

**Diksi Metris, S.E., M.M.**

**Yulanda Elis Meyana, M.Pd**

**Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.**

**Ade Irma A. Srem, S.E., M.Sc.**

**Nenden Nur Annisa, S.E., M.M.**

**Hendrik Pandiangan, S. Kom., M. M.**

**Dr. Murtiadi Awaluddin, S.E., M.Si, PIA, QRMP**

**Zainal Fadri, S.Fil., M.A.**

**Erma Kusumawardani, M.Pd**

**Ferdinandus Sampe, SE., M. Bus., Ph. D.**

**Dr. Muhamad Risal Tawil, SKM., M.Kes.**

**Zuhdi Arman, S.H., M.H.**



# **Manajemen**

# **Sumber Daya**

# **Manusia**

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## **Penulis:**

Diksi Metris, S.E., M.M.  
Yulanda Elis Meyana, M.Pd.  
Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.  
Ade Irma A. Srem, S.E., M.Sc.  
Nenden Nur Annisa, S.E., M.M.  
Hendrik Pandiangan, S. Kom., M.M.  
Dr. Murtiadi Awaluddin, S.E., M.Si., PIA, QRMP.  
Zainal Fadri, S.Fil., M.A.  
Erma Kusumawardani, M.Pd.  
Ferdinandus Sampe, SE., M. Bus., Ph. D.  
Dr. Muhamad Risal Tawil, SKM., M.Kes.  
Zuhdi Arman, S.H., M.H.

## **Editor:**

Dr. Selvi Yona Sari, S.E., M.M.



**YAYASAN TRI EDUKASI ILMIAH**

[trieduilmiah@gmail.com](mailto:trieduilmiah@gmail.com)

# Manajemen Sumber Daya Manusia

Oleh:

Diksi Metris, S.E., M.M.

Yulanda Elis Meyana, M.Pd.

Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.

Ade Irma A. Srem, S.E., M.Sc.

Nenden Nur Annisa, S.E., M.M.

Hendrik Pandiangan, S. Kom., M.M.

Dr. Murtiadi Awaluddin, S.E., M.Si., PIA, QRMP.

Zainal Fadri, S.Fil., M.A.

Erma Kusumawardani, M.Pd.

Ferdinandus Sampe, SE., M. Bus., Ph. D.

Dr. Muhamad Risal Tawil, SKM., M.Kes.

Zuhdi Arman, S.H., M.H.

Editor:

Dr. Selvi Yona Sari, S.E., M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang

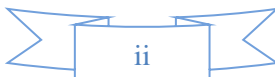
©All right reserved

**ISBN: 978-623-09-5924-0**

Layouter : Tim Triedukasi  
Desain Sampul : Tim Triedukasi  
Penerbit : Yayasan Tri Edukasi Ilmiah  
Jalan Raya Pakan Kamis, Gadut, Tilatang  
Kamang, Kab. Agam, Sumatera Barat  
<https://triedukasiilmiah.or.id>  
[trieduilmiah@gmail.com](mailto:trieduilmiah@gmail.com)  
Anggota IKAPI No. 049/SBA/2024

Cetakan Pertama, April 2024

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.





## KATA PENGANTAR

Kepada para pembaca yang terhormat, Salam sejahtera. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fondasi utama bagi keberhasilan setiap organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan mengelola SDM secara efektif, sebuah perusahaan dapat memastikan bahwa potensi karyawan dipertimbangkan dengan baik, kebutuhan organisasi terpenuhi, dan budaya kerja yang sehat dipelihara.

Buku ini merupakan kumpulan pengetahuan yang berharga tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, yang disusun dalam 12 bab yang komprehensif. Setiap bab menguraikan aspek penting dari manajemen SDM. Pengarang-pengarangnya telah berupaya untuk menyajikan informasi yang relevan, mendalam, dan diperbarui, agar pembaca dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang topik ini.

Buku ini juga dilengkapi dengan studi kasus, tips praktis, dan saran terbaik yang dapat membantu pembaca menerapkan konsep-konsep yang dipelajari dalam konteks dunia nyata. Kami berharap bahwa buku ini tidak hanya menjadi sumber pengetahuan yang berharga bagi para praktisi SDM dan mahasiswa, tetapi juga menjadi panduan yang menginspirasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan.

Akhirnya, kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini, serta kepada para pembaca, yang telah memberikan kesempatan bagi kami untuk berbagi pengetahuan ini. Selamat membaca, semoga buku ini memberikan manfaat yang besar bagi semua.



## SINOPSIS

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan inti yang tak tergantikan dalam dinamika organisasi modern. Di era di mana perubahan adalah satu-satunya konstan, kemampuan untuk mengelola, mengembangkan, dan memotivasi SDM menjadi lebih penting dari sebelumnya. Dalam buku ini, kami menggali beragam aspek dan strategi terkini dalam Manajemen SDM yang relevan dengan konteks bisnis saat ini.

Manajemen SDM bukanlah sekadar proses administratif, melainkan fondasi yang mendasari keberhasilan setiap organisasi. Dari rekrutmen hingga pengembangan karier, kami menyajikan panduan praktis dan pengetahuan mendalam untuk membantu pembaca memahami dan menerapkan konsep-konsep kunci dalam mengelola sumber daya manusia dengan efektif.

Buku ini dirancang sebagai panduan komprehensif bagi praktisi SDM, pemimpin organisasi, dan siapa pun yang tertarik untuk memahami lebih dalam peran vital yang dimainkan oleh SDM dalam kesuksesan suatu entitas bisnis. Kami berharap buku ini dapat memberikan wawasan yang berharga, ide-ide inspiratif, dan solusi praktis yang dapat diterapkan dalam konteks nyata.



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>SINOPSIS</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DASAR-DASAR MANAJEMEN SDM</b> .....	1
1.1. Pendahuluan .....	1
1.2. Sejarah Lahirnya Manajemen Sumber Daya Manusia .....	2
1.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	3
1.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
1.5. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
1.6. Pergeseran Peran Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
<b>PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI</b> .....	15
2.1. Konsep dan Tujuan Rekrutmen.....	15
2.2. Tahapan-tahapan Proses Rekrutmen.....	18
2.3. Pengelolaan Proses Rekrutmen secara Profesional.....	21
2.4. Prinsip-Prinsip Rekrutmen .....	26
2.5. Konsep dan Tujuan Seleksi.....	30
2.6. Proses Seleksi Karyawan .....	31
<b>PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	39
3.1. Pendahuluan .....	39
3.2. Ragam Pengembangan Sumber Daya manusia .....	40
3.3. Fungsi dan Tujuan Pengembangan Karyawan .....	45
3.4. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	47
<b>KEPEMIMPINAN</b> .....	52
4.1. Perkembangan Kepemimpinan.....	52
4.2. Pengertian Kepmimpinan .....	54
4.3. Fungsi Manajemen Kepemimpinan .....	56

4.4. Jenis Gaya Kepemimpinan .....	57
<b>KEPUASAN KERJA .....</b>	<b>65</b>
5.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	66
5.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	67
5.3. Ada berbagai tujuan dengan skema yang sedang diadopsi sehingga menghasilkan kepuasan karyawan .....	68
5.4. Teori Kepuasan Kerja .....	69
5.5. Indikator Kepuasan Kerja .....	73
<b>KINERJA .....</b>	<b>76</b>
6.1. Pengertian kinerja.....	76
6.2. Tujuan Kinerja.....	77
6.3. Manfaat Kinerja .....	78
6.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	79
6.5. Aspek kinerja .....	80
6.6. Indikator kinerja.....	82
6.7. Rangkuman .....	83
<b>MOTIVASI .....</b>	<b>86</b>
7.1. Pengertian Motivasi .....	86
7.2. Pendekatan – pendekatan Motivasi .....	92
7.3. Teori Motivasi .....	93
7.4. Proses Motivasi: .....	105
<b>PEMBERDAYAAN .....</b>	<b>111</b>
8.1. Pengertian Pemberdayaan.....	111
8.2. Ruang Lingkup Pemberdayaan.....	114
8.3. Pendekatan Pemberdayaan .....	118
<b>KOMITMEN ORGANISASIONAL .....</b>	<b>123</b>
9.1. Konsep Komitmen Organisasi .....	123
9.2. Dimensi dan Aspek Komitmen Organisasi .....	128
9.3. Konsekuensi Komitmen Organisasi .....	132
<b>MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KETENAGAKERJAAN .....</b>	<b>143</b>

10.1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan .....	143
10.2. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	144
10.3. Aspek-Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia .....	147
10.4. Fungsi manajerial MSDM .....	149
10.5. Ketenagakerjaan .....	151
<b>TURNOVER INTENTION .....</b>	<b>160</b>
11.1. Latar Belakang Konsep <i>Turnover Intention</i> .....	160
11.2. Berbagai Defenisi <i>Turnover Intention</i> .....	161
11.3. Faktor-Faktor Penyebab <i>Turnover Intention</i> .....	163
11.4. Dampak <i>Turnover Intention</i> .....	166
11.5. Strategi Mengurangi <i>Turnover Intention</i> .....	167
11.6. Pengukuran dan Evaluasi <i>Turnover Intention</i> .....	169
11.7. Studi Kasus dan Contoh Praktik Terbaik .....	171
<b>HUBUNGAN INDUSTRI DAN HUKUM KETENAGAKERJAAN .....</b>	<b>177</b>
12.1. Pengantar Industri dan Hukum Ketenagakerjaan.....	177
12.2. Pekerja, Pengusaha, dan Hak Ketenagakerjaan.....	178
12.3. Tantangan dan Dinamika dalam Lingkungan Kerja Modern .....	180



# DASAR-DASAR MANAJEMEN SDM

- **Capaian pembelajaran bab I**

Diharapkan pada materi ini mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan konsep manajemen SDM

## 1.1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia, juga disebut sebagai pengembangan SDM, menangani perencanaan sumber daya manusia, pelaksanaannya, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan, dan pengembangan karir karyawan, dan pengambilan tindakan untuk mendorong pertumbuhan organisasi. Sasaran utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas organisasi melalui peningkatan efisiensi karyawan dan memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat berharga bagi perusahaan. Akibatnya, manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mematuhi peraturan ketenagakerjaan, meningkatkan kepuasan karyawan, dan meningkatkan kemajuan personal.

Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia berkonsentrasi pada tiga hal utama untuk mencapai keseimbangan

antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan. Yang pertama adalah perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan mempertimbangkan berbagai masalah dan peluang di masa depan untuk menjadikan organisasi kompetitif. Yang kedua adalah pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

## **1.2. Sejarah Lahirnya Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hadirnya ilmu manajemen sumber daya manusia karena manusia telah berorganisasi sejak lama. Sejarah sumber daya manusia dimulai dengan Revolusi Industri Inggris, yang mengubah cara produksi dan manajemen sumber daya manusia. Suatu perusahaan yang menggunakan banyak tenaga manusia dalam proses produksi harus mempertimbangkan pembayaran, tempat tinggal, perawatan, dan kesejahteraan karyawannya. Terakhir, "Sekretaris Kesejahteraan" didirikan (Hasibuan, 1997). Tugasnya adalah untuk memastikan bahwa pekerja tidak membentuk serikat kerja dan bagaimana memenuhi kebutuhan keuangan mereka.

Manajer puncak di perusahaan yang semakin berskala besar tidak lagi mampu menangani masalah kesejahteraan karyawan secara mandiri. Akibatnya, mereka percaya bahwa ada kebutuhan akan "sekretaris kesejahteraan", seorang spesialis yang bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia.

Perubahan ini berdampak pada kehidupan manajemen secara keseluruhan, terutama manajemen sumber daya manusia. Henry Fayol dan Frederick W. Taylor adalah dua tokoh penting dalam manajemen yang bekerja sama. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tidak seperti Fayol.

Munculnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940an—yang didirikan oleh Abraham H. Maslow—menunjukkan bahwa komponen

manusia sangat penting bagi suatu organisasi. Kebutuhan manusia harus dipenuhi secara hirarki untuk meningkatkan produktivitas. Semua hal ini harus dipertimbangkan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

### **1.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Organisasi mengumpulkan berbagai sumber daya sebagai "input", yang kemudian diproses untuk menghasilkan produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut termasuk uang atau modal, teknologi yang membantu proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, dan manusia. Sumber daya manusia, atau SDM, adalah komponen yang paling penting dari berbagai jenis sumber daya tersebut.

Sebagaimana dinyatakan oleh Hasibuan (2003:244), Sumber Daya Manusia adalah kemampuan kognitif dan fisik seseorang. Keturunan dan lingkungannya membentuk perilaku dan sifatnya, sedangkan keinginan untuk memenuhi kebutuhan dirinya mendorong prestasi kerjanya.

Menurut Rivai dalam Zainal (2018), individu yang siap, ingin, dan mampu membantu mencapai tujuan organisasi disebut Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu elemen masukan (input) adalah sumber daya manusia. Selain itu, proses manajemen menghasilkan keluaran (output), yaitu barang atau jasa. Output ini dihasilkan dengan bantuan komponen lainnya, seperti modal, bahan, mesin, metode, dan teknologi.

Menurut Robbin dan Coulter (2007:8), manajemen adalah proses mengatur kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan dan melalui orang lain secara efektif dan efisien. Untuk merencanakan, mengelola, dan mengawasi sumber daya manusia, alat manajemen yang diperlukan adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Menurut Mathis dan Jackson (2006:3) manajemen sumber daya manusia adalah rencana sistem formal yang dibuat oleh sebuah perusahaan untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, menurut Gary Dessler (1997:2), Proses menjalankan elemen "orang" dari pekerjaan manajer, seperti perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian, dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia.

Menurut Emron et al. (2017), manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan strategis organisasi serta meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai langkah strategis.

Manajemen SDM berbeda dengan manajemen personalia, perbedaannya yaitu:

1. Menurut French dalam Handoko (1987:3).
  - Manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumberdaya manusia oleh organisasi.
  - Manajemen sumberdaya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan baik individu maupun organisasi.
2. Menurut Hasibuan (2003:9).
  - Manajemen sumberdaya manusia mengkaji secara makro, sedangkan manajemen personalia mengkaji secara mikro.
  - Manajemen personalia berpendapat bahwa karyawan adalah faktor produksi dan harus dimanfaatkan secara produktif. Sebaliknya, manajemen sumber daya manusia menganggap

karyawan adalah aset utama organisasi dan harus dijaga dengan baik.

- Manajemen sumberdaya manusia menggunakan pendekatan secara modern, sedangkan manajemen personalia menggunakan pendekatan secara klasik.

3. Manajemen sumberdaya manusia fokus pada “output”, yaitu sumber daya atau kekuatan yang dihasilkan oleh manusia/karyawan/pekerja. Sedangkan manajemen personalia fokus pada “input” dan “kegiatan/program”.

Berdasarkan pemahaman ini, sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses menggunakan individu sebagai tenaga kerja manusia untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memanfaatkan kemampuan fisik dan psikologis mereka. Selain itu, manusia adalah ciptaan Tuhan yang rumit dan unik yang terdiri dari dua komponen yang tidak dapat dipisahkan: tubuh (fisik atau alam), yang merupakan elemen materi, dan jiwa, yang bukan material. Sumber daya manusia terdiri dari berbagai hal, termasuk hak, kebutuhan, perasaan, nilai, pikiran, dan keinginan untuk dihormati. Oleh karena itu, sangat penting untuk memperlakukan sumber daya manusia dengan bijak, jujur, dan adil.

#### **1.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumberdaya manusia terdiri sebagai berikut:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM.

Fungsi perencanaan mencakup: a. Perencanaan dan peramalan kebutuhan tenaga kerja organisasi; dan b. Analisis jabatan organisasi untuk menentukan tujuan, tugas, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan.

2. *Staffing* sesuai kebutuhan organisasi.

Tiga kegiatan diperlukan dalam fungsi penyusunan personalia ini: a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan; b. Pemilihan (seleksi) calon atau pelamar yang paling memenuhi syarat; umumnya, rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan memperhatikan ketersediaan calon tenaga kerja baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi; dan c. Pelatihan dan pengembangan bagi calon atau pelamar yang memenuhi syarat

### 3. Penilaian kinerja.

Setelah kandidat atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi, kegiatan ini dilakukan. Organisasi menentukan cara terbaik untuk bekerja dan kemudian memberikan penghargaan untuk hasilnya. Sebaliknya, organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja yang buruk ketika karyawan tidak memenuhi standar kinerja. Dua kegiatan utama dilakukan dalam penilaian kinerja ini: a. Penilaian dan evaluasi perilaku pekerja; dan b. Analisis dan pemberian insentif untuk perilaku pekerja.

### 4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja.

Tiga kegiatan strategis saat ini menjadi pusat perhatian manajemen sumber daya manusia: a. Menentukan, merancang, dan menerapkan program pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan; b. Memperbaiki lingkungan kerja, terutama melalui perbaikan kehidupan kerja dan program perbaikan produktifitas; dan c. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan pekerja melalui peningkatan kondisi fisik tempat kerja. Ketiga kegiatan strategis tersebut dapat menghasilkan peningkatan atau perbaikan kualitas lingkungan kerja secara fisik dan non-fisik.

### 5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja.

Setelah menemukan tenaga kerja yang dibutuhkan, perusahaan mempekerjakannya, membayarnya, dan menyediakan lingkungan kerja yang membuatnya tertarik dan

nyaman. Untuk alasan ini, organisasi juga harus menetapkan aturan untuk menciptakan hubungan kerja yang baik. Terdapat tiga kegiatan utama dalam hal ini: a. Mengakui dan menunjukkan rasa hormat (*respek*); b. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur untuk menyampaikan keluhan pekerja; dan c. Melakukan penelitian tentang kegiatan MSDM. Problem yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama ini sangat penting. Jika perusahaan tidak memperhatikan hak-hak pekerjanya, protes akan muncul, seperti yang terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

### **1.5. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kemajuan budaya, pendidikan, dan ilmu pengetahuan, serta kebutuhan akan barang dan jasa yang dihasilkan yang kompetitif, mendorong perkembangan manajemen sumber daya manusia. Selain itu, masalah sosial, politik, dan ekonomi juga didorong.

Selama abad ke-20, para ahli menciptakan manajemen sumber daya manusia sebagai disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana hubungan manusia berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini akan dikembangkan sesuai dengan kemajuan teknologi, peradaban, dan hukum di seluruh dunia.

Pada tahun 1970an, masalah sumber daya manusia baru di Indonesia mulai diperhatikan dengan lebih serius karena munculnya undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minimum, dan kesejahteraan pegawai.

Perkembangan manajemen sumberdaya manusia terbagi dalam beberapa generasi sebagai berikut:

1. Generasi I (1800 – 1940an). Manajemen pra personalia:
  - Manusia masih dilihat sebagai faktor produksi (sebagai mesin). Sehingga dibutuhkan produktifitasnya.
  - Pemilik (*owner*) bertindak juga sebagai pengelola (*manager*).

- Pengelolaan SDM masih terpuruk.
2. Generasi II (1945 – 1960an). Manajemen personalia:
    - Manusia dianggap sebagai mesin yang mempunyai perasaan.
    - Munculnya serikat kerja.
    - Adanya analisis jabatan.
    - Adanya pengelolaan SDM yang lebih baik.
  3. Generasi III (1965 – 1970an). HRM (*Human Resource Management*) atau Manajemen Sumberdaya Manusia:
    - Manusia dianggap sebagai subjek.
    - Mulai pengenalan manajemen sumberdaya manusia.
    - Motivasi dan perilaku kerja merupakan isu penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan/pemilik perusahaan.
  4. Generasi IV (1975 – 2000an). Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia:
    - Mulai diterapkannya pola strategis dalam mengelola manusia.
    - Perkembangan perusahaan tergantung pada daya saing SDM nya.
    - Manusia sudah dianggap sebagai aset perusahaan.
  5. Generasi V (2000 – sekarang). Manajemen perangkat otak/intelektual (*Brainware management*):
    - Tanpa SDM, organisasi/perusahaan tidak ada artinya.
    - Peran SDM menjadi inti dari sebuah organisasi/perusahaan.

### **1.6. Pergeseran Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peran manajemen sumber daya manusia mengalami pergeseran yang signifikan di era yang terus berkembang dengan cepat. Bisnis telah mengubah strategi SDM mereka karena berbagai hal, seperti teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar kerja. Dalam artikel ini, kita akan melihat perubahan-perubahan tersebut dan



bagaimana mereka berdampak pada cara organisasi mengelola sumber daya manusia.

#### 1. Dari Administratif ke Strategis.

Sebelum ini, tanggung jawab manajemen sumber daya manusia terutama berkisar pada pekerjaan administratif rutin dan operasional. Ini mencakup hal-hal seperti menjaga rekaman personalia, memantau kehadiran, dan mengelola data karyawan. Peran ini biasanya bersifat reaktif dan berfokus pada memenuhi kebutuhan organisasi dalam hal manajemen tenaga kerja.

Ketika manajemen sumber daya manusia beralih ke posisi yang lebih strategis dalam organisasi, terjadi pergeseran besar. Mereka melihat karyawan tidak hanya sebagai biaya, tetapi juga sebagai aset strategis yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen SDM berfungsi sebagai penyelenggara strategis dan terlibat dalam pembuatan dan pelaksanaan kebijakan dan inisiatif dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Manajemen SDM yang berperan strategis memengaruhi pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan, bukan hanya di departemen SDM. Manajemen sumber daya manusia mengintegrasikan fungsi sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi sebagai penyelenggara strategis, dan terlibat dalam strategi perekrutan dan retensi bakat, pengembangan karyawan, perencanaan suksesi, analisis tenaga kerja, dan penilaian risiko terkait sumber daya manusia. Mereka memastikan bahwa visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan terkait erat dengan kebijakan SDM, program pelatihan, dan praktik manajemen kinerja. Ini berkontribusi pada pembentukan budaya dalam organisasi yang mendukung kemajuan, inovasi, dan keberhasilan dalam jangka panjang.

#### 2. Penggunaan Data dan Analisis.

Banyak sistem manajemen sumber daya manusia (HRMS) sekarang dapat diakses melalui teknologi, yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola lebih baik data karyawan. Penggajian, manajemen kinerja, absensi, dan pelatihan adalah semua fitur HR yang terintegrasi dalam satu platform.

Analisis data memungkinkan manajemen sumber daya manusia untuk membuat keputusan yang didukung oleh data daripada hanya bergantung pada intuisi. Dengan menganalisis data tentang kinerja, kehadiran, dan tingkat kepuasan karyawan, manajemen sumber daya manusia dapat menemukan pola, tren, dan masalah yang mungkin mempengaruhi produktivitas dan keberhasilan organisasi.

Teknologi memungkinkan proses rekrutmen dan seleksi yang lebih terorganisir, tercatat, dan efisien. Dengan penggunaan platform rekrutmen daring, perusahaan dapat menjangkau lebih banyak kandidat, mengotomatiskan proses pendaftaran dan penilaian, dan mengintegrasikan data kandidat langsung ke dalam sistem manajemen karyawan. Teknologi juga telah masuk ke dalam domain pengembangan karyawan, dengan karyawan dapat mengakses pelatihan dan pengembangan keterampilan melalui platform pembelajaran online, kelas virtual, dan sumber daya digital lainnya.

### 3. Pemantauan dan Manajemen Kinerja yang Terus-Menerus.

Pemantauan kinerja adalah proses yang dilakukan oleh manajemen untuk mengukur, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan kerja. Ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti konsultasi antara atasan dan bawahan, evaluasi proyek, dan penilaian kinerja tahunan. Pemantauan kinerja bertujuan untuk:

- a. Mengevaluasi pencapaian karyawan terhadap tujuan individu dan organisasi.

- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- c. Memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka.
- d. Mengidentifikasi peluang pengembangan karyawan.

Pengembangan karyawan adalah upaya perusahaan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawannya sehingga mereka dapat mencapai potensi terbaik mereka dan memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Ini dapat dicapai melalui berbagai program dan inisiatif, seperti pelatihan dan pengembangan, pembinaan, rotasi pekerjaan, dan mentoring. Tujuan dari pengembangan karyawan adalah:

- a. Meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.
- b. Mempersiapkan karyawan untuk peran dan tanggung jawab yang lebih tinggi di masa depan.
- c. Meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan dengan memberikan kesempatan pengembangan karir.
- d. Mendorong budaya pembelajaran dan inovasi di dalam organisasi.

#### 4. Peran dalam Transformasi Organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) bertanggung jawab untuk mengidentifikasi hambatan perubahan dan peluang di dalam organisasi. Ini dapat berupa perubahan di lingkungan internal organisasi, seperti perubahan budaya organisasi atau kebutuhan restrukturisasi departemen, atau perubahan di lingkungan eksternal, seperti perubahan peraturan industri atau teknologi baru.

Manajemen SDM bekerja sama dengan pemangku kepentingan lainnya dalam organisasi untuk membuat strategi perubahan yang berhasil setelah menemukan masalah atau peluang untuk perubahan. Ini mencakup merumuskan tujuan perubahan,

menemukan sumber daya yang diperlukan, dan menentukan tindakan konkrit yang diperlukan untuk mencapainya.

Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memobilisasi dan memimpin upaya perubahan organisasi sebagai pemimpin perubahan. Manajemen SDM memantau dan menilai perubahan untuk memastikan bahwa mereka berjalan sesuai rencana dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Mereka juga menginformasikan visi perubahan kepada karyawan dan memberikan arahan dan bimbingan kepada tim yang terlibat dalam pelaksanaannya. Mereka menemukan hambatan atau hambatan, membuat perubahan, dan memastikan bahwa perubahan menambah nilai bagi perusahaan.

- **Rangkuman**

Manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan seluruh kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja berdasarkan ketentuan dan perundangan yang berlaku untuk mencapai tujuan dan sasaran individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat. Sedangkan fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup: perencanaan; pengangkatan dan pemberhentian karyawan; pengupahan dan pemberian tunjangan; penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan karir; pelatihan dan pengembangan; keselamatan dan kesehatan kerja; kepemimpinan; dan produktifitas.

Manajemen sumber daya manusia telah mengalami perkembangan dari model manajemen personalia tradisional yang hanya menekankan pada kepentingan sub-subfungsi kepada model sistem manajemen sumber daya manusia yang menekankan pada integrasi sistem. Artinya, antara fungsi yang satu dengan lainnya saling

melengkapi untuk mencapai tujuan organisasi.

Saat ini banyak organisasi telah menyadari pentingnya departemen SDM. Mereka telah belajar bahwa departemen SDM memiliki pengaruh besar terhadap keefektifan dan profitabilitas keseluruhan organisasi.

- **Latihan**

1. Sebutkan definisi manajemen sumber daya manusia!
2. Sebutkan dan jelaskan tentang fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengembangan karyawan!
3. Jelaskan sejak kapan manajer memperhatikan konsep motivasi?
4. Jelaskan perbedaan antara model manajemen personalia konvensional dan model sistem manajemen sumber daya manusia terintegrasi!
5. Jelaskan konsep perubahan manajemen sumber daya manusia!

- **Referensi**

Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Helmi, Anang., dkk. (2023). *Tinjauan Strategi Terkini Dalam Manajemen Sumber Daya manusia: Inovasi dan Tantangan Di Era Digital*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*

Iswanto, Yun., & Yusuf, Adi. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Universitas Terbuka.

Metris, D., & Dkk. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penamuda Media.

Zainal, V. R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.

## PROFIL PENULIS



**Diksi Metris, S.E., M.M.**

**Dosen Prodi Bisnis Digital**

**Institut Teknologi dan Bisnis Muhammadiyah Purbalingga**

Lahir di Jakarta, 11 September 1978. Setelah tamat dari SD Muhammadiyah 5 Kebayoran Baru (Jakarta Selatan), melanjutkan ke SMP Muhammadiyah 9 Kebayoran Baru (Jakarta Selatan), lalu ke SMA Islam Al-Azhar 2 Pejaten (Jakarta Selatan). Kemudian melanjutkan pendidikan Diploma 3 program studi Aktuaria di FISIP Universitas Indonesia dan mendapat gelar Ahli Madya (A.Md) Aktuaria pada tahun 2001. Pada tahun 2017 mendapat gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta, dan pada tahun 2019 mendapat gelar Master Manajemen (M.M) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Selain sebagai penulis, saat ini juga sebagai Dosen di program studi Bisnis Digital Institut Teknologi dan Bisnis Muhammadiyah Purbalingga, Tutor di Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka, Trainer *soft skill* bersertifikat BNSP dan Asesor Kompetensi BNSP.

# PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI

- **Capaian pembelajaran bab II**

Diharapkan pada materi ini mahasiswa mampu memahami secara mendalam, menguasai teknik-teknik yang relevan, dan menerapkan praktik-praktik yang efektif dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan.

## 1. Rekrutmen

### 2.1. Konsep dan Tujuan Rekrutmen

Chung, Kae. E dan Megginson, Leon. C. (1981) menyatakan rekrutmen adalah proses mempengaruhi individu untuk melamar dan berusaha untuk memasuki suatu organisasi. Konsep ini menekankan bahwa rekrutmen tidak hanya sebatas mengundang individu untuk melamar posisi yang tersedia, tetapi juga melibatkan serangkaian strategi dan interaksi yang bertujuan untuk menarik perhatian, membangkitkan minat, dan memotivasi individu untuk aktif berpartisipasi dalam proses seleksi organisasi.

Rekrutmen, menurut Edwin B. Flippo (1984), merupakan sebuah proses yang kompleks dan strategis dalam manajemen sumber daya manusia di mana organisasi melakukan pencarian dan pemikatan terhadap para calon pegawai yang memiliki potensi untuk bekerja

secara efektif dan efisien di dalam struktur organisasi. Proses rekrutmen tidak hanya sekedar mencari individu yang memiliki kualifikasi formal seperti pendidikan dan pengalaman kerja, tetapi juga mencakup aspek-aspek yang lebih luas seperti keterampilan, motivasi, kepribadian, dan nilai-nilai yang sesuai dengan budaya organisasi.

Menurut Mangkunegara (2013:33) rekrutmen atau penarikan adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapat tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber- sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi penempatan dan orientasi pegawai. Dalam konteks ini, rekrutmen tidak hanya sekedar mencari individu untuk mengisi posisi kosong, tetapi juga melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki kualifikasi yang sesuai, serta dapat berkontribusi secara positif terhadap tujuan dan keberhasilan organisasi.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan teknologi yang sedang mengembangkan produk baru mungkin akan melakukan rekrutmen untuk mengisi posisi software engineer. Proses rekrutmen akan mencakup pencarian individu-individu yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja di bidang teknologi informasi, serta memiliki keterampilan dalam pengembangan perangkat lunak tertentu yang diperlukan untuk proyek tersebut. Namun, selain itu, perusahaan juga akan mempertimbangkan aspek-aspek lain seperti kemampuan bekerja dalam tim, inisiatif, kemauan belajar, dan kesesuaian dengan nilai-nilai perusahaan yang mendorong inovasi dan kolaborasi. Dengan demikian, rekrutmen bukan hanya sekedar proses penerimaan karyawan, tetapi juga merupakan strategi untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan individu yang tidak hanya memiliki kualifikasi teknis yang diperlukan, tetapi juga mampu berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi



secara keseluruhan.

Dengan demikian, rekrutmen bukan hanya tentang menarik perhatian individu untuk melamar suatu posisi, tetapi juga melibatkan upaya mempengaruhi mereka agar melihat nilai dan manfaat bergabung dengan organisasi tersebut. Proses rekrutmen yang efektif menggabungkan strategi komunikasi yang persuasif, promosi yang kreatif, dan interaksi yang berarti untuk menciptakan hubungan yang positif antara organisasi dan calon kandidat serta tidak hanya sekedar proses penerimaan karyawan, tetapi juga merupakan strategi untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan individu yang tidak hanya memiliki kualifikasi teknis yang diperlukan, tetapi juga mampu berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Faustino Casdoso G (2003:105) mengemukakan bahwa rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan (*vacancy*) dengan beraneka ragam alasan, antara lain:

- Berdirinya organisasi baru. Rekrutmen dapat terjadi karena adanya pembentukan organisasi baru yang membutuhkan tambahan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya.
- Adanya perluasan kegiatan organisasi. Rekrutmen juga dapat terjadi karena perluasan kegiatan organisasi yang mengakibatkan peningkatan jumlah posisi yang harus diisi.
- Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru. Penciptaan lapangan kerja dan kegiatan baru juga menjadi alasan penting dalam memicu proses rekrutmen guna mengisi kebutuhan baru tersebut.
- Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain. Rekrutmen juga terjadi karena sebagian pegawai dipindahkan ke

organisasi lain, baik karena rotasi jabatan maupun alih tugas yang diperlukan.

- Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitive. ada juga situasi di mana pegawai mengundurkan diri karena kondisi yang tidak menyenangkan, tidak terhormat, atau bahkan mengalami hukuman.
- Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun dan adanya pekerja yang meninggal dunia. Pensiun wajib dan kematian pegawai juga menjadi alasan lain yang menyebabkan terjadinya lowongan di dalam organisasi.

Dengan demikian, rekrutmen dalam organisasi tidak hanya terjadi sebagai respons terhadap pertumbuhan atau perubahan organisasi, tetapi juga sebagai tanggapan terhadap perubahan personalia yang bersifat alami atau di luar kendali organisasi.

## **2.2. Tahapan-tahapan Proses Rekrutmen**

Menurut Ivancevich (2002: 47), perekrutan sumber daya melibatkan empat tahap efektif. Yaitu analisis terhadap situasi dan lingkungan, memprediksi permintaan akan sumber daya manusia, analisis penawaran dari sumber daya manusia, dan pengembangan dari rencana lamaran.

