu perusahaan tentu mau tidak mau seluruh karyawan akan mengikutinya agar supaya mendapatkan penilaian yang baik diperusahaan tersebut, contoh : setiap karyawan dalam bagian apapun didalam perusahaan diwajibkan untuk dapat merasakan *cross training* didepartemen lain agar mereka memahami bisnis perusahaan secara keseluruhan dalam waktu tertentu.
3. Dikelola dengan cara pelatihan *core business* (bisnis inti) dalam pembahasan ini. manajemen talenta dapat menjadi sukses dalam suatu perusahaan bila, perusahaan secara aktif menjadikan bisnis inti suatu perusahaan sebagai pelatihan yang selalu dilakukan secara terus menerus kepada seluruh talenta. Sebagai contoh: perusahaan memberikan training untuk bisnis intinya kepada talentanya sehingga mereka memahami tugas dan tanggung jawabnya sehingga tanpa disadari telah menjadi alam bawah sadar

talenta untuk bekerja sesuai dengan bisnis inti perusahaan.

4. Menetapkan pola pikir talent. Dalam pembahasan ini manajemen talenta dapat menjadi sukses dalam suatu perusahaan bila, perusahaan berusaha membuat pola pikir talenta bisa sesuai dengan tujuan perusahaan. Sebagai contoh: pada perusahaan yang sudah matang secara manajemen dan kemampuan finansial biasanya terdapat departemen komunikasi yang bertugas membentuk pola pikir para talenta agar setiap saat diberikan masukan untuk senantiasa sesuai dengan strategi bisnis perusahaan. Biasanya bisa berupa video, gambar, tulisan ataupun audio.

Penerapan Manajemen Talenta (Talent Management) pada Karyawan Perusahaan

Suatu Perusahaan yang berusaha menerapkan manajemen talenta (talent management) pada karyawan didasarkan pada kebutuhan internal perusahaan untuk mendapatkan penempatan karyawan yang efektif. Yang perlu dilakukan oleh para analis adalah menuliskan tahapan tahapan dibawah ini. Kemudian diisi sesuai yang diinginkan. Dalam tahapan tahapan dibawah ini akan terlihat bagaimana penerapannya contoh nya adalah PT. XYZ melakukan penerapan manajemen talenta maka mereka harus menuliskan nya seperti dibawah ini dan dijadikan suatu pedoman untuk mereka sebagai usahannya untuk menerapkan sistem tersebut Tahapan-tahapan dari program talent management adalah sebagai berikut:

1. Manarik/ Perencanaan Talenta
 - a. Perencanaan Talenta

Pada tahap ini biasanya Direktur di PT. XYZ, berkoordinasi dengan Team management untuk

segera membuat perencanaan perekrutan karyawan baru sesuai pada bidang yang sedang dibutuhkan.

b. Proses Rekrutmen

Pada tahap ini PT. XYZ. biasanya melakukan follow up dari perencanaan sebelumnya perihal open recruitment melalui situs resmi perusahaan, melalui sosial media seperti Instagram, facebook dan lain lain, kemudian melakukan walking interview.

c. Proses Seleksi

Pada proses ini menindak lanjuti tahap ke-1 dan ke-2 kemudian terjaringlah beberapa kandidat yang ikut serta dalam *open recruitment* di PT. XYZ. dan mengikuti serangkaian test, pada tahap ini hanya peserta yang memiliki kualifikasi yang akan diterima untuk mengikuti tahap selanjutnya.

d. Proses Orientasi Talenta

Pada tahap ini para peserta yang lolos seleksi akan diberikan serangkaian test atau training sesuai dengan bidangnya masing-masing. Seperti halnya proses orientasi adalah dengan cara memperkenalkan area dan cara kerja pada bagian dimana talenta akan ditempatkan di PT. XYZ.

2. Pengembangan Talenta

a. Talent Pool Level Pertama

Pada tahap ini biasanya PT. XYZ. melakukan pengembangan talenta untuk mencari kandidat seorang supervisor yang membawahi para staf. Seperti halnya untuk mencari supervisor, kandidat supervisor adalah para karyawan yang biasanya sudah berada pada level senior.

b. Talent Pool Level Kedua

Pada tahap ini biasanya PT. XYZ. melakukan pengembangan talenta untuk mencari kandidat seorang manager yang membawahi supervisor. Kandidat yang dipilih adalah supervisor masing-masing bidang yang ada di perusahaan.

c. Talent Pool Level Ketiga

Pada tahap ini biasanya PT. XYZ. melakukan pengembangan talenta untuk mencari kandidat seorang direktur yang membawahi manager dan kandidat yang dipilih adalah manager dari masing-masing unit.

3. Mempertahankan Talenta

a. Kesempatan untuk pengembangan diri

Pada tahap ini PT. XYZ. setiap karyawannya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan pengembangan talenta yang diselenggarakan oleh PT. XYZ. Sebagai contoh pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di perusahaan berupa:

- 1) Pendidikan Bahasa Inggris conversation untuk berbicara dengan orang luar negeri.
- 2) Pendidikan Manajerial untuk negosiasi dengan orang
- 3) Pendidikan Membuat bisnis proposal agar dapat langsung digunakan untuk pembuatan keputusan

b. Kesempatan untuk mengembangkan karier Pada PT. XYZ. Pengembangan karir tergantung kinerja dan potensi. Jika terdapat jabatan kosong, perusahaan mempertimbangkan pekerja yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan tersebut

dengan berpedoman pada minat, kualifikasi, pengalaman, hasil penilaian prestasi serta kemampuan kerja pekerja.

- c. Peluang untuk promosi pada PT. XYZ peluang untuk promosi dilihat dari masa kerja dan loyalitas serta sesuai dengan kualifikasi. Contoh: peluang untuk promosi seperti halnya dalam promosi pengangkatan karyawan tetap, biasanya dalam jangka waktu minimal masa kerja 3 tahun karyawan yang sudah memenuhi kualifikasi akan di promosikan menjadi karyawan tetap dan apabila sudah karyawan tetap akan dipromosikan naik jabatan.
- d. Sistem penggajian Organisasi Semakin tinggi jabatan organisasi atau unit, maka semakin tinggi income yang didapat. Semakin tinggi income semakin tinggi pula tanggung jawab dan peran di jabatan tersebut. Berikut gambaran umum perihal sistem penggajian di PT. XYZ. yaitu
 - 1) Karyawan swasta Rp.3.000.000, -
 - 2) Supervisor Rp. 4.500.000, -
 - 3) Manager Rp. 7.500.000, -
 - 4) Direktur Rp. 12.500.000, -

Dari penerapan Manajemen Talenta (Talent Management) pada pegawai di PT. XYZ diatas dapat dijadikan panduan untuk membuat suatu standar diperusahaan lain untuk kemudian dilaksanakan secara optimal, dimana dengan cara tersebut diharapkan perusahaan tersebut dapat menempatkan pegawai secara efektif dan dapat menerapkan *Acceleration Development* yang memberikan kesempatan kepada setiap pegawai perusahaan tersebut untuk meningkatkan kecapakan dan keterampilan.