### **a) Analisis situasi dan lingkungan.**

Pada tahap ini, pihak manajemen melakukan observasi dan analisis mendalam terhadap kondisi saat ini, baik dari segi internal perusahaan maupun kondisi eksternal yang memengaruhi perusahaan. Dalam konteks internal, manajemen akan mengevaluasi berbagai aspek seperti struktur organisasi, kinerja karyawan, sistem dan proses kerja, serta sumber daya yang tersedia. Sementara itu, dalam konteks eksternal, manajemen akan menganalisis faktor-faktor seperti tren pasar, persaingan industri,

regulasi pemerintah, dan perubahan lingkungan bisnis secara umum.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur sepatu. . Dari segi internal, perusahaan akan menganalisis kapasitas produksi, ketersediaan sumber daya manusia yang terampil, dan infrastruktur yang ada. Dari segi eksternal, perusahaan akan menganalisis faktor-faktor seperti kebijakan perdagangan internasional, tren konsumen global, persaingan dari pesaing lokal dan internasional, serta faktor-faktor politik dan ekonomi di negara-negara yang menjadi target ekspansi. Dengan melakukan analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang-peluang yang ada, seperti pasar yang berkembang pesat di negara-negara Asia Tenggara, dan juga mengantisipasi tantangan seperti persaingan yang ketat dari merek-merek lokal yang sudah mapan.

- **Memprediksi permintaan akan sumber daya manusia**

Memprediksi permintaan akan sumber daya manusia melibatkan pengumpulan data historis dan tren yang berkaitan dengan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi permintaan terhadap karyawan. Perencanaan sumber daya manusia tidak hanya berdasarkan banyaknya, namun juga jenis dan karakteristik karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan di masa yang akan datang.

Contoh kasus dalam hal ini adalah sebuah perusahaan teknologi yang merencanakan peluncuran produk baru yang inovatif. Dalam memprediksi permintaan akan sumber daya manusia, perusahaan tersebut akan melakukan analisis terhadap proyeksi penjualan produk baru, estimasi kebutuhan produksi, serta implikasi terhadap departemen-departemen yang terlibat dalam pengembangan, produksi, pemasaran, dan layanan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga akan mempertimbangkan

faktor-faktor eksternal seperti tren pasar, regulasi pemerintah yang berubah, dan perubahan teknologi yang dapat memengaruhi permintaan akan tenaga kerja. Dengan memprediksi permintaan secara akurat, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah proaktif dalam perencanaan sumber daya manusia seperti rekrutmen, pelatihan, rotasi jabatan, dan pengembangan karir untuk memenuhi kebutuhan organisasi dengan efektif.

- **Analisis penawaran dari sumber daya manusia**

Tahapan ini memfokuskan pada ketersediaan akan sumber daya manusia, baik dari sumber-sumber internal di dalam perusahaan, melalui promosi ataupun demosi, dan dari sumber-sumber eksternal dari luar perusahaan, melalui proses rekrutmen dan seleksi, ataupun alih daya untuk tenaga kerja. Sebagai contoh, sebuah perusahaan teknologi yang sedang mengembangkan produk baru dapat melakukan analisis penawaran sumber daya manusia dengan melihat ketersediaan pengembang perangkat lunak yang sudah ada di dalam perusahaan untuk dipromosikan ke tim pengembangan baru. Di sisi lain, perusahaan juga dapat melakukan rekrutmen eksternal untuk mendapatkan spesialis dalam teknologi tertentu yang tidak tersedia di internal perusahaan.

Dengan melakukan analisis penawaran sumber daya manusia yang komprehensif, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia yang ada, memenuhi kebutuhan spesifik dengan sumber daya eksternal yang sesuai, dan memastikan bahwa organisasi memiliki keahlian yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategisnya.

- **Pengembangan dari rencana lamaran**

Membuat rencana lamaran merupakan tahapan yang penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan akurasi proyeksi atau prediksi kebutuhan tenaga kerja di

masa depan. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap perkembangan bisnis perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia yang akan dibutuhkan dalam jangka waktu tertentu.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan ritel yang mengalami pertumbuhan pesat dalam penjualan online dapat melakukan proyeksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan tren pertumbuhan tersebut. Dengan mempertimbangkan jumlah pelanggan baru yang diperkirakan, volume pesanan yang meningkat, dan kebutuhan operasional lainnya, tim SDM dapat membuat rencana lamaran yang mencakup posisi-posisi seperti staf gudang, operator logistik, dan customer service untuk memenuhi permintaan yang diproyeksikan.

Jika proyeksi yang dilakukan oleh SDM tidak akurat, perusahaan dapat mengalami kesulitan dalam memenuhi permintaan pelanggan, menghadapi kekurangan tenaga kerja yang kritis, atau bahkan kelebihan tenaga kerja yang tidak efisien. Oleh karena itu, membuat rencana lamaran yang tepat berdasarkan proyeksi yang akurat akan membantu perusahaan dalam merespons dengan tepat terhadap perubahan bisnis dan memastikan keberlanjutan operasional yang sukses.

### **2.3. Pengelolaan Proses Rekrutmen secara Profesional**

Penulis melihat bahwa Pengelolaan Proses Rekrutmen secara Profesional dapat berhasil jika suatu perusahaan menerapkan strategi dan prinsip rekrutmen dengan benar. Ini berarti bahwa ada beberapa langkah yang harus dipatuhi dan diimplementasikan dengan baik dalam proses rekrutmen agar dapat dikatakan profesional. Strategi rekrutmen yang efektif melibatkan perencanaan yang matang, identifikasi kebutuhan tenaga kerja yang jelas, dan pemilihan metode rekrutmen yang tepat sesuai dengan tujuan organisasi.

Contoh dari penerapan strategi dan prinsip rekrutmen yang benar adalah ketika suatu perusahaan melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja secara menyeluruh, merancang deskripsi pekerjaan yang jelas dan menarik, menggunakan berbagai saluran rekrutmen yang efektif seperti media sosial dan situs web perusahaan, menjalankan proses seleksi yang objektif dan transparan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada kandidat yang mengikuti proses rekrutmen.

- **Strategi Rekrutmen**

Strategi rekrutmen adalah serangkaian langkah dan pendekatan yang direncanakan dan dilaksanakan oleh sebuah organisasi untuk menarik, menemukan, dan merekrut individu-individu yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi tersebut. Hal ini meliputi identifikasi sumber daya manusia potensial, penentuan saluran rekrutmen yang efektif, pengembangan pesan dan brand perusahaan yang menarik, serta proses seleksi yang cermat untuk memilih kandidat yang paling cocok dengan posisi yang tersedia. Strategi rekrutmen juga mencakup upaya untuk memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan memberikan nilai tambah bagi karyawan potensial. Dengan strategi rekrutmen yang baik, sebuah organisasi dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan kualitas terbaik, meningkatkan retensi karyawan, dan memperkuat daya saing perusahaan di pasar kerja.

Strategi untuk melaksanakan rekrutmen dengan baik menurut Sinha & Thaly (2013) membentuk manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan agar dapat memanfaatkan metode-metode yang dapat digunakan dalam merekrut. Metode-metode tersebut antara lain:

- a. Dari surat lamaran masuk (walk-in). Metode rekrutmen ini adalah salah satu strategi rekrutmen di mana perusahaan

menerima dan meninjau lamaran kerja yang dikirim langsung oleh calon karyawan tanpa melalui proses perekrutan aktif atau pemasangan iklan secara terbuka. Proses "walk-in" ini dapat terjadi ketika perusahaan memiliki kebutuhan mendesak untuk mengisi posisi tertentu atau ingin memberi kesempatan kepada individu yang secara proaktif mengajukan diri untuk bekerja di perusahaan tersebut. Biasanya, calon karyawan akan mengirimkan surat lamaran dan CV langsung ke kantor perusahaan atau melalui portal online yang disediakan oleh perusahaan.

- b. Karyawan kontrak atau tenaga *outsourcing*. Metode rekrutmen melalui karyawan kontrak atau tenaga outsourcing adalah praktik di mana sebuah perusahaan menggunakan jasa atau sumber daya manusia dari pihak ketiga untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi. Ini melibatkan penggunaan karyawan yang bekerja untuk perusahaan outsourcing atau lembaga penyedia jasa, yang kemudian disewakan atau ditempatkan di perusahaan klien untuk jangka waktu tertentu atau proyek-proyek khusus.
- c. Referens. Metode rekrutmen melalui referensi adalah praktik di mana sebuah perusahaan mengandalkan rekomendasi atau referensi dari orang-orang yang sudah dikenalnya, seperti karyawan saat ini, mantan karyawan, atau mitra bisnis, untuk merekrut karyawan baru. Metode ini sering dianggap efektif karena calon karyawan yang direferensikan biasanya telah melewati proses seleksi informal dan telah diakui oleh orang yang mereferensikan sebagai individu yang cocok untuk posisi tersebut.
- d. Perguruan Tinggi dan Lembaga pendidikan. Metode rekrutmen melalui perguruan tinggi dan lembaga pendidikan merupakan strategi di mana perusahaan bekerja sama

dengan institusi pendidikan untuk merekrut karyawan baru. Ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti program magang, kerja sama dalam acara karir, perekrutan langsung dari alumni atau siswa/i yang lulus, serta partisipasi dalam kegiatan dan seminar yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi atau lembaga pendidikan.

- e. Memasang iklan di media massa dan di website organisasi. Metode rekrutmen dengan memasang iklan di media massa dan di website organisasi merupakan strategi yang umum digunakan oleh perusahaan untuk menjangkau calon karyawan yang luas dan mencari bakat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Meskipun demikian, metode ini juga memiliki beberapa pertimbangan, seperti biaya yang mungkin diperlukan untuk memasang iklan di media massa, serta persaingan yang mungkin ketat dengan perusahaan lain yang juga menggunakan strategi serupa. Dengan demikian, perusahaan perlu mempertimbangkan dengan cermat tujuan rekrutmen mereka, anggaran yang tersedia, dan audiens target untuk menentukan apakah memasang iklan di media massa dan website organisasi merupakan strategi rekrutmen yang efektif bagi mereka.
- f. Bursa tenaga kerja dan Agen penyedia tenaga kerja. Bursa tenaga kerja adalah platform atau tempat di mana perusahaan dapat memasang informasi tentang lowongan pekerjaan yang tersedia. Calon karyawan dapat mengakses bursa tenaga kerja ini untuk mencari dan melamar pekerjaan sesuai dengan keahlian dan minat mereka. Sedangkan Agen penyedia tenaga kerja adalah lembaga atau perusahaan yang bertindak sebagai perantara antara perusahaan yang membutuhkan karyawan dengan calon karyawan yang mencari pekerjaan. Agen ini biasanya memiliki database



kandidat yang luas dan melakukan proses seleksi untuk mengidentifikasi calon yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- g. Asosiasi profesi. Perusahaan memanfaatkan jaringan dan sumber daya yang dimiliki oleh asosiasi profesi untuk mengidentifikasi dan merekrut karyawan yang memiliki keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Asosiasi profesi dapat menyediakan informasi tentang kandidat potensial dan memberikan rujukan kepada perusahaan mengenai calon karyawan yang memiliki reputasi baik dalam bidang mereka.
- h. *Open house*. Metode rekrutmen melalui open house adalah strategi di mana perusahaan mengadakan acara terbuka atau sesi informasi di kantor atau lokasi lainnya untuk menarik dan merekrut calon karyawan. Perusahaan mengundang calon karyawan potensial untuk menghadiri acara terbuka di kantor atau lokasi perusahaan. Acara ini dapat berupa presentasi perusahaan, sesi tanya jawab, tur fasilitas, atau wawancara singkat dengan tim rekrutmen.
- i. Lingkungan sekitar usaha. Metode rekrutmen melalui lingkungan sekitar usaha adalah strategi di mana perusahaan berfokus pada merekrut karyawan dari lingkungan lokal sekitar kantor atau tempat usaha mereka. Perusahaan memusatkan upaya rekrutmen mereka pada calon karyawan yang tinggal atau bekerja di sekitar kantor atau lokasi usaha mereka. Ini bisa mencakup warga setempat, penduduk desa atau kota di sekitar, atau karyawan dari bisnis lain di area tersebut.

Dengan memanfaatkan berbagai metode rekrutmen yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan peluang untuk menarik kandidat berkualitas, memperluas jangkauan rekrutmen, dan

memperkuat posisinya dalam persaingan di pasar kerja.

## **2.4. Prinsip-Prinsip Rekrutmen**

Menurut Rivai et al. (2015), terdapat beberapa prinsip rekrutmen, antara lain:

### **1. Mutu karyawan harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai.**

Analisis jabatan dilakukan untuk memahami tugas-tugas, tanggung jawab, keterampilan, dan kualifikasi yang dibutuhkan dalam suatu posisi kerja. Dengan melakukan analisis jabatan, perusahaan dapat mengidentifikasi dengan jelas apa yang diharapkan dari karyawan yang mengisi posisi tersebut. Deskripsi jabatan merupakan dokumen yang merinci informasi mengenai tanggung jawab, tugas-tugas, wewenang, kewajiban, serta kualifikasi yang dibutuhkan dalam suatu posisi kerja. Deskripsi jabatan membantu calon karyawan memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka dan membantu perusahaan dalam melakukan seleksi karyawan yang sesuai. Spesifikasi pekerjaan adalah daftar kualifikasi, keahlian, pengalaman, dan karakteristik lain yang diharapkan dari karyawan yang mengisi suatu posisi. Spesifikasi pekerjaan membantu perusahaan dalam menentukan kriteria-kriteria yang harus dimiliki oleh calon karyawan untuk memastikan bahwa mereka dapat memenuhi ekspektasi perusahaan.

### **2. Jumlah karyawan yang perlu dilakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (work force analysis).**

Peramalan kebutuhan tenaga kerja melibatkan proses mengidentifikasi jumlah dan jenis karyawan yang akan dibutuhkan oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu,

berdasarkan proyeksi pertumbuhan bisnis, perubahan strategis organisasi, dan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (workforce analysis) merupakan proses mengkaji secara mendalam kebutuhan spesifik tenaga kerja dalam organisasi. Hal ini meliputi identifikasi keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan, analisis gap antara kebutuhan saat ini dan masa depan, serta perencanaan langkah-langkah untuk mengisi kekurangan tersebut melalui rekrutmen, pelatihan, atau restrukturisasi organisasi.

### **3. Biaya yang diperlukan diminimalkan.**

Strategi dan langkah-langkah manajemen yang efektif dalam meminimalkan biaya yang diperlukan dalam berbagai aspek operasional. Pertama, perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap semua biaya yang terkait dengan operasional, termasuk biaya-biaya yang terkait dengan sumber daya manusia seperti gaji dan tunjangan karyawan, biaya rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan, serta biaya administratif terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Kedua, perusahaan dapat mengadopsi praktik-praktik manajemen yang efisien, seperti penggunaan teknologi untuk otomatisasi proses-proses yang dapat mengurangi biaya administratif, pemilihan metode rekrutmen yang efektif dan hemat biaya, serta pengembangan program pelatihan yang terfokus dan memberikan nilai tambah yang tinggi bagi karyawan dan organisasi. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan negosiasi yang cerdas dengan pemasok dan mitra bisnis untuk memperoleh harga yang lebih baik, mengidentifikasi dan mengatasi potensi pemborosan dalam proses

operasional, serta memperbaiki efisiensi dan produktivitas karyawan melalui pengelolaan kinerja yang baik dan pengembangan budaya kerja yang efisien.

#### **4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.**

Perencanaan dan keputusan strategis tentang perekrutan merujuk pada proses perencanaan yang cermat dan pengambilan keputusan yang strategis dalam mengelola rekrutmen karyawan. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, penetapan strategi rekrutmen yang efektif, pemilihan saluran rekrutmen yang tepat, pengembangan brand employer yang menarik, serta evaluasi terhadap hasil rekrutmen untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan organisasi dan budaya perusahaan. Dengan melakukan perencanaan dan keputusan strategis yang tepat dalam perekrutan, perusahaan dapat mengoptimalkan sumber daya manusia, meningkatkan retensi karyawan, dan mencapai tujuan bisnis yang lebih baik.

#### **5. Flexibility**

Flexibility merujuk pada kemampuan suatu organisasi atau individu untuk beradaptasi dan berubah sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja atau pasar yang kompetitif. Ini mencakup kemampuan untuk menyesuaikan strategi, proses kerja, kebijakan, dan praktik kerja agar dapat menghadapi tantangan dan peluang yang muncul secara efektif dan efisien. Organisasi yang memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi cenderung lebih responsif terhadap perubahan, inovatif dalam pengembangan solusi, dan mampu menjaga daya saing yang kuat dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

## **6. Pertimbangan-pertimbangan hukum**

Pertimbangan-pertimbangan hukum merujuk pada segala hal yang harus dipertimbangkan dan dipatuhi oleh sebuah organisasi dalam konteks hukum. Ini mencakup pemahaman dan kepatuhan terhadap regulasi hukum yang berlaku, termasuk ketentuan-ketentuan terkait dengan rekrutmen dan pengelolaan sumber daya manusia, perlindungan hak-hak karyawan, non-diskriminasi, kerahasiaan informasi, dan aturan lain yang mengatur hubungan kerja. Dengan memperhatikan pertimbangan-pertimbangan hukum secara cermat, organisasi dapat menghindari risiko pelanggaran hukum, menjaga reputasi perusahaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman, adil, dan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dengan mengikuti strategi dan prinsip rekrutmen yang benar, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menemukan kandidat yang berkualitas, meminimalkan risiko pelanggaran hukum atau etika, membangun citra perusahaan yang profesional dan menarik bagi calon karyawan, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

## **3. Seleksi**

Hubungan seleksi dengan manajemen sumber daya manusia juga tidak dapat dilepaskan. Seleksi merupakan salah satu tahap utama dalam siklus manajemen SDM yang mencakup identifikasi kebutuhan tenaga kerja, perekrutan, seleksi, pengembangan, hingga pengelolaan kinerja. Dengan melakukan seleksi yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa sumber daya manusia yang dipilih sesuai dengan tujuan organisasi dan mampu berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Dalam konteks ini,

seleksi menjadi fondasi penting yang mendukung efektivitas dan kesinambungan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

## **2.5. Konsep dan Tujuan Seleksi**

Menurut Mathis dan Jackson dalam Handoko (2001), seleksi kerja adalah suatu proses yang melibatkan pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai untuk mengisi posisi atau lowongan pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi dapat mendapatkan karyawan yang memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil dalam peran yang diinginkan.

Menurut Melayu S.P. Hasibuan, seleksi merupakan serangkaian langkah yang disusun secara sistematis untuk memilih calon-calon pegawai yang memiliki potensi untuk menjadi karyawan perusahaan. Proses seleksi ini dilakukan dengan merujuk pada spesifikasi tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Spesifikasi ini mencakup kriteria-kriteria seperti kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, dan sifat-sifat pribadi yang dianggap penting untuk sukses dalam peran yang akan diisi. Selanjutnya Hasibuan menjelaskan seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan:

- a) Memilih karyawan yang memiliki kualifikasi dan potensi yang baik.
- b) Menyeleksi karyawan yang menunjukkan integritas dan kedisiplinan.
- c) Memilih karyawan yang memiliki kemampuan yang tepat sesuai dengan tugas yang diemban.
- d) Seleksi karyawan yang memiliki keterampilan tinggi dan antusiasme yang besar terhadap pekerjaannya.
- e) Memilih karyawan yang memiliki sifat dinamis dan kreatif.

- f) Menyeleksi karyawan yang memiliki kemampuan inovatif dan bertanggung jawab penuh terhadap tugasnya.
- g) Memilih karyawan yang loyal dan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan.
- h) Seleksi karyawan yang memiliki potensi untuk dikembangkan lebih lanjut di masa depan.
- i) Memilih karyawan yang dapat bekerja secara mandiri dengan baik.
- j) Menyeleksi karyawan yang memiliki norma perilaku yang baik dan menghormati budaya perusahaan.

Melihat tujuan dari seleksi karyawan yang benar menjadi sangat penting bagi perusahaan karena hal ini membawa dampak yang signifikan pada keberhasilan dan kelangsungan operasional organisasi. Tujuan seleksi yang benar juga membantu perusahaan dalam memilih karyawan yang tidak hanya memiliki kualifikasi dan keterampilan yang sesuai dengan tugas yang akan dijalankan, tetapi juga sejalan dengan nilai-nilai, budaya, dan tujuan jangka panjang organisasi. Ini sangat penting untuk membangun tim yang kuat, berkembang, dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan bisnis perusahaan.

## **2.6. Proses Seleksi Karyawan**

Menurut Rivai (2018), faktor-faktor yang menjadi acuan utama. Faktor-faktor tersebut meliputi tingkat pendidikan calon karyawan, pengalaman kerja yang dimiliki, kondisi kesehatan yang memadai, uji tertulis untuk mengukur pengetahuan dan keterampilan, serta wawancara untuk mengevaluasi kemampuan interpersonal dan kecocokan budaya dengan perusahaan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini secara cermat, perusahaan dapat melakukan seleksi karyawan yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Rivai (2018), proses seleksi penerimaan karyawan baru pada umumnya sebagai berikut:

**a. Wawancara Awal (Preliminary Interview).**

Wawancara Awal, atau yang sering disebut sebagai Preliminary Interview, adalah tahap awal dalam proses seleksi karyawan di mana calon karyawan bertemu dengan perwakilan perusahaan untuk mendiskusikan informasi dasar mengenai pengalaman kerja, kualifikasi, dan minat mereka terhadap posisi yang ditawarkan. Tujuan utama dari wawancara awal adalah untuk menyaring calon karyawan berdasarkan kriteria dasar, seperti kesesuaian kualifikasi dan kecocokan budaya. Wawancara ini juga membantu perusahaan dalam memperoleh gambaran awal tentang potensi kandidat sebelum melanjutkan ke tahap seleksi yang lebih mendalam.

**b. Pengujian Seleksi (*Selection Test*).**

Pengujian seleksi, atau *selection test*, adalah salah satu metode yang digunakan dalam proses seleksi karyawan untuk mengukur berbagai aspek seperti pengetahuan, keterampilan, kepribadian, dan kemampuan kerja calon karyawan. Pengujian ini dapat mencakup berbagai bentuk, seperti tes psikologi, tes tertulis, simulasi kerja, atau latihan praktik. Tujuan dari pengujian seleksi adalah untuk memastikan bahwa calon karyawan memiliki kemampuan dan kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban, sehingga dapat menjadi kontributor yang efektif dalam organisasi. Dengan menggunakan pengujian seleksi secara tepat, perusahaan dapat meningkatkan akurasi dalam pemilihan karyawan dan mengurangi risiko kesalahan dalam rekrutmen.

**c. Wawancara Ketenagakerjaan (*Employment Interview*).**

Salah satu metode yang umum digunakan dalam proses seleksi karyawan di perusahaan. Tujuan utama dari wawancara ini



adalah untuk mendapatkan informasi lebih lanjut tentang calon karyawan, seperti pengalaman kerja, keterampilan, motivasi, dan kepribadian. Selain itu, wawancara juga menjadi kesempatan bagi calon karyawan untuk menjelaskan lebih detail tentang kualifikasi dan kecocokan mereka dengan posisi yang ditawarkan. Wawancara ketenagakerjaan sering kali dilakukan oleh tim HR atau manajer yang bertanggung jawab untuk menilai potensi calon karyawan dalam memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

d. **Pemeriksaan Latar Belakang dan Referensi.**

Pemeriksaan latar belakang melibatkan pengecekan riwayat pendidikan, pengalaman kerja, dan rekam jejak calon karyawan untuk memastikan keabsahan informasi yang disampaikan. Sementara itu, referensi dari orang-orang yang mengenal calon karyawan dapat memberikan wawasan tambahan mengenai karakter, kinerja, dan kecocokan dengan posisi yang ditawarkan. Melalui proses ini, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi risiko dan memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki integritas, keandalan, serta kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

e. **Evaluasi Medis.**

Evaluasi ini meliputi pemeriksaan fisik, tes laboratorium, dan penilaian kesehatan umum. Hasil evaluasi medis membantu perusahaan dalam mengidentifikasi potensi masalah kesehatan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta memastikan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi semua anggota tim.

f. **Keputusan Penyeleksian (*Selection Decision*).**

Keputusan ini didasarkan pada evaluasi terhadap kualifikasi, keterampilan, pengalaman, serta kesesuaian individu dengan kebutuhan dan budaya perusahaan. Hal ini melibatkan penimbangan antara kebutuhan organisasi, kemampuan calon

karyawan, dan faktor-faktor lain seperti potensi pengembangan, kesesuaian nilai-nilai, dan kemampuan bekerja dalam tim.

**g. Surat Pengangkatan (*Appointment Letter*).**

Surat Pengangkatan, atau yang biasa dikenal sebagai *Appointment Letter*, adalah dokumen resmi yang dikeluarkan oleh perusahaan kepada karyawan yang telah lolos seleksi dan diterima untuk mengisi posisi tertentu di perusahaan tersebut. Surat ini berisi informasi penting seperti jabatan yang dipegang, tanggal mulai bekerja, besaran gaji, hak dan kewajiban karyawan, serta aturan-aturan yang berlaku di perusahaan. Surat Pengangkatan adalah bukti tertulis yang mengikat antara perusahaan dan karyawan, serta menjadi dasar hukum yang mengatur hubungan kerja antara keduanya.

Suatu perusahaan harus melakukan seleksi dengan benar karena proses seleksi yang tepat memiliki dampak yang signifikan pada kesuksesan dan kinerja organisasi. Dengan melakukan seleksi yang benar, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki kualifikasi, keterampilan, dan kepribadian yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Jika perusahaan tidak melakukan seleksi dengan benar, ini dapat mengakibatkan berbagai masalah dan dampak negatif. Misalnya, kemungkinan besar perusahaan akan merekrut karyawan yang tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diinginkan, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan penurunan produktivitas dan kualitas kerja. Selain itu, karyawan yang tidak sesuai dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan mungkin mengalami kesulitan dalam berintegrasi dengan tim kerja dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dapat memengaruhi motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan akhirnya berpotensi meningkatkan tingkat pergantian karyawan, yang merupakan biaya tambahan dan dapat mengganggu stabilitas

organisasi. Oleh karena itu, seleksi yang tidak benar dapat mengakibatkan dampak yang merugikan bagi perusahaan, baik dari segi kinerja maupun budaya kerja.

#### **4. Pengayaan**



**Gambar 1. Ilustrasi rekrutmen dan seleksi SDM**

Proses rekrutmen dan seleksi karyawan saling terkait dan merupakan dua tahapan penting dalam manajemen sumber daya manusia. Proses rekrutmen adalah tahapan awal di mana perusahaan mencari dan menarik calon karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi posisi yang tersedia. Proses ini mencakup strategi pengiklanan, pencarian kandidat potensial, dan menarik minat calon karyawan untuk melamar.

Setelah proses rekrutmen, tahapan selanjutnya adalah proses seleksi. Proses seleksi merupakan tahapan di mana perusahaan mengevaluasi calon karyawan yang telah melamar untuk memilih individu yang paling sesuai dengan kebutuhan dan kriteria yang ditetapkan. Proses seleksi melibatkan berbagai metode evaluasi, seperti tes psikologi, wawancara, asesmen keterampilan, dan pengecekan referensi.

Kaitan antara proses rekrutmen dan seleksi karyawan terletak pada pentingnya menarik dan memilih calon karyawan yang tepat

untuk organisasi. Proses rekrutmen yang efektif membantu perusahaan menarik bakat-bakat terbaik, sementara proses seleksi yang cermat memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki kualifikasi, keterampilan, dan kepribadian yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan demikian, kedua proses ini bekerja bersama untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan karyawan yang dapat berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan.

- **Latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan proses rekrutmen karyawan?
2. Sebutkan dua metode rekrutmen karyawan yang dapat dilakukan oleh perusahaan.
3. Apa yang dimaksud dengan seleksi karyawan dan mengapa penting dalam manajemen sumber daya manusia?
4. Sebutkan tiga tahapan utama dalam proses seleksi karyawan.
5. Mengapa penting bagi perusahaan untuk memiliki prosedur seleksi yang adil dan transparan?
6. Apa peran tes psikologi dalam proses seleksi karyawan?
7. Bagaimana perusahaan dapat menilai kecocokan kandidat dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan selama proses seleksi?
8. Sebutkan dua contoh pertanyaan yang sering diajukan dalam wawancara seleksi karyawan.
9. Apa yang dimaksud dengan pengecekan referensi dalam proses seleksi karyawan?
10. Bagaimana perusahaan dapat meningkatkan efektivitas proses rekrutmen dan seleksi karyawan untuk mendapatkan bakat terbaik?

- **Referensi**

Chung, Kae. E dan Megginson, Leon. C. (1981). *Organizational Behaviour: Development Managerial*. New York: Hopper Publisher

Dessler, D. & Huat T.C. (2009). *Human Resource Management: An Asian Perspective (2nd ed.)*, Singapore: Prentice Hall.

Edwin B.Flippo, *Principle of Personel Management*, (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1984), Sixth Edition, h. 42 (Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulated them to apply for job in organizational)

Handoko T. Hani. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Pt. Bumi aksara.

Malayu Hasibuan. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia : dasar dan kunci kebeerhasilan*. Jakarta: CV Masagung.

Mathis., Robert. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Rivai, Veithzal. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta: Murai Kencana.

Rivai, Veithzal. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta: Murai Kencana.

Robbins, Stephen, P. dan Timothy, A. Judge. (2018). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta.

## **PROFIL PENULIS**



**Yulanda Elis Meyana, S.Pd., M.Pd.  
Dosen Program Studi Teknik Industri  
Sekolah Tinggi Teknik Multimedia Internasional Malang**

Penulis lahir di Malang tanggal 28 Mei 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri Sekolah Tinggi Teknik Multimedia Internasional Malang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Teknologi Pendidikan dan melanjutkan S2 pada Program Studi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Malang. Penulis juga aktif sebagai pemateri seminar dan webinar, penulis buku dan dosen tamu.

# PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

- **Capaian pembelajaran bab III**  
Diharapkan pada materi ini mahasiswa/siswa mampu memahami konsep-konsep pengembangan sumberdaya manusia organisasi secara efektif dan efisien.

## 3.1. Pendahuluan

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kapasitas individu dalam sebuah organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan dengan memberikan dukungan dan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Proses pengembangan SDM mencakup berbagai kegiatan, seperti pelatihan, pembelajaran mandiri, mentoring, coaching, rotasi jabatan, pembangunan karir, manajemen talenta, dan lain-lain. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan pengembangan, perencanaan program-program yang sesuai, implementasi, evaluasi, dan penyesuaian berkelanjutan.

Pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada pengembangan

keterampilan teknis yang spesifik untuk pekerjaan tertentu, tetapi juga pada pengembangan soft skill, seperti kepemimpinan, komunikasi, kerja tim, adaptabilitas, dan kepemimpinan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan adaptif. Selain memberikan manfaat bagi individu dalam mencapai potensi mereka yang penuh, pengembangan SDM juga memberikan manfaat bagi organisasi, seperti peningkatan retensi karyawan, peningkatan kualitas layanan atau produk, peningkatan produktivitas, dan kemampuan untuk bersaing di pasar yang berubah-ubah. Oleh karena itu, pengembangan SDM dianggap sebagai investasi strategis bagi setiap organisasi yang ingin tetap relevan dan berhasil dalam jangka panjang.

### **3.2. Ragam Pengembangan Sumber Daya manusia**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) melibatkan berbagai jenis kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas individu di dalam organisasi. Jenis pengembangan SDM yang umum dilakukan diantaranya:

#### **1. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan**

Program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan fungsional karyawan dalam pekerjaan mereka. Ini bisa meliputi pelatihan pada perangkat lunak khusus, prosedur operasional, atau teknik tertentu yang relevan dengan posisi mereka. Pelatihan dan pengembangan keterampilan merupakan upaya yang penting bagi individu maupun organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas. Pelatihan keterampilan dapat mencakup berbagai bidang, mulai dari keterampilan teknis seperti pemrograman komputer, desain grafis, hingga keterampilan interpersonal seperti komunikasi efektif, kepemimpinan, dan manajemen waktu.

Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan dalam



pelatihan dan pengembangan keterampilan, mulai dari pelatihan tatap muka, pelatihan daring, workshop, seminar, hingga pembelajaran berbasis proyek. Organisasi sering kali memiliki program pelatihan internal atau mengontrak penyedia pelatihan eksternal untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pentingnya pelatihan dan pengembangan keterampilan juga tercermin dalam peran mereka dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan retensi, dan membangun budaya organisasi yang inovatif dan berorientasi pada pembelajaran. Selain itu, dalam era di mana teknologi dan kebutuhan pasar terus berubah, pelatihan dan pengembangan keterampilan menjadi kunci untuk menjaga daya saing individu dan organisasi.

## 2. Pengembangan Soft Skills

Soft skills, atau keterampilan lunak, merujuk pada keterampilan non-teknis yang melibatkan interaksi manusia, komunikasi, dan kepemimpinan. Pengembangan Soft Skills fokus pada pengembangan keterampilan yang tidak langsung terkait dengan tugas tertentu, seperti komunikasi efektif, kepemimpinan, manajemen waktu, kerja tim, dan kemampuan interpersonal. Pengembangan soft skills merupakan aspek penting dalam pembentukan individu yang sukses, baik secara pribadi maupun profesional. Soft skills, atau keterampilan lunak, mencakup berbagai kemampuan interpersonal, komunikasi, kepemimpinan, dan keterampilan lain yang tidak bersifat teknis.

Mengevaluasi keterampilan yang dimiliki saat ini dan mengidentifikasi area di mana ingin memperbaiki diri. Misalnya, mungkin ingin meningkatkan keterampilan komunikasi, manajemen waktu, atau kemampuan kolaborasi. Ada banyak sumber daya yang tersedia untuk membantu mengembangkan soft skills, mulai dari buku, kursus online, webinar, hingga pelatihan langsung. Cari sumber belajar yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi.

Soft skills sering kali diperoleh melalui praktek aktif. menemukan kesempatan untuk mengaplikasikan keterampilan yang dipelajari dalam situasi nyata, baik di tempat kerja, dalam hubungan pribadi, atau melalui proyek-proyek sukarela. Tidak hanya itu, Berusaha untuk menerima umpan balik dari rekan kerja, atasan, atau teman-teman juga dapat memberikan wawasan berharga tentang area di mana telah berkembang dan di mana masih perlu bekerja. Terlibat dalam kegiatan pengembangan diri seperti seminar, lokakarya, atau kelompok diskusi yang berfokus pada pengembangan soft skills tertentu. Ini dapat memberikan kesempatan untuk belajar dari orang lain dan memperluas jaringan profesional.

### 3. Pembangunan Karir

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan dan memajukan karir mereka dalam organisasi, baik melalui promosi, rotasi jabatan, atau pengembangan jalur karir yang jelas. Dalam konteks karyawan, kegiatan ini dapat membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja. Sehingga karyawan yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal.

### 4. Mentoring dan Coaching

Penugasan mentor atau pelatih yang berpengalaman untuk memberikan panduan, dukungan, dan umpan balik kepada karyawan dalam mencapai tujuan pengembangan pribadi dan profesional mereka. Mentoring dan coaching adalah dua pendekatan yang berbeda namun saling melengkapi dalam membantu seseorang dalam pengembangan pribadi dan profesional.

Mentoring biasanya melibatkan hubungan yang lebih jangka panjang antara mentor (orang yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang relevan) dan mentee (orang yang ingin belajar dan berkembang). Mentoring sering kali berkaitan dengan pengembangan karier, kepemimpinan, dan pengembangan pribadi. Mentor

memberikan panduan, nasihat, dan dukungan kepada mentee untuk mencapai tujuan karier dan pribadi mereka. Mentoring cenderung lebih holistik, melibatkan diskusi tentang aspek-aspek kehidupan dan karier yang lebih luas, seperti tujuan hidup, nilai-nilai, dan keseimbangan kerja-hidup. Mentor biasanya berbagi pengalaman pribadi mereka, serta memberikan wawasan dan bimbingan berdasarkan pengalaman mereka dalam karier dan kehidupan.

Coaching cenderung melibatkan hubungan yang lebih terarah dan fokus antara coach (profesional pelatihan) dan coachee (orang yang menerima pelatihan). Coaching sering kali berfokus pada mencapai tujuan spesifik dalam waktu yang ditentukan. Ini bisa mencakup pengembangan keterampilan tertentu, peningkatan kinerja, atau pemecahan masalah yang spesifik. Coaching menggunakan pendekatan yang terstruktur, dengan rencana tindakan yang jelas dan evaluasi teratur untuk memastikan pencapaian tujuan. Coach menggunakan pertanyaan, refleksi, dan latihan untuk membantu coachee mengidentifikasi hambatan, memperkuat kekuatan, dan mencapai potensi mereka.

Meskipun ada perbedaan antara mentoring dan coaching, keduanya dapat memberikan nilai yang besar dalam pengembangan individu. Pilihan antara mentoring dan coaching tergantung pada kebutuhan, tujuan, dan preferensi individu.

#### 5. Pengembangan Pemimpin

Program khusus yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan bagi individu yang memiliki potensi untuk memegang peran kepemimpinan dalam organisasi di masa depan. Identifikasi, pengembangan, dan retensi individu yang memiliki potensi tinggi atau keterampilan khusus yang penting bagi kesuksesan jangka panjang organisasi.

#### 6. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah serangkaian aktivitas yang

dirancang untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia, meningkatkan budaya organisasi, dan memastikan kesesuaian organisasi dengan lingkungan eksternal yang terus berubah. Inisiatif yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, seperti perubahan budaya, pengoptimalan struktur organisasi, atau perbaikan proses bisnis. Pengembangan organisasi dapat berupa akuisisi perusahaan, merger ataupun pembukaan cabang2 baru sebagai upaya memperluas dan mengembangkan organisasi.

#### 7. Pembelajaran Mandiri

Pembelajaran mandiri adalah proses di mana individu secara aktif mengambil inisiatif untuk belajar dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman secara independen, tanpa harus tergantung pada pengajaran langsung dari orang lain atau struktur formal pembelajaran. Hal ini dapat mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam pengembangan diri mereka sendiri melalui pembelajaran mandiri, seperti membaca buku, mengikuti kursus online, atau menghadiri seminar dan konferensi.

#### 8. Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan adalah praktik manajemen sumber daya manusia di mana seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi atau departemen ke posisi atau departemen lain dalam organisasi. Tujuan dari rotasi jabatan adalah untuk memberikan pengalaman yang beragam kepada karyawan, mengembangkan keterampilan dan pemahaman mereka tentang berbagai aspek operasi organisasi, serta meningkatkan fleksibilitas dan mobilitas mereka. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengalami berbagai peran dan tanggung jawab dalam organisasi untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang operasi dan kebutuhan bisnis yang beragam. Rotasi jabatan dapat memberikan manfaat berikut:

- a. Pengembangan Keterampilan dan Pengetahuan
- b. Peningkatan Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan
- c. Pengurangan Risiko Ketergantungan pada Individu
- d. Peningkatan Retensi Karyawan
- e. Peningkatan Pengetahuan Organisasi
- f. Identifikasi dan Pengembangan Pemimpin Masa Depan

Pengembangan SDM yang holistik dan berkelanjutan akan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang kompeten, termotivasi, dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

### **3.3. Fungsi dan Tujuan Pengembangan Karyawan**

Pengembangan karyawan memiliki fungsi dan tujuan yang penting dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi.

#### **1. Fungsi Pengembangan Karyawan**

- a. Fungsi utama dari pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja.
- b. Pengembangan karyawan memungkinkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan akan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis dan strateginya.
- c. Melalui proses pengembangan, organisasi dapat mengidentifikasi bakat dan potensi karyawan untuk kemajuan karier dan pengembangan pemimpin masa depan.
- d. Pengembangan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberikan mereka kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi dan profesional.
- e. Dengan memberikan peluang untuk pengembangan karier dan kemajuan, organisasi dapat mengurangi tingkat turnover karyawan dan mempertahankan bakat yang berharga.
- f. Karyawan yang terlibat dalam program pengembangan

cenderung lebih produktif karena mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka.

g. Dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan dan kemajuan, karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan retensi dan motivasi.

## 2. Tujuan Pengembangan Karyawan

a. Tujuan utama dari pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja mereka.

b. Pengembangan karyawan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan untuk peran dan tanggung jawab yang lebih besar dan menantang di masa depan.

c. Pengembangan karyawan bertujuan untuk mendorong pertumbuhan dan perkembangan pribadi dan profesional karyawan, sehingga mereka dapat mencapai potensi maksimal mereka.

d. Dengan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, organisasi dapat membangun tim yang lebih kuat dan berkinerja tinggi.

e. Melalui pengembangan karyawan, organisasi dapat menghasilkan pemimpin yang lebih efektif dan mempersiapkan pemimpin masa depan untuk mengambil alih peran kepemimpinan yang penting.

Secara keseluruhan, pengembangan karyawan memiliki peran yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif, serta dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Fungsi-fungsi ini merupakan bagian integral dari manajemen kepemimpinan yang efektif dan membantu memastikan bahwa organisasi atau tim dapat mencapai tujuan mereka dengan sukses.

### **3.4. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan rencana yang disusun oleh organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi karyawan secara efektif guna mencapai tujuan bisnis dan strategisnya. Berikut adalah beberapa strategi pengembangan SDM yang umum digunakan:

#### **1. Analisis Kebutuhan Pengembangan**

Langkah pertama dalam menyusun strategi pengembangan SDM adalah melakukan analisis kebutuhan untuk mengetahui keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi apa yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Ini dapat melibatkan penilaian keterampilan individu, tinjauan kinerja, dan analisis gap keterampilan.

#### **2. Pengembangan Rencana Pengembangan Individu**

Berdasarkan analisis kebutuhan pengembangan, organisasi dapat menyusun rencana pengembangan individu untuk setiap karyawan. Rencana ini harus mencakup tujuan pengembangan yang jelas, langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya, dan sumber daya yang dibutuhkan.

#### **3. Pelatihan dan Pengembangan**

Salah satu strategi utama dalam pengembangan SDM adalah pelatihan dan pengembangan. Ini dapat mencakup pelatihan dalam keterampilan teknis, kepemimpinan, komunikasi, atau pengembangan profesional lainnya. Pelatihan dapat diselenggarakan secara internal atau melalui penyedia pelatihan eksternal.

#### **4. Pengembangan Karier**

Mendorong pengembangan karier karyawan adalah strategi penting dalam pengembangan SDM. Ini dapat melibatkan penciptaan jalur karier yang jelas, penyediaan peluang pengembangan yang relevan, dan bimbingan dalam merencanakan dan mencapai tujuan

karier mereka.

#### 5. Rotasi Jabatan dan Pemutaran Tugas

Rotasi jabatan adalah strategi yang berguna untuk memberikan pengalaman yang beragam kepada karyawan, memperluas wawasan mereka tentang berbagai fungsi dan departemen dalam organisasi, serta mengembangkan keterampilan yang luas.

#### 6. Pemimpin Pendidikan dan Mentorship

Program pemimpin pendidikan dan mentorship dapat membantu dalam pengembangan karyawan yang berpotensi menjadi pemimpin masa depan. Ini melibatkan penugasan mentor senior untuk memberikan dukungan, arahan, dan wawasan kepada karyawan yang sedang berkembang.

#### 7. Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi kinerja reguler dan umpan balik konstruktif adalah bagian penting dari strategi pengembangan SDM. Ini membantu karyawan memahami area di mana mereka dapat meningkatkan dan memberikan arahan tentang langkah-langkah pengembangan selanjutnya.

#### 8. Budaya Pembelajaran Organisasi

Membangun budaya organisasi yang mendorong pembelajaran, eksperimen, dan inovasi merupakan strategi penting dalam pengembangan SDM. Budaya ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk mengambil risiko, belajar dari kegagalan, dan terus berkembang.

#### 9. Penghargaan dan Pengakuan

Memberikan penghargaan dan pengakuan atas pencapaian dan kontribusi karyawan dapat menjadi strategi motivasi yang kuat dalam pengembangan SDM. Ini memberikan insentif bagi karyawan untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik.

#### 10. Evaluasi dan Penyesuaian

Terakhir, organisasi perlu terus mengevaluasi efektivitas



strategi pengembangan SDM mereka dan melakukan penyesuaian sesuai kebutuhan dan perubahan dalam lingkungan bisnis dan industri. Dengan menerapkan strategi pengembangan SDM yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang terampil, terampil, dan termotivasi yang dapat membantu mereka mencapai keunggulan kompetitif dan kesuksesan jangka panjang.

- **Rangkuman**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan kinerja karyawan agar dapat mendukung tujuan organisasi. Langkah awal dalam pengembangan SDM adalah melakukan analisis kebutuhan untuk mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis, kepemimpinan, komunikasi, dan keterampilan lain yang diperlukan oleh karyawan. Organisasi menyediakan peluang pengembangan karier kepada karyawan melalui penciptaan jalur karier yang jelas, rotasi jabatan, dan program mentorship. Rotasi jabatan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan pengalaman yang beragam dalam berbagai fungsi dan departemen dalam organisasi. Begitu juga Program mentorship dan pendidikan pemimpin membantu dalam pengembangan karyawan yang berpotensi menjadi pemimpin masa depan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan dengan memberikan dukungan dan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

- **Latihan**

1. Jelaskan peran penting pengembangan karyawan bagi suatu organisasi?
2. Jelaskan jenis pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan dalam pengembangan karyawan serta berikan contoh?
3. Bagaimana organisasi dapat menerapkan strategi pengembangan karyawan yang efektif?

- **Referensi**

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.

Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2010). *Gower Handbook of Training and Development*. Gower Publishing, Ltd.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2008). *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach* (4th ed.). Jossey-Bass.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399–441.

## PROFIL PENULIS



### **Nanda Harry Mardika, M.M.**

Penulis lahir di Painan tanggal 17 Agustus 1989, merupakan seorang dosen dan praktisi dibidang kajian dan penelitian. Telah berkarir dibidang pengajaran selama 8 tahun. Penulis juga aktif diberbagai kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam lingkup internal universitas dan nasional diantaranya dibuktikan dengan memenangi hibah penelitian dikti tahun 2018 dan 2020 ditingkat nasional.

# KEPEMIMPINAN

- **Capaian pembelajaran bab IV**  
Diharapkan pada materi ini mahasiswa/siswa mampu memahami konsep-konsep kepemimpinan dalam kaedah manajemen sumberdaya manusia.

## 4.1. Perkembangan Kepemimpinan

Manajemen kepemimpinan klasik merujuk pada pendekatan tradisional dalam manajemen yang menekankan otoritas, hierarki, dan kendali dari atas ke bawah. Ini adalah pendekatan yang sangat dipengaruhi oleh teori manajemen awal seperti manajemen ilmiah dan manajemen administrative. Manajemen kepemimpinan klasik menekankan struktur hierarkis yang jelas, di mana kekuasaan dan wewenang terkonsentrasi di tangan manajer puncak. Pemimpin memiliki kendali penuh atas bawahan dan memberikan arahan secara langsung.

Ciri utama dari kepemimpinan klasik adalah Keputusan utama dibuat oleh manajer puncak dan kemudian diteruskan ke bawahan untuk pelaksanaan. Komunikasi dalam hierarki organisasi seringkali bersifat vertikal dari atas ke bawah. Manajemen kepemimpinan klasik menekankan pemenuhan tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin memandang bawahan sebagai alat untuk mencapai hasil

tertentu, dan fokus utamanya adalah pada produktivitas dan efisiensi. Tugas dan tanggung jawab dipecah menjadi bagian-bagian yang jelas dan ditugaskan kepada individu atau kelompok secara terstruktur. Setiap orang memiliki peran dan fungsi yang spesifik dalam organisasi. Manajemen kepemimpinan klasik menggunakan insentif dan hukuman sebagai alat untuk mengontrol perilaku bawahan. Insentif seperti bonus dan promosi digunakan untuk memotivasi kinerja, sementara hukuman seperti teguran atau penurunan gaji digunakan untuk menanggapi pelanggaran. Lainnya adalah, Para pemimpin diharapkan untuk membuat keputusan dan merencanakan strategi, sementara pekerjaan pelaksanaan seringkali dilakukan oleh bawahan. Ada pemisahan yang jelas antara manajemen dan eksekusi tugas.

Manajemen kepemimpinan modern melibatkan pendekatan yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan serta pencapaian tujuan jangka panjang. Manajemen kepemimpinan modern mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin berkolaborasi dengan anggota tim untuk mengembangkan solusi yang terbaik. Pemimpin modern tidak hanya memandang karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi juga sebagai aset yang berharga yang perlu dikembangkan. Mereka berinvestasi dalam pengembangan keterampilan, peningkatan kinerja, dan pertumbuhan profesional karyawan. Manajemen kepemimpinan modern mencoba menciptakan keseimbangan antara mencapai tujuan organisasi dan memperhatikan kebutuhan dan kepuasan karyawan. Mereka menyadari bahwa karyawan yang terlibat dan puas cenderung lebih produktif. Pemimpin modern memahami pentingnya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan yang cepat di lingkungan bisnis. Mereka siap untuk menyesuaikan strategi dan taktik mereka sesuai dengan perubahan situasi.

Manajemen kepemimpinan modern mengutamakan keadilan,

transparansi, dan kesetaraan dalam perlakuan terhadap karyawan. Mereka memastikan bahwa kebutuhan dan kepentingan semua pihak diakui dan dihormati. Pemimpin modern berperan sebagai fasilitator yang membantu memfasilitasi kerja tim dan memastikan bahwa karyawan memiliki sumber daya yang mereka butuhkan untuk berhasil. Mereka juga berperan sebagai mentor yang memberikan dukungan, bimbingan, dan umpan balik kepada karyawan.

Teknologi dan inovasi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kolaborasi dalam organisasi digunakan pada manajemen kepemimpinan modern. Mereka terbuka terhadap penggunaan alat-alat baru yang dapat meningkatkan kinerja tim.

Manajemen kepemimpinan modern menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan individu serta mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Pendekatan ini sering dianggap lebih efektif dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika dunia bisnis saat ini.

#### **4.2. Pengertian Kepmimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Ini melibatkan kombinasi dari keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan seorang pemimpin untuk efektif memimpin dan mengelola orang-orang di bawahnya. Kepemimpinan tidak hanya tentang memberi perintah, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kuat, menginspirasi, memfasilitasi kolaborasi, dan menciptakan lingkungan di mana individu dan tim dapat berkembang dan mencapai potensi maksimal mereka.

Manajemen kepemimpinan adalah gabungan dari dua konsep utama: manajemen dan kepemimpinan. Ini mengacu pada

kemampuan seseorang untuk mengintegrasikan praktik manajemen yang efektif dengan keterampilan kepemimpinan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi atau tim dengan baik.

Manajemen melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam organisasi atau tim untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Di sisi lain, kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan tersebut.

Dalam manajemen kepemimpinan, seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab atas mengelola tugas dan proses, tetapi juga memimpin dengan mengilhami dan membimbing anggota timnya. Ini membutuhkan keterampilan yang luas dalam berkomunikasi, memecahkan masalah, memimpin tim, serta memahami dan mengembangkan individu dalam tim. Dengan menggabungkan manajemen yang efektif dengan kepemimpinan yang kuat, manajemen kepemimpinan menciptakan kerangka kerja yang holistik untuk mencapai keberhasilan organisasi atau tim.

Terdapat berbagai pendapat dari para ahli mengenai pengertian manajemen kepemimpinan. Berikut adalah beberapa definisi dari beberapa ahli:

1. Peter Drucker: Salah satu pakar manajemen terkemuka, Drucker mendefinisikan manajemen kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membuat visi yang jelas, memperoleh komitmen untuk visi tersebut, dan mengkomunikasikan visi tersebut kepada orang lain dengan cara yang menginspirasi.
2. Warren Bennis: Seorang psikolog dan penulis yang dikenal karena karyanya dalam kepemimpinan, Bennis mendefinisikan manajemen kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengubah visi menjadi realitas, menetapkan tujuan, memotivasi, dan menginspirasi orang lain.
3. John Kotter: Seorang profesor Harvard Business School yang ahli

dalam manajemen perubahan, Kotter mendefinisikan manajemen kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengartikulasikan visi, mendorong orang lain untuk mengadopsi visi tersebut, dan memberi contoh dengan memimpin dengan contoh.

4. Stephen Covey: Penulis terkenal dan pembicara motivasi, Covey menggambarkan manajemen kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memimpin diri sendiri terlebih dahulu, kemudian memimpin orang lain dengan menginspirasi, memberdayakan, dan membangun hubungan yang kuat.
5. Max Weber: Seorang sosiolog Jerman yang berpengaruh, Weber melihat manajemen kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan menggunakan otoritas yang sah dan memperoleh kepatuhan mereka.

#### **4.3. Fungsi Manajemen Kepemimpinan**

Fungsi manajemen kepemimpinan mencakup serangkaian tindakan dan aktivitas yang diperlukan untuk mengelola dan memimpin sebuah tim atau organisasi dengan efektif. Seorang pemimpin harus mampu menginspirasi dan mengarahkan anggota tim atau organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Ini melibatkan pengartikulasian visi yang jelas, penentuan arah, dan memberikan motivasi kepada orang lain. Selain itu, seorang pemimpin harus mampu membuat keputusan yang tepat dan efektif untuk memajukan organisasi atau tim. Ini mencakup menganalisis informasi, mengevaluasi opsi, dan memilih tindakan terbaik yang sesuai dengan tujuan dan visi organisasi.

Penting bagi seorang pemimpin untuk membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim atau organisasi. Ini melibatkan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, mendengarkan dengan baik, memberikan umpan balik, serta mempromosikan



kerjasama dan keterlibatan. Di dalam kepemimpinan, konflik dapat timbul dalam setiap organisasi atau tim. Seorang pemimpin harus mampu mengelola konflik dengan bijaksana, menengahi perselisihan, dan menciptakan solusi yang memuaskan semua pihak yang terlibat.

Seorang pemimpin harus mampu memberdayakan anggota tim atau organisasi untuk mencapai potensi maksimal mereka. Ini melibatkan memberikan tanggung jawab, memberikan pelatihan dan pengembangan, serta memberikan dukungan dan dorongan. Perubahan adalah konstan dalam lingkungan bisnis dan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengelola perubahan dengan baik, mengkomunikasikan perubahan dengan jelas, mempersiapkan anggota tim untuk perubahan, dan memfasilitasi adaptasi yang sukses. Seorang pemimpin tentu juga harus memberikan teladan yang baik dengan perilaku dan tindakan mereka. Ini melibatkan konsistensi antara kata-kata dan tindakan, integritas, etika kerja yang tinggi, dan kemampuan untuk mengatasi tantangan dengan kepala tegak.

Fungsi-fungsi ini merupakan bagian integral dari manajemen kepemimpinan yang efektif dan membantu memastikan bahwa organisasi atau tim dapat mencapai tujuan mereka dengan sukses.

#### **4.4. Jenis Gaya Kepemimpinan**

Terdapat beberapa jenis kepemimpinan yang umum dikenal, masing-masing dengan ciri-ciri dan pendekatan yang berbeda. di antaranya:

##### **1. Kepemimpinan Otoriter**

Pemimpin otoriter mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan anggota tim. Mereka cenderung memberikan instruksi yang jelas dan memegang kendali penuh atas tim. Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin memiliki kendali penuh atas tim atau organisasi dan mengambil keputusan

sendiri tanpa melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan.

Pemimpin otoriter memberikan instruksi yang jelas dan langsung kepada anggota tim tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Mereka menetapkan aturan dan ekspektasi yang ketat. Pemimpin otoriter dengan serta merta memegang kendali penuh atas semua aspek tim atau organisasi. Mereka membuat keputusan sendiri tanpa berkonsultasi dengan anggota tim.

Ada Jeni kepemimpinan ini, anggota tim cenderung bergantung pada pemimpin untuk arahan dan panduan. Mereka tidak memiliki kebebasan yang besar untuk mengambil keputusan sendiri. Kepemimpinan otoriter sering kali menciptakan lingkungan kerja yang sangat terstruktur dan terkontrol, di mana pemimpin memantau dan mengawasi kinerja anggota tim secara ketat. Karena kurangnya partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan otoriter dapat menghambat kreativitas dan inovasi. Anggota tim mungkin merasa tidak dihargai atau tidak termotivasi untuk berkontribusi dengan ide-ide baru.

Kepemimpinan otoriter hanya sering kali efektif dalam situasi di mana keputusan cepat diperlukan atau ketika ada situasi darurat. Dalam konteks ini, pemimpin dapat membuat keputusan dengan cepat tanpa perlu berkonsultasi terlebih dahulu. Namun, anggota tim mungkin merasa terbatas dalam mengemukakan ide-ide mereka atau mengambil inisiatif karena mereka merasa peran dan kontribusi mereka tidak dihargai.

## 2. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin demokratis melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Mereka mendengarkan pendapat dan masukan dari anggota tim sebelum membuat keputusan akhir. Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan di mana

pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan.

Pemimpin demokratis mendorong partisipasi aktif dari anggota tim dalam pengambilan keputusan. Mereka mendengarkan pendapat, masukan, dan ide-ide dari anggota tim sebelum membuat keputusan akhir. Pemimpin demokratis cenderung membagi tanggung jawab dan wewenang dengan anggota tim. Mereka memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas tugas-tugas mereka. Komunikasi terbuka dan transparan merupakan bagian integral dari kepemimpinan demokratis. Pemimpin memberikan informasi yang jelas dan terbuka kepada anggota tim, dan mendorong dialog yang produktif.

Pemimpin demokratis menghargai keragaman ide dan pandangan dalam tim. Mereka membuka ruang untuk diskusi dan pemikiran kreatif, serta menghargai kontribusi dari berbagai perspektif. Didalam kepemimpinan demokratis, Pemimpin demokratis tidak hanya memimpin, tetapi juga memfasilitasi perkembangan keterampilan dan kemampuan anggota tim. Mereka mendukung pertumbuhan profesional dan personal anggota tim. Meskipun pemimpin demokratis akhirnya membuat keputusan, keputusan tersebut didasarkan pada konsensus atau mayoritas suara dari anggota tim. Proses ini memberikan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif terhadap hasil keputusan. Partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan bersama. Anggota tim merasa dihargai dan memiliki peran yang penting dalam kesuksesan tim atau organisasi.

### 3. Kepemimpinan Laissez-Faire

Kepemimpinan Laissez-Faire adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengambil keputusan dan mengelola tugas mereka sendiri.

Pemimpin cenderung hanya memberikan arahan minimal. Berikut adalah beberapa ciri-ciri dan karakteristik dari kepemimpinan Laissez-Faire:

- a. Kebebasan dan Otonomi
- b. Minimnya Campur Tangan
- c. Pemimpin sebagai Sumber Daya
- d. Tanggung Jawab Individu
- e. Kreativitas dan Inovasi
- f. Tingkat Kemandirian yang Tinggi
- g. Kekurangan Struktur

Kepemimpinan Laissez-Faire cocok untuk situasi di mana anggota tim telah memiliki tingkat keahlian dan motivasi yang tinggi, serta ketika kreativitas dan inovasi dihargai. Namun, dalam situasi di mana anggota tim membutuhkan bimbingan atau struktur yang lebih besar, gaya kepemimpinan ini mungkin tidak efektif.

#### 4. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi anggota tim mereka. Mereka seringkali memiliki visi yang kuat dan mendorong anggota tim untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dengan mengkomunikasikan visi yang kuat dan menggalang dukungan untuk visi tersebut. Berikut adalah beberapa karakteristik utama dari kepemimpinan transformasional:

- a. Visi yang Kuat
- b. Kepemimpinan Berinspirasi
- c. Pengembangan Hubungan yang Kuat
- d. Pemberian Contoh
- e. Stimulasi Intelektual
- f. Pemberdayaan

## g. Penciptaan Budaya Organisasi yang Kuat

### 5. Kepemimpinan Servant

Kepemimpinan servan mengutamakan pelayanan kepada orang lain di atas segalanya. Pemimpin ini berfokus pada kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim serta berusaha untuk membantu mereka berkembang.

### 6. Kepemimpinan Situasional

Dalam kepemimpinan situasional, pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan pada situasi dan kebutuhan spesifik dari tim atau tugas yang dihadapi.

### 7. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional menggunakan sistem insentif dan hukuman untuk memotivasi anggota tim mereka. Mereka fokus pada pencapaian tujuan dan tugas yang telah ditetapkan.

### 8. Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin kharismatik memiliki kepribadian yang kuat dan karisma yang mampu mempengaruhi dan menginspirasi orang lain. Mereka seringkali memiliki pengikut yang loyal dan berkomitmen. Setiap jenis kepemimpinan memiliki kelebihan dan kelemahan yang berbeda, dan pemimpin yang efektif mungkin menggunakan campuran dari beberapa gaya kepemimpinan tergantung pada situasi dan kebutuhan tim atau organisasi.

## • Rangkuman

Secara ringkas, manajemen kepemimpinan melibatkan proses pengelolaan tim atau organisasi dengan memanfaatkan berbagai gaya, pendekatan, dan prinsip untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Ada berbagai gaya kepemimpinan, termasuk otoriter, demokratis, laissez-faire, transformasional, servant, situasional, transaksional, dan

kharismatik. Setiap gaya memiliki ciri-ciri dan pendekatan yang berbeda dalam memimpin dan mengelola tim. Prinsip-prinsip manajemen kepemimpinan modern termasuk partisipatif, komitmen pada pengembangan karyawan, keseimbangan antara orientasi tugas dan orientasi karyawan, fleksibilitas dan adaptabilitas, komitmen pada keadilan dan kesejahteraan karyawan, peran pemimpin sebagai fasilitator dan mentor, serta penggunaan teknologi dan inovasi.

Tujuan manajemen kepemimpinan adalah mencapai tujuan organisasi, memfasilitasi pertumbuhan dan pengembangan karyawan, meningkatkan kinerja dan produktivitas, mempromosikan kolaborasi dan inovasi, serta membangun lingkungan kerja yang inklusif dan berorientasi pada kepuasan karyawan. Dengan memahami berbagai gaya, prinsip, dan tujuan manajemen kepemimpinan, pemimpin dapat mengembangkan pendekatan yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim atau organisasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

- **Latihan**

4. Jelaskan perbedaan antara kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis. Berikan contoh situasi di mana masing-masing gaya kepemimpinan ini mungkin efektif!
5. Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional? Jelaskan karakteristik utama dari gaya kepemimpinan ini dan berikan contoh seorang pemimpin transformasional yang terkenal!
6. Anda adalah manajer tim di sebuah perusahaan teknologi yang sedang mengalami perubahan besar dalam strategi bisnisnya. Tim Anda terdiri dari individu yang berbakat tetapi memiliki kekhawatiran tentang perubahan tersebut. Bagaimana Anda akan menggunakan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional untuk memotivasi dan menginspirasi tim Anda selama periode

perubahan ini?

- **Referensi**

Kotter, John P. (2012). "Leading Change." Harvard Business Review Press.

Covey, Stephen R. (2004). "The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change." Free Press.

Maxwell, John C. (2018). "The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You." HarperCollins Leadership.

Collins, Jim. (2001). "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't." HarperBusiness.

Blanchard, Kenneth H., & Johnson, Spencer. (1982). "The One Minute Manager." William Morrow & Company.

Goleman, Daniel. (1995). "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ." Bantam Books.

Bennis, Warren, & Thomas, Robert J. (2002). "Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders." Harvard Business School Press.

Northouse, Peter G. (2015). "Leadership: Theory and Practice." Sage Publications.

Adair, John. (2005). "Effective Leadership." Pan Macmillan.

Lencioni, Patrick. (2002). "The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable." Jossey-Bass.

## **PROFIL PENULIS**



**Ade Irma A. Srem, S.E., M. Sc**  
**Dosen Tetap**  
**Universitas Cenderawasih (UNCEN) Jayapura**

Ade Irma A. Srem, S.E., M.Sc. adalah seorang perempuan asli Papua yang lahir di Awaya pada tahun 1986. Telah menyelesaikan pendidikan menengah kejuruan di SMK Negeri 2 Jayapura pada tahun 2003. Kemudian, meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Manajemen Universitas Cenderawasih (UNCEN) Jayapura pada tahun 2007 dan Pada tahun 2017, berhasil meraih gelar Master of Science in Management (M.Sc) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Saat ini, menjabat sebagai dosen tetap di UNCEN sejak tahun 2008. Karya Buku pertama beliau berjudul "Eksplorasi Kemampuan Pelaku Usaha Menuju UMKM yang Inovatif" terbit pada tahun 2023. Salam Hormat saya untuk para pembaca dari Bumi Cenderawasih Papua.



## KEPUASAN KERJA

- **Capaian pembelajaran bab V**  
Diharapkan pada materi ini mahasiswa/siswa mampu memahami Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja pada pekerja sangat penting, merangsang produktivitas serta kualitas kerja. Menurut (Robbins, 2015) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan kumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan dari para pegawai atau karyawan di suatu organisasi atau perusahaan ketika bekerja dan sifat dinamis dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh mereka.

Kepuasan kerja, salah satu isu yang paling banyak dipelajari dalam literatur yang relevan. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang yang mencapai atau memfasilitasi prestasi nilai-nilai pekerjaan. Berbagai faktor dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dimana ketidakcocokan antara apa yang diharapkan dan apa yang sebenarnya diterima, mendorong tingkat kepuasan kerja, melibatkan misalnya, persepsi tentang isi pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan supervisor, kontrol pekerjaan, keamanan

kerja, imbalan, karir peluang, promosi dan kemajuan, lingkungan kerja fisik, pelanggan dan perasaan seperti prestasi dan kemajuan diri. Kepuasan kerja mencakup unsur-unsur umum dan elemen spesifik, seluruh persepsi kesenangan pekerjaan dianggap sebagai elemen umum, keamanan kerja, gaji, rekan kerja, pengawasan dan pertumbuhan pribadi dan pengembangan dianggap sebagai elemen (spesifik) tertentu.

### **5.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Ada beberapa pengertian kepuasan kerja berdasarkan para ahli, yaitu;

- 1) Afandi (2018:75). Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.
- 2) Agustini (2019:65) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.
- 3) Robbins dan Judge (2017:46) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya, pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja kurang ideal, dan sebagainya.
- 4) Wibowo (2019 : 131) kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja.
- 5) Wirawan (2017 : 756) memberikan definisi kepuasan kerja

adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya.

## 5.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg dalam Sule &Donni (2018:184-185) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbagi menjadi dua faktor utama, yaitu:

- 1) Faktor Ekstrinsik  
Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara ekstrinsik adalah:
  - a) Gaji atau Upah  
Gaji yang memadai akan meningkatkan pendapatan pegawai untuk meningkatkan sosial ekonominya.
  - b) Keamanan Kerja  
Kebutuhan rasa aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri.
  - c) Kondisi Kerja  
Karyawan akan bekerja dengan nyaman apabila tercipta suasana dan kondisi kerja yang kondusif, serta kerjasama yang baik dan harmonis dengan teman sekerja.
  - d) Status  
Status (kedudukan) yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
  - e) Kebijakan Organisasi  
Tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perilaku pegawai
  - f) Mutu Teknik Pengawasan  
Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dijalankan dengan tepat serta pengawasan yang baik dan berkelanjutan akan meningkatkan kinerja pegawai.