Daftar Pustaka

- Rampersad, Hubert K. 2006. Personal Balance Scorecard : The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness. United States: McGraw-Hill Education
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Smilansky., J. (2008). Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi Dan Mengembangkan Pemimpin Dalam Perusahaan (1st Ed.). Jakarta: PPM
- Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod "The War for Talent" Harvard Business School Press, 2001
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 2008. The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing

Profil Penulis



Mohamad Firdaus, S.T., S.H., M.M., M.H.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai pada tahun 2004 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Jurusan Magister Manajemen di Universitas Mercubuana. dan berhasil lulus pada tahun 2007 secara memuaskan. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi Universitas IBLAM di Jurusan Magister Hukum, untuk memperluas lagi ilmu Ekonominya yang berhubungan dengan Hukum

Penulis memiliki kepakaran dibidang saham dan legalitas. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut., penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: mfirdausmumu@gmail.com

MANFAAT DAN LAYANAN PENSIUN

Dr. Abdi Sakti Walenta, S.E., M.M.

Universitas Kristen Tentena

Pengantar

Dengan penuaan populasi, angkatan kerja akan tumbuh lebih lambat dan proporsi populasi yang dianggap “pensiun” akan meningkat (Denton dan Spencer, 2000). Hal itu menimbulkan banyak kekhawatiran tentang apa yang akan terjadi pada pendapatan nasional di masa depan, dan apakah masyarakat akan mampu mendukung program-program sosial yang ada. Dalam konteks ini isu “pensiun” menjadi penting. Pensiun nanti mungkin membantu: itu akan meningkatkan ukuran angkatan kerja dan mengurangi ukuran populasi 'tergantung'. Hal tersebut menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana mendorong pensiun nanti atau, setidaknya, bagaimana menghindari mendorong pensiun dini. Tapi gagasan pensiun pasti kabur, dengan beberapa kekerabatan kesulitan yang dihadapi dalam mendefinisikan 'usia tua' (Denton dan Spencer, 1999, 2002).

Pensiun biasanya mengacu pada penarikan dari kehidupan kerja yang dibayar. Itu umumnya konsisten dengan definisi yang diberikan oleh Kamus Bahasa Inggris Oxford – “Untuk mundur dari jabatan atau posisi resmi;

melepaskan bisnis atau pekerjaan seseorang untuk menikmati lebih banyak waktu luang atau kebebasan (terutama setelah memiliki kompetensi atau memperoleh pensiun)". Tetapi bahkan jika kita mengambil pendekatan ini, pengertiannya tidak hanya kabur, tetapi juga kompleks. Kasus bergaya dari seorang individu yang berhenti dari angkatan kerja berbayar setelah sebuah kehidupan kerja dengan satu majikan dan tidak pernah lagi mencari pekerjaan berbayar tampaknya merupakan contoh langsung dari pensiun, tetapi itu bukanlah norma. Kebanyakan orang berganti pekerjaan beberapa kali selama masa kerja, terkadang dengan masa pengangguran yang mengganggu. McDaniel (1995) berpendapat bahwa di bagian akhir kehidupan kerja "transisi dari pekerjaan ke pensiun ... jauh dari transisi mulus yang ... telah lama diduga. [Sebaliknya] beberapa transisi terjadi masuk dan keluar dari pekerjaan dan masuk dan keluar dari angkatan kerja". Itu menciptakan kesulitan untuk pengukuran pensiun. Seseorang mungkin pensiun – misalnya, dari mengajar atau Pelayanan Publik Kanada, pada usia 55 – dan kemudian memulai karir baru, penuh waktu atau paruh waktu, mungkin melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan karir sebelumnya, atau mungkin melakukan sesuatu yang sama sekali tidak berhubungan. Dan pengembalian seperti itu dapat terjadi bahkan setelah beberapa tahun keluar dari angkatan kerja. Pensiun bisa sukarela atau tidak sukarela; bisa bertahap atau tiba-tiba; dan itu bisa bersifat sementara atau permanen. Jelas bahwa gagasan tentang pensiun itu rumit dan tidak ada satu definisi pun yang dapat mewakili semua situasi secara memuaskan.

Berbagai konsep dan langkah-langkah telah diusulkan. Lazear, yang ditulis pada tahun 1986, berkomentar bahwa "tidak ada konsensus tentang cara yang paling bermanfaat untuk mendefinisikan pensiun". Tentu saja, apa yang "paling bermanfaat" bergantung pada tujuan

yang ada; definisi yang berfungsi dengan baik dalam satu konteks mungkin tidak cocok di konteks lain. Meskipun demikian, tampaknya adil untuk mengatakan bahwa lebih dari dua dekade kemudian tidak ada kesepakatan umum tentang bagaimana tepatnya pensiun harus didefinisikan, meskipun sebagian besar setuju bahwa hal itu berkaitan dengan penarikan diri dari angkatan kerja yang dibayar. Kami tidak, dalam ulasan ini, berkaitan langsung dengan model yang mencoba menjelaskan usia pensiun tetapi pertimbangan praktisnya adalah seberapa besar perbedaannya ketika definisi alternatif digunakan. Itu adalah topik yang kami jelajahi secara terpisah, menggambar pada kedua data survei rumah tangga cross sectional dan seri kohort membujur dari catatan pajak penghasilan. Seperti yang dijelaskan oleh penyelidikan itu dan lainnya, tidak dapat dihindari bahwa ukuran pensiun, dan perbandingan antar ukuran, dibatasi oleh data yang tersedia.

Di Indonesia banyak yang belum menyadari bahwa kehidupan setelah tidak bekerja lagi itu masih panjang, apalagi bila masih mempunyai tanggungan keluarga. Banyak orang yang masa produktifnya bisa mencukupi kebutuhan hidupnya dengan baik namun setelah pensiun tergantung pada orang lain karena tidak memiliki penghasilan, tabungan, investasi maupun jaminan pensiun. Idealnya, pada masa aktif bekerja sekitar usia 22 hingga 58 tahun, selain mencukupi kebutuhan hidup, seseorang juga perlu menyiapkan tabungan untuk masa setelah tidak aktif bekerja atau pensiun hingga meninggal dunia.

Di dalam buku proyeksi penduduk Indonesia tahun 2010-2015 yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia dicantumkan bahwa usia atau angka harapan hidup masyarakat Indonesia rata-rata dari tahun ke tahun meningkat, tahun 2010-2015 adalah 71,1 tahun,

tahun 2015-2020 meningkat 71,9 tahun dan tahun 2020-2025 menjadi 72,6 tahun. Berdasarkan buku Indikator Kesejahteraan Rakyat 2015 katalog BPS 4102004 yang terbit bulan Oktober 2015, pada tahun 2015 angka harapan hidup perempuan di Indonesia adalah 72,8 tahun dan laki-laki 68,9 tahun. Angka harapan hidup perempuan tahun 2020-2025 diprediksi akan meningkat menjadi 73,6 tahun. Apabila angka 73,6 tahun ini dipakai sebagai angka harapan hidup, maka selama orang aktif bekerja sekitar 36 tahun perlu menabung untuk bekal sekitar 15,6 tahun setelah tidak bekerja lagi. Namun, tidak sedikit masyarakat yang lupa atau belum mampu untuk menyiapkan hal ini sehingga setelah tidak bekerja, mereka belum mempunyai tabungan yang cukup.

Pentingnya Perencanaan Dana Pensiun

Pada prinsipnya, dana pensiun merupakan salah satu alternative untuk memberikan jaminan kesejahteraan kepada karyawan. Adanya jaminan kesejahteraan tersebut memungkinkan karyawan untuk memperkecil masalah-masalah yang timbul dari risiko-risiko yang akan dihadapi dalam perjalanan hidupnya, misalnya risiko kehilangan pekerjaan, lanjut usia, dan kecelakaan yang mengakibatkan cacat tubuh atau bahkan kematian. Risiko-risiko tersebut memberikan dampak financial, terutama bagi kehidupan karyawan dan keluarganya. Sehingga kesejahteraan yang bersangkutan secara otomatis akan terganggu dan menimbulkan guncangaguncangan, yang pada gilirannya akan mengganggu kelangsungan hidupnya. Untuk mengatasi kemungkinan terjadinya keadaan-keadaan tersebut, diciptakanlah beberapa usaha pencegahan, antara lain dengan penyelenggaraan program pensiun (pension plan), baik yang dikelola sendiri oleh perusahaan-perusahaan swasta maupun pemerintah sebagai pemberi kerja yang telah dikenal selama ini.

Kesejahteraan seperti disebutkan di atas adalah setiap bentuk manfaat (benefit) yang akan diberikan pemberi kerja kepada karyawan agar dia dan keluarganya tidak mengalami kesulitan keuangan, apabila sewaktu-waktu karyawan yang bersangkutan berhenti bekerja akibat tidak mampu lagi atau meninggal.

Pengertian kesejahteraan karyawan ini meliputi unsur-unsur penting sebagai berikut:

1. Senantiasa berkaitan dengan hubungan antara pemberi kerja dan karyawan sebagai peserta
2. Pemberi kerja adalah pihak aktif memberi manfaat
3. Manfaat yang diberikan dalam hal karyawan tidak mampu lagi bekerja, telah lanjut usia atau meninggal.

Salah satu sumber penghasilan pasif yang bisa diterima setelah berhenti bekerja atau pensiun adalah uang yang diterima dari dana pensiun apabila sewaktu masih bekerja telah menjadi peserta dana pensiun.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada awal tahun 2013, tingkat pemahaman masyarakat Indonesia terhadap dana pensiun baru 2,8%, sedangkan tingkat kepesertaannya hanya 1,8%. Peserta dana pensiun di Indonesia hanya membayar iuran untuk dana pensiun rata-rata sekitar 3% dari penghasilannya, yang sangat kecil jika dibandingkan dengan Malaysia yang sebesar 12%. Oleh karena itu, maka kesejahteraan para pensiunan di Indonesia lebih rendah dibandingkan dengan Malaysia ataupun negara lain yang masyarakatnya sudah lebih sadar terhadap tabungan untuk pensiun.

Agar jumlah masyarakat Indonesia yang masa tuanya bisa lebih mandiri dan sejahtera, maka diperlukan perluasan edukasi penyiapan tabungan jangka panjang terutama tentang dana pensiun.

Karena masa pensiun itu akan tiba di masa tua, maka persiapan mental dan finansial sangat diperlukan sejak dini dan paling lambat sejak mulai masa produktif atau mulai berpenghasilan. Para orang muda bahkan mahasiswa sudah harus mempersiapkan mental dan perencanaan keuangan, termasuk memikirkan ketika mereka sudah mulai berkarya akan menjadi peserta dana pensiun apa agar masa tuanya bisa lebih terjamin.

“Selain memenuhi kebutuhan hidup, masa produktif di usia 20-58 tahun juga harus menabung dan berinvestasi untuk hidup di masa tua yang rata-rata 15,6 tahun”

Pengertian Pensiun

Orang dengan latar belakang yang berbeda akan mengartikan pensiun dengan versinya masing-masing. Bagi profesional seperti dokter, pengacara, pemain sepakbola, seniman, pensiun diartikan berhenti dari kegiatan profesinya dan selebihnya menikmati hidupnya. Mereka bisa pensiun kapan saja, tidak ada ketentuan umur berapa harus pensiun dan mereka memiliki berbagai alasan misalnya mereka sudah bosan, sudah lelah, tidak kuat ataupun ingin fokus dengan hobi atau keluarga. Namun, bagi karyawan atau pekerja, istilah pensiun umumnya diartikan sebagai berhenti bekerja karena sesuai ketentuan telah mencapai usia tertentu. Usia tertentu ini tergantung aturan di institusi atau tempat kerjanya masing-masing dan jenis keahliannya. Ada yang pensiun pada usia 46 tahun, 55 tahun, 56 atau 58 tahun, 60 atau 65 tahun bahkan ada yang hingga berusia 70 tahun bagi profesi tertentu.