- g) Interaksi antar Pegawai  
Interaksi antar pegawai dibedakan menjadi interaksi antar sesamanya, interaksi antar pegawai yang lebih rendah dengan pimpinan.
- 2) Faktor Intrinsik
- a) Pengakuan (*Recognition*)  
Penghargaan, pengakuan merupakan perangsang yang kuat, yang akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi.
- b) Tanggung Jawab (*Responsibility*)  
Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk buat merasa bertanggung jawab.
- c) Prestasi (*Achievement*)  
Karyawan memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan yang dapat mendorongnya mencapai sasaran.
- d) Pekerjaan itu Sendiri (*The Work it Self*)  
Pekerjaan yang disenangi akan menjadi motivasi untuk dilaksanakan dengan baik.
- e) Kemungkinan untuk Berkembang (*The Possibility of Growth*)  
Kesempatan untuk mengembangkan diri memacu pegawai untuk berlomba-lomba meraih sukses.
- f) Kemajuan (*Advancement*)  
Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan pendidikannya.

**5.3. Ada berbagai tujuan dengan skema yang sedang diadopsi sehingga menghasilkan kepuasan karyawan (Kumari, Neeraj, 2011) yaitu:**

- 1) Mengembangkan rasa yang lebih besar dari partisipasi dalam manajemen.

- 2) Menanamkan rasa keterlibatan, kepemilikan, organisasi, loyalitas komitmen, dan rasa dedikasi dari karyawan.
- 3) Meningkatkan tingkat efisiensi, kemampuan produktivitas kompetensi pengetahuan, dan persepsi.
- 4) Mengembangkan pendekatan hubungan manusia yang lebih baik, sikap dan pemahaman yang lebih baik antara pekerja dan manajemen.
- 5) Meningkatkan tingkat produksi, perolehan laba produktivitas dan meningkatkan keseluruhan berfungsi organisasi.
- 6) Mengurangi tingkat wastages, kerugian dalam berbagai kegiatan.
- 7) Promosi hubungan yang lebih baik antara manajemen, serikat pekerja dan karyawan.
- 8) Pelatihan karyawan dalam seni, teknik dan proses pengambilan keputusan dalam manajemen.

#### 5.4. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja berupaya menyampaikan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya. Teori ini pula mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2016) diantara teori kepuasan kerja yaitu *Two-factor theory* serta *Value theory*.

##### 1) *Two – factor theory*

Teori dua faktor oleh Frederick Herzberg menyatakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan keadaan di sekitar pekerjaan (semacam keadaan kerja, pengupahan, keamanan, mutu pengawasan,

serta ikatan dengan orang lain), serta bukannya dengan pekerjaannya itu sendiri. Sebab aspek ini menghindari respon negatif, dinamakan sebagai *hygiene* ataupun *maintenance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari aspek yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri ataupun hasil langsung daripadanya, semacam sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, kesempatan promosi serta peluang untuk pengembangan diri dan pengakuan. Sebab faktor ini berkaitan dengan tingkatan kepuasan kerja tinggi hingga dinamakan *motivators*.

## 2) *Value- Percept Theory*

Menurut Dr. Martin Fishbein konsep teori ini kepuasan kerja berlangsung pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit menerima hasil, maka mereka akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka.

Sedangkan Menurut Mangkunegara (2017:120-122) terdapat enam teori mengenai kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

### 1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori keseimbangan ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori keseimbangan ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. pengertiannya sebagai berikut:

- a) *Input*, yaitu semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya seperti pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.
- b) *Outcome*, yaitu semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya seperti upah, keuntungan tambahan,

status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

- c) *Comparison person*, yaitu seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.
- 2) *Equity-in-equity*, yaitu puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*) sehingga jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai akan merasa puas, namun jika terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori perbedaan ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya jika yang didapat pegawai lebih rendah dari apa yang diharapkan maka akan menyebabkan pegawai menjadi tidak puas.

- 3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori pemenuhan ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar

kebutuhan karyawan terpenuhi, maka semakin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka pegawai itu akan merasa tidak puas.

4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori pandangan sosial kelompok ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya melalui lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis ini (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan.

6) Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Mangkunegara (2017:122) mengemukakan bahwa Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang



memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunya.

### **5.5. Indikator Kepuasan Kerja**

indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

4) Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5) Rekan Kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

- **Referensi**

Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia* (A. Ihdina, Ed.). UISU Press.

Kumari, Neeraj. 2011. "Job Satisfaction of the Employees at the Workplace". *European Journal of Business and Management*. Vol. 3 No.4, pp. 11-30.

Mangkunegara, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (S. Sandiasih, Ed.; Cetakan 15). Remaja Rosdakarya.

Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat

Sule, E., & Donni, P. (2018). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi (Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan)* (Anna, Ed.; Cetakan Pertama). PT Refika Aditama.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Depok: Rajawali, 2016.

Wirawan. *Kepemimpinan*. Depok: Rajawali Pers, 2017.

## **PROFIL PENULIS**



**Nenden Nur Annisa, S.E., M.M.  
Dosen Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Purworejo**

Penulis lahir di Kota Janto (Banda Aceh) 12 Juni 1994, menamatkan pendidikan formal di SD Negeri 146287 Sinunukan, Mandailing Natal, Sumatera Utara, MTs Negeri Batahan, Sumatera Utara, SMA Negeri 1 Sinunukan, Mandailing Natal, Sumatera Utara, Selanjutnya menempuh pendidikan Strata Satu di Universitas Muhammadiyah Surakarta, dengan Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Pascasarjana di Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jurusan Magister Manajemen. Saat ini penulis bekerja sebagai Dosen di Universitas Muhammadiyah Purworejo, Fakultas Ekonomi, Prodi S1-Manajemen. Penulis aktif melakukan penelitian dan menulis artikel untuk jurnal.

# KINERJA

- **Capaian pembelajaran Bab VI**

Capaian dalam mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia terkhususnya bab 6 berfokus pada topik kinerja. Diharapkan mahasiswa/i memahami isu tentang kinerja, menerapkan tujuan kinerja, dan memiliki kemampuan untuk menganalisis aspek kinerja beserta indikator kinerja.

### 6.1. Pengertian kinerja

Kinerja adalah terjemahan dari kata Inggris "performance", yang berasal dari kata "to perform", yang berarti "menampilkan" atau "melaksanakan". Namun, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), "pengertian kinerja" mengacu pada kondisi yang harus diperbaiki, layanan yang harus disediakan, atau teknik untuk memperbaiki kerusakan properti. Kinerja, menurut KBBI, adalah strategi yang digunakan oleh organisasi yang berfokus pada keuntungan dan nonprofit yang telah beroperasi selama setidaknya satu minggu.

Kinerja merupakan komponen yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan evaluasi dari pencapaian karyawan yang memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Kinerja tentunya merupakan penentu

keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan. Organisasi manusia adalah bagian penting dari operasi sebuah organisasi.

Kinerja adalah pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja dapat dilihat dari dua perspektif: kinerja karyawan secara individu dan secara organisasi. Kinerja karyawan secara individu merupakan hasil kerja individu dalam organisasi, sedangkan kinerja karyawan secara organisasi merupakan total hasil capai organisasi.

Menurut Hery (2019), Penilaian kinerja adalah cara formal untuk mengukur seberapa baik seorang pekerja melakukan tugasnya dalam hubungannya dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kinerja merupakan komponen yang sangat penting bagi organisasi. Dalam situasi di mana seorang karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja baik secara individu maupun bersama, kinerja dapat didefinisikan sebagai gambaran kerja tentang bagaimana dan apa yang dilakukan seseorang berdasarkan tugas yang diberikan.

## **6.2. Tujuan Kinerja**

Tujuan dan kegunaan kinerja adalah bahwa mereka dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan membantu mereka mencapai potensi terbaik mereka. Selain itu, penilaian kinerja memberikan umpan balik kepada karyawan dan atasan untuk membantu mereka membuat keputusan tentang bidang pekerjaan mereka. Ini memungkinkan penilaian kinerja untuk berfungsi sebagai alat untuk pengembangan diri dan karier.

Menurut Wibowo (2011), Menyesuaikan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi dikenal sebagai tujuan kinerja. Kesesuaian antara upaya untuk mencapai tujuan individu dengan tujuan organisasi akan memungkinkan kinerja yang baik.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi harus memiliki kemampuan untuk membedakan kriteria

kinerja secara obyektif dan subyektif. Kriteria kinerja secara obyektif menunjukkan seberapa baik seorang pekerja bekerja secara keseluruhan, sedangkan kriteria subyektif menunjukkan seberapa baik seorang pekerja memenuhi standar tertentu.

### **6.3. Manfaat Kinerja**

Selain memiliki beberapa tujuan kinerja, karyawan harus mendapatkan manfaat yang signifikan. Manfaat ini dapat meningkatkan produktivitas mereka, menunjukkan rasa terima kasih mereka kepada perusahaan, dan memfasilitasi komunikasi dua arah yang efektif antara manajer dan karyawan.

Menurut Rivai (2013), mengatakan bahwa manfaat kinerja pada dasarnya meliputi antara lain;

- a. Perbaikan prestasi, artinya dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
- b. Keputusan penempatan, artinya membantu dalam promosi, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Sebagai perbaikan kinerja karyawan.
- d. Sebagai latihan pengembangan karyawan.
- e. Umpan balik sumber daya manusia, artinya prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik Sumber Daya Manusia.

Sedangkan menurut Harvard (2004), manfaat penilaian kinerja dapat dipergunakan sebagai berikut;

- a. Memperkenalkan perubahan, termaksud perubahan dalam budaya organisasi.
- b. Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- c. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai sebagai alat untuk memecat dikemudian hari.

- d. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
- e. Meninjau Kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- f. Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
- g. Mendapatkan kesenangan khusus.
- h. Menyepakati tujuan pembelajaran.
- i. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
- j. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilakukan setelah diskusi penilaian.
- k. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya.
- l. Menjaga Perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan Perusahaan.

Berdasarkan pemahaman para ahli di atas, disimpulkan bahwa manfaat kinerja yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu, manfaat kinerja ini dapat digunakan sebagai umpan balik untuk mengukur dan mengidentifikasi kinerja karyawan yang dapat meningkatkan prestasi di masa mendatang.

#### **6.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan yang baik sangat penting untuk pencapaian tujuan perusahaan. Sebuah organisasi yang sukses tentunya memiliki karyawan yang rajin dan berperilaku baik sehingga mereka dapat mencapai tujuan yang mereka tetapkan. Karena itu, pencapaian yang baik dapat dicapai hanya melalui peningkatan dan penyempurnaan kinerja.

Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar mengetahui apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawannya. Karyawan yang efektif memiliki kombinasi kemampuan yang baik dan lingkungan kerja yang produktif. Enam faktor mempengaruhi kinerja karyawan antara lain; budaya organisasi, tempat kerja, motivasi, stres, kompensasi, dan komunikasi.

Menurut Dennis Nikson (2007), menyarankan beberapa jumlah faktor kinerja yang paling penting untuk dinilai yaitu,

- a. Pengetahuan; Ini sangat penting karena semua keterampilan dan kemampuan membutuhkan pengetahuan yang luas untuk berfungsi dengan baik.
- b. Sikap; ini menunjukkan komitmen dan motivasi seseorang untuk bekerja sangat penting.
- c. Kualitas kerja yang konsisten; perhatian detail
- d. Volume *output* produktif.
- e. Interaksi, seperti kemampuan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain.

### 6.5. Aspek kinerja

Menurut Malayu S.P (2009), mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kerja mencakup sebagai berikut;

- a. Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi dalam maupun di luar pekerjaannya.

- b. Prestasi kerja

Penilaian ini dapat dilihat dari hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian jabatannya.

- c. Kejujuran



Dapat dilihat dari hasil kejujuran dalam melaksanakan tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap oragn lain seperti kepada para bawahannya.

d. Kedisiplinan

Menilai dari kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaanya sesuai dengan instruksi yang dibebankan kepadanya.

e. Kreativitas

Menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil.

f. *Teamwork*

Menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan kerja dengan karyawan lainnya secara vertical maupun horizontal, baik dalam maupun luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

g. Kepimpinan

Menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai kepribadian Yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan dalam memperlihatkan sikap yang baik serta penampilan simpatik dan wajar.

i. Prakarsa

Menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat

Keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

k. Tanggung jawab

Menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya dalam pekerjaan serta hasil kerjanya.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat diartikan bahwa aspek kinerja merupakan kualitas kerja, tanggung jawab, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, inisiatif, serta kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan maupun menjalin komunikasi.

## 6.6. Indikator kinerja

Untuk mengukur kinerja, baik itu organisasi, tim, kelompok, atau individu, indikator kinerja sangat penting. Dengan demikian, hasil survei data akan menghasilkan informasi kuantitatif. Selain itu, indikator kinerja juga dapat diukur melalui proses dari hasil observasi atau pengamatan aspek perilaku manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ini akan memungkinkan peningkatan ke depan.

Untuk aktivitas yang hanya dapat didefinisikan secara lebih kualitatif berdasarkan perilaku yang dapat diamati, indikator kinerja digunakan. Disebutkan bahwa indikator kinerja dapat merekomendasikan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif. Ini menunjukkan cara untuk mengamati aspek kinerja. Ini adalah tujuh indikator kinerja. Ada dua yang sangat penting: tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang ingin dicapai, dan dorongan untuk mencapainya diperlukan. Tanpa

dorongan, kinerja tidak akan terjadi.

Indikator Kinerja menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2006), adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari pegawai/karyawan adalah terhadap jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

2. Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat di mana hasil pekerjaan memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan.

3. Kerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang pegawai/karyawan untuk bekerja bersama dengan pegawai/karyawan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan pemahaman ini, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja digunakan untuk mengukur seberapa sukses suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, struktur organisasi yang baik, bagaimanapun, dan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas di antara semua orang yang bekerja di dalamnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

## 6.7. Rangkuman

Kinerja sangat penting bagi perusahaan karena merupakan evaluasi dari kinerja karyawan yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik mereka untuk perusahaan. Jadi, tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah bahwa mereka dapat membantu karyawan lebih baik dengan membantu mereka mencapai potensi

terbaik mereka. Selain itu, penilaian kinerja membantu atasan dan karyawan membuat keputusan tentang bidang pekerjaan mereka.

Oleh karena itu, organisasi harus mengetahui semua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawannya. Karyawan yang efektif memiliki kombinasi kemampuan yang baik dan lingkungan kerja yang produktif. Untuk mengetahui seberapa sukses suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan dapat menggunakan indikator kinerja dan aspek kinerja.

- **Latihan**

1. Menurut pendapat Anda, apa yang dimaksud dengan kinerja berikan penjelasannya?
2. Sebutkan enam faktor yang mempengaruhi kinerja?
3. Sebutkan indikator kerja menurut Robert dkk?

- **Referensi**

- [Hasibuan, Malayu S.P](#) (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia /* Ed. rev., Cet. 12 Jakarta: Bumi Aksara.
- [Harvard](#) Business Essentials (2004). *Coaching and Metoring*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hery (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Mathis, Robert L dan Jackson. Jhon H (2006). *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia).Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Nikson Dennis (2007). *Management for the Hospitality and*.
- Veithzal Rivai (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*, Rajagrafindo persada, Bandung.
- Wibowo (2011). *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Surabaya : Rajawali Pers.

## PROFIL PENULIS



**Hendrik Pandiangan, S.Kom., M.M.**  
**Dosen Ekonomi Pembangunan**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi**  
**Bukit Zaitun Sorong**

Lahir di Kurik, 19 Agustus 1989. Saat ini bekerja sebagai Dosen tetap di STIE Bukit Zaitun Sorong Prodi Ekonomi Pembangunan. Riwayat Pendidikan S1 Teknik Informatika di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan S2 di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.  
Email: [pandiangan\\_hendrik@yahoo.com](mailto:pandiangan_hendrik@yahoo.com)

# MOTIVASI

- **Capaian pembelajaran Bab VII**

Diharapkan pada materi ini mahasiswa mampu memahami konsep-konsep motivasi pada sebuah organisasi maupun pada perusahaan baik jasa maupun dagang.

## 7.1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan sebuah kekuatan baik dari internal maupun dari eksternal seseorang yang memicu seseorang tersebut bertindak, berperilaku, beraktivitas (bekerja) dalam mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, Ini merupakan kombinasi kompleks dari faktor internal dan eksternal yang memengaruhi seseorang dalam bertindak, berperilaku, beraktivitas (bekerja). Menurut Hasibuan (2007) motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi atau *motivation* dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Begitu pentingnya motivasi sehingga motivasi dapat menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya

mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dijadikan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Berdasarkan penjelasan di atas sehingga Hasibuan (2007) menyatakan pengertian motivasi adalah pemberian daya pendorong yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pengertian di atas menjelaskan bahwa dengan adanya motivasi diharapkan setiap karyawan mau kerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Motivasi menurut Siagian (2008) yang mendefinisikan motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk membina kegiatan orang-orang kearah tujuan yang diharapkan dan diperlukan pengetahuan, kecakapan memahami orang bawahan dalam melakukan segala sesuatu dan dorongan-dorongan atau motivasi apakah yang ada pada mereka.

Handoko (2009) juga memberikan definisi motivasi sebagai sebuah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang diinginkan seseorang, untuk melakukan tindakan guna memenuhi kebutuhannya. Pendapat terpisah oleh Martoyo (2008) menyatakan motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, baik menambah kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Menurut Ernest J. McCormick yang diterjemahkan oleh Anwar

Prabu Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa :

*“work motivation is defined as conditions which affect the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings.*

“motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Selain itu menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013), motivasi merupakan “kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).”

Sedangkan menurut David McChelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013), mengemukakan bahwa motivasi adalah “kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal, kondisi yang dimaksud terdiri dari 3 (tiga) dorongan kebutuhan yaitu : need for achievement (kebutuhan untuk berprestasi), need for affiliation (kebutuhan untuk berafiliasi), dan need for power (kebutuhan untuk kekuasaan).”

Dari pengertian tersebut di atas sehingga sumber motivasi dibagi menjadi :

1. Internal: Motivasi internal berasal dari kebutuhan, nilai-nilai, harapan, dan aspirasi individu. Ini termasuk dorongan untuk pencapaian, pertumbuhan pribadi, atau kepuasan emosional.
2. Eksternal: Motivasi eksternal muncul dari faktor-faktor di luar individu, seperti hadiah, pengakuan, atau tekanan sosial. Ini bisa berupa pujian, imbalan materi, atau peraturan organisasi.

### **7.1.1 Internal Motivasi**

Internal motivasi merujuk pada dorongan atau kekuatan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku atas dasar kebutuhan, nilai-nilai, aspirasi, atau keinginan pribadi yang ada di dalam dirinya sendiri. Ini adalah jenis motivasi yang berasal dari dalam individu, tanpa pengaruh eksternal seperti hadiah atau hukuman.



Tinggi atau rendahnya internal motivasi seseorang dipengaruhi oleh :

1. Kebutuhan Batiniah terpuaskan:

Internal motivasi muncul dari kebutuhan batiniah terpuaskan diperoleh dari melakukan suatu tindakan atau mencapai suatu tujuan. Individu merasa puas atau bahagia karena mereka mengejar sesuatu yang dianggap penting atau memuaskan bagi mereka.

2. Minat dan Antusiasme:

Individu mungkin termotivasi untuk melakukan suatu aktivitas karena mereka memiliki minat atau antusiasme yang tinggi terhadapnya. Mereka menikmati melakukan tindakan itu karena memberikan kepuasan secara intrinsik.

3. Pertumbuhan dan Pembelajaran Pribadi:

Internal motivasi sering kali terkait dengan keinginan untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi. Individu ingin mencapai potensi maksimal mereka, memperluas keterampilan dan pengetahuan, serta mencapai tujuan yang meningkatkan kualitas hidup mereka.

4. Pencarian Makna dan Tujuan Hidup:

Motivasi internal sering kali terkait dengan pencarian makna dan tujuan hidup yang lebih dalam. Individu mungkin termotivasi untuk melakukan sesuatu karena mereka merasa itu memiliki nilai atau arti yang signifikan dalam kehidupan mereka.

5. Pengalaman Kebanggaan dan Prestasi:

Ketika individu berhasil mencapai sesuatu yang dianggap penting atau menarik bagi mereka, mereka merasa bangga dan berprestasi. Motivasi internal dapat mendorong individu untuk mencapai kesuksesan dan pencapaian pribadi yang membanggakan.

6. Autonomi dan Pengendalian Diri:

Motivasi internal sering kali terkait dengan kebutuhan akan

otonomi dan pengendalian diri. Individu merasa lebih termotivasi untuk melakukan tindakan atau mencapai tujuan ketika mereka merasa memiliki kendali penuh atas tindakan mereka dan dapat melakukan keputusan sendiri.

#### 7. Pengalaman Aliran (Flow):

Konsep aliran atau "flow" merujuk pada pengalaman positif di mana individu sepenuhnya terfokus dan terlibat dalam tugas atau aktivitas yang mereka lakukan. Motivasi internal dapat mendorong individu untuk mencapai pengalaman aliran ini, di mana waktu terasa berjalan dengan lancar dan tugas terasa menantang namun dapat dikuasai.

Penjelasan tentang internal motivasi melibatkan pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor seperti kepuasan batiniah, minat, pertumbuhan pribadi, dan otonomi memengaruhi dorongan intrinsik individu untuk bertindak dan mencapai tujuan. Ini merupakan aspek penting dalam psikologi motivasi dan pengembangan diri, karena memahami internal motivasi dapat membantu individu memahami dan mengelola perilaku mereka dengan lebih efektif.

#### 7.1.2 Eksternal Motivasi

Eksternal motivasi merujuk pada suatu dorongan atau pendorong yang berasal dari luar diri seseorang. Adapun contoh diantaranya : hadiah atau penghargaan, hukuman, pujian, atau pengakuan dari orang lain. Ini berbeda dengan motivasi internal yang berasal dari kepuasan pribadi, keinginan intrinsik, atau nilai-nilai individu.

1. Hadiah atau Penghargaan: Misalnya, seorang karyawan mungkin termotivasi untuk bekerja lebih keras karena ada janji bonus atau promosi di tempat kerja.
2. Hukuman atau Konsekuensi Negatif: Seseorang mungkin termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik agar tidak

menghadapi hukuman, seperti penurunan gaji atau pemecatan.

3. Pujian atau Pengakuan: Apresiasi atau pengakuan dari atasan atau rekan kerja bisa menjadi motivasi eksternal bagi seseorang untuk terus berprestasi.
4. Kompetisi: Saat seseorang berkompetisi dengan orang lain, dorongan untuk menang atau unggul bisa menjadi sumber motivasi eksternal.
5. Tujuan Eksternal: Mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pihak lain, seperti keluarga, atasan, atau masyarakat umum, dapat menjadi motivasi eksternal.

Meskipun eksternal motivasi bisa efektif untuk mendorong perilaku tertentu, namun mereka sering kali dianggap kurang berkelanjutan dibandingkan dengan motivasi internal. Ketika dorongan eksternal hilang atau berubah, motivasi untuk bertindak juga bisa menurun. Sebaliknya, motivasi internal, yang berasal dari kepuasan pribadi dan nilai-nilai intrinsik, cenderung lebih berkelanjutan dan memungkinkan seseorang untuk mempertahankan motivasi bahkan ketika tidak ada insentif eksternal yang tersedia.

Berdasarkan penjelasan ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan bagi individu atau seorang pegawai agar mau bekerja dengan sungguh – sungguh guna mencapai tujuan pribadi individu atau pegawai tersebut sampai akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena setiap orang mempunyai kebutuhan yang berbeda – beda, maka diperlukan pemahaman kebutuhan umum yang selalu ada pada setiap orang. Hal ini dapat dilakukan karena pada dasarnya setiap orang mempunyai kebutuhan yang dominan. Dengan mengetahui kebutuhan apa yang mendominasi pekerjaannya, seorang pemilik atau manajer akan dapat memotivasi pekerjaannya dengan jalan memenuhi kebutuhan pekerja tersebut sehingga pekerja dapat bekerja secara maksimal.

## 7.2. Pendekatan – pendekatan Motivasi

Terdapat bermacam – macam pendekatan motivasi. Menurut Bangun (2012) dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan antara lain :

### 1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional (traditional approach) pertama sekali dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dari manajemen ilmiah (scientific management school). Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan (controlling) dan pengarahan (directing). Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif, manajer dapat memotivasi bawahannya. Makin banyak yang diproduksi, maka makin besar pula penghasilan yang mereka peroleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.

### 2. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia (human relation model) selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan dari pendekatan ini, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

### 3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Para pencetus teori lainnya seperti McGregor dan ahli – ahli lain, melontarkan kritik kepada model hubungan manusia dengan mengatakan konsep tersebut hanya merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Kelompok mereka juga mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan

manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja seperti uang dan hubungan sosial. Berbeda dengan pendekatan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

#### 4. Pendekatan Kontemporer

Pendekatan kontemporer (*contemporary approach*) didominasi oleh tiga tipe motivasi : Teori isi, teori proses, dan teori penguatan. Teori isi (*content theory*) menekankan pada teori kebutuhan – kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi. Dalam teori isi terdapat tiga teori motivasi yang menekankan pada analisa yang mendasari kebutuhan – kebutuhan manusia, antara lain, teori Hierarki Kebutuhan, teori ERG dan teori Dua Faktor. Pada teori proses, terdapat dua teori motivasi yang terpusat pada bagian para anggota organisasi mencari penghargaan dalam keadaan bekerja, termasuk dalam kelompok ini : teori keadilan dan teori harapan. Satu teori lagi, berpusat pada bagaimana karyawan mempelajari perilaku kerja yang diinginkan, terdapat pada teori penguatan.

### 7.3. Teori Motivasi

Menurut Bangun (2012) teori motivasi mulai dikenal pada tahun 1950-an. Secara khusus, pada awalnya ada tiga teori motivasi antara lain , teori hierarki kebutuhan (*the hierarchy of needs theory*), teori dua faktor (*two factor theory*), dan teori X dan Y (*theories X and Y*). Selain itu ada teori lain dari motivasi diantaranya Teori kepercayaan - Otonomi – Kompetensi dan Teori Expectancy.

### **7.3.1. Teori Hierarki Kebutuhan (*The Hierarchy Of Needs Theory*)**

Teori hierarki kebutuhan dikembangkan oleh psikolog Abraham Maslow pada tahun 1940-an dan 1950-an. Teori ini dijelaskan dalam bukunya yang terkenal, "Motivation and Personality" pada tahun 1954. Maslow memperkenalkan konsep hierarki kebutuhan manusia. Dalam teorinya Hierarchy of Needs: Abraham Maslow mengemukakan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri.

1. **Kebutuhan Fisiologis:** Ini adalah kebutuhan dasar untuk kelangsungan hidup, seperti makanan, minuman, tempat tinggal, tidur, dan kebutuhan fisik lainnya. Kebutuhan ini menjadi prioritas utama dan harus dipenuhi sebelum individu dapat memperhatikan kebutuhan lainnya.
2. **Kebutuhan Keamanan:** Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu mencari rasa keamanan dan stabilitas, seperti keamanan finansial, perlindungan dari bahaya fisik dan emosional, dan jaminan pekerjaan.
3. **Kebutuhan Sosial:** Ini melibatkan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai, memiliki hubungan sosial yang positif, rasa persahabatan, dan ikatan keluarga. Kebutuhan akan kasih sayang, afiliasi, dan penerimaan sosial menjadi penting pada tingkat ini.
4. **Kebutuhan Harga Diri:** Setelah kebutuhan sosial terpenuhi, individu mencari penghargaan diri, harga diri, pengakuan, dan prestise. Ini termasuk rasa hormat terhadap diri sendiri, kepercayaan, keberhasilan, dan rasa prestise.
5. **Aktualisasi Diri:** Ini adalah tingkat tertinggi dalam hierarki kebutuhan, di mana individu mencapai potensi maksimal mereka dan mencari pemenuhan diri, pertumbuhan pribadi, kreativitas, dan pemahaman diri yang mendalam. Aktualisasi diri melibatkan pengalaman positif dan rasa pencapaian pribadi.



**Gambar 1 : Maslow's Needs Hierarchy**

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa suatu motivasi seseorang dapat timbul jika kebutuhan tersebut terpenuhi. Semakin maksimal kebutuhan tersebut terpenuhi, maka motivasi yang ada dalam diri seseorang akan semakin tinggi. Hal ini disebabkan motivasi yang berkaitan dengan daya dorong atau stimulan untuk melakukan sesuatu secara umum didasarkan atas pemenuhan kebutuhan.

Teori Hierarchy of Needs memiliki berbagai implikasi dalam berbagai bidang, termasuk psikologi, manajemen, pendidikan, dan pelayanan kesehatan. Beberapa aplikasi utama teori ini termasuk: Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajer dapat menggunakan hierarki kebutuhan untuk memahami dan memotivasi karyawan dengan memperhatikan kebutuhan individu dalam organisasi. Pendidikan: Guru dapat memperhatikan kebutuhan siswa dalam mengembangkan strategi pembelajaran yang sesuai dengan tingkat kebutuhan mereka. Pengembangan Pribadi: Individu dapat menggunakan hierarki kebutuhan untuk mengidentifikasi dan

memprioritaskan tujuan pribadi mereka dalam mencapai pertumbuhan dan aktualisasi diri.

Meskipun Teori Hierarchy of Needs telah menjadi landasan penting dalam pemahaman motivasi manusia, itu juga telah dikritik karena beberapa keterbatasan, termasuk: Generalisasi: Tidak semua orang mengalami tingkatan kebutuhan dalam urutan yang sama atau sejelas yang dijelaskan oleh Maslow. Tidak Fleksibel: Teori ini tidak mempertimbangkan perubahan, prioritas yang berubah, atau kebutuhan yang berbeda pada waktu yang berbeda dalam kehidupan individu. Konteks Budaya: Teori ini mungkin tidak sepenuhnya berlaku untuk semua budaya, karena kebutuhan dan nilai-nilai dapat bervariasi secara signifikan.

Meskipun kritik ini ada, Teori Hierarchy of Needs tetap menjadi kontribusi penting dalam pemahaman tentang motivasi manusia dan tetap menjadi bahan kajian penting dalam bidang terkait.

### **7.3.2. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)**

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor, kedua faktor tersebut disebut ketidakpuasan (*dissatisfiers*) dan kepuasan (*satisfiers*) atau hygiene motivator atau faktor intrinsik – ekstrinsik. Berdasarkan teorinya tersebut terdapat dua kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian Herzberg:

Pertama, terdapat kondisi ekstrinsik dalam hubungannya dengan pekerjaan yang menghasilkan ketidakpuasan di antara pegawai ketika kondisi ini tidak terpenuhi. Akan tetapi ketika kondisi ini terpenuhi, hasilnya tidak perlu memotivasi pegawai. Kondisi inilah yang disebut ketidakpuasan atau faktor hygiene karena dibutuhkan paling tidak mempertahankan tingkat *no dissatisfaction* meliputi gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas supervise teknis.

Kedua, terdapat kondisi intrinsik si pekerja, jika ini terpenuhi



maka akan membangun tingkat motivasi yang kuat dan menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak terpenuhi, maka pekerjaan tidak akan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi.

Atas teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Motivasi Intrinsik:

Motivasi intrinsik adalah dorongan untuk bertindak atau melakukan sesuatu karena tercapainya kepuasan batiniah yang diperoleh atas tindakan itu sendiri. Artinya, individu dilatarbelakangi oleh keinginan internal atau minat pribadi. Sebagai contoh: Seseorang yang bekerja berdasarkan hobi, dalam melaksanakan tugasnya mereka sangat menikmati pekerjaannya sehingga tanpa memikirkan hadiah eksternal atau pujian dari orang lain.

Motivasi intrinsik muncul ketika individu merasa terlibat dalam suatu aktivitas yang mereka anggap menarik, menantang, atau bermakna. Hal ini sering kali terjadi saat individu merasa memiliki kontrol penuh atas tindakan mereka dan mengejar tujuan karena keinginan mereka sendiri.

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain adalah :

- a. Achievement (Keberhasilan) Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi kerja yang diraihinya. Agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus memberikan dorongan dan peluang agar bawahan dapat meraih prestasi kerja yang baik. Ketika seorang bawahan memiliki prestasi kerja yang baik maka atasan harus memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai bawahan tersebut.
- b. Recognition (Pengakuan atau Penghargaan) Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahan yang dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu: a) Langsung menyatakan

- keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain b) Surat penghargaan c) Memberi hadiah berupa uang tunai d) Memberikan medali ataupun surat penghargaan e) Memberikan kenaikan gaji dan promosi jabatan
- c. Work Itself (Pekerjaan itu sendiri) Pimpinan harus membuat kondisi dimana bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan membuat bawahan menghindari kebosanan rutinitas pekerjaan dengan berbagai macam cara, serta dapat menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat.
  - d. Responsibility (Tanggung Jawab) Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri (otonomi) sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sehingga diharapkan memiliki kinerja yang positif.
  - e. Advancement (Pengembangan) Pengembangan merupakan salah satu faktor motivasi bagi bawahan. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila hal tersebut sudah dilakukan, pemimpin dapat memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, pengembangan dapat dilakukan dengan cara mengirim karyawan untuk melakukan pelatihan dan promosi jabatan

## 2. Motivasi Ekstrinsik:

Motivasi ekstrinsik adalah dorongan untuk bertindak atau melakukan sesuatu karena pengaruh faktor-faktor eksternal dari manusia itu sendiri, seperti hadiah, pengakuan, atau hukuman. Sebagai contoh: Seseorang mungkin bekerja lebih keras di tempat

kerja untuk mendapatkan promosi atau bonus finansial. Mereka melakukan tindakan itu bukan karena mereka menikmati pekerjaan itu, tetapi karena hadiah eksternal yang mereka dapatkan.

Motivasi ekstrinsik muncul ketika individu memperhatikan atau mengejar imbalan atau konsekuensi eksternal tertentu. Ini bisa berupa hadiah materi, penghargaan, pujian, atau menghindari hukuman atau kerugian.

Perbedaan dari motivasi intrinsik adalah : Sumbernya: Motivasi intrinsik berasal dari dalam individu, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari luar individu. Orientasi: Motivasi intrinsik didorong oleh kepuasan batiniah, sementara motivasi ekstrinsik didorong oleh hadiah atau hukuman eksternal. Kontrol: Individu memiliki lebih banyak kontrol atas motivasi intrinsik, sementara motivasi ekstrinsik lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kendali individu.

### 3. Kombinasi:

Seringkali, motivasi intrinsik dan ekstrinsik bisa berinteraksi. Misalnya, seseorang yang memiliki motivasi intrinsik untuk belajar bisa mendapatkan motivasi ekstrinsik dari pujian atau penghargaan yang mereka terima atas prestasi akademis mereka. Pemahaman tentang kedua jenis motivasi ini penting dalam berbagai konteks, termasuk pendidikan, pekerjaan, dan pengembangan pribadi. Organisasi dan individu dapat menggunakan pengetahuan tentang motivasi intrinsik dan ekstrinsik untuk merancang sistem insentif, memotivasi karyawan, atau meningkatkan kepuasan dan kinerja dalam berbagai aspek kehidupan.

### 7.3.3. Teori X dan Y (theories X and Y)

Teori X dan Teori Y, yang pertama kali dikembangkan oleh Douglas McGregor di MIT Sloan School of Management pada tahun 1960-an, membahas motivasi manusia dan prinsip manajemen. Kedua teori ini memperlihatkan perbedaan dalam pendekatan manajerial

terhadap motivasi tenaga kerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, komunikasi organisasi, dan pengembangan organisasi. Esensi dari teori-teori ini terletak pada asumsi-asumsi mendasar yang bertentangan tentang bagaimana motivasi karyawan dapat dihasilkan, yang kemudian membentuk landasan untuk dua gaya manajerial yang berbeda. Teori X menitikberatkan pada pengawasan ketat, pemberian insentif eksternal, dan penegakan hukuman sebagai metode penggerak kinerja, sementara Teori Y menekankan pada pemenuhan kepuasan kerja dan dorongan internal yang mendorong karyawan untuk mendekati tugas-tugas mereka tanpa perlu pengawasan langsung.

Teori X mengacu pada asumsi pesimis tentang karyawan rata-rata, yang mengandaikan kurangnya ambisi, ketidakberanian menghadapi tanggung jawab, dan orientasi pada kepentingan pribadi. Manajer yang menganut Teori X cenderung percaya bahwa karyawan kurang inisiatif, malas, atau hanya bekerja demi imbalan finansial. Mereka menganggap bahwa pendekatan manajemen yang memantau secara ketat dan memberikan hadiah atau hukuman langsung sesuai dengan kinerja adalah yang paling efektif. Gaya manajemen ini biasanya diterapkan di lingkungan di mana karyawan kurang termotivasi secara intrinsik, seperti dalam pekerjaan rutin tanpa banyak peluang promosi.

Di sisi lain, Teori Y menawarkan pandangan yang berbeda. Manajer yang menganut Teori Y percaya bahwa karyawan termotivasi secara internal, menikmati pekerjaan mereka, dan memiliki dorongan untuk berkembang tanpa perlu imbalan langsung. Mereka melihat karyawan sebagai aset berharga bagi perusahaan dan mempromosikan lingkungan di mana karyawan merasa didorong untuk mengambil tanggung jawab penuh atas pekerjaan mereka. Teori Y menekankan pada pengembangan pribadi, kemandirian, dan pencapaian yang didorong oleh tantangan. Gaya manajemen ini

cenderung menciptakan hubungan yang lebih dekat antara atasan dan bawahan serta mempromosikan budaya kerja yang sehat.

McGregor menyatakan bahwa Teori X dan Teori Y bukanlah dua ujung yang berlawanan, tetapi lebih sebagai dua dimensi yang berbeda. Kombinasi dari kedua teori ini mungkin diperlukan untuk mencapai efisiensi produksi yang optimal. Pendekatan ini sejalan dengan teori kontingensi yang dikembangkan oleh Fred Fiedler, yang menekankan pentingnya mempertimbangkan berbagai faktor konteks, seperti hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan posisi pemimpin, dalam menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai.

#### **7.3.4. Teori Kepercayaan-Otonomi-Kompetensi**

Teori kepercayaan - Otonomi - Kompetensi (Self- Determination Theory/ SDT) adalah sebuah kerangka teoritis dalam psikologi yang menggambarkan bagaimana motivasi intrinsik dipengaruhi oleh tiga kebutuhan psikologis dasar: kepercayaan (competence), otonomi (autonomy), dan keterkaitan sosial (relatedness).

Teori ini dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan pada awal tahun 1980-an, teori ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan beberapa aktivitas atau tujuan lebih memotivasi daripada yang lain, serta bagaimana lingkungan sosial dapat memengaruhi motivasi intrinsik seseorang.

Komponen-Komponen Utama Teori SDT:

##### **a. Kebutuhan akan Kompetensi (Competence):**

Ini mengacu pada dorongan individu untuk merasa kompeten dalam tugas-tugas atau aktivitas yang mereka lakukan. Ketika individu merasa mereka memiliki keterampilan dan kemampuan untuk berhasil dalam suatu tugas, motivasi intrinsik mereka meningkat.

Contohnya adalah ketika seseorang merasa berhasil

menyelesaikan tugas yang menantang atau memperoleh keterampilan baru, maka hal ini akan meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi mereka untuk terus berusaha.

**b. Kebutuhan akan Otonomi (Autonomy):**

Ini merujuk pada dorongan individu untuk merasa memiliki kendali dan kebebasan dalam mengambil keputusan dan mengatur perilaku mereka sendiri. Ketika individu merasa memiliki otonomi, mereka cenderung lebih termotivasi secara intrinsik untuk melakukan tugas atau aktivitas.

Contohnya adalah ketika seseorang diberi kesempatan untuk memilih cara mereka menyelesaikan tugas atau diberi kebebasan untuk mengejar minat pribadi mereka dalam aktivitas tertentu, maka hal ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka.

**c. Kebutuhan akan Keterkaitan Sosial (Relatedness):**

Ini mengacu pada dorongan individu untuk merasa terhubung, diterima, dan terhubung secara emosional dengan orang lain. Individu yang merasa diterima dan terhubung dengan orang lain cenderung lebih termotivasi secara intrinsik.

Contohnya adalah ketika seseorang merasa didukung oleh teman-teman atau rekan kerja mereka, atau merasa terlibat dalam hubungan yang mendukung dan positif, maka hal ini dapat meningkatkan motivasi mereka untuk melakukan tugas atau aktivitas.

Untuk mengimplikasikan teori kepercayaan - Otonomi - Kompetensi ini dapat dilakukan dengan :

- a. Mengupayakan lingkungan yang mendukung kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterkaitan sosial dapat meningkatkan motivasi intrinsik individu. Oleh karena itu, manajer atau pendidik dapat merancang lingkungan yang memberi kesempatan untuk merasakan keberhasilan, memiliki otonomi, dan merasa

terhubung dengan orang lain.

- b. Memberikan keleluasaan individu untuk melakukan pilihan dan kontrol atas tugas atau aktivitas mereka, serta memberikan umpan balik yang konstruktif, dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka.
- c. Mendorong kolaborasi, kerjasama, dan dukungan sosial antara individu dapat memenuhi kebutuhan akan keterkaitan sosial mereka dan meningkatkan motivasi intrinsik.
- d. Dalam konteks manajemen, pendidikan, dan pengembangan pribadi, memahami kebutuhan psikologis dasar individu dapat membantu merancang strategi yang lebih efektif untuk memotivasi mereka secara intrinsik.
- e. Teori ini mungkin tidak sepenuhnya berlaku di semua budaya, karena kebutuhan psikologis individu dapat dipengaruhi oleh faktor budaya dan konteks sosial.
- f. Setiap individu memiliki kebutuhan, nilai, dan preferensi yang unik, sehingga tidak selalu mungkin untuk memenuhi kebutuhan kepercayaan, otonomi, dan keterkaitan sosial secara optimal untuk setiap individu.

#### **7.3.5. Teori Expectancy:**

Teori Expectancy, yang dikembangkan oleh ahli psikologi Victor H. Vroom pada tahun 1964, adalah sebuah teori motivasi yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara keyakinan individu tentang upaya, hasil, dan kepuasan kerja. Teori ini mengasumsikan bahwa individu membuat keputusan tentang perilaku mereka berdasarkan keyakinan tentang apa yang akan terjadi sebagai hasil dari tindakan mereka. Dengan kata lain bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh harapan individu tersebut terhadap hasil yang diinginkan dan keyakinan bahwa usahanya akan menghasilkan hasil tersebut.

Konsep dasar teori ini adalah :

**a. Expectancy (Harapan)**

Expectancy merujuk pada keyakinan individu tentang seberapa mungkin mereka akan berhasil dalam mencapai tujuan tertentu dengan melakukan suatu tindakan atau upaya. Ini terkait dengan kepercayaan individu bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan.

Contohnya adalah seorang karyawan mungkin percaya bahwa usahanya dalam menyelesaikan proyek tertentu akan menghasilkan kinerja yang baik.

**b. Instrumentality (Instrumentalitas):**

Instrumentality mengacu pada keyakinan individu tentang hubungan antara kinerja mereka dan hasil yang akan mereka terima sebagai konsekuensinya. Ini berkaitan dengan keyakinan individu bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan atau hasil yang diinginkan. Contohnya adalah seorang karyawan mungkin percaya bahwa kinerja yang baik dalam menyelesaikan proyek akan menghasilkan promosi atau pengakuan dari manajemen.

**c. Valence (Valensi):**

Valence adalah nilai atau keinginan individu terhadap hasil tertentu atau imbalan yang dapat mereka peroleh sebagai hasil dari kinerja mereka. Ini mencerminkan seberapa penting atau menguntungkan hasil tersebut bagi individu.

Contohnya adalah seorang karyawan mungkin menginginkan promosi karena itu akan membawa peningkatan gaji dan status, yang dianggapnya penting.

**Implikasi Teori Expectancy:**

1. Pengelolaan Kinerja: Manajer dapat menggunakan teori ini untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dan merancang sistem insentif yang sesuai untuk meningkatkan kinerja.



2. **Desain Sistem Penghargaan:** Teori ini dapat membantu organisasi merancang sistem penghargaan yang efektif dan adil yang sesuai dengan harapan, instrumentalitas, dan valensi individu.
3. **Pengembangan Karir:** Individu dapat menggunakan teori ini untuk memahami hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil dalam mencapai tujuan karir mereka, serta mempertimbangkan keputusan tentang peluang karir yang tersedia.
4. **Penilaian Karyawan:** Teori ini dapat membantu dalam menilai kinerja karyawan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan prestasi mereka.

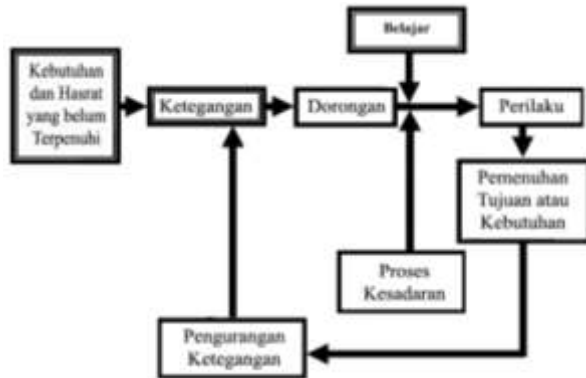
#### **7.4. Proses Motivasi:**

Proses motivasi diawali dengan adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi pada diri seseorang, sehingga pada puncaknya akan muncul suatu dorongan yang dipengaruhi oleh proses belajar dari pengalaman dan proses kesadaran. Kebutuhan yang belum terpenuhi menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan dari dalam individu untuk mencapai tujuan dimaksud. Kemudian dia akan berusaha memenuhi kebutuhannya itu dengan berbagai cara yang dianggapnya perlu. Jika usaha yang dilakukan berhasil maka kebutuhannya akan terpuaskan sehingga ketegangan menurun.

Sementara itu, tidak selamanya suatu motivasi mengalami pencapaian tujuan seperti yang diinginkan dan proses yang berjalan pun bervariasi. Sebagai contoh, setiap orang memiliki kebutuhan untuk makan. Namun, setelah kebutuhan makan terpenuhi, maka seseorang tidak akan dapat “dimotivasi” dengan makanan. Lain halnya apabila seseorang belum makan selama beberapa hari, maka kebutuhan untuk makan tak terbendung lagi dan suatu dorongan akan muncul untuk memenuhi kebutuhannya tersebut. Kemudian anggap bahwa terdapat hambatan yang menghalangi seseorang untuk

memperoleh makanan tersebut. Tentunya, hasil akhir akan bervariasi. Seseorang akan berusaha untuk mencari jalan guna mencapai makanan (baca:tujuan) yang terhambat ataupun seseorang akan merasa putus asa karena tujuannya terhambat.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa proses motivasi akan timbul dari suatu kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga manusia terdorong untuk kebutuhan dan hasrat yang belum terpenuhi belajar ketegangan dorongan perilaku proses kesadaran pemenuhan tujuan atau kebutuhan pengurangan ketegangan melakukan usaha agar dapat memuaskan kebutuhannya. Setelah semua kebutuhan terpenuhi, maka manusia akan secara dinamis berusaha memenuhi kebutuhan lainnya karena kebutuhan pada dasarnya tidak akan sepenuhnya terpuaskan. Secara lengkap dalam bentuk skema ditampilkan pada Gambar 2 berikut :



Sumber : Dugree (1996)

**Gambar 2 : Model Proses Motivasi**

Dalam memberikan motivasi individu tidak hanya sebatas memberikan imbalan yang sesuai dengan kebutuhannya. Pastikan bahwa individu merasa mampu dan memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang diharapkan juga sangat krusial. Ini adalah faktor

kunci yang mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan semangat.

Victor Vroom, melalui Model Ekspektansi yang dikembangkannya, menekankan bahwa motivasi muncul ketika dua faktor terpenuhi: pertama, jika hasil tertentu dianggap sangat bernilai bagi individu; dan kedua, jika individu merasa memiliki peluang yang baik untuk menyelesaikan tugas dan meraih hasilnya.

Dalam dinamika motivasi, dorongan internal seseorang adalah pendorong utama yang menghasilkan usaha untuk mencapai tujuan. Keyakinan bahwa upaya individu akan mengarah pada pencapaian tujuan menjadi kunci dalam memicu motivasi. Selain itu, kesadaran akan pentingnya hasil akhir yang diinginkan, seperti pemenuhan kebutuhan status atau pengakuan, juga memainkan peran vital. Ketika individu merasa mampu mencapai tujuan mereka, mereka akan melakukan upaya yang diperlukan.

Namun, ketika tujuan tercapai, dorongan intrinsik dapat menurun. Sebaliknya, ketika dihadapkan pada rintangan atau hambatan, dua kemungkinan muncul: individu dapat menjadi lebih termotivasi dan berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan, atau mereka dapat merasa putus asa dan kehilangan motivasi karena merasa tidak mampu menghadapi tantangan tersebut.

Dengan demikian, menyemangati seseorang tidak sekadar dengan menyediakan imbalan yang sesuai dengan kebutuhannya. Penting juga untuk memberikan keyakinan bahwa individu memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan dan memberikan kesempatan untuk menunjukkan kemampuan tersebut. Faktor-faktor ini menjadi landasan bagi motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan semangat.

- **Rangkuman**

- a. Motivasi merupakan dorongan yang berakar pada kemampuan individu untuk memenuhi kebutuhannya, sementara pemotivasian adalah usaha untuk mendorong individu dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Seseorang menjadi termotivasi untuk berperilaku tertentu karena memiliki tujuan, keinginan, harapan, atau aspirasi lainnya. Motivasi terbentuk ketika ada keinginan, kemampuan, dan kesempatan untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. Dalam proses motivasi, dorongan internal seseorang menggerakkan mereka untuk bertindak. Tindakan tersebut dilakukan saat individu merasa mampu, dan ketika tujuan tercapai, tingkat motivasi cenderung menurun. Ketika dihadapkan pada hambatan atau rintangan, ada dua kemungkinan: individu akan semakin termotivasi dan berupaya keras untuk mencapai tujuan, atau mereka bisa merasa putus asa karena merasa tidak mampu mengatasi hambatan tersebut, yang dapat mengakibatkan hilangnya dorongan dan upaya.
- c. Kebutuhan merupakan fondasi dari setiap motivasi, mulai dari kebutuhan dasar manusia hingga kebutuhan tingkat lanjut. Abraham Maslow mengelompokkan kebutuhan dalam Hirarki Kebutuhan, sementara Frederick Herzberg membedakan antara kebutuhan dasar yang diperlukan untuk menjaga kesejahteraan dan faktor-faktor yang memotivasi seperti penghargaan dan aktualisasi diri. Selain itu, kebutuhan untuk pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang, sesuai dengan teori David McClelland.
- d. Setiap individu memiliki motivasi intrinsik untuk bertindak sesuai dengan kebutuhannya. Kunci keberhasilan seorang pemimpin terletak pada kemampuannya untuk memotivasi anggota

organisasi dalam mendukung dan memenuhi kebutuhan tingkat tinggi tersebut, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

- **Latihan**

1. Tuliskan pengertian motivasi ?
2. Jelaskan tentang sumber motivasi ?
3. Jelaskan tentang pendekatan motivasi ?
4. Jelaskan tentang teori motivasi oleh maslow berikut perbedaannya dengan teori lain ?
5. Jelaskan tentang proses motivasi individu ?

- **Referensi**

Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

Handoko, T. Hani. (2009). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, Malayu S.P. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Luthans, Fred. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. New York: McGraw-Hill Education.

Martoyo, S. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.

Prabu Mangkunegara. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Siagian, Sondang P. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

## **PROFIL PENULIS**



**Dr. Murtiadi Awaluddin, S.E., M.Si, PIA, QRMP.**  
**Dosen Manajemen**  
**Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar**

Dr. Murtiadi Awaluddin, S.E., M.Si., PIA, QRMP adalah dosen tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar. Gelar sarjana ekonomi diperoleh dari Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin 1999, kemudian memperoleh gelar Magister of Science konsentrasi Manajemen Keuangan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin tahun 2003 dan gelar Doktor Ilmu ekonomi diperoleh pada tahun 2009 di Program Doktoral Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin. Penulis pernah mengikuti program Sandwich pada University of The Philipina (UP) Diliman 2008 selama satu semester. Saat ini penulis dipercayakan sebagai wakil dekan bidang administrasi umum perencanaan dan keuangan fakultas ekonomi dan bisnis Islam UIN Alauddin Makassar. Sebelumnya pernah menjabat sebagai sekretaris Dewas BLU, Sekretaris SPI, dan kepala SPI UIN Alauddin periode 2019-2023. Selain itu penulis juga aktif sebagai narasumber pada kegiatan seminar nasional dan internasional serta program riset kerja sama daerah. Berbagai hasil riset telah dipublikasikan penulis pada jurnal internasional bereputasi scopus, dan WOS serta nasional bereputasi sinta. Selain itu, juga aktif sebagai reviewer pada beberapa jurnal scopus dan sinta.

# PEMBERDAYAAN

- **Capaian pembelajaran bab VIII**

Diharapkan pada materi ini mahasiswa/siswa mampu memahami ruang lingkup pemberdayaan serta jenis-jenis dan pendekatan pemberdayaan, sehingga mahasiswa/siswa mampu melakukan perencanaan dan pelaksanaan program peningkatan Sumber Daya Manusia melalui kegiatan pemberdayaan masyarakat.

### 8.1. Pengertian Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah proses atau upaya untuk meningkatkan kemampuan, kemandirian, dan partisipasi masyarakat dalam mengelola dan memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi. Pemberdayaan masyarakat bertujuan untuk memberikan mereka kontrol yang lebih besar atas kehidupan mereka sendiri, baik secara ekonomi, sosial, maupun politik. Ini melibatkan transfer pengetahuan, keterampilan, sumber daya, dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok yang lebih lemah atau terpinggirkan dalam masyarakat.

Pemberdayaan seringkali dilakukan melalui program-program pendidikan, pelatihan keterampilan, akses terhadap sumber daya ekonomi, pembangunan infrastruktur, serta dukungan psikologis dan sosial. Tujuannya adalah untuk memungkinkan individu dan kelompok untuk menjadi lebih mandiri, aktif, dan memiliki peran yang lebih

besar dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka. Pemberdayaan juga sering kali dihubungkan dengan konsep-konsep seperti pembangunan berkelanjutan, keadilan sosial, dan demokrasi partisipatif (Kabeer, 2009).

Pemberdayaan masyarakat adalah proses di mana individu-individu atau kelompok-kelompok dalam suatu masyarakat diberdayakan atau diberi kekuatan untuk mengambil peran aktif dalam mengelola, memecahkan masalah, dan meningkatkan kualitas hidup mereka sendiri. Pemberdayaan masyarakat bertujuan untuk meningkatkan kemandirian individu dan kelompok dalam masyarakat, sehingga mereka dapat mengelola kehidupan mereka sendiri secara efektif tanpa bergantung pada bantuan eksternal yang berkelanjutan.

Pemberdayaan masyarakat mencakup meningkatkan partisipasi aktif individu dan kelompok dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka. Hal ini melibatkan pembentukan mekanisme partisipatif yang memungkinkan mereka untuk berkontribusi dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan program-program yang relevan.

Pemberdayaan masyarakat melibatkan pengembangan kapasitas individu dan kelompok melalui pelatihan, pendidikan, dan penyediaan sumber daya yang diperlukan. Ini termasuk pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman yang diperlukan untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. Pemberdayaan masyarakat juga melibatkan meningkatkan akses individu dan kelompok terhadap sumber daya ekonomi, sosial, dan politik yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas hidup mereka. Ini bisa mencakup akses terhadap pendidikan, layanan kesehatan, infrastruktur, pasar kerja, dan sumber daya alam (Kabeer, 2009).

Pemberdayaan masyarakat juga berupaya untuk menciptakan masyarakat yang lebih adil dan inklusif, di mana semua orang memiliki



kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan mendapatkan manfaat dari pembangunan dan kemajuan sosial.

Pemberdayaan masyarakat bukanlah proses yang sekadar memberikan bantuan atau bimbingan dari luar, tetapi lebih merupakan proses kolaboratif di mana masyarakat secara aktif terlibat dalam merumuskan solusi untuk masalah-masalah yang mereka hadapi. Ini melibatkan perubahan struktural, sosial, dan budaya dalam masyarakat untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kemandirian (Sen, 1999).

Asal mula pemberdayaan masyarakat dapat dilihat sebagai hasil dari berbagai pengaruh budaya, sosial, politik, dan pembangunan yang telah membentuk perkembangan konsep ini dari masa ke masa. Meskipun konteks dan pendekatan bisa berbeda-beda, tujuan inti dari pemberdayaan masyarakat tetap sama: untuk meningkatkan kemandirian, partisipasi, dan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan.

Pemberdayaan masyarakat memiliki akar yang dalam dalam sejarah perkembangan masyarakat manusia. Meskipun konsep pemberdayaan masyarakat modern sering dikaitkan dengan perkembangan pembangunan internasional dan gerakan sosial pada abad ke-20, prinsip-prinsip dasarnya telah ada dalam berbagai bentuk sepanjang sejarah manusia.

Di banyak masyarakat tradisional, konsep-konsep seperti gotong royong, partisipasi kolektif dalam pengambilan keputusan, dan saling membantu telah menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari. Prinsip-prinsip ini menunjukkan aspek pemberdayaan masyarakat yang telah berakar dalam budaya dan nilai-nilai tradisional.

Pemberdayaan masyarakat modern memiliki kaitan erat dengan gerakan sosial dan politik yang telah ada sejak abad ke-19 dan ke-20. Gerakan hak sipil, gerakan buruh, gerakan feminis, dan gerakan

anti-kemiskinan, antara lain, telah memperjuangkan partisipasi masyarakat yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan dan distribusi kekuasaan yang lebih merata.

Pada pertengahan abad ke-20, konsep pemberdayaan masyarakat menjadi semakin terkait dengan upaya pembangunan internasional, terutama setelah Perang Dunia II. Organisasi-organisasi seperti PBB dan lembaga-lembaga pembangunan internasional lainnya mulai mengadopsi pendekatan pemberdayaan masyarakat sebagai bagian dari strategi pembangunan yang lebih holistik dan berkelanjutan (Zimmerman, 1995).

Dalam bidang pembangunan, konsep pemberdayaan masyarakat juga telah dipengaruhi oleh berbagai teori pembangunan, termasuk teori pembangunan partisipatif dan teori pembangunan manusia. Teori-teori ini menekankan pentingnya partisipasi aktif masyarakat dalam merumuskan dan melaksanakan program-program pembangunan, serta fokus pada peningkatan kualitas hidup manusia sebagai tujuan utama pembangunan.

## **8.2. Ruang Lingkup Pemberdayaan**

Ruang lingkup pemberdayaan sangat luas dan meliputi berbagai aspek kehidupan masyarakat. Berikut adalah beberapa komponen utama dalam ruang lingkup pemberdayaan, yaitu ekonomi, sosial, kesehatan, Pendidikan, lingkungan dan politik (Narayan, 2000).

Pemberdayaan ekonomi melibatkan memberdayakan individu dan kelompok untuk meningkatkan akses terhadap sumber daya ekonomi, menciptakan peluang kerja, mengembangkan kewirausahaan, dan meningkatkan kapasitas untuk mengelola aset ekonomi. Ini dapat mencakup pelatihan keterampilan, akses terhadap modal usaha, promosi industri kecil dan menengah, serta pembangunan pasar lokal.

Pemberdayaan dalam bidang ekonomi bertujuan untuk meningkatkan kemandirian ekonomi individu dan kelompok dalam masyarakat. Ini melibatkan berbagai strategi dan program untuk memberikan akses terhadap sumber daya ekonomi, meningkatkan kapasitas pengelolaan, dan menciptakan peluang ekonomi. Berikut adalah beberapa aspek penting dari pemberdayaan dalam bidang ekonomi, yaitu: Program pendidikan dan pelatihan keterampilan bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu untuk berpartisipasi dalam pasar kerja atau mengembangkan usaha sendiri. Ini mencakup pelatihan dalam keterampilan teknis, manajerial, dan kewirausahaan yang diperlukan untuk sukses dalam berbagai sektor ekonomi.

Pemberdayaan ekonomi juga mencakup memberikan akses terhadap modal usaha bagi individu atau kelompok yang ingin memulai atau mengembangkan usaha mereka sendiri. Program-program pembiayaan mikro atau kredit usaha kecil dan menengah (UMKM) dapat memberikan modal awal yang diperlukan untuk memulai atau mengembangkan usaha.

UMKM memiliki peran penting dalam pemberdayaan ekonomi karena mereka sering kali merupakan sumber utama lapangan kerja dan kontributor penting dalam pertumbuhan ekonomi lokal. Mendorong dan mendukung UMKM melalui pelatihan, akses terhadap pasar, bantuan teknis, dan jaringan bisnis dapat meningkatkan potensi ekonomi mereka.

Infrastruktur ekonomi yang baik, seperti jaringan transportasi, listrik, air bersih, dan telekomunikasi, sangat penting untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan akses terhadap pasar. Pemberdayaan ekonomi seringkali melibatkan pembangunan infrastruktur yang memadai untuk mendukung kegiatan ekonomi lokal.

Mendorong pengembangan pasar lokal dan kemitraan antara produsen lokal dengan pembeli dan konsumen dapat meningkatkan

akses terhadap pasar bagi produk-produk lokal dan mendukung pertumbuhan ekonomi di tingkat lokal.

Promosi Inovasi dan Teknologi: Mengadopsi inovasi dan teknologi baru dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing dalam berbagai sektor ekonomi. Program pemberdayaan ekonomi dapat mencakup pelatihan dalam penggunaan teknologi, akses terhadap informasi, dan dukungan untuk inovasi bisnis.

Pemberdayaan dalam bidang ekonomi bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan ekonomi inklusif, di mana individu dan kelompok memiliki kesempatan yang sama untuk mengakses sumber daya dan mengembangkan potensi ekonomi mereka. Ini dapat membantu mengurangi kemiskinan, meningkatkan kesejahteraan, dan memperkuat ketahanan ekonomi masyarakat secara keseluruhan.

Pemberdayaan sosial bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dan kualitas hidup masyarakat. Ini mencakup upaya untuk meningkatkan akses terhadap layanan kesehatan, pendidikan, perumahan, dan perlindungan sosial. Pemberdayaan sosial juga bisa melibatkan promosi hak asasi manusia, kesetaraan gender, inklusi sosial, dan partisipasi politik.

Pemberdayaan sosial bertujuan untuk menciptakan masyarakat yang lebih inklusif, adil, dan berdaya, di mana setiap individu dan kelompok memiliki kesempatan yang sama untuk mengambil peran aktif dalam pembangunan dan peningkatan kualitas hidup. Ini memerlukan kerjasama antara berbagai pihak serta pendekatan yang holistik dan berkelanjutan.

Pemberdayaan dalam bidang kesehatan mencakup upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkontribusi pada kesehatan individu dan komunitas. Ini bisa mencakup pendidikan kesehatan, promosi perilaku sehat, akses terhadap layanan kesehatan yang berkualitas, dan pembangunan

infrastruktur kesehatan masyarakat.

Pemberdayaan dalam bidang kesehatan bertujuan untuk menciptakan masyarakat yang lebih sadar akan kesehatan, lebih mandiri dalam mengelola kesehatan mereka, dan lebih mampu untuk mencegah penyakit serta mengatasi masalah kesehatan yang mereka hadapi. Hal ini membantu meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan.

Pemberdayaan dalam bidang pendidikan mencakup upaya untuk meningkatkan akses, kualitas, dan relevansi pendidikan bagi individu dan kelompok dalam masyarakat. Ini bisa mencakup penyediaan pendidikan formal dan non-formal, pelatihan keterampilan, akses terhadap literasi dan teknologi informasi, serta dukungan untuk pendidikan inklusif dan berkeadilan.

Pemberdayaan dalam bidang pendidikan bertujuan untuk meningkatkan akses, kualitas, dan relevansi pendidikan bagi individu dan kelompok dalam masyarakat. Ini melibatkan berbagai upaya untuk memberikan akses terhadap pendidikan yang berkualitas, meningkatkan partisipasi dalam proses pendidikan, dan mengembangkan kapasitas individu untuk mencapai potensi mereka penuh dalam bidang Pendidikan (Cornwall, 2004).

Pemberdayaan lingkungan melibatkan upaya untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya pelestarian lingkungan dan mengembangkan keterampilan dan praktik yang berkelanjutan. Ini bisa mencakup pendidikan lingkungan, pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan, perlindungan ekosistem, dan adaptasi terhadap perubahan iklim.

Pemberdayaan dalam bidang lingkungan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, partisipasi, dan kapasitas individu dan masyarakat dalam memahami, menjaga, dan mengelola lingkungan mereka. Ini melibatkan berbagai upaya untuk memberdayakan masyarakat untuk menjadi agen perubahan positif dalam

perlindungan lingkungan dan pembangunan berkelanjutan.

Pemberdayaan politik berkaitan dengan memberdayakan individu dan kelompok untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan politik yang memengaruhi kehidupan mereka. Ini mencakup promosi demokrasi partisipatif, hak asasi manusia, advokasi, dan pembangunan kapasitas untuk mempengaruhi kebijakan publik (Hajati, 2019).

Ruang lingkup pemberdayaan mencakup berbagai bidang kehidupan masyarakat dan bertujuan untuk menciptakan kondisi yang mendukung kemandirian, keadilan, dan kesejahteraan yang berkelanjutan. Upaya pemberdayaan seringkali memerlukan pendekatan lintas-sektoral dan kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan.

### **8.3. Pendekatan Pemberdayaan**

Pendekatan pemberdayaan (empowerment) adalah suatu konsep dan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kekuatan, kapasitas, dan otonomi individu atau kelompok, sehingga mereka dapat mengambil kontrol atas kehidupan mereka sendiri, membuat keputusan yang lebih baik, dan berpartisipasi aktif dalam proses yang mempengaruhi mereka. Pendekatan pemberdayaan bertujuan untuk memberikan sumber daya, keterampilan, pengetahuan, dan dukungan yang diperlukan agar individu atau kelompok tersebut dapat mengubah situasi mereka yang mungkin kurang memadai atau tidak adil.

Beberapa prinsip inti dari pendekatan pemberdayaan meliputi: partisipasi, penguatan kapasitas, pembangunan bersifat bottom up, kesetaraan, keadilan dan kemandirian. Partisipasi melibatkan individu atau kelompok dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka (Zimmerman, 1995). Partisipasi memiliki nilai

penting dalam mendorong inklusi sosial, meningkatkan kualitas keputusan, meningkatkan penerimaan terhadap kebijakan atau program, serta memperkuat keterlibatan masyarakat dalam proses pembangunan. Dalam banyak kasus, partisipasi dianggap sebagai hak asasi manusia yang mendasar dan merupakan fondasi dari sistem demokratis yang sehat.