Karyawan juga bisa diberhentikan karena sakit berkepanjangan sehingga tidak bisa melanjutkan pekerjaan yang disebut sebagai uzur sehingga terpaksa pensiun sebelum waktunya. Namun, terdapat juga pensiun yang dikarenakan oleh keadaan tertentu dimana

perusahaan memberi kesempatan kepada karyawannya untuk pensiun lebih awal yang selanjutnya disebut sebagai pensiun dini. Karyawan yang mengambil pensiun dini biasanya mendapat pesangon dan mereka masih mempunyai kesempatan bekerja lagi di tempat lain atau menjalankan profesi lain dan mempunyai kesempatan untuk pensiun kembali. Bagi petani, pedagang, tukang dan yang lain pensiun dapat diartikan sebagai telah berhenti dari profesinya dan berganti profesi atau berhenti bekerja.

Sebagian masyarakat sering mengartikan “dana pensiun” sebagai uang yang diterima sebagai kompensasi setelah berhenti bekerja.

Dana pensiun pada dasarnya merupakan lembaga yang berasal dari sistem hukum Anglo Saxon. Lembaga ini berkembang di Indonesia seiring dengan berkembangnya bisnis dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Karena timbul pemikiran untuk membentuk tabungan jangka panjang karyawan yang hasilnya akan dinikmati setelah pensiun. Penyelenggaraannya dilakukan dalam suatu program, yaitu program pensiun. Program pensiun dilakukan oleh pemberi kerja melalui suatu yayasan, sebagai wadah penghimpunan dana. Wadah ini kemudian di kenal dengan nama Yayasan Dana Pensiun.

Menurut sistem hukum Anglo Saxon Dana Pensiun adalah dana yang sengaja di himpun secara khusus dengan tujuan untuk memberikan manfaat kepada karyawan pada saat mereka mencapai usia pensiun, meninggal dunia atau cacat. Dana tersebut kemudian di kelola oleh suatu lembaga yang disebut trust, sedangkan pengelolanya disebut trustee. Namun konsep trust ini tidak dikenal dalam sistem hukum Indonesia. Maka bentuk trust ini kemudian di adaptasi sehingga menjadi dana pensiun sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 11 tahun 1992 tentang Dana Pensiun.

Teori dasar Arrow-Debreu (1954) tersebut tidak dapat menjangkau jangka waktu yang dinamis, panjang dan berkelanjutan. Dalam hal kekurangan tersebut, Merton (1989) memberikan jembatan lewat teori keuangan dinamis berkelanjutan (*continuous-time finance*) di mana para individu dalam ekonomi dapat memaksimalkan utilitasnya secara dinamis berkelanjutan berdasarkan teori *state preference* Arrow-Debreu. Dengan adanya jembatan dari Merton tersebut, individu dapat menentukan jumlah penyesuaian pendapatan saat individu masih dalam masa aktif bekerja untuk nantinya mendapatkan manfaat pada masa pensiun. Adanya dua teori yang mendasari pembentukan dana pensiun ini membuat pandangan akan kemakmuran bergeser yang tadinya adalah akumulasi kekayaan menjadi konsumsi berkelanjutan atas barang dan *leisure*.

Merton menyediakan pengembangan teori dasar Arrow-Debreu dari statis, satu waktu, menjadi dinamis, multi-waktu, pembentukan dana pensiun bergeser dari kebutuhan tabungan dan diversifikasi menjadi kebutuhan untuk tabungan, diversifikasi, lindung nilai dan juga asuransi.

Teori lain yang relevan adalah teori *Life-cycle Hypothesis* dari Modigliani (1966) yang menyatakan bahwa individu/ rumah tangga dalam ekonomi akan menunda konsumsi dengan menabung. Tabungan ini akan diakumulasi sampai pada masa individu/ rumah tangga mencapai usia pensiun dan akan mulai memanfaatkan tabungannya untuk konsumsi barang dan *leisure*.

Dari sisi pengelola dana pensiun, pergeseran peruntukkan dana pensiun dari statis menjadi dinamis menuntut pengelolaan manajemen portofolio yang dinamis. Tujuannya adalah agar pengelola dana pensiun dapat memberikan hasil sesuai harapan para peserta dana pensiun dan di sisi lain agar hasil investasinya dapat juga

digunakan untuk membiayai dana operasional perusahaan dana pensiun. Dalam hal ini, prinsip-prinsip Asset Liability Management (ALM) menjadi penting dalam pengelolaan dana pensiun yang dinamis.

Pengertian Dana Pensiun secara umum merupakan lembaga atau badan hukum yang mengelola program pensiun. Program Dana Pensiun bertujuan untuk memberikan kesejahteraan kepada karyawan di sebuah perusahaan terutama karyawan yang telah mencapai usia pensiun sesuai dengan perjanjian kerja, artinya Dana Pensiun dikelola oleh suatu lembaga atau badan hukum dengan sistem memungut dana dari sebagian pendapatan para karyawan perusahaan yang kemudian dana tersebut dibayarkan kembali dalam bentuk manfaat pensiun setelah jangka waktu

tertentu sesuai dengan perjanjian kerja. Dalam hal ini manfaat pensiun baru dapat diberikan apabila karyawan tersebut sudah memasuki usia pensiun atau sebab-sebab lain sehingga memperoleh hak untuk mendapatkan manfaat pensiun.

“Apapun arti pensiun baik dari para ahli atau aturan yang berlaku pada suatu negara, yang pastinya setiap orang harus siap Mental dan Finansial ketika masa itu tiba (pensiun)”

Manfaat dan Pentingnya Dana Pensiun

Bila merujuk kepada Pasal 1 Undang-undang nomor 11 tahun 1992 tentang Dana Pensiun, pengertian Dana Pensiun yaitu “Badan hukum yang mengelola dan menjalankan program

yang menjanjikan manfaat pensiun. Sebagai suatu badan hukum, dana pensiun bertanggung jawab menghimpun dan mengelola dana milik peserta program pensiun”.