Penguatan kapasitas memberikan sumber daya, keterampilan, dan pengetahuan agar individu atau kelompok dapat mengambil tindakan yang lebih efektif. Penguatan kapasitas dapat dilakukan pada berbagai tingkatan, mulai dari tingkat individu hingga tingkat masyarakat atau sistem. Tujuan akhirnya adalah untuk menciptakan keberlanjutan dalam upaya pembangunan dan pemberdayaan, dengan memastikan bahwa individu dan organisasi memiliki kemampuan yang cukup untuk menghadapi tantangan yang dihadapi dan memanfaatkan peluang yang ada.

Pembangunan dimulai dari tingkat individu atau komunitas lokal untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan. Dalam pendekatan "bottom-up development", proses pembangunan dimulai dengan identifikasi kebutuhan, aspirasi, dan sumber daya yang dimiliki oleh masyarakat lokal. Kemudian, masyarakat tersebut secara aktif terlibat dalam merencanakan proyek, menentukan prioritas, dan mengambil tindakan untuk mengatasi masalah yang mereka hadapi. Pendekatan ini mengakui bahwa masyarakat memiliki pengetahuan lokal yang berharga tentang kondisi, kebutuhan, dan potensi mereka sendiri.

Kesetaraan dan keadilan mendorong pembagian kekuasaan, sumber daya, dan akses yang merata kepada semua individu atau kelompok, tanpa memandang faktor-faktor seperti jenis kelamin, ras, atau latar belakang sosial. Kesetaraan dan keadilan merupakan landasan bagi pembangunan masyarakat yang berkelanjutan dan inklusif. Dengan memperjuangkan prinsip-prinsip ini, masyarakat

dapat menjadi lebih kuat, lebih adil, dan lebih harmonis (Alsop, 2005).

Kemandirian mendorong individu atau kelompok untuk menjadi mandiri dalam mengatasi tantangan dan memperjuangkan kepentingan mereka sendiri. Upaya untuk meningkatkan kemandirian sering melibatkan pembangunan kapasitas individu atau kelompok, dukungan dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan diri (Batliwala, 1998). Kemandirian merupakan aspek penting dari pemberdayaan, karena memungkinkan individu atau kelompok untuk mengambil kendali atas kehidupan mereka sendiri dan berkontribusi secara positif terhadap masyarakat tempat mereka tinggal.

Pendekatan pemberdayaan telah digunakan dalam berbagai konteks, termasuk pembangunan masyarakat, pendidikan, kesehatan, dan pembangunan ekonomi. Dengan memberikan individu atau kelompok kontrol atas kehidupan mereka sendiri, pendekatan ini diharapkan dapat menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan dalam masyarakat.

- **Latihan**

1. Bagaimana awal kemunculan pemberdayaan masyarakat di negara barat dan bagaimana perluasannya pada negara-negara berkembang?
2. Jelaskan lingkup dan jenis bidang pemberdayaan masyarakat?
3. Sebutkan dan jelaskan beberapa contoh kegiatan pemberdayaan dari berbagai bidang?
4. Sebutkan beberapa pendekatan pemberdayaan masyarakat?
5. Jelaskan tujuan dan goals dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat?
6. Buatlah sebuah analisis kegiatan pemberdayaan masyarakat dalam peningkatan kesejahteraan?



- **Referensi**

- Alsop, Ruth, and Nina Heinsohn. (2005). *Measuring Empowerment in Practice: Structuring Analysis and Framing Indicators*. The World Bank.
- Batliwala, Srilatha. (1998). The Meaning of Women's Empowerment: New Concepts from Action. dalam Gita Sen and Caren Grown (eds.), *Development, Crises and Alternative Visions: Third World Women's Perspectives*.
- Cornwall, Andrea, and Karen Brock. (2004). What do Buzzwords do for Development Policy? A Critical Look at Participation, Empowerment and Poverty Reduction. *Third World Quarterly*, Vol. 25, No. 4, pp. 537-557.
- Hajati, S., Poespasari, E. D., & Moechthar, O. (2019). Buku Ajar Pengantar Hukum Indonesia. Airlangga University Press.
- Kabeer, Naila. (2009). Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment. *Development and Change*, Vol. 30, No. 3, pp. 435-464.
- Narayan, Deepa, et al. (2000). *Voices of the Poor: Can Anyone Hear Us?* Oxford University Press.
- Sen, Amartya. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press, 1999.
- Zimmerman, Marc A. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23, No. 5, pp. 581-599.

## PROFIL PENULIS



**Zainal Fadri, S.Fil., M.A.**

**Dosen Pengembangan Masyarakat Islam  
Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar**

Zainal Fadri, merupakan putra Kabupaten Padang Pariaman yang dilahirkan 31 tahun silam. Kecintaannya pada dunia sastra dan literasi muncul semenjak masih mengenyam pendidikan di INS Kayutanam. Pendidikan akademiknya kemudian dilanjutkan di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada bidang Filsafat (S.Fil), kemudian mendapat gelar Master of Arts (M.A.) pada Program Studi Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan di kampus yang sama. Saat ini menjadi tenaga pengajar tetap di Program Studi Pengembangan Masyarakat Islam UIN Mahmud Yunus Batusangkar. Buku ini adalah salah satu karya dan inshaa allah secara konsisten akan disusul dengan buku-buku berikutnya. Pokok bahasan buku yang ditulis semata-mata untuk berbagi ilmu pengetahuan.

# KOMITMEN ORGANISASIONAL

## 9.1. Konsep Komitmen Organisasi

**“Great Organizational Demand a High Level of Commitment  
by The People Involved”  
(Bill Gates)**

Pada hakikat nya manusia sebagai makhluk social dan individu tidak akan terlepas dari aktivitas organisasi. Agar organisasi dapat berjalan sesuai harapan, diperlukan komitmen dari masing-masing individu yang terlibat. Tanpa adanya komitmen, jalannya organisasi akan timpang. Konsep komitmen organisasi sudah muncul kisaran tahun 1956, dimana konsep tersebut berlandaskan pada teori pertukaran social (social exchange theory)(Emerson, R.M 1976)(Blau 1964). Berdasarkan teori tersebut, pertukaran social menjadi proses interaksi yang berkelanjutan yang dapat menciptakan kewajiban dan saling ketergantungan antar pihak yang berinteraksi. Dengan demikian, dampak dari pertukaran social ini adalah pada kekuatan hubungan relasional yang berkualitas. Teori tersebut berkembang hingga memunculkan teori pertukaran rasional (the exchange relationship theory)(Ahmad et al. 2023)(Xuecheng, Iqbal, and Saina 2022).

Teori ini berasumsi bahwa pertukaran terjadi antar manusia berdasarkan imbalan dan pengorbanan yang mereka lakukan. Berdasarkan konteks organisasi, teori pertukaran relasional menekankan pertukaran dan kontribusi individu karyawan dalam konteks organisasi. Selanjutnya berkaitan dengan keputusan pekerja untuk memproduksi sesuatu, dan keputusan pekerja untuk berpartisipasi di dalamnya (Angle, H 1981). Arti dari pernyataan ini adalah pertukaran yang diperlukan oleh organisasi dimaknai oleh karyawan dengan melakukan kegiatan produksi sesuai dengan kebutuhan organisasi atau dengan berpartisipasi dengan kesadaran karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Gagasan inilah yang kemudian menjadi landasan munculnya teori komitmen organisasi.

Awalnya, konsep komitmen organisasi berfokus pada konsep komitmen itu sendiri dan didasarkan pada pendekatan sikap yang berkaitan dengan isu dan loyalitas. Menurut Porter, pendekatan sikap mengacu pada ikatan psikologis atau komitmen emosional yang dikembangkan karyawan mengenai masalah dan loyalitas terhadap organisasi (Mowday, Richard T. Steers, Richard M and Porter 1979). Stairs dan Porter pasangan luar biasa yang menjadi simbol komitmen, menggambarkan komitmen sebagai “kesetiaan terhadap organisasi.” Yang tidak kalah pentingnya adalah kesediaan untuk bekerja ekstra demi nama organisasi. Individu dianggap sebagai hubungan setiap karyawan dengan organisasi karena mereka mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuan mereka terkait dengan organisasi sebagai bagian dari komitmen mereka terhadap organisasi (Steers, RM dan Porter 2011).

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana pegawai mempunyai kepentingan yang kuat terhadap tujuan, nilai, dan sasaran organisasi. Lebih jauh lagi, komitmen terhadap suatu organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena komitmen melibatkan sikap yang mendukung organisasi dan kemauan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi demi kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan (Steers, RM

dan Porter 2011). Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk tetap setia pada perusahaan di masa depan. Komitmen sering kali mencerminkan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaannya untuk bekerja keras menyelesaikan pekerjaannya, dan keinginannya untuk terus bekerja di sana (Herrera and De Las Heras-Rosas 2021).

Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi diri dengan organisasi dan berkomitmen terhadap tujuannya (Kaswan 2017). Menurut Sianipar, komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya (Sianipar, A.R.B. dan Haryanti 2014) (Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans 2021).

Komitmen organisasi merupakan topik yang terus-menerus dibahas baik oleh manajer organisasi maupun peneliti, terutama mereka yang berfokus pada perilaku manusia (Ahad et al. 2021). Komitmen organisasi sangat penting bagi organisasi yang ada. Sebab, mengingat seberapa besar komitmen pegawai terhadap organisasi dan sejauh mana niat pegawai untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi, hal ini juga merupakan niat untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi. Kasus dapat mengukur seberapa besar kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk tetap terlibat aktif dalam organisasi. Masyarakat mempunyai keinginan untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi karena pemahaman atau pengetahuannya terhadap organisasi yang dimilikinya. Seberapa banyak yang Anda ketahui tentang hal-hal dalam organisasi. Oleh karena itu, yang membedakan kemampuan dan sikap seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi bergantung pada tingkat pemahaman individu tersebut

terhadap organisasi tempat dia bekerja.

Perkembangkan pengkajian komitmen organisasi kemudian didekatkan dengan berbagai pendekatan diantaranya yakni pendekatan sikap (*attitudinal approach*), pendekatan perilaku (*behavioural approach*), pendekatan multidimensi (*multidimensional approach*). Adapun beberapa uraian terkait masing masing pendekatan sebagai berikut:

#### 1. Pendekatan Sikap

Pendekatan ini melihat bahwa komitmen yang merujuk pada orientasi positif individu karyawan terhadap organisasinya (Mowday, Richard T. Steers, Richard M and Porter 1979) (Oberle, Leunig, and Ivens 2020). Pendekatan ini menekankan pada loyalitas karyawan. Yakni dimana karyawan bersedia memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan pendekatan ini “commitment is viewed as an attitude of attachment to the organization, which leads to particular job related behaviors” (Muthuveloo, Rajendran 2005). Pernyataan ini memberikan pemahaman bahwa komitmen di pandang sebagai satu sikap yang berkaitan erat individu dalam organisasi tersebut. Yang mana memiliki peran penting pada pekerjaan tertentu yang membutuhkan perilaku terkait. Beberapa definisi dari pendekatan ini juga dikaji dalam berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut:

- a) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu
- b) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
- c) Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai maupun tujuan organisasi.

Berdasarkan tiga definisi di atas dapat disimpulkan bahwa setiap individu yang memiliki peran sebagai karyawan memiliki keinginan dan sikap positif terhadap organisasi dan senantiasa memiliki komitmen dan rasa memiliki yang tinggi dalam upaya yang efektif dan optimal dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Usaha yang baik tersebut

tentunya akan berdampak pada tingkah laku individu yang sesuai dengan tujuan organisasi.

## 2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku berfokus pada investasi individu sebagai karyawan yang terikat dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi di definisikan sebagai “profit associated with continued participation and a cost associated with leaving”(Sulaiman 2000). Pernyataan tersebut memberikan pemahaman bahwa karyawan yang akan memberikan komitmen dengan berlandas pada jumlah perhitungan efisiensi biaya untuk merealisasikan komitmen tersebut. Harapannya tentu biaya yang dikeluarkan ketika meninggalkan organisasi atau perusahaan tidak banyak(Cop, S., Alola, U. V., & Alola 2020).

Di sisi lain, komitmen organisasi juga menunjukkan bahwa seseorang yang memberikan komitmen besar pada organisasi akan cenderung menunjukkan sikap stagnan dalam berkarier serta cenderung berkurang dalam melakukan pengembangan diri, dan apabila komitmennya menunjukkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya umpan balik serta prestasi yang lebih baik.

## 3. Pendekatan Multidimensional

Pendekatan multidimensional dipandang sebagai dimensi apapun sumber. Secara klasik, komitmen organisasi sebagai konstruk uni-dimensi atau satu dimensi, dimana komitmen organisasi didefinisikan sebagai rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Adapun beberapa bukti yang menunjukkan bahwa individu mengembangkan komitmen pada organisasi tertentu melalui berbagai dimensi atau sumber(Wleklik et al. 2020).

Menurut Meyer dan Allen, komitmen organisasional merupakan konsep multidimensional(Meyer J P, Stanley D J 2002). Yaitu melihat dari tiga dimensi secara afektif dimana berkaitan dengan adanya keinginan seseorang untuk terikat dalam suatu organisasi. Kemudian yang kedua

secara keberlanjutan, mengarah pada perhitungan untung dan rugi dalam diri karyawan yang berhubungan dengan keinginan untuk tetap mempertahankan atau meningkatkan pekerjaannya. Artinya bahwa komitmen kerja sebagai persepsi harga yang harus dibayarkan jika karyawan tersebut meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan. Yang ketiga, yaitu aspek normative, yang menitikberatkan pada perasaan tanggungjawab karyawan untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi.

## **9.2. Dimensi dan Aspek Komitmen Organisasi**

**“Individual Commitment To A Group Effort – That Is What Makes A Team Work, A Company Work, A Society Work, A Civilization Work”.**

**(Vince Lombardi)**

Tiga Dimensi Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1990) lebih suka menggunakan istilah komponen komitmen organisasi daripada jenis komitmen organisasi. Hal ini karena hubungan antara karyawan dan organisasi mungkin berbeda dalam komponen-komponen tersebut. Selain itu, setiap komponen keterlibatan berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda dan memiliki dampak yang berbeda pula. Misalnya, seorang karyawan mungkin merasa terhubung dengan organisasinya tetapi pada saat yang sama merasa berkewajiban untuk tetap berada di organisasi tersebut.

Di sisi lain, karyawan lain mungkin menikmati bekerja di organisasi tersebut meskipun mereka menyadari bahwa mereka lebih baik tetap tinggal karena situasi ekonomi yang tidak menentu. Namun, pegawai lainnya merasa ingin, dibutuhkan, dan mempunyai kewajiban untuk terus bekerja di organisasi. Oleh karena itu, pengukuran komitmen organisasi juga harus mencerminkan tiga komponen komitmen yang disebutkan oleh Meyer dan Allen (1993): komitmen afektif, komitmen kelanjutan,



dan komitmen normatif.

Kesamaan dari ketiga dimensi keterlibatan ini adalah bahwa keterlibatan dipandang sebagai keadaan psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan antara individu dan organisasi, dan (2) menentukan apakah individu akan terus berada dalam organisasi itu mempengaruhi keputusan untuk tidak melanjutkan keanggotaan.

1. Komitmen afektif (AC) adalah pendekatan emosional yang dilakukan individu dalam komitmen terhadap suatu organisasi sehingga individu tersebut merasa terhubung dengan organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (CC) merupakan keinginan seseorang untuk tetap berada dalam organisasi dan kebutuhan yang dirasakan orang tersebut untuk terlibat dengan organisasi.
3. Komitmen normatif (NC) merupakan rasa kewajiban individu untuk bertahan hidup dalam suatu organisasi.

Komitmen organisasi ini merupakan keadaan psikologis yang menjadi ciri hubungan antara seorang karyawan dan organisasi atau pengaruhnya, yang mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap bersama organisasi dan dibagi menjadi tiga komponen:

1. Komitmen afektif mengarah pada hubungan emosional karyawan, identifikasi, dan komitmen terhadap organisasi. Artinya komitmen afektif berhubungan dengan keterikatan emosional pegawai, identifikasi pegawai terhadap organisasi, dan komitmen pegawai terhadap organisasi (Alqudah, Carballo-Penela, and Ruzo-Sanmartín 2022). Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen emosional yang kuat akan terus bekerja pada organisasi karena memang ingin (ingin) melakukannya. Dengan kata lain keterikatan emosional individu terhadap organisasi berbentuk perasaan cinta terhadap organisasi.

Komitmen afektif adalah ikatan emosional yang dimiliki karyawan dengan tujuan mengidentifikasi dan berkomitmen terhadap organisasi (Shao et al. 2022). Komitmen emosional ini juga dapat dikatakan sebagai komponen kunci dari komitmen dan loyalitas

karyawan. Kecenderungan seorang karyawan untuk menunjukkan komitmen afektif yang tinggi dapat menunjukkan rasa memiliki terhadap perusahaan, keterlibatan yang lebih dalam dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi (Rose), Eisenberger & Armeli, 2001 ).

2. Komitmen kelanjutan berkaitan dengan dampak yang dirasakan jika meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan mengacu pada persepsi individu mengenai biaya dan risiko yang terkait dengan meninggalkan organisasinya saat ini. Artinya terdapat dua aspek dalam upaya kesinambungan. Hal ini melibatkan pengorbanan pribadi untuk meninggalkan organisasi dan kurangnya alternatif yang tersedia bagi individu. Hal ini menunjukkan bahwa dikalangan karyawan terdapat pertimbangan untung dan rugi mengenai keinginannya untuk tetap bekerja atau keluar dari organisasi. Komitmen terhadap kesinambungan konsisten dengan pendapat Becker (Aziz et al. 2021). Artinya, komitmen terhadap kesinambungan adalah pengakuan bahwa tidak mungkin memilih identitas sosial yang berbeda atau perilaku alternatif karena ancaman kerugian yang besar. Karyawan yang bekerja terutama karena kewajiban berkelanjutan ini tetap berada di organisasi karena mereka terpaksa melakukannya karena mereka tidak punya pilihan lain.

3. Komitmen normatif mencerminkan rasa kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Komitmen normatif merupakan dimensi moral yang didasarkan pada rasa kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi tempatnya bekerja (Ariyani and Sugiyanto 2020). Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan rasa kewajiban untuk terus bekerja dalam suatu organisasi. Artinya, karyawan dengan komitmen norma yang tinggi merasa bahwa seharusnya tetap berada di organisasi. Wiener (Meyer dan Allen, 1990) mendefinisikan elemen komitmen ini sebagai keseluruhan tekanan normatif yang terinternalisasi untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan dan kepentingan organisasi. Oleh karena itu, perilaku karyawan didasarkan

pada keyakinan tentang "apa yang benar" dan berkaitan dengan masalah moral.

Secara umum temuan penelitian mengenai karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi tetap berada di organisasi karena ingin bertahan di organisasi (karena keinginan). Karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap keberlangsungan karena perlu tetap berada di organisasi (karena terpaksa) dan karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap Kode karena merasa harus bersama (karena merasa harus bersama).

Steers dan Porter mengemukakan bahwa upaya organisasi dibagi menjadi tiga aspek(Steers, RM dan Porter 2011):

### 1. Identitas

Identitas merupakan penerimaan terhadap tujuan organisasi yang diyakini oleh karyawan karena siap memenuhi kebutuhan dan aspirasi pribadinya. Identitas karyawan tercermin dari persetujuannya terhadap kebijakan perusahaan, kesamaan nilai-nilai pribadinya dengan nilai-nilai organisasi, serta kebanggaannya menjadi bagian dari organisasi.

### 2. Komitmen

Komitmen adalah sejauh mana seorang pegawai bersedia menerima dan melaksanakan segala tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. karyawan kami tidak hanya menjalankan tugasnya, namun juga berusaha melampaui standar minimum yang ditetapkan oleh organisasi. Karyawan juga didorong untuk bekerja secara kolaboratif dengan pemimpin atau rekan kerja lainnya di luar tugas dan peran mereka jika diperlukan.

### 3. Loyalitas

Loyalitas merupakan penilaian terhadap komitmen dimana adanya ikatan emosional antara organisasi dengan karyawan serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Adapun keterkaitan antara tiga dimensi dalam komitmen

organisasi berikut aspek nya bahwa berdasarkan komitmen afektif (berbasis emosi) merupakan salah satu cara untuk memahami perbedaan antara ketiga jenis keterlibatan adalah dengan bertanya pada diri sendiri bagaimana perasaan karyawan jika meninggalkan organisasi. Ketika karyawan merasa dicintai dan berkomitmen terhadap organisasinya, mereka merangkul tujuan dan nilai-nilai organisasi dan lebih bersedia bekerja ekstra demi nama organisasi. Berdasarkan komitmen Kontinuitas (Berbasis Biaya), Komitmen Kontinuitas ada ketika ada manfaat yang terkait dengan tinggal dan biaya yang terkait dengan keluar, dan ketika Komitmen Keberlanjutan tinggi, ada penalti yang terkait dengan perpindahan untuk mengubah organisasi.

Salah satu faktor yang meningkatkan komitmen kontinuan adalah total investasi (dalam hal waktu, tenaga, dan energi) yang dilakukan seorang karyawan dalam mempelajari peran pekerjaan atau menyelesaikan tugas organisasi. Kemudian berdasar pada komitmen Normatif (Berbasis Tugas), Komitmen normatif muncul ketika ada rasa bertahan. Artinya, harus tetap bekerja di perusahaannya saat ini, yang mungkin disebabkan oleh filosofi kerja pribadi. Hal ini dapat ditentukan oleh pengalaman awal dalam perusahaan, ketika karyawan disosialisasikan untuk percaya bahwa loyalitas jangka panjang adalah hal yang biasa.

### **9.3. Konsekuensi Komitmen Organisasi**

**“If Your Organization Requires Success Before Commitment, It  
Will Never Have Either”**

**(Seth Godin)**

Berdasarkan beberapa penelitian, umumnya menghubungkan komitmen organisasi dengan keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Ampofo, E. T., & Karatepe 2022). Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi merasakan rasa memiliki terhadap organisasi yang besar, bersedia berusaha lebih keras untuk mencapai

tujuan organisasi, dan bersedia mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingannya sendiri (Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong 2021)

Selama tiga dekade terakhir, banyak penelitian telah dilakukan yang mengidentifikasi berbagai hasil upaya organisasi. Berbagai penelitian mengenai hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dan kinerja menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya (Anand, A., Dalmasso, A., Vessal, S. R., Parameswar, N., Rajasekar, J., & Dhal 2023). Namun, ada yang berpendapat bahwa keterlibatan dalam organisasi ini dapat menjadi konsekuensi atau prasyarat kinerja. Meskipun komitmen organisasi merupakan konsekuensi dari kinerja dalam peran, komitmen organisasi juga merupakan awal dari kinerja peran tambahan.

Sebuah studi menyelidiki hubungan antara komitmen dan kinerja tugas dengan menggunakan ketergantungan ekonomi pada pekerjaan sebagai variabel moderasi, dan menemukan bahwa orang dengan sumber daya ekonomi yang lebih sedikit melaporkan hubungan yang lebih kuat antara komitmen dan kinerja (Loan 2020)(Ridwan, Mulyani, and Ali 2020).

Berdasarkan organisasi sektor publik, buah dari komitmen organisasi berupa keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi tentu tidak bisa hilang begitu saja. Penelitian Balfour dan Wechsler menemukan beberapa hasil yang dihasilkan dari upaya organisasi(Mendez, N., & Avellaneda 2023):

1. Keinginan untuk Tetap

Keinginan pegawai untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi merupakan hasil dari tiga bentuk (dimensi) komitmen terhadap organisasi. Karyawan ingin bertahan di organisasi jika mereka memiliki tingkat identifikasi (internalisasi) yang tinggi terhadap misi, tujuan, dan hasil organisasi, puas dengan proses interaksi dengan organisasi, dan merasa nyaman dengan organisasi lain mempunyai ikatan sosial yang kuat dengan anggotanya organisasi.

## 2. *Turnover Intention*

Turnover Intention mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi demi mencari pekerjaan lain. Oleh karena itu, keinginan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi mengurangi kesediaannya untuk mencari alternatif pekerjaan di luar organisasi.

## 3. Perilaku Luar Biasa

Orang yang memiliki hubungan sosial yang kuat dengan anggota lain dalam suatu organisasi lebih cenderung melakukan upaya lebih untuk membantu hubungan tersebut dan organisasi. Penelitian mendukung pernyataan di atas. Selain itu, keterlibatan tingkat tinggi dengan afiliasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk saling mendukung.

### 9.4. Upaya Membentuk Komitmen Organisasi

#### **“What Makes The Difference Between A Great Player And Just A Normal Player Is Dedication, Work, Commitment”**

**(Thierry Henry)**

Keterlibatan dimulai dengan bagaimana karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi mereka. Artinya ketika karyawan mengenal organisasinya, keterikatan mereka terhadap organisasi perlahan meningkat. Hal ini perlahan-lahan mengarah pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Seiring berjalannya waktu, komitmen ini semakin mengakar di kalangan karyawan. Perhatikan bahwa pengalaman positif dan konstruktif dengan sistem organisasi mengarah ke arah yang sama. Sebaliknya, jika sistem penguatan komitmen organisasi tidak diimbangi, maka kekuatan komitmen yang dibangun perlahan akan terkikis.

O'Reilly dan Chatman memandang komitmen sebagai dasar hubungan psikologis antara individu dan organisasinya. Perusahaan dan karyawan seringkali tidak benar-benar memahami pentingnya inisiatif (O'Reilly, C. A., & Chatman 2020). Namun hal ini sangat penting untuk

dipahami guna menciptakan kondisi kerja yang kondusif, sehingga perusahaan dapat beroperasi secara efisien dan efektif. Seringkali perusahaan menuntut komitmen dari karyawannya, sehingga ketika terlihat jelas bahwa kinerja seseorang sedang menurun, hal ini menimbulkan tuduhan bahwa perusahaan menganggap karyawan tersebut tidak terlibat.

Permasalahan yang muncul pada perusahaan dengan keterikatan karyawan yang rendah dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan, antara lain: penurunan produktivitas, kualitas kerja, kepuasan, kurangnya kepatuhan terhadap peraturan, ketidakhadiran atau pergantian karyawan. Sebaliknya, komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik, dan keinginan untuk terus bekerja di perusahaan.

Komitmen karyawan yang rendah dapat menyebabkan karyawan berhenti, berganti pekerjaan, atau bermalas-malasan dalam bekerja. Di sisi lain, tingkat komitmen yang tinggi berdampak signifikan terhadap kondisi kerja yang baik. Tinggi rendahnya komitmen seorang karyawan terhadap organisasi atau perusahaan dapat mempengaruhi keputusan karyawan tersebut untuk tetap bertahan di atau memilih pekerjaan lain yang dianggap lebih menjanjikan.

Menurut Martin dan Nicholss ada tiga pilar utama keterlibatan(Wydyanto and Yandi 2020). Ketiga pilar tersebut antara lain:

1. *A sense of belonging to the organization*

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan: a) mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi; b) merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya / pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut; c) merasa nyaman dengan organisasi tersebut; d) merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan); nilai-nilai yang ada (apa

yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi)

## 2. Gairah dalam bekerja

Perasaan semangat dalam bekerja (perasaan gembira dalam bekerja) dapat ditimbulkan oleh: 1) Keterampilan Kepemimpinan; 2) Karyawan ketika perhatian terus menerus dipastikan, wewenang didelegasikan, dan 3) Karyawan diberikan kesempatan dan ruang yang cukup untuk memanfaatkan keterampilan dan keahliannya secara maksimal dapat ditingkatkan.

## 3. Pentingnya kepemilikan

Rasa memiliki muncul ketika karyawan merasa benar-benar diterima sebagai bagian penting atau kunci organisasi. Konsep utama kepemilikan mencakup perubahan partisipasi dalam pengambilan keputusan dan cara kerja, yang pada akhirnya berdampak pada keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa idenya didengar dan berkontribusi terhadap hasil yang dicapai, maka karyawan akan lebih cenderung menerima keputusan dan perubahan yang dilakukan. Sebab karyawan merasa dilibatkan, bukan dipaksa.

Ada lima faktor kunci untuk mengembangkan komitmen pegawai pada organisasi berdasarkan riset yang bertajuk Asian Employee Report 2001 yang perlu diperhatikan pengelola organisasi (Guzeller, C. O., & Celiker 2020):

### 1. *Fairness at work*

Apakah pegawai diperlukan secara fair oleh organisasi? Unsur yang harus diperhatikan: penilaian kinerja dilakukan secara adil, peraturan organisasi memihak secara seimbang baik terhadap karyawan maupun organisasi, implementasi peraturan organisasi dilakukan secara adil dan merata, gaji diberikan sesuai kontribusi pegawai.

### 2. *Trusted in the job*

Apakah pegawai dipercaya dalam pekerjaannya. Faktor ini



mencakup: dipercaya menggunakan dan menguasai asset organisasi untuk tujuan yang tepat, didorong mencoba cara dan metode baru dalam melakukan pekerjaan, mengatur waktu sendiri dalam bekerja, diberi keleluasaan membuat keputusan, dipercaya mengetahui informasi (terbatas) mengenai organisasi.

### *3. Availability of the right resources*

Apakah pegawai diberikan sumber daya yang memadai untuk dapat bekerja dengan baik? Faktor ini menggambarkan tersedianya peralatan dan perlengkapan kerja, pelatihan dan peluang pengembangan diri, tersedianya waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan, jumlah personel yang memadai untuk merampungkan pekerjaan.

### *4. Genuine care and concern for employee*

Apakah organisasi memperlihatkan perhatian dan kepedulian yang tulus terhadap kondisi pegawai? Faktor ini dijabarkan atas kepedulian terhadap perasaan pegawai dalam bekerja di organisasi, tunjangan keluarga, perusahaan memikirkan karir jangka panjang pegawai, umpan balik mengenai kinerja, organisasi membantu bila kebutuhan mendesak.

### *5. Having a well-defined job*

Apakah pegawai memiliki pekerjaan yang terdefinisi dengan jelas? Unsur-unsur yang dapat menjelaskan faktor ini adalah deskripsi kerja yang jelas, target jangka pendek yang gamblang, tidak ada perintah yang simpang siur, hasil yang diharapkan atasan harus jelas.

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi, maupun dari individu sendiri. Hal ini menjadi perhatian semua yang terkait maupun yang berkepentingan untuk dapat melakukan tindakan untuk mempertahankan komitmen yang sudah terbangun antara pemimpin dengan bawahan guna untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment, masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri.

- **Referensi**

- Ahad, Rosnee, Mohamad Zaid Mustafa, Suhaimi Mohamad, Nur Hanim Saadah Abdullah, and Mohd Norazmi Nordin. 2021. "Work Attitude, Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers." *Journal of Technical Education and Training* 13 (1): 15–21. <https://doi.org/10.30880/jtet.2021.13.01.002>.
- Ahmad, Rehan, Muhammad Rafay Nawaz, Muhammad Ishtiaq Ishaq, Mumtaz Muhammad Khan, and Hafiz Ahmad Ashraf. 2023. "Social Exchange Theory: Systematic Review and Future Directions." *Frontiers in Psychology* 13 (January): 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>.
- Alqudah, Ikrema H.A., Adolfo Carballo-Penela, and Emilio Ruzo-Sanmartín. 2022. "High-Performance Human Resource Management Practices and Readiness for Change: An Integrative Model Including Affective Commitment, Employees' Performance, and the Moderating Role of Hierarchy Culture." *European Research on Management and Business Economics* 28 (1): 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>.
- Ampofo, E. T., & Karatepe, O. M. 2022. "The Effects of On-the-Job Embeddedness and Its Sub-Dimensions on Small-Sized Hotel Employees' Organizational Commitment, Work Engagement and Turnover Intentions." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34 (2): 509-533.
- Anand, A., Dalmasso, A., Vessal, S. R., Parameswar, N., Rajasekar, J., & Dhal, M. 2023. "The Effect of Job Security, Insecurity, and Burnout on Employee Organizational Commitment." *Journal of Business Research* 162: 113843.
- Angle, H, I dan J.I Perry. 1981. "An Emprical Assesment of Organizacional Comitmen and Organizacional Effectiveness." *Administrative Scince Quartely* 26: 1–14.

- Ariyani, Ria Padma Nur, and Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto. 2020. "PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN BERKELANJUTAN DAN KOMITMEN NORMATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Perusahaan BUMN X Di Semarang)." *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara* 2 (2): 113. <https://doi.org/10.31599/jmu.v2i2.772>.
- Aziz, Hassan Mahmood, Baban Jabbar Othman, Bayar Gardi, Shahla Ali Ahmed, Bawan Yassin Sabir, Nechirwan Burhan Ismael, Pshdar Abdalla Hamza, Sarhang Sorguli, Bayad Jamal Ali, and Govand Anwar. 2021. "Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction." *Journal of Humanities and Education Development* 3 (3): 54–66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Cop, S., Alola, U. V., & Alola, A. A. 2020. "Perceived Behavioral Control as a Mediator of Hotels' Green Training, Environmental Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Sustainable Environmental Practice." *Business Strategy and the Environment* 29 (8): 3495–3508.
- Emerson, R.M. 1976. *Social Exchange Theory, Annual Review of Sociology*.
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. 2020. "Examining the Relationship between Organizational Commitment and Turnover Intention via a Meta-Analysis." *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14 (1): 102–20.
- Herrera, Juan, and Carlos De Las Heras-Rosas. 2021. "The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract." *Frontiers in Psychology* 11 (January): 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>.
- Kaswan. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. 2021. "The Effects of Abusive Supervision, Emotional Exhaustion and Organizational

- Commitment on Cyberloafing: A Moderated-Mediation Examination.” *Internet Research* 31 (2): 497–518.
- Loan, Le Thi Minh. 2020. “The Influence of Organizational Commitment on Employees’ Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction.” *Management Science Letters* 10 (14): 3307–12. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. 2021. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. IAP.
- Mendez, N., & Avellaneda, C. N. 2023. “Organizational Commitment in Public Servants through Civic Engagement.” *Public Administration* 101 (3): 1055-1071.
- Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L and Topolnytsky L. 2002. “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences.” *Journal of Vocational Behavior* 61: 20–52.
- Mowday, Richard T. Steers, Richard M and Porter, Lyman W. 1979. “The Measurement of Organizational Commitment.” *Journal of Vocational Behavior* 14 (2): 224–27.
- Muthuveloo, Rajendran, Raduan Che Rose. 2005. “Typology of Organizational Commitment.” *American Journal of Applied Science* 2 (6): 1078–81.
- O’Reilly, C. A., & Chatman, J. A. 2020. “Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions.” *California Management Review* 62 (3): 5–27.
- Oberle, Monika, Johanna Leunig, and Sven Ivens. 2020. “What Do Students Learn from Political Simulation Games? A Mixed-Method Approach Exploring the Relation between Conceptual and Attitudinal Changes.” *European Political Science* 19 (3): 367–86. <https://doi.org/10.1057/s41304-020-00261-2>.
- Ridwan, Muhammad, Sitti Rizki Mulyani, and Hapzi Ali. 2020. “Improving

- Employee Performance through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior.” *Systematic Reviews in Pharmacy* 11 (12): 839–49. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.5.123>.
- Shao, Hui, Hai Fu, Yueming Ge, Weichen Jia, Zhi Li, and Junwei Wang. 2022. “Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity.” *Frontiers in Psychology* 13 (May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>.
- Sianipar, A.R.B. dan Haryanti, K. 2014. “Hubungan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Bidang Produksi CV.” *Jurnal Psikodemensia* XIII (1): 98–114.
- Steers, RM dan Porter, L. W. 2011. *Motivation and Work Behaviour*. New York Accademic Press.
- Sulaiman, Iles. 2000. “Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72: 463–83.
- Wleklik, Marta, Izabella Uchmanowicz, Ewa A. Jankowska, Cristiana Vitale, Magdalena Lisiak, Marcin Drozd, Piotr Pobrotyn, Michał Tkaczyszyn, and Christopher Lee. 2020. “Multidimensional Approach to Frailty.” *Frontiers in Psychology* 11 (March): 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00564>.
- Wydyanto, Wydyanto, and Andri Yandi. 2020. “Factors Affecting Organizational Commitment (a Human Resource Management Literature Study).” *Dinasti International Journal of Management Science* 2 (2): 320–35. <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i2.679>.
- Xuecheng, Wei, Qaisar Iqbal, and Bai Saina. 2022. “Factors Affecting Employee’s Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory.” *Frontiers in Psychology* 13 (July): 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>.

## PROFIL PENULIS



**Erma Kusumawardani, M.Pd.**  
**Dosen Universitas Negeri Yogyakarta**

Lahir di Sragen, 08 Juni 1994. Penulis menyelesaikan program sarjana di tahun 2016 dan magister pada tahun 2018 di Universitas Negeri Yogyakarta. Saat ini fokus pada bidang keilmuan pendidikan nonformal dan informal yang berkaitan dengan pengembangan manusia. Terus berupaya mengoptimalkan peran menjadi kunci penulis dalam menjalankan amanah sebagai seorang pengajar aktif di almamaternya tersebut. Penulis tidak hanya melakukan tugas tri dharma perguruan tinggi, namun juga aktif dalam melakukan pengelolaan jurnal. Beberapa hasil penelitian sudah didesiminasikan baik dalam bentuk artikel, buku maupun HaKI.

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KETENAGAKERJAAN

- **Capaian pembelajaran bab X**

Diharapkan pada materi ini mahasiswa/siswa mampu memahami konsep-konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM), aspek-aspek MSDM, fungsi manajerial MSDM dan peran ketenagakerjaan untuk bisnis yang berkinerja tinggi.

## **10.1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki fungsi vital dalam suatu organisasi. MSDM berfokus pada perekrutan, pengelolaan, dan pengembangan karyawan (Abellán-Sevilla & Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023; Aggarwal et al., 2023). MSDM mencakup berbagai aktivitas, termasuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, mengorganisasi tenaga kerja, melakukan pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan hubungan karyawan dan menilai kinerja karyawan (Alsaadat, 2019). Dari aspek ini, MSDM merupakan ilmu yang bisa dipelajari.

MSDM juga dapat dipandang sebagai seni pengadaan,

pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Arokiasamy et al., 2023). MSDM memainkan peran kunci dalam mengembangkan, memperkuat dan mengubah budaya suatu organisasi (Abellán-Sevilla & Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023). Dari aspek ini, MSDM merupakan seni yang membutuhkan kemampuan khusus untuk penerapannya.

Manusia sebagai SDM penting karena mereka dapat memanfaatkan sifat intelektual tenaga kerja sebaik-baiknya untuk peningkatan kinerja organisasi (Al Marri & Majid, 2018). Proses mempekerjakan orang, mengembangkan sumber daya mereka, memanfaatkan, memelihara dan memberi kompensasi atas hasil kerja tenaga kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku merupakan hal mendasar dalam upaya menciptakan organisasi yang memiliki kinerja tinggi (Burke & Hughes, 2018). Berinvestasi dalam pertumbuhan dan pengembangan karyawan memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif dan fleksibel dalam memanfaatkan teknologi yang sedang berkembang.

## **10.2. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia telah mengalami evolusi, terutama mengikuti perkembangan industri (Al Marri & Majid, 2018). Perkembangan tersebut lebih pada penyesuaian kebutuhan keahlian dan ketrampilan kerja karyawan dalam organisasi yang terus berkembang sesuai perkembangan teknologi.

Menarik pekerjaan Al Marri dan Majid (2018), evolusi konsep Manajemen Sumber Daya Manusia disajikan sebagai berikut:

1. Periode sebelum revolusi industri, masyarakat pada dasarnya ada pada perekonomian pertanian dengan produksi terbatas. Unit-unit usaha umumnya berbentuk produksi kerajinan khusus dalam skala kecil. Unit-unit produksi masih terbatas dan biasanya dilakukan di desa atau komunitas tertentu.



Pengelolaan pegawai masih sederhana dan pengembangan keterampilan pegawai dilakukan dalam bentuk magang membantu pengrajin ahli. Dalam masyarakat tradisional ini, peran manajemen sumber daya manusia sering kali terkait dengan norma-norma sosial dan budaya. Artinya pengelolaan individu dalam suatu komunitas didasarkan pada tradisi, adat istiadat, dan hierarki yang ada. Praktik MSDM seringkali bersifat informal dan didasarkan pada hubungan pribadi dan kewajiban bersama. Namun, seiring dengan modernisasi dan industrialisasi masyarakat, kebutuhan akan praktik MSDM yang lebih formal menjadi semakin mendesak.

2. Periode revolusi industri (1750 hingga 1850), revolusi industri ditandai terjadinya konversi perekonomian dari berbasis pertanian menjadi berbasis industri. Modernisasi dan peningkatan produksi membutuhkan lebih banyak pegawai yang berarti berarti pengelolaan sumber daya manusia menjadi semakin diperlukan. Sebuah departemen dibentuk untuk memeriksa upah pekerja, kesejahteraan dan masalah terkait terkait lainnya. Hal ini menyebabkan munculnya manajemen personalia dengan tugas-tugas:
  - a. mengurus penggajian pekerja.
  - b. Mencatat perkembangan kinerja pekerja.
  - c. Mengatur fasilitas perumahan dan layanan kesehatan bagi pekerja.

Peristiwa penting dalam revolusi industri adalah tumbuhnya Serikat Buruh sekitar tahun 1970an. Para pekerja yang bekerja di industri atau pabrik yang dikenakan jam kerja yang panjang dan upah yang sangat rendah, berserikat untuk memperjuangkan kepentingan bersama dalam bentuk perbaikan gaji dan peningkatan kesejahteraan pekerja. Tuntutan perbaikan gaji dan kesejahteraan yang tidak

diakomodasi oleh pemilik usaha menimbulkan demonstrasi yang bisa berujung kerusuhan. Dengan meningkatnya kerusuhan, MSDM dituntut untuk memiliki kemampuan berpolitik dan berdiplomasi. MSDM harus mampu menjadi penengah antara organisasi bisnis dengan organisasi buruh untuk mencapai kesepakatan demi kepentingan bersama.

3. Pasca Revolusi Industri – MSDM mengalami perubahan besar dan mendasar. Berbagai penelitian dirilis dan banyak lagi percobaan dilakukan selama periode ini yang memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang peran tenaga kerja dalam organisasi. Upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan secara optimal namun tetap mempertahankan sisi kemanusiaan dan kesejahteraan pegawai. Penelitian-penelitian tersebut melahirkan sejumlah teori baru. Tinjauan singkat teori-teori utama yang dikeluarkan selama periode ini disajikan di bawah ini:
  - a. Frederick W. Taylor memberikan prinsip-prinsip manajemen ilmiah yang mengarah pada evolusi pendekatan manajemen sumber daya manusia yang ilmiah terlibat dalam:
    - (1) Pelatihan pekerja
    - (2) Menjaga keseragaman upah
    - (3) Fokus untuk mencapai produktivitas yang lebih baik.
  - b. Studi Hawthorne, dilakukan oleh Elton Mayo & Fritz Roethlisberger (1927 hingga 1940). Pengamatan dan temuan eksperimen Hawthorne menggeser fokus sumber daya manusia dari peningkatan produktivitas pekerja menjadi peningkatan efisiensi pekerja melalui kepuasan kerja yang lebih besar.
  - c. Douglas McGregor dengan Teori X dan Teori Y (1960) dan Abraham Maslow dengan Hirarki kebutuhan (1954) – Studi

dan observasi ini mengarah pada transisi dari pendekatan Manajemen Personalia yang administratif dan pasif menjadi pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia dinamis yang mempertimbangkan pekerja sebagai sumber daya yang berharga. Sebagai hasil dari prinsip-prinsip dan studi ini, manajemen sumber daya manusia menjadi semakin banyak ada pada fungsi manajemen lini, yang terkait dengan operasi bisnis inti. Beberapa kegiatan utama departemen SDM tercantum sebagai:

- (1) Rekrutmen dan seleksi tenaga kerja terampil.
- (2) Motivasi dan tunjangan karyawan
- (3) Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja
- (4) Gaji dan penilaian terkait kinerja.

### **10.3. Aspek-Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia**

Ruang lingkup pengelolaan Sumber Daya Manusia memiliki paling kurang tiga aspek yaitu aspek personalia, aspek kesejahteraan dan aspek hubungan industrial (Alsaadat, 2019). Kesemua aspek tersebut saling mendukung dan melengkapi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Aspek personalia berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan, induksi, transfer, promosi, demosi, pemberhentian, pelatihan & pengembangan, PHK & penghematan, administrasi upah & gaji, insentif, produktivitas (AITaweel et al., 2023). Ketika organisasi terus beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan perubahan permintaan pasar, perencanaan dan perkiraan SDM memainkan peran penting dalam memastikan bahwa talenta yang tepat tersedia untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan. Mengidentifikasi kebutuhan talenta dalam organisasi, mengembangkan deskripsi pekerjaan, mencari kandidat melalui berbagai saluran, dan melakukan proses seleksi yang ketat merupakan elemen penting dari

fungsi ini (Campaniço Cavaleiro et al., 2020). Dengan memahami tujuan strategis organisasi, HR dapat menyesuaikan upaya rekrutmennya untuk menarik individu yang tidak hanya memiliki keterampilan dan pengalaman yang diperlukan namun juga selaras dengan nilai-nilai dan budaya perusahaan.

Aspek kesejahteraan berkaitan dengan kondisi dan fasilitas kerja seperti kantin, kamar kecil, ruang makan siang, perumahan, transportasi, pendidikan, bantuan medis, kesehatan dan keselamatan, fasilitas mencuci, rekreasi dan kegiatan budaya (Budhwar et al., 2023). Aspek kesejahteraan dalam MSDM merupakan komponen penting yang berfokus pada kesejahteraan karyawan dalam suatu organisasi (Conroy & Morton, 2023). Dengan mengedepankan aspek kesejahteraan dalam MSDM, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan positif sehingga menumbuhkan kepuasan dan produktivitas karyawan (Alharbi et al., 2023). Selain itu, hal ini memainkan peran penting dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik, karena karyawan cenderung tetap berkomitmen pada organisasi yang menghargai kesejahteraan mereka. Penerapan program dan kebijakan kesejahteraan juga menunjukkan komitmen organisasi terhadap tanggung jawab sosial perusahaan dan praktik bisnis yang etis. Sebuah studi menemukan bahwa organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, tingkat turnover yang lebih rendah, dan peningkatan produktivitas.

Aspek hubungan industrial berkaitan dengan karyawan sebagai bagian dari masyarakat. Ini termasuk manajemen hubungan serikat pekerja, konsultasi bersama, negosiasi perundingan bersama, pengaduan penanganan, tindakan disipliner, penyelesaian perselisihan industrial (Abellán-Sevilla & Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023). Dalam konteks industri yang berkembang pesat, strategi MSDM memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Ketika industri terus mengalami kemajuan teknologi dan globalisasi, dampaknya terhadap strategi sumber

daya manusia menjadi semakin signifikan. Salah satu aspek terpenting dari dampak industri terhadap strategi sumber daya manusia adalah perlunya peningkatan keterampilan dan pelatihan ulang keterampilan karyawan untuk memenuhi tuntutan peran pekerjaan yang terus berkembang. Hal ini mengharuskan departemen SDM untuk proaktif dalam mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan mengembangkan program pelatihan untuk memastikan bahwa karyawan tetap relevan dan produktif dalam perannya masing-masing. Ketika industri terus menerapkan otomatisasi dan kecerdasan buatan, strategi SDM juga perlu mengatasi dampak teknologi ini terhadap tenaga kerja. Hal ini mencakup mendefinisikan ulang tanggung jawab pekerjaan, mengintegrasikan teknologi ke dalam proses manajemen talenta, dan mengatasi implikasi etika dan sosial dari otomatisasi di tempat kerja.

#### **10.4. Fungsi manajerial MSDM**

Fungsi manajerial MSDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian manusia dalam organisasi. Fungsi-fungsi tersebut membentuk sebuah proses yang berkelanjutan untuk memastikan ketersediaan optimal tenaga kerja untuk organisasi yang berkinerja tinggi.

Fungsi manajerial perencanaan berkaitan dengan perumusan strategi program personalia dan perubahan sebelumnya yang akan berkontribusi pada tujuan organisasi (Chen et al., 2020). Perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengidentifikasi dan menangani kebutuhan sumber daya manusia suatu organisasi. Hal ini melibatkan analisis tenaga kerja saat ini, memperkirakan kebutuhan masa depan, dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan memahami perencanaan sumber daya manusia, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki orang-orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat pada posisi yang tepat pada waktu yang tepat.

Hal ini dapat mengarah pada peningkatan kinerja karyawan, peningkatan produktivitas, dan pada akhirnya, tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, hal ini melibatkan penyelarasan strategi sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi secara keseluruhan (Budhwar et al., 2023). Perencanaan sumber daya manusia yang efektif sangat penting bagi organisasi untuk mengantisipasi dan menanggapi tuntutan pasar yang dinamis dan untuk menumbuhkan tenaga kerja yang tangguh dan mudah beradaptasi. Organisasi harus memprioritaskan perencanaan tenaga kerja untuk memastikan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan dalam memberikan layanan. Perencanaan sumber daya manusia memainkan peran penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat pada posisi yang tepat pada waktu yang tepat.

Fungsi manajerial pengorganisasian adalah untuk mendukung tujuan strategis dan fokus pada aktivitas bernilai tambah dalam suatu organisasi (Abane et al., 2022). Fungsi pengorganisasian sangat penting bagi organisasi mana pun karena melibatkan penyatuan sumber daya fisik, keuangan, dan manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini mencakup penetapan struktur organisasi internal dan pengalokasian sumber daya untuk memastikan kelancaran operasional. Fungsi ini juga melibatkan penciptaan hierarki wewenang dan tanggung jawab untuk memastikan bahwa tugas dilaksanakan secara efektif. Selain itu, fungsi pengorganisasian melibatkan pembuatan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dan pembentukan saluran komunikasi untuk memfasilitasi aliran informasi dalam organisasi. Organisasi yang tepat membantu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dan meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

Fungsi kepemimpinan mencakup dua hal yaitu pengarahan dan motivasi (Agrawal et al., 2012). Fungsi kepemimpinan memainkan peran penting dalam memastikan keberhasilan organisasi mana pun. Hal ini melibatkan penetapan visi yang jelas, mengkomunikasikan visi tersebut

kepada pegawai, dan membimbing serta menginspirasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif juga mencakup pengambilan keputusan sulit, penyelesaian masalah, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Salah satu aspek kunci dalam memahami fungsi kepemimpinan adalah mengenali gaya kepemimpinan yang berbeda dan mengetahui kapan menerapkannya (Aragón-Correa et al., 2007). Beberapa situasi mungkin memerlukan pendekatan yang lebih otoritatif, sementara situasi lainnya mungkin memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis atau partisipatif. Penting bagi para pemimpin untuk bisa beradaptasi dan mampu beralih antar gaya berdasarkan kebutuhan tim dan organisasi.

Pengendalian berfungsi untuk memastikan apakah apa yang sudah direncanakan berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Jadi setelah merencanakan, mengorganisasikan, & mengarahkan yang sebenarnya kinerja karyawan diperiksa, diverifikasi & dibandingkan dengan rencana. Jika kinerja sebenarnya ditemukan menyimpang dari rencana, tindakan pengendalian diharuskan untuk diambil.

### **10.5. Ketenagakerjaan**

Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat saat ini, konsep tenaga kerja menjadi semakin penting untuk dipahami dan dikelola oleh organisasi secara efektif (Goh & Lee, 2018). Dengan munculnya teknologi baru, ekspektasi karyawan yang terus berubah, dan perubahan demografi, penting bagi perusahaan untuk menyesuaikan strategi tenaga kerjanya agar tetap kompetitif.

Tenaga kerja suatu perusahaan memainkan peran penting dalam keberhasilannya (Goh & Lee, 2018). Tenaga kerja yang terampil dan termotivasi sangat penting untuk produktivitas dan efisiensi perusahaan. Karyawan membawa beragam perspektif, ide, dan pengalaman, berkontribusi terhadap inovasi dan pertumbuhan dalam organisasi.

Tenaga kerja yang berkomitmen dapat meningkatkan kepuasan dan retensi pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan profitabilitas perusahaan (Mallory & Cummings, 2022). Mengingat faktor-faktor ini, jelas bahwa investasi dalam perekrutan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan sangat penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, tenaga kerja yang kuat juga dapat berdampak positif terhadap reputasi dan citra merek perusahaan.

Perusahaan yang memprioritaskan perlakuan adil, keberagaman, dan lingkungan kerja yang positif dapat menarik talenta-talenta terbaik dan meningkatkan citra publik mereka (Budiyono, 2019). Selain itu, tenaga kerja yang berkomitmen dan terlibat lebih besar kemungkinannya untuk bertahan di organisasi, sehingga mengurangi tingkat turnover dan biaya terkait perekrutan dan pelatihan.

Salah satu aspek penting dari konsep tenaga kerja adalah pengakuan bahwa karyawan lebih dari sekedar sumber daya – mereka adalah aset berharga dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman unik (Abuzaid et al., 2022). Merangkul perspektif ini memungkinkan organisasi untuk menumbuhkan budaya inklusivitas, pemberdayaan, dan pengembangan pegawai berkelanjutan.

Dengan mengenali dan memanfaatkan beragam latar belakang, perspektif, dan bakat tenaga kerja mereka, organisasi dapat meningkatkan kreativitas, kemampuan pemecahan masalah, dan inovasi (Blagoev et al., 2022). Selain keberagaman, organisasi juga harus fokus untuk menciptakan lingkungan kerja positif yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Hal ini termasuk memberikan peluang untuk pertumbuhan dan kemajuan, mendorong keseimbangan kehidupan kerja, dan menumbuhkan rasa memiliki dan kolaborasi. Dengan memupuk semangat organisasi yang kuat dan menerapkan praktik yang mendukung keterlibatan karyawan, organisasi dapat mengeluarkan seluruh potensi tenaga kerja mereka dan



mengubahnya menjadi sumber sumber daya manusia.

Selain itu, konsep tenaga kerja mencakup berbagai dimensi seperti perolehan bakat, retensi, dan keterlibatan (Bullini Orlandi et al., 2024). Organisasi tidak hanya harus menarik talenta yang tepat tetapi juga menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi, didukung, dan terhubung dengan misi dan nilai-nilai perusahaan.

Paling kurang ada empat peran tenaga kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi yaitu inovasi dan kemampuan beradaptasi, produktivitas dan efisiensi, loyalitas dan kepuasan pelanggan, serta budaya dan reputasi organisasi.

Tenaga kerja yang beragam dan terampil dapat menghadirkan perspektif segar dan ide-ide inovatif, memungkinkan perusahaan beradaptasi terhadap perubahan permintaan pasar dan kemajuan teknologi (Blagoev et al., 2022). Dengan memupuk budaya kreativitas dan pemikiran ke depan, perusahaan dapat tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan dan mempertahankan relevansinya dalam industri.

Karyawan yang terlatih dan termotivasi sangat penting dalam mendorong produktivitas dan efisiensi dalam organisasi (Boateng, 2011). Berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih terampil dan cakap, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan output operasional.

Tenaga kerja secara langsung memengaruhi pengalaman pelanggan (Bullini Orlandi et al., 2024). Tenaga kerja yang berdedikasi dan berempati dapat memberikan layanan yang luar biasa, memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif, dan membangun hubungan jangka panjang dengan klien. Hal ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas, dan rujukan positif dari mulut ke mulut bagi perusahaan.

Sikap dan perilaku tenaga kerja berkontribusi signifikan terhadap budaya organisasi secara keseluruhan (Abane et al., 2022). Lingkungan kerja yang positif, ditandai dengan rasa saling menghormati,

keberagaman, dan inklusi, tidak hanya meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan namun juga memperkuat reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang beretika dan bertanggung jawab.

Dengan menerapkan sepenuhnya konsep tenaga kerja, organisasi dapat memposisikan diri mereka untuk secara efektif mengarahkan konteks kerja yang terus berkembang, memanfaatkan peluang yang muncul, dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Belias et al., 2020). Namun untuk memanfaatkan peluang-peluang ini, baik manajer SDM maupun manajer lini harus mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana tenaga kerja berkontribusi terhadap keberhasilan strategis perusahaan dan juga untuk mengenali kebutuhan dan aspirasi individu karyawan mereka.

- **Latihan**

1. Mengapa manusia sebagai unsur sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi?
2. Jelaskan perbedaan utama peran manusia dalam organisasi pada masa revolusi industry dan masa pasca revolusi industry.
3. Sebut dan jelaskan secara singkat aspek-aspek Manajemen Sumber Daya Manusia!
4. Sebut dan jelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia.
5. Apa yang menjadi aspek penting dari ketenagakerjaan?

- **Referensi**

Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>

Abellán-Sevilla, A.-J., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2023). Smart human

- resource analytics for happiness management. *Journal of Management Development*, 42(6), 514–525.
- Abuzaid, A. N., Al-Haraisa, Y. E., & Alateeq, M. M. (2022). Relationship Between Conflict Management and Employees' Commitment: The Mediating Role of Work Motivations. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(3), 163–172.
- Aggarwal, M., Dutta, M., Madaan, V., Pham, L. T., & Lourens, M. (2023). Impact of Green Human Resource Management on Sustainable Performance. 399. DOI: 10.1051/e3sconf/202339907005
- Agrawal, V., Bhat, A. B., Verma, N., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). Leadership style and team processes as predictors of organisational learning. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7–8), 347–369.
- Al Marri, M. T., & Majid, A. H. A. (2018). Evolution of Human Resources Management Theories and Organizational Success. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI(7), 571–578.
- Alharbi, J., Pont, S., Tee, S., & Maxwell, S. J. (2023). The role of human resource management and governance in addressing bullying, burnout and the depersonalization of junior and senior psychiatric nurses in Saudi Arabia. *International Journal of Mental Health Nursing*, 32(4), 1171–1177. <https://doi.org/10.1111/inm.13159>
- Alsaadat, K. (2019). Strategic human resource management technology effect and implication for distance training and learning. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, 9(1), 314–322. doi: 10.11591/ijece.v9i1
- AlTaweel, I. R. S., Abazeed, R. A. M., Almaaitah, M. F., Mohammad, D. I., Al-Husban, D. 'A. O., Al-Hawary, S. I. S., Aldaihani, F. M. F., Mohammad, A. A. S., & Mohammad, A. (2023). Impact of Human Resources Management Strategies on Organizational Learning of Islamic Banks in Jordan. In *Studies in Computational Intelligence* (Vol. 1056, pp. 869–885).

- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359.
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2023). A systematic review of literature on Human capital investment and its significance for human resource development. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 14(5), 1810–1826. <https://doi.org/10.1007/s13198-023-01985-2>
- Belias, D., Vasiliadis, L., & Mantas, C. (2020). The Human Resource Training and Development of Employees Working on Luxurious Hotels in Greece. 639–648. Scopus. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0\\_49](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0_49)
- Blagoev, V., Shustova, E., & Protas, N. (2022). Work Motivation of Bank Employees in Case of Implementing AI and Robots in the Bank Activities: Comparative Analysis of Russia and Kazakhstan. *Ikonicheski Izsledvania*, 31(7), 63–80.
- Boateng, R. (2011). Do organizations learn when employees learn: The link between individual and organizational learning. *Development and Learning in Organisations*, 25(6), 6–9. Scopus.
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., & Lee, F. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, June, 1–54. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
- Budiyono. (2019). Motivation of work, organizational culture, and organizational commitment towards work productivity lecturers and employees of economics college AAS Surakarta (Stie Aas Surakarta). *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 226–236.
- Bullini Orlandi, L., Veglianti, E., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2024). Enhancing employees' remote work experience: Exploring the role of organizational job resources. *Technological Forecasting and*

Social Change, 199. DOI:10.1016/j.techfore.2023.123075

Burke, R. J., & Hughes, J. C. (2018). Handbook of human resource management in the tourism and hospitality industries (p. 429). <https://doi.org/10.4337/9781786431370>

Campaniço Cavaleiro, S., Gomes, C., & Lopes, M. P. (2020). Bridge Resource Management: Training for the Minimisation of Human Error in the Military Naval Context. *Journal of Navigation*, 73(5), 1146–1158. <https://doi.org/10.1017/S0373463320000235>

Chen, M., Wang, H., & Ma, H. (2020). Human Resource Management Under the Impact of Artificial Intelligence. 551 *LNEE*, 458–465.

Conroy, S. A., & Morton, J. W. (2023). Back to basics in human resource theorizing: A call for greater attention to jobs. *Human Resource Management Review*, 33(4). DOI:10.1016/j.hrmr.2023.100973

Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28.

Mallory, D. B., & Cummings, M. I. (2022). The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on the Multigenerational Workforce in Federal Student Aid. In *Career Development and Job Satisfaction* (pp. 69–90).

## PROFIL PENULIS



**Ferdinandus Sampe, S.E., M.Bus., Ph.D**  
**Dosen Manajemen**  
**Universitas Atma Jaya Makassar**

Penulis adalah Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Atma Jaya Makassar. Pendidikan formal S1, pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin; S2 pada Graduate College of Business, Southern Cross University, Australia dengan beasiswa Australian Development Scholarship; S3 pada School of Commerce and Management, juga Southern Cross University dengan beasiswa Luar Negeri DIKTI dan tahun ke-4 mendapatkan International Postgraduate Research Scholarship dari pemerintah Australia. Penulis juga telah menerbitkan sejumlah jurnal internasional dan book chapter. Dalam lingkungan kampus Universitas Atma Jaya Makassar, Penulis pernah menjabat sebagai Kepala Pusat Bahasa Universitas Atma Jaya Makassar, Wakil Dekan Fakultas Ekonomi, Ketua Jurusan Manajemen, Dekan Fakultas Ekonomi dan Rektor Universitas Atma Jaya Makassar masa bakti 2017-2021. Di luar lingkungan kampus, penulis juga pernah menjadi anggota Tim Ahli Penelitian dan Pengembangan Propinsi Sulawesi Selatan, Anggota Tim Peneliti Sistem

drainase Kota Makassar dan pernah memenangkan penelitian fundamental dan terapan dari Ristek Dikti/Kemendikbud. Dari Januari sampai Juli 2024, mendapat hibah Dana Direct Aid Program dari Konsulat Jenderal Australia Makassar untuk pembuatan instalasi biogas dan pupuk organik.

# TURNOVER INTENTION

- **Capaian pembelajaran bab 11**

Diharapkan pada materi ini mahasiswa mampu memahami konsep-konsep tentang latar belakang, definisi, faktor-faktor penyebab, dampak, strategi, pengukuran, dan beberapa contoh antisipasi terbaik.

### 11.1. Latar Belakang Konsep *Turnover Intention*

Intensi untuk berpindah atau *turnover intention* merupakan konsep yang penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini dan mencari peluang yang lain. Sejarah dari konsep ini dapat ditilik kembali ke perkembangan studi mengenai kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi retensi tenaga kerja (Aburumman dan Arabiat 2021; Skelton, Nattress, dan Dwyer 2020).

Berikut adalah beberapa poin penting yang terkait dengan lahirnya konsep *turnover intention* menurut Kijpokin (2017) dan Smokrović et al. (2022): 1) Awal studi tentang kepuasan kerja, dimana konsep *turnover intention* berkaitan erat dengan studi awal mengenai kepuasan kerja. Pada tahun 1930-an hingga 1950-an, para ahli seperti Kurt Lewin, Abraham Maslow, dan Frederick Herzberg mulai memperhatikan



pentingnya kepuasan kerja dalam produktivitas dan keberhasilan organisasi. Mereka menyoroti hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan, 2) Model *two-factor* Herzberg yang memperkenalkan konsep faktor-faktor motivasi dan faktor-faktor higienis (*hygiene factors*) dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor motivasi seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, ketika hadir, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sementara faktor-faktor higienis seperti kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan hubungan interpersonal, ketika tidak terpenuhi, dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan kecenderungan untuk berpindah, 3) Pengembangan model-multifactor. Seiring berjalannya waktu, penelitian lebih lanjut mengenai kepuasan kerja dan *turnover intention* telah menghasilkan berbagai model multifaktorial yang mempertimbangkan faktor-faktor seperti iklim organisasi, kepemimpinan, dukungan sosial, dan persepsi keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), 4) Perkembangan teori-tujuan hidup. Teori-teori baru seperti teori tujuan hidup (*life-course theory*) juga telah memberikan kontribusi dalam memahami *turnover intention*. Teori ini menyoroti bagaimana peristiwa-peristiwa dalam hidup individu, baik itu di bidang pekerjaan maupun di luar pekerjaan, dapat mempengaruhi keputusan untuk bertahan atau berpindah dari pekerjaan, 5) Peran teknologi dan globalisasi juga telah mempengaruhi dinamika *turnover intention*. Kemudahan akses terhadap informasi tentang peluang kerja di tempat lain, mobilitas tenaga kerja yang lebih besar, dan harapan akan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi niat karyawan untuk berpindah.

### **11.2. Berbagai Defenisi *Turnover Intention***

Berbagai pakar dalam bidang manajemen sumber daya manusia telah memberikan definisi *turnover intention* dari berbagai perspektif. Berikut adalah beberapa definisi yang dikembangkan:

1. Michael T. Lee dan John E. Mitchell: Mendefinisikan *turnover*

- intention* sebagai "keinginan seseorang untuk meninggalkan organisasi atau pekerjaan mereka saat ini."
2. Mobley, Horner, dan Hollingsworth: Menjelaskan *turnover intention* sebagai "niat yang disengaja dan sadar dari karyawan untuk meninggalkan organisasi."
  3. R. S. Khatri dan D. B. Budhwar: Menggambarkan *turnover intention* sebagai "kecenderungan atau keinginan untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi dalam waktu dekat."
  4. Trevor, Reilly, dan Gerhart: Mengartikan *turnover intention* sebagai "niat atau rencana karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam waktu yang relatif singkat."
  5. Steel dan Konig: Mendefinisikan *turnover intention* sebagai "tingkat keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi tempat mereka bekerja."
  6. Porter, Steers, Mowday, dan Boulian: Mendefinisikan *turnover intention* sebagai "niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu."
  7. Bluedorn: Definisi dari Bluedorn mencakup aspek psikologis, menggambarkan *turnover intention* sebagai "kecenderungan untuk berpindah dari pekerjaan yang dimiliki saat ini ke pekerjaan lain dalam waktu yang singkat."
  8. Hom, Mitchell, Lee, dan Griffeth: Mengartikan *turnover intention* sebagai "keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi."
  9. Brett dan Stroh: Menjelaskan *turnover intention* sebagai "keinginan atau rencana yang dimiliki individu untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi dalam jangka waktu tertentu, baik itu dikomunikasikan secara terbuka atau tidak."
  10. Maertz dan Campion: Definisi mereka menggambarkan *turnover intention* sebagai "kesediaan atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat."
  11. Holtom, Mitchell, Lee, dan Eberly: Mendefinisikan *turnover*

*intention* sebagai "niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu."