Produk dana pensiun pada prinsipnya adalah manfaat pensiun. Kewajiban peserta atau pekerja dan pemberi kerja adalah membayar iuran bulanan untuk peserta. Masa iurnya adalah sejak pekerja menjadi peserta dana pensiun hingga akhir masa kerja. Ada juga Dana Pensiun Pemberi

Kerja dengan Program Pensiun Manfaat Pasti yang mengelola Tunjangan Hari Tua yang sifatnya meneruskan program yang sudah ada sebelum adanya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1992 tentang Dana Pensiun.

Lembaga Dana Pensiun menjalankan 3 fungsi, yaitu:

1. Mendata peserta dan mengumpulkan iuran

Dana Pensiun mengelola data peserta dan ahli waris yang berhak berdasarkan data dari pemberi kerja atau pekerja dan data tersebut harus selalu diperbarui. Kemudian, dana pensiun secara berkala menerima atau menagih iuran dari pekerja sebagai peserta dan iuran dari pemberi kerja.

2. Mengembangkan atau menginvestasikan uang yang dikelolanya

Kumpulan iuran diinvestasikan melalui tabungan, deposito, Surat Utang Negara, obligasi, saham, reksadana, properti, anak perusahaan atau investasi lain yang diperbolehkan dalam Undang-Undang Dana Pensiun, Peraturan OJK (dahulu Menteri Keuangan/Bapepam-LK) serta peraturan-peraturan lain yang mengatur masing-masing Dana Pensiun. Dana yang dikelola harus diinvestasikan dalam portofolio yang dibolehkan dan diatur di dalam arahan investasi masing-masing pendiri dana pensiun.

3. Membayarkan manfaat pensiun sesuai aturan dan hak masing-masing pesertanya

Salah satu kewajiban peserta setelah pensiun maupun ahli waris yang mempunyai hak menerima manfaat pensiun adalah melaporkan secara periodik bahwa dirinya masih hidup dengan cara mengirimkan borang (format) isian dan lampirannya baik melalui kurir maupun secara elektronik kepada dana pensiun. Apabila tidak ada laporan yang benar, maka untuk sementara pembayaran ditangguhkan agar dana pensiun terhindar dari kesalahan membayar manfaat pensiun.

Adanya kontribusi iuran yang bersumber dari pemberi kerja membedakan dana pensiun dari tabungan, asuransi atau investasi pribadi lainnya.

Manfaat dan fungsi program dana pensiun bagi peserta antara lain:

1. Tabungan dan investasi, yaitu seluruh akumulasi iuran peserta dan pemberi kerja beserta hasil investasinya semata-mata diperuntukkan bagi peserta.
2. Pensiun, dalam pengertian bahwa seluruh iuran dan hasil pengembangannya baru akan bisa dibayarkan setelah peserta pensiun dalam bentuk manfaat pensiun. Tergantung dari dana pensiunnya, apabila peserta yang telah pensiun meninggal dunia maka manfaat pensiun bulanan bisa diterimakan kepada janda/ duda atau anak yang masih berhak.
3. Asuransi, yaitu dalam hal peserta meninggal dunia atau sakit sehingga tidak bisa bekerja sebelum usia pensiun normal, maka dalam perhitungan manfaat pensiun bisa dianggap bahwa masa kerjanya mencapai hingga usia berhak menerima manfaat pensiun.

Di usia tua ketika kita tidak bekerja lagi dan biaya hidup masih tinggi, pengeluaran tidak terduga sering muncul. Biaya pangan mungkin hanya bisa dikurangi sedikit. Biaya listrik terpaksa harus lebih hemat, biaya papan berkurang karena lebih jarang mengecat rumah walaupun rumah makin tua dan perlu perawatan. Begitu pula biaya sandang yang juga dapat dikurangi dan biaya sosialisasi bisa diturunkan. Makin tua tentunya kesehatan makin menurun dan seringkali memerlukan biaya kesehatan yang lebih besar. Biaya kendaraan bagi yang mempunyai kendaraan mengalami sedikit penurunan. Secara total, biaya setelah pensiun bisa turun antara 0-40%.



Gambar 12.1. Perjalanan Hidup dan Biaya

Dari manakah biaya setelah pensiun itu diatasi? Dapat dimaklumi bahwa sebagian karyawan kurang mempunyai minat usaha sampingan dan sebagian lagi kurang berani menyisihkan sebagian penghasilannya untuk menabung secara mandiri. Pada akhirnya, tabungan jangka panjang yang agak dipaksakan dan hanya bisa dinikmati hasilnya setelah usia pensiun merupakan salah satu solusinya. Terdapat sebagian pengusaha yang mempertaruhkan semua uangnya sebagai modal untuk usaha yang ingin dikembangkan tanpa menyisihkan untuk tabungan jangka pendek maupun jangka panjang. Apabila usahanya berhasil, keyakinan untuk terus menambah

modal terus menggebu dengan asumsi investasi. Namun, apabila usahanya gagal, maka dia terpaksa akan mencari pinjaman. Pengusaha yang mengerti akan terus menyisihkan sebagian uangnya untuk tabungan jangka panjang bagi dirinya dan keluarganya.

Lembaga-Lembaga Dana Pensiun di Indonesia (Sejarah dan Perkembangan)

Di Indonesia, dana pensiun untuk pegawai pemerintah pada jaman penjajahan diatur dalam

Staatsblad nomor 550 tahun 1926 dan Staatsblad nomor 557 tahun 1934. Pemerintah Republik

Indonesia setelah zaman kemerdekaan menerbitkan Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 1951

tentang Peraturan Sementara Mengenai Pemberian Pensiun Kepada Pegawai Negeri dan Janda

Beserta Anak Piatunya. Kemudian lahir Undang-undang nomor 20 tahun 1952 dan Undang-

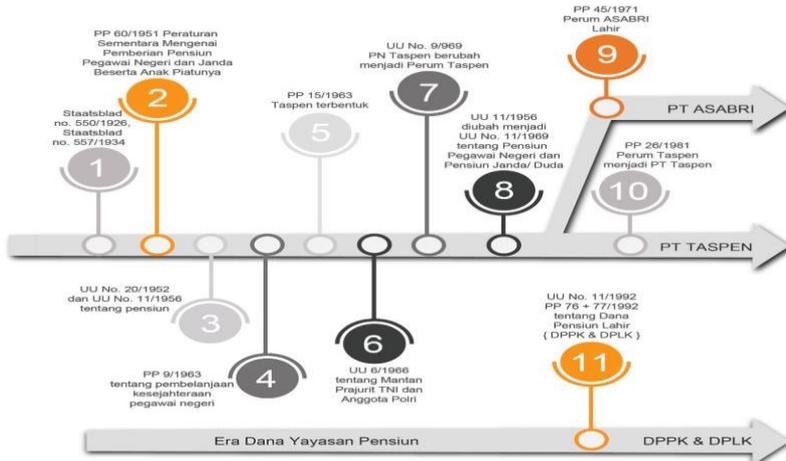
Undang Nomor 11 Tahun 1956 tentang Dana Pensiun serta peraturan-peraturan pemerintah yang merevisi aturan-aturan pemerintah Belanda. Administrasi pegawai negeri ditangani oleh Kantor Urusan Pegawai (KUP) yang sekarang sudah bernama Badan Kepegawaian Nasional (BKN).

Pada tanggal 6 April 1963 setelah menerima berbagai usulan dan hasil rapat-rapat, Presiden Soekarno menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1963 tentang Pembelanjaan Kesejahteraan Pegawai Negeri. Intinya adalah pemotongan gaji pegawai negeri sebesar 7% dari gaji pokok untuk tabungan dan asuransi pegawai negeri dan 3 % dari gaji pokok untuk dana kesejahteraan pegawai negeri yang pengelolaannya akan diatur kemudian. Pada tanggal 17 April 1963, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1963 tentang

Pendirian Perusahaan Negara Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri, dibentuk badan pengelola dana tabungan dan asuransi pegawai negeri yaitu Perusahaan Negara Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PN Taspen).

Ketentuan mengenai pemberian pensiun, tunjangan bersifat pensiun, dan tunjangan bagi mantan prajurit TNI dan anggota Polri tertuang dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1966 tentang Pemberian Pensiun, Tunjangan Bersifat Pensiun, dan Tunjangan Kepada Militer Sukarela. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Bentuk Perusahaan Negara, PN Taspen berubah menjadi Perum Taspen yang kemudian diubah menjadi PT Taspen berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 1981. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1956 tentang Pembelanjaan Pensiun kemudian diperbaiki menjadi Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai Negeri dan Pensiun Janda/ Duda yang hingga saat ini menjadi dasar operasional PT Taspen. Pensiun pegawai negeri merupakan penghargaan berupa jaminan hari tua. Semula anggota TNI dan Polri merupakan peserta PT Taspen, namun karena pertimbangan perbedaan karakteristik antara pegawai negeri dengan anggota TNI dan Polri yang antara lain usia pensiun, risiko tugas, pengurangan jumlah anggota TNI tahun 1971 dan iuran yang berbeda, Departemen Pertahanan dan Keamanan/ Dephankam (saat itu) berprakarsa untuk mengelola premi sendiri dengan membentuk lembaga asuransi yang lebih sesuai. Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 44 tahun 1971 yang disusul dengan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 1971 tentang pembentukan Perusahaan Umum Asuransi Sosial Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (Perum ASABRI). Tanggal 1 Agustus 1971 selanjutnya ditetapkan sebagai hari jadi ASABRI.

Pada jaman penjajahan Belanda sudah dikenal yayasan untuk pegawai swasta termasuk yayasan yang bertujuan untuk mengelola dana pensiun. Sebagai contoh, tahun 1969 terdapat Yayasan Dana Pensiun Pertamina yang pengelolaan dananya masih dicampur dengan institusi pendirinya dan kemudian yayasan tersebut sempat dibekukan dan dikembalikan kepada pendirinya.



Gambar 12.2. Sejarah Dana Pensiun Pra BPJS Kesehatan

Sebagian pegawai badan usaha milik negara (BUMN) semula adalah pegawai negeri dan peserta PT Taspen. Kemudian, BUMN banyak merekrut pegawai sendiri yang tidak menjadi pegawai negeri dan bukan peserta PT Taspen. Terdapat perbedaan sistem penggajian antara pegawai negeri dengan pegawai BUMN, sehingga muncul pemikiran adanya pengelolaan pensiun selain Perum Taspen dan Yayasan mulai dipertimbangkan. Tahun 1992 lahir Undang-Undang nomor 11 tahun 1992 tentang Dana Pensiun yang mengatur Dana Pensiun Pemberi Kerja dan Dana Pensiun Lembaga Keuangan yang bersifat sukarela. Secara bertahap Yayasan Dana Pensiun harus berubah menjadi Dana Pensiun sesuai dengan Undang-Undang dimaksud.

Untuk bidang kesehatan, pemerintah menerbitkan Keputusan Presiden Nomor 230 Tahun 1968 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 230 Tahun 1968 tentang Peraturan Pemeliharaan Kesehatan Pegawai Negeri, Penerima Pensiun Serta Anggota Keluarganya yang menugaskan Badan Penyelenggara Dana Pemeliharaan Kesehatan (BPDPK) untuk melaksanakan pemeliharaan kesehatan bagi pegawai negeri sipil. Selanjutnya, pemerintah memperbaiki layanan kesehatan dengan menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 1984 tentang Pemeliharaan Kesehatan Pegawai Negeri Sipil dan Penerima Pensiun beserta Anggota Keluarganya. BPDPK diubah bentuknya melalui Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 1984 tentang Pendirian Perusahaan Umum Husada Bhakti. Pada tahun 1991 keluar Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 69 Tahun 1991 tentang Pemeliharaan Kesehatan PNS, Penerima Pensiun, Veteran, Perintis Kemerdekaan beserta Keluarganya. Untuk menyesuaikan dengan PP Nomor 69 Tahun 1991, maka Perum Husada Bhakti kemudian diubah menjadi PT Husada Bhakti berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 6 tahun 1992 tertanggal 18 Februari 1992. Kemudian, PT Husada Bhakti berubah nama menjadi PT Askes (Persero). Pada tahun 2008, pemerintah mengubah nama Program Jaminan Kesehatan Bagi Masyarakat Miskin (PJKMM) menjadi Program Jaminan Kesehatan Masyarakat (Jamkesmas).

PT Askes (Persero) berdasarkan Surat Menteri Kesehatan RI Nomor 112/Menkes/II/2008 mendapat penugasan untuk melaksanakan Manajemen Kepesertaan Program Jamkesmas yang meliputi tatalaksana kepesertaan, tatalaksana pelayanan dan tatalaksana organisasi dan manajemen. Sebagai tindak lanjut atas diberlakukannya Undang-undang Nomor 40/2004 tentang SJSN PT Askes (Persero) pada 6 Oktober 2008 mendirikan anak

perusahaan yang akan mengelola Kepesertaan Askes Komersial.

Di bidang kesejahteraan tenaga kerja, pemerintah melalui DPR menerbitkan Undang-Undang Nomor 33/1947 jo Undang-Undang Nomor 2/1951 tentang Kecelakaan Kerja. Selanjutnya, pemerintah menerbitkan Peraturan Menteri Perburuhan (PMP) Nomor 48/1952 jo PMP Nomor 8/1956 tentang Pengaturan Bantuan untuk Usaha Penyelenggaraan Kesehatan Buruh, PMP Nomor 15/1957 tentang pembentukan Yayasan Sosial Buruh, PMP Nomor 5/1964 tentang Pembentukan Yayasan Dana Jaminan Sosial (YDJS), dan diberlakukannya UU nomor 14/1969 tentang Pokok-pokok Tenaga Kerja.

Pada tahun 1977 diperoleh suatu tonggak sejarah penting dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 33 Tahun 1977 tentang pelaksanaan program asuransi sosial tenaga kerja (ASTEK), yang mewajibkan setiap pemberi kerja/ pengusaha swasta dan BUMN untuk mengikuti program ASTEK. Terbit pula PP Nomor 34 Tahun 1977 tentang pembentukan wadah penyelenggara ASTEK yaitu Perum Astek.

Tonggak penting berikutnya adalah lahirnya UU Nomor 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK). Melalui PP Nomor 36 Tahun 1995, pemerintah menetapkan PT Jamsostek sebagai badan penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Program Jamsostek memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya dengan memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruh penghasilan yang hilang, akibat risiko sosial.

Pada akhir tahun 2004 Pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional. Undang-undang itu berhubungan dengan Amandemen UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2, yang kini berbunyi: “Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan”. Manfaat perlindungan tersebut dapat memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja.

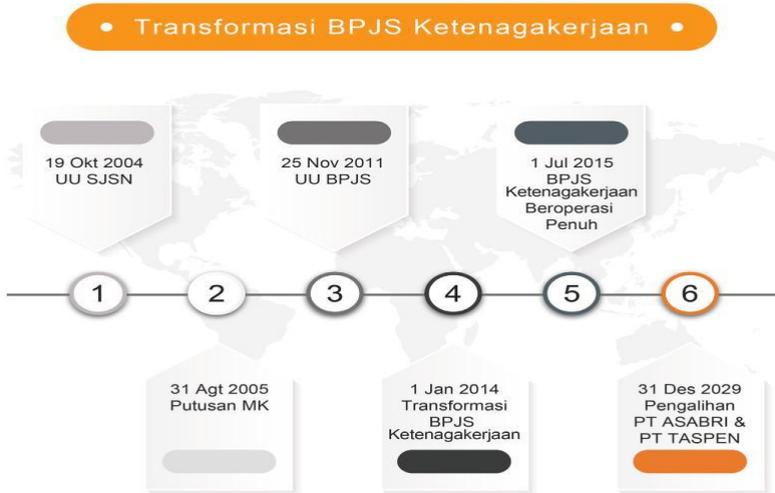
Kiprah perusahaan yang mengedepankan kepentingan dan hak normatif Tenaga Kerja di Indonesia terus berlanjut. Sampai saat ini, PT Jamsostek (Persero) memberikan perlindungan 4 program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya. Tahun 2011, ditetapkanlah Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, pada tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek berubah menjadi Badan Hukum Publik. PT Jamsostek tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JKJ, JHT dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015.

Pada tahun 2004 terbit Undang-undang nomor 40 Tahun 2004 Tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN). Berdasarkan Pasal 5 Undang-undang Nomor 40 tahun 2004 tentang SJSN, keempat persero (PT Askes, PT Jamsostek, PT ASABRI, PT. Taspen) dijadikan satu dengan BPJS. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang dasar hukum hingga diajukan kepada Mahkamah Konstitusi (MK) karena dinilai bertentangan dengan UUD RI 1945

dan tidak mempunyai kekuatan hukum mengikat. Pada tanggal 31 Agustus 2005 Mahkamah Konstitusi (MK) membacakan putusannya atas perkara nomor 007/PUU-III/2005 kepada publik yang intinya bahwa pasal 5 ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) UU nomor 40 Tahun 2004 Tentang SJSN dinyatakan bertentangan dengan UUD RI 1945 dan tidak mempunyai kekuatan hukum mengikat.

Dengan dicabutnya ketentuan pasal 5 ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) UU nomor 40 tahun 2004 tentang SJSN, maka status hukum PT Jamsostek (Persero), PT Taspen (Persero), PT Asabri (Persero), dan PT Askes Indonesia (Persero) dalam posisi transisi. Akibatnya, keempat persero tersebut harus ditetapkan kembali sebagai BPJS dengan Undang-Undang sesuai dengan ketentuan pasal 5 ayat (2) UU SJSN. Pada tanggal 25 November 2011 Undang-Undang nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial diundangkan. Undang-undang nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Pengelola Jaminan Sosial (BPJS) yang mewajibkan seluruh karyawan menjadi Peserta Dana Pensiun BPJS. Kepesertaan dalam BPJS tidak menggugurkan kepesertaan yang sudah terdaftar didalam Dana Pensiun Pemberi Kerja.

Pada tahun 2014 pemerintah menyelenggarakan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) sebagai program jaminan sosial bagi masyarakat sesuai UU nomor 24 Tahun 2011, pemerintah mengganti nama Askes yang dikelola PT Askes Indonesia (Persero) menjadi BPJS Kesehatan dan mengubah Jamsostek yang dikelola PT Jamsostek (Persero) menjadi BPJS Ketenagakerjaan.



Gambar 12.3. Transformasi BPJS Ketenagakerjaan

Dengan lahirnya BPJS, maka Asuransi Tenaga Kerja (Askes) harus dilebur masuk kedalam BPJS

Kesehatan dan Program Kesehatan Jamsostek harus dilebur serta masuk ke dalam BPJS Kesehatan. Jamsostek untuk program jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, dan jaminan hari tua masuk kedalam BPJS Ketenagakerjaan. Pada tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek (Persero) berubah menjadi BPJS Ketenagakerjaan. PT Jamsostek (Persero) dinyatakan bubar tanpa likuidasi, semua aset, liabilitas, hak dan kewajiban hukum serta seluruh pegawai PT Jamsostek (Persero) beralih ke BPJS Ketenagakerjaan. BPJS Ketenagakerjaan menyelenggarakan program jaminan kecelakaan kerja, program jaminan hari tua, dan program jaminan kematian.

Terdapat 5 jenis Lembaga yang menyelenggarakan dana pensiun yang masing-masing memiliki kekhususan dan aturan. Setiap orang dapat menjadi peserta lebih dari satu Dana Pensiun yang wajib dan yang sukarela dengan cara mendaftar dan membayar iuran sendiri sehingga masa

tuanya bisa menerima manfaat pensiun yang lebih banyak.

1. PT TASPEN
2. PT ASABRI
3. Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK)
4. Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK)
5. Program Dana Pensiun BPJS Ketenagakerjaan

Penutup

Menyiapkan penghasilan yang mencukupi untuk menutupi kebutuhan di masa tua tidaklah mudah apalagi apabila kita belum menyadari bahwa kehidupan pada saat tidak lagi bekerja bisa masih cukup panjang. Godaan untuk segera memuaskan keinginan seringkali mengalahkan keperluan untuk menabung. Apabila menabung terasa masih sulit, niscaya berinvestasipun akan terasa lebih sulit. Bagi sebagian orang, menghimpun tabungan juga dapat dihadapkan pada tantangan dalam menolak keinginan anggota keluarga untuk memenuhi keinginannya. Anggota keluarga bisa saja belum memahami betul perlunya mempersiapkan biaya hidup atau penghasilan pasif setelah kepala keluarganya pensiun atau tua. Orang yang masa tuanya mampu memenuhi kebutuhan hidupnya secara mandiri bukanlah orang yang masa mudanya semata-mata pandai atau mudah mendapatkan uang, tetapi kebanyakan adalah orang yang pandai berhemat, menabung dan merencanakan keuangan keluarganya dengan baik. Sering terlihat orang yang hidupnya sangat sederhana, yang sering dipandang hidupnya susah, namun bisa melewati kehidupannya dengan tetap bisa tersenyum. Sebaliknya, sering ditemui orang-orang yang hidupnya makmur tetapi masa tuanya memprihatinkan.

Daftar Pustaka

- Arrow, K. J.; Debreu, G. (1954), Existence Of An Equilibrium For A Competitive Economy. *Econometrica*, Diakses dari: <http://web.stanford.edu/class/msande311/arrow>
- Kashmir, S.E., M.E. (2002), *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada
- Kshatrapati Shivaji (2021), *Retirement Benefits in One Click: Our Efforts Towards Dignified Retirement, Government Of India, Ministry Of Personnel, Pudlic Grievances & Pensions, Department Of Pension & Pensioners' Welfare Lok Nayak Bhawan, Khan Market, New Delhi*
- Merton, Robert C. (1989), On the Application of the Continuous – Time Theory of Finance to Financial Intermediation and Insurance. *The Geneva Paper on Risk and Insurance*, Diakses dari [https://www.genevaassociation.org/media/225394/ga1989_gp14\(52\)_merton](https://www.genevaassociation.org/media/225394/ga1989_gp14(52)_merton)
- Modigliani, Franco. (1966). *The Life Cycle Hypothesis Of Saving, The Demand For Wealth And The Supply Of Capital*. *Social Research* Vol. 33, No. 2, *Essays in Economic Theory in Honor of Adolph Lowe and Hans Neisser*, Diakses dari <http://www.jstor.org/stable/40969831>
- Otoritas Jasa Keuangan (2016), *Dana Pensiun Untuk Masa Tua Mandiri dan Sejahtera*, ojk.go.id Diakses dari <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/LiterasiPerguruanTinggi/assets/pdf/Buku%20%20-%20Program%20Pensiun.pdf>
- Setiadi. (1995). *Dana Pensiun Sebagai Badan Hukum*. Bandung. Citra Aditya Bakti
- Simone Scherger, Steffen Hagemann (2014), *Concepts of Retirement and the Evaluation of Post-Retirement Work: Positions of Political Actors in Germany and the UK*, ZeS-Working Paper No. 04, Zentrum für Sozialpolitik Universität Bremen Postfach

Profil Penulis



Dr. Abdi Sakti Walenta, S.E., M.M.

Penulis menyelesaikan kuliah di Universitas Negeri Manado S-1 Prodi Manajemen tahun 2006. Diterima sebagai dosen LB pada tahun 2009 di Universitas Kristen Tentena, pada tahun 2012 penulis melanjutkan studi S-2 di Pasca Sarjana YPUP Ujung Pandang Prodi Manajemen Sumber Daya Manusia selesai tahun 2014. Lolos seleksi penerima Beasiswa Unggulan Dosen Indonesia Dalam Negeri (BUDI-DN) penulis melanjutkan kuliah jenjang Doktoral/ S-3 pada tahun 2016 di Universitas Negeri Makassar prodi Pendidikan Ekonomi dan selesai ditahun 2021. Penulis memiliki ketertarikan dan kepakaran dibidang entrepreneurs dan manajemen. Penulis juga aktif melakukan kerjasama dengan Bank Perkreditan Rakyat dalam rangka kajian dan studi kelayakan bagi BPR yang akan membuka cabang baru.

Email: abdisaktiw@gmail.com

- 1 PENGANTAR HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
Muhammad Hasan
- 2 PENTINGNYA MENGELOLA HUMAN CAPITAL
Acai Sudirman
- 3 EVOLUSI MANAJEMEN SDM DARI WAKTU KE WAKTU
Indarta Priyana
- 4 REKRUTMENT & SELEKSI SDM
Yullya Ramadonna
- 5 MANAJEMEN KINERJA
Rini Setiowati
- 6 MANAJEMEN KOMPENSASI
Nurhidayati
- 7 MANAJEMEN PEMBELAJARAN ORGANISASI
Yuan Badrianto
- 8 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA
Muhammad Fidiandri Putra
- 9 KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
Rokhimah
- 10 MANAJEMEN WAKTU KERJA
Selvia Nuriasari
- 11 MANAJEMEN TALENTA (BAKAT)
Mohamad Firdaus
- 12 MANFAAT DAN LAYANAN PENSIUN
Abdi Sakti Walenta

Editor :

Harini Fajar Ningrum

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