12. Saks: Definisi dari Saks mencakup dimensi psikologis, mengartikan *turnover intention* sebagai "kecenderungan atau rencana yang dimiliki individu untuk meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu, tergantung pada evaluasi mereka terhadap situasi kerja dan peluang alternatif yang tersedia."
13. Staw dan Ross: Mengartikan *turnover intention* sebagai "keinginan atau rencana karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi yang mereka miliki saat ini."
14. Firth, Mellor, Moore, dan Loquet: Mengartikan *turnover intention* sebagai "kecenderungan atau keinginan karyawan untuk mencari atau menerima pekerjaan di tempat lain dalam jangka waktu tertentu."
15. Hom dan Griffeth: Definisi mereka menjelaskan *turnover intention* sebagai "niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi dalam jangka waktu tertentu, terlepas dari apakah niat tersebut diungkapkan secara terbuka atau tidak."
16. Hom dan Kinicki: Mendefinisikan *turnover intention* sebagai "kecenderungan seseorang untuk meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu, tergantung pada persepsi mereka tentang alternatif kerja yang ada."

Definisi-definisi ini menunjukkan variasi dalam cara para peneliti dan akademisi mengartikan *turnover intention*, tetapi intinya tetap sama, yaitu keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi dalam jangka waktu tertentu (Abdul Latif et al. 2022; Falahat, Gee, dan Liew 2019; Salleh et al. 2020; Smokrović et al. 2022).

### **11.3. Faktor-Faktor Penyebab *Turnover Intention***

Faktor-faktor penyebab *turnover intention* merujuk pada berbagai kondisi atau situasi yang dapat mendorong karyawan untuk memiliki niat

atau keinginan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Faktor-faktor ini dapat dibagi menjadi dua kategori utama yakni faktor internal dan faktor eksternal (Charles-Leija et al. 2023; Uğural, Giritli, dan Urbański 2020).

### 1. Faktor Internal

- a. Kepuasan kerja; Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi niat mereka untuk tetap tinggal di organisasi. Jika karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaan mereka, termasuk lingkungan kerja, interaksi dengan rekan kerja, dan kemungkinan pengembangan karier, mereka mungkin cenderung mencari kesempatan di tempat lain.
- b. Kompensasi; Kompensasi yang tidak memadai atau tidak sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab karyawan dapat menjadi penyebab *turnover intention*. Karyawan yang merasa bahwa mereka tidak dihargai atau dibayar setimpal dengan kontribusi mereka cenderung mencari kesempatan di tempat lain yang menawarkan kompensasi yang lebih baik.
- c. Keadilan organisasi; Keadilan dalam organisasi, baik dalam distribusi sumber daya maupun proses pengambilan keputusan, dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perlakuan yang adil. Ketidakadilan atau ketidakmerataan dalam hal ini dapat menyebabkan frustrasi dan ketidakpuasan, yang pada gilirannya dapat memicu niat untuk meninggalkan organisasi.
- d. Pengembangan dan kemajuan karier; Karyawan yang merasa bahwa tidak ada peluang pengembangan atau kemajuan karier di organisasi tempat mereka bekerja mungkin akan mencari peluang di tempat lain yang menawarkan prospek yang lebih baik untuk pertumbuhan karier mereka.
- e. Keseimbangan antara kerja-hidup; Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menjadi faktor yang

signifikan dalam menentukan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang merasa terlalu terbebani oleh pekerjaan atau tidak memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi mereka mungkin akan mencari lingkungan kerja yang lebih seimbang.

## 2. Faktor Eksternal

- a. Peluang karier di luar organisasi; Persepsi tentang peluang karier yang lebih baik di luar organisasi dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk mencari pekerjaan baru. Faktor seperti gaji, tanggung jawab pekerjaan, dan kesempatan untuk pertumbuhan karier yang lebih cepat di tempat lain dapat membuat karyawan merasa tertarik untuk pindah.
- b. Perubahan industri; Perubahan dalam industri atau pasar kerja, seperti kemajuan teknologi atau perubahan regulasi, dapat memengaruhi kondisi kerja dan prospek karier di organisasi. Karyawan mungkin merasa bahwa perubahan tersebut mengancam stabilitas atau relevansi pekerjaan mereka, yang dapat mendorong mereka untuk mencari peluang di tempat lain.
- c. Kondisi ekonomi umum; Kondisi ekonomi yang tidak stabil, seperti resesi atau inflasi tinggi, dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaan mereka. Faktor seperti pengurangan biaya operasional, pengurangan tenaga kerja, atau kekhawatiran akan pengurangan gaji dapat mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan yang lebih aman atau menguntungkan di tempat lain.

Dengan memahami faktor-faktor ini dapat membantu pihak manajemen organisasi untuk mengidentifikasi masalah potensial yang dapat menyebabkan *turnover intention* dan mengambil langkah-langkah

yang tepat untuk mengatasi atau mencegahnya (Skelton et al. 2020; Smokrović et al. 2022).

#### **11.4. Dampak *Turnover Intention***

Dampak *turnover intention* yang tinggi dapat memiliki konsekuensi yang merugikan bagi organisasi, baik secara finansial maupun operasional (Ribeiro et al. 2023; Salleh et al. 2020). Berikut adalah beberapa dampak negatif yang terjadi pada organisasi:

1. Biaya rekrutmen dan pelatihan ulang. Tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat menyebabkan organisasi mengalami biaya tambahan dalam proses merekrut dan melatih karyawan baru untuk menggantikan posisi yang kosong. Biaya ini meliputi pengiklanan lowongan pekerjaan, waktu yang dihabiskan untuk wawancara, serta biaya pelatihan dan orientasi karyawan baru. Semakin sering posisi harus diisi ulang, semakin tinggi biaya yang harus ditanggung oleh organisasi.
2. Penurunan produktivitas. Pergantian karyawan dapat mengganggu kelancaran operasional organisasi. Proses pembelajaran dan adaptasi bagi karyawan baru memerlukan waktu, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas pada awalnya. Selain itu, kehilangan karyawan yang berpengalaman dapat mengurangi produktivitas secara keseluruhan karena kehilangan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang telah pergi.
3. Gangguan dalam operasi. Ketika karyawan meninggalkan organisasi, terutama jika posisi tersebut krusial atau strategis, hal ini dapat menyebabkan gangguan dalam operasi sehari-hari. Tugas-tugas mungkin tertunda atau tidak terselesaikan, tim kerja mungkin mengalami kesulitan, dan proyek-proyek tertentu mungkin terhambat. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi dan menyebabkan ketidakstabilan.
4. Dampak terhadap citra merek dan budaya organisasi. Tingkat

*turnover* yang tinggi dapat merusak citra merek dan reputasi organisasi di mata karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Karyawan yang merasa bahwa organisasi tidak dapat mempertahankan stafnya dengan baik mungkin akan meragukan kualitas lingkungan kerja dan kredibilitas perusahaan. Selain itu, budaya organisasi juga dapat terpengaruh jika karyawan yang tersisa merasa tidak stabil atau tidak percaya pada keberlanjutan organisasi.

5. Kehilangan pengetahuan dan keterampilan. Ketika karyawan pergi, organisasi juga kehilangan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh mereka. Ini bisa termasuk pengetahuan tentang proses internal, hubungan pelanggan, atau keterampilan khusus yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu. Kehilangan aset intelektual ini dapat menghambat kemampuan organisasi untuk bersaing dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dampak negatif dari *turnover intention* yang tinggi dan mengambil langkah-langkah untuk mengelola dan mengurangi tingkat *turnover* tersebut. Strategi retensi karyawan yang efektif, peningkatan komunikasi dan keterlibatan karyawan, serta perbaikan dalam kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia dapat membantu mengurangi dampak negatif ini dan menjaga stabilitas organisasi.

### **11.5. Strategi Mengurangi *Turnover Intention***

Strategi manajemen untuk mengurangi *turnover intention* adalah kunci bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi meninggalkan perusahaan (Falahat et al. 2019; Ozkan et al. 2020; Smokrović et al. 2022). Berikut ini beberapa langkah yang dapat diambil oleh manajemen untuk mengurangi tingkat *turnover intention*:

1. Pengembangan program retensi karyawan. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan *turnover*

*intention* di organisasi dan merancang program retensi karyawan yang ditargetkan untuk mengatasi masalah tersebut. Ini bisa mencakup insentif keuangan, penghargaan, promosi internal, dan kesempatan pengembangan karier.

2. Peningkatan komunikasi dan keterlibatan karyawan. Pola ini dilakukan dengan membangun budaya organisasi yang transparan dan berorientasi pada komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan. Ini dapat mencakup menyediakan saluran komunikasi yang mudah diakses, seperti forum atau pertemuan reguler, serta memperhatikan masukan dan umpan balik dari karyawan.
3. Perbaikan lingkungan kerja. Hal ini dilakukan dengan menilai dan memperbaiki kondisi lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan meliputi penyediaan fasilitas yang nyaman, dukungan untuk keseimbangan kerja-hidup, promosi kesehatan dan kesejahteraan, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mendukung.
4. Kebijakan kompensasi yang lebih baik. Upaya ini ditempuh melalui analisis kebijakan kompensasi saat ini dan memastikan bahwa gaji dan tunjangan lainnya kompetitif dan adil. Organisasi juga dapat mempertimbangkan skema bonus, paket manfaat tambahan, dan insentif kinerja untuk memotivasi karyawan dan menjaga mereka tetap berada di organisasi.
5. Meningkatkan keseimbangan antara kerja-hidup. Dilakukan dengan mengakui pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Ini bisa mencakup fleksibilitas waktu kerja, kebijakan kerja jarak jauh, cuti yang fleksibel, dan dukungan untuk perawatan anak atau anggota keluarga lainnya. Dengan memberikan keseimbangan kerja-hidup yang baik, organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.
6. Pemberdayaan karyawan. Upaya ini ditempuh dengan mendorong



partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan lingkungan kerja mereka. Hal ini dapat memberikan rasa memiliki dan keterlibatan yang lebih besar dalam organisasi, yang dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan.

7. Pengembangan kepemimpinan yang efektif. Dilakukan dengan melatih manajer dan pemimpin untuk menjadi lebih sensitif terhadap kebutuhan dan harapan karyawan mereka. Hal ini meliputi keterampilan komunikasi yang baik, kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, serta kepekaan terhadap isu-isu kesejahteraan karyawan.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini secara efektif, organisasi akan dapat mengurangi *turnover intention*, meningkatkan retensi karyawan, dan memperkuat fondasi budaya kerja yang sehat dan berkelanjutan (Kurniawaty 2023).

### **11.6. Pengukuran dan Evaluasi *Turnover Intention***

Pengukuran dan evaluasi tingkat *turnover intention* merupakan langkah penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memahami sejauh mana masalah *turnover* mempengaruhi organisasi. Berikut adalah beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi tingkat *turnover intention* menurut Junaidi et al. (2020) dan Nurbaeti dan Wahyuningtyas (2022):

1. Survei Karyawan. Survei ini adalah salah satu metode paling umum yang digunakan untuk mengukur tingkat *turnover intention*. Survei dapat mencakup pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk menilai sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, sejauh mana mereka merencanakan untuk tetap di organisasi, serta faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

2. Wawancara keluar (*exit interviews*). Wawancara keluar adalah proses interogasi yang dilakukan dengan karyawan yang baru saja meninggalkan organisasi. Tujuan dari wawancara keluar adalah untuk mendapatkan wawasan langsung dari karyawan tentang alasan mereka memutuskan untuk pergi. Ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *turnover intention*, serta saran-saran untuk perbaikan di masa depan.
3. Analisis data internal. Analisis terhadap data internal organisasi, seperti data absensi, data kinerja, dan data evaluasi karyawan, dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola dan tren yang berkaitan dengan turnover intention. Misalnya, tingkat absensi yang tinggi atau penurunan kinerja secara tiba-tiba dari seorang karyawan mungkin menjadi indikasi bahwa mereka sedang mengalami *turnover intention*.
4. Survei keluar (*stay interviews*). Survei keluar adalah survei yang dilakukan dengan karyawan yang masih bekerja di organisasi untuk menilai tingkat kepuasan, komitmen, dan niat mereka untuk bertahan. Survei keluar dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang dapat menyebabkan *turnover intention* dan mengambil langkah-langkah pencegahan sebelum karyawan memutuskan untuk pergi.
5. Bandingkan data dengan benchmark industri. Membandingkan tingkat *turnover intention* organisasi dengan benchmark industri atau sektor yang relevan dapat memberikan konteks yang berharga. Ini dapat membantu organisasi untuk mengetahui apakah tingkat *turnover* mereka berada di atas atau di bawah rata-rata industri, dan apakah mereka perlu mengambil tindakan lebih lanjut untuk mengelola masalah tersebut.

Melalui metode-metode ini, organisasi dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang *turnover intention* dan faktor-faktor

yang mempengaruhinya. Dengan informasi ini, mereka dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat *turnover* di dalam organisasi.

### **11.7. Studi Kasus dan Contoh Praktik Terbaik**

Studi kasus dan contoh praktik terbaik dari organisasi yang berhasil mengurangi tingkat *turnover intention* mereka dapat memberikan wawasan berharga tentang strategi dan taktik yang efektif dalam mengatasi masalah ini. Berikut adalah beberapa contoh praktik terbaik:

1. Google. Google adalah salah satu perusahaan teknologi terkemuka yang dikenal karena berbagai inovasi dalam manajemen karyawan dan budaya perusahaan. Salah satu strategi mereka untuk mengurangi *turnover intention* adalah dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengejar proyek-proyek yang menarik bagi mereka, bahkan di luar tanggung jawab pekerjaan mereka yang utama. Ini meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya mengurangi keinginan untuk pindah.
2. Zappos. Perusahaan Zappos adalah satu dari beberapa perusahaan e-commerce terkenal. Terkenal karena budaya kerja yang kuat dan fokusnya pada kebahagiaan karyawan. Salah satu praktik terbaik mereka adalah penggunaan proses perekrutan yang sangat selektif untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut benar-benar cocok dengan nilai dan budaya perusahaan. Ini membantu meminimalkan konflik budaya dan meningkatkan tingkat retensi karyawan.
3. Salesforce. Salesforce merupakan penyedia perangkat lunak manajemen hubungan pelanggan (CRM) terkemuka, memperkenalkan program "Ohana Culture" yang menempatkan kesejahteraan karyawan dan kepentingan keluarga sebagai prioritas utama. Mereka menyediakan berbagai program dukungan

untuk keseimbangan kerja-hidup, termasuk cuti parental yang luas dan fleksibilitas waktu kerja. Hal ini membantu meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi *turnover intention*.

4. Microsoft. Perusahaan global ini telah mengadopsi berbagai strategi untuk memperkuat retensi karyawan, termasuk peningkatan investasi dalam pengembangan karier dan peluang pengembangan internal. Mereka juga fokus pada inklusi dan keadilan organisasi, dengan memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja. Pendekatan ini membantu mengurangi tingkat *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan.
5. Netflix. Netflix terkenal karena budaya perusahaan yang berorientasi pada kebebasan dan tanggung jawab individu. Mereka memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur jadwal kerja mereka sendiri dan mengambil cuti yang tidak terbatas. Pendekatan ini membangun kepercayaan dan otonomi karyawan, yang berkontribusi pada tingkat retensi yang tinggi di perusahaan tersebut.

Beberapa studi kasus ini menunjukkan bahwa ada berbagai pendekatan yang dapat diambil oleh organisasi untuk mengurangi tingkat *turnover intention*, mulai dari membangun budaya kerja yang kuat hingga menyediakan fleksibilitas dan dukungan yang lebih besar untuk karyawan. Dengan menerapkan praktik-praktik terbaik seperti ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif disamping mempertahankan retensi karyawannya (Jurij et al. 2023).

- **Rangkuman**

Konsep dasar *turnover intention* dilatarbelakangi oleh studi kepuasan kerja, teori kebutuhan, dan kajian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Definisi dari berbagai pakar menunjukkan inti dari konsep *turnover intention*, yaitu keinginan atau niat karyawan untuk

meninggalkan pekerjaan atau organisasi dalam jangka waktu tertentu. Adapun faktor-faktor penyebab *turnover intention* dapat bersumber dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Dari aspek dampak yang ditimbulkan *turnover intention* mencakup konsekuensi finansial dan operasional yang merugikan bagi organisasi, seperti biaya rekrutmen ulang, penurunan produktivitas, dan gangguan dalam operasi sehari-hari. Solusi untuk mengurangi *turnover intention* dapat dilakukan melalui pengembangan program retensi karyawan, peningkatan komunikasi dan keterlibatan karyawan, perbaikan lingkungan kerja, dan kebijakan kompensasi yang lebih baik.

Lebih lanjut, metode pengukuran dan evaluasi *turnover intention* dapat dilakukan dengan survei karyawan, wawancara keluar, dan analisis data internal. Upaya ini akan memberikan pandangan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi niat karyawan untuk berpindah. Beberapa studi kasus dari perusahaan-perusahaan terkemuka seperti Google, Zappos, dan Salesforce telah memberikan contoh praktik terbaik dalam mengurangi tingkat *turnover intention* melalui budaya kerja yang kuat, dukungan karyawan, dan fleksibilitas.

- **Latihan**

1. Uraikan secara singkat tentang latar belakang lahirnya konsep *turnover intention*.
2. Apa definisi umum dan faktor-faktor penyebab terjadinya *turnover intention*?
3. Apa saja dampak yang ditimbulkan oleh *turnover intention*?
4. Bagaimanakah strategi yang dapat dilakukan untuk mengurangi *turnover intention*?
5. Bagaimanakah cara melakukan pengukuran dan evaluasi *turnover intention*?
6. Berikan 2 buah contoh praktik terbaik dari perusahaan dalam mencegah terjadinya *turnover intention*.

- **Referensi**

- Abdul Latif, Nurul Jannah, R. Zirwatul Aida R. Ibrahim, Jumadil Saputra, dan Jasmi Abu Talib. 2022. "Determinants of Turnover Intentions of Malaysian Academicians." *Handbook of Research on the Complexities and Strategies of Occupational Stress* 131–47. doi: 10.4018/978-1-6684-3937-1.CH008.
- Aburumman, Omar Jaber, dan Khuzama Arabiat. 2021. "Determinants of Employee Turnover Intention." *Modern Perspectives in Economics, Business and Management Vol. 1* 138–47. doi: 10.9734/BPI/MPEBM/V1/11061D.
- Charles-Leija, Humberto, Carlos G. Castro, Mario Toledo, dan Rosalinda Ballesteros-Valdés. 2023. "Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20(4). doi: 10.3390/IJERPH20043565.
- Falahat, Mohammad, Siew Kit Gee, dan Chin Min Liew. 2019. "A model for turnover intention: Banking industry in Malaysia." *Asian Academy of Management Journal* 24:79–91. doi: 10.21315/AAMJ2019.24.S2.6.
- Junaidi, Achmad, Eko Sasono, Wanuri Wanuri, dan Dian Wahyu Emiyati. 2020. "The effect of overtime, job stress, and workload on turnover intention." *Management Science Letters* 10(16):3873–78. doi: 10.5267/J.MSL.2020.7.024.
- Jurij, Rahimah, Ida Rosnita Ismail, Khadijah Alavi, dan Rokiah Alavi. 2023. "Eldercare's Turnover Intention and Human Resource Approach: A Systematic Review." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20(5). doi: 10.3390/IJERPH20053932.
- Kijpokin, Kijpokin. 2017. "Mastering employee turnover intention in the modern workforce." *Social Issues in the Workplace: Breakthroughs in Research and Practice* 261–81. doi: 10.4018/978-1-5225-3917-9.CH013.
- Kurniawaty, Tawil MR. 2023. "The Effect of Effort-Reward Imbalance on Turnover Intention Mediated by Burnout and Work Stress in

- Contract Nurses." *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* 21(3):763–83.
- Nurbaeti, dan R. Wahyuningtyas. 2022. "The effect of job satisfaction and employee engagement on turnover intention on Indonesian sharia banks." *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development* 120–23. doi: 10.1201/9781003335832-31.
- Ozkan, Ahmet Hakan, Meral Elci, Melisa Erdilek Karabay, Hakan Kitapci, dan Cinar Garip. 2020. "Antecedents of turnover intention: A meta-analysis study in the United States." *E a M: Ekonomie a Management* 23(1):93–110. doi: 10.15240/TUL/001/2020-1-007.
- Ribeiro, Neuza, Daniel Gomes, Ana Rita Oliveira, dan Ana Suzete Dias Semedo. 2023. "The impact of the work-family conflict on employee engagement, performance, and turnover intention." *International Journal of Organizational Analysis* 31(2):533–49. doi: 10.1108/IJOA-02-2021-2646.
- Salleh, Ahmad Munir Mohd, Khatijah Omar, Omar Jaber Aburumman, Nik Hazimah Nik Mat, dan Mohammad Ayesb Almhairat. 2020. "The impact of career planning and career satisfaction on employees' turnover intention." *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 8(1):218–32. doi: 10.9770/JESI.2020.8.1(14).
- Skelton, Angie R., Deborah Nattress, dan Rocky J. Dwyer. 2020. "Predicting manufacturing employee turnover intentions." *Journal of Economics, Finance and Administrative Science* 25(49):101–17. doi: 10.1108/JEFAS-07-2018-0069.
- Smokrović, Eva, Tomislav Kizivat, Antun Bajan, Krešimir Šolić, Zvezdana Gvozdanović, Nikolina Farčić, dan Boštjan Žvanut. 2022. "A Conceptual Model of Nurses' Turnover Intention." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(13). doi: 10.3390/IJERPH19138205.
- Uğural, Mehmet Nurettin, Heyecan Giritli, dan Mariusz Urbański. 2020. "Determinants of the turnover intention of construction professionals: A mediation analysis." *Sustainability (Switzerland)* 12(3). doi: 10.3390/SU12030954.

## **PROFIL PENULIS**



**Dr. Muhamad Risal Tawil, SKM., M.Kes.  
Dosen Rekam Medis dan Informasi Kesehatan  
Politeknik Baubau**

Penulis lahir di Usuku Kabupaten Wakatobi tanggal 27 Nopember 1977. Penulis adalah dosen tetap Politeknik Baubau, yang aktif menjadi penulis, peneliti, dan reviewer di beberapa jurnal bereputasi. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ilmu Kesehatan Masyarakat pada tahun 2000 lalu melanjutkan pendidikan Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat dan tamat tahun 2002, selanjutnya meraih gelar Doktor Ilmu Manajemen pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Tahun 2023. Disamping itu, penulis memperoleh berbagai gelar non akademik di bidang sumber daya manusia dan riset seperti CLSP, CPSM, CPMP, CSEP, CLMA, CCBP, CETP, CPSP, CODP, CHCMP, CPHCEP, AHCM, AIBIZ, DSBIZ. Penulis menekuni kajian bidang manajemen kesehatan dan banyak menulis paper terkait sumber daya manusia kesehatan.



# HUBUNGAN INDUSTRI DAN HUKUM KETENAGAKERJAAN

- **Capaian pembelajaran bab 12**  
Diharapkan pada materi ini mahasiswa mampu memahami materi hubungan industry dan hukum ketenagakerjaan.

## **12.1. Pengantar Industri dan Hukum Ketenagakerjaan**

Sejak revolusi industri pada abad ke-18, dunia telah menyaksikan transformasi besar dalam cara produksi, distribusi, dan konsumsi barang dan jasa. Revolusi ini membawa perubahan dramatis dalam struktur ekonomi dan sosial, serta menciptakan hubungan baru antara pekerja dan pengusaha. Dalam konteks ini, hukum ketenagakerjaan muncul sebagai kerangka kerja yang penting untuk mengatur hubungan antara pekerja dan pengusaha, serta memastikan perlindungan hak-hak dasar pekerja seperti upah yang adil, jam kerja yang wajar, dan kondisi kerja yang aman.

Di tengah globalisasi ekonomi dan kemajuan teknologi, peran

hukum ketenagakerjaan semakin penting dalam menanggapi tantangan yang kompleks di lingkungan kerja. Hukum ketenagakerjaan berkembang dari tingkat nasional hingga tingkat internasional, dengan regulasi dan standar yang dirancang untuk memastikan bahwa hak-hak pekerja diakui dan dihormati di berbagai konteks industri. Di samping itu, hukum ketenagakerjaan juga terus beradaptasi dengan perkembangan baru seperti ekonomi berbagi, kerja fleksibel, dan peningkatan pentingnya isu-isu lingkungan dalam industri.

Hubungan antara industri dan hukum ketenagakerjaan bukanlah sekadar hubungan konfrontatif, tetapi lebih merupakan dinamika simbiosis yang memerlukan keseimbangan dan dialog yang konstruktif. Melalui penerapan hukum ketenagakerjaan yang efektif, industri dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inklusif, di mana hak-hak pekerja diakui dan dihormati, sementara pengusaha dapat menjalankan bisnis mereka dengan mematuhi regulasi yang berlaku. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang evolusi industri dan hukum ketenagakerjaan serta komitmen untuk menciptakan harmoni antara keduanya menjadi kunci dalam membangun masa depan yang berkelanjutan dan adil bagi semua pihak yang terlibat. (Tjandra, D., & Harahap, R. (2021).

## **12.2. Pekerja, Pengusaha, dan Hak Ketenagakerjaan**

Pekerja, pengusaha, dan hak ketenagakerjaan merupakan tiga elemen penting dalam dinamika hubungan industrial yang kompleks. Pekerja, sebagai pihak yang menyediakan tenaga kerja, memiliki hak-hak dasar yang dijamin oleh hukum ketenagakerjaan, seperti hak atas upah yang adil, jam kerja yang wajar, dan kondisi kerja yang aman. Upah yang adil mencerminkan kompensasi yang sepadan dengan kontribusi pekerja dalam proses produksi, sementara jam kerja yang wajar melindungi pekerja dari eksploitasi dan kelelahan yang berlebihan. Selain itu, hak atas kondisi kerja yang aman adalah hak

yang mendasar, memastikan bahwa lingkungan kerja tidak membahayakan kesehatan atau keselamatan pekerja.

Di sisi lain, pengusaha memiliki tanggung jawab untuk mematuhi peraturan hukum ketenagakerjaan dan menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pengusaha juga bertanggung jawab untuk memfasilitasi dialog dengan pekerja dan mewujudkan kesepakatan yang adil melalui proses negosiasi kolektif. Kesepakatan antara pekerja dan pengusaha merupakan fondasi bagi hubungan industrial yang stabil dan harmonis, yang memperkuat kedua belah pihak serta memastikan kelangsungan bisnis yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang hak-hak pekerja dan kewajiban pengusaha, serta keseimbangan yang tepat antara keduanya, adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, adil, dan produktif.

Pentingnya pengakuan terhadap hak-hak pekerja dan kewajiban pengusaha dalam konteks hukum ketenagakerjaan tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial dan fisik, tetapi juga aspek psikologis dan sosial. Hak-hak yang dijamin oleh hukum, seperti hak untuk tidak diskriminasi dan kebebasan berserikat, memiliki dampak yang signifikan terhadap kepercayaan diri dan kesejahteraan psikologis pekerja. Kondisi kerja yang adil dan lingkungan yang inklusif menciptakan suasana kerja yang positif, yang berdampak pada motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja pekerja. Sebaliknya, pengusaha yang mematuhi peraturan hukum ketenagakerjaan dan menghormati hak-hak pekerja cenderung memperoleh loyalitas dan keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan mereka, yang pada gilirannya dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang dalam bentuk produktivitas yang lebih tinggi dan stabilitas organisasi.

Selain itu, penting untuk diakui bahwa hubungan antara pekerja dan pengusaha tidak selalu berjalan mulus, dan konflik dapat timbul sebagai hasil dari perbedaan kepentingan dan persepsi. Dalam

mengatasi konflik ini, penting bagi kedua belah pihak untuk mengadopsi pendekatan kolaboratif dan membuka jalur komunikasi yang efektif. Proses negosiasi kolektif, yang diatur oleh hukum ketenagakerjaan, memberikan forum untuk menyelesaikan perbedaan dan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Selain itu, peran mediator dan arbiter dapat membantu mengatasi konflik yang sulit, memastikan bahwa kepentingan semua pihak diakui dan dipertimbangkan. Dengan demikian, konflik yang dihadapi di tempat kerja bukanlah akhir dari hubungan antara pekerja dan pengusaha, tetapi merupakan kesempatan untuk memperkuat kerjasama dan membangun hubungan yang lebih kokoh di masa depan. (Santoso, D., & Haryanto, B. (2017).

### **12.3. Tantangan dan Dinamika dalam Lingkungan Kerja Modern**

Tantangan dan dinamika dalam lingkungan kerja modern mencerminkan kompleksitas dari perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi yang terus berlangsung. Salah satu tantangan utama adalah adaptasi terhadap transformasi digital yang sedang berlangsung, di mana teknologi seperti kecerdasan buatan, analitika data, dan otomatisasi proses mengubah cara kerja secara fundamental. Meskipun teknologi membawa manfaat efisiensi dan inovasi, ia juga menimbulkan kekhawatiran tentang penggantian pekerja manusia oleh mesin, yang dapat menghasilkan ketidakpastian dan kecemasan dalam tenaga kerja. Selain itu, meningkatnya kompleksitas pasar global dan persaingan yang semakin sengit memaksa perusahaan untuk tetap beradaptasi dan berinovasi agar tetap relevan.

Di tengah perubahan ini, muncul kebutuhan akan fleksibilitas dalam lingkungan kerja, baik dari segi waktu maupun struktur organisasi, yang dapat menimbulkan tantangan dalam menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan pekerja. Dinamika lingkungan kerja modern juga dipengaruhi oleh perubahan

sosial yang berkembang, termasuk pergeseran demografis, harapan baru dari generasi kerja muda, dan meningkatnya kesadaran akan isu-isu keberlanjutan dan inklusi. Pergeseran demografis, seperti penuaan populasi dan perubahan dalam komposisi tenaga kerja, memengaruhi kebutuhan dan preferensi pekerja, serta menciptakan tantangan baru dalam manajemen diversitas dan inklusi. Generasi kerja muda, yang dikenal dengan teknologi-savviness dan keinginan untuk makna dalam pekerjaan, menuntut lingkungan kerja yang dinamis, kolaboratif, dan berorientasi pada tujuan. Sementara itu, meningkatnya kesadaran akan isu-isu keberlanjutan dan tanggung jawab sosial membuat perusahaan dihadapkan pada tekanan untuk mengadopsi praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Ini menciptakan tuntutan baru bagi perusahaan untuk memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan mereka serta berinovasi dalam menciptakan solusi yang berkelanjutan. (Widarti, E., & Nugroho, H. (2020).

Dengan demikian, tantangan dan dinamika dalam lingkungan kerja modern memerlukan respons yang holistik dan adaptif dari perusahaan, pekerja, dan pemangku kepentingan lainnya. Ini membutuhkan transformasi budaya, inovasi dalam manajemen sumber daya manusia, dan komitmen yang kuat terhadap prinsip-prinsip inklusi, keberlanjutan, dan keadilan. Dengan menghadapi tantangan ini dengan sikap terbuka dan responsif, perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh lingkungan kerja modern untuk menciptakan organisasi yang berdaya saing, berkelanjutan, dan berorientasi pada manusia.

Dalam lingkungan kerja modern, penting untuk diakui bahwa perubahan teknologi tidak hanya memengaruhi cara kerja, tetapi juga memengaruhi profil keterampilan yang dibutuhkan oleh tenaga kerja. Peningkatan dalam otomatisasi dan kecerdasan buatan dapat mengarah pada perubahan dalam struktur pekerjaan, dengan

peningkatan permintaan untuk keterampilan baru seperti pemrograman komputer, analisis data, dan keahlian dalam teknologi digital lainnya. Hal ini menimbulkan tantangan bagi pekerja yang harus terus mengembangkan keterampilan mereka agar tetap relevan dalam pasar kerja yang terus berubah. Selain itu, perusahaan juga dihadapkan pada tugas untuk memastikan bahwa mereka memiliki kebijakan pelatihan dan pengembangan yang memadai untuk mempersiapkan tenaga kerja mereka menghadapi perubahan ini secara efektif. (Hardianti, R., & Suryanto, H. (2019).

Selain perubahan teknologi, perubahan dalam dinamika tenaga kerja juga dipengaruhi oleh perubahan dalam preferensi dan nilai-nilai pekerja. Generasi kerja muda, seperti milenial dan generasi Z, sering kali memiliki prioritas dan harapan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka mencari lingkungan kerja yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga kesempatan untuk berkembang, berkontribusi pada sesuatu yang bermakna, dan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Hal ini menantang perusahaan untuk menyesuaikan kebijakan mereka dalam hal fleksibilitas kerja, pengembangan karir, dan budaya organisasi agar sesuai dengan harapan dan kebutuhan generasi muda. Dalam menghadapi perubahan ini, perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan cepat dan menanggapi secara positif akan memiliki keunggulan kompetitif dalam merekrut, mempertahankan, dan mengelola bakat terbaik. (Simanjuntak, B., & Prabowo, A. (2018).

- **Rangkuman**

Hubungan antara industri dan hukum ketenagakerjaan adalah dinamika kompleks yang memengaruhi berbagai aspek kehidupan ekonomi dan sosial. Evolusi industri, dari revolusi industri hingga era digital, telah membentuk landasan bagi perubahan dalam hubungan tenaga kerja. Di sisi lain, hukum ketenagakerjaan bertindak sebagai

kerangka kerja yang memastikan perlindungan dan keadilan bagi pekerja dalam lingkungan kerja. Hukum ini menjamin hak-hak dasar pekerja, seperti upah yang adil, jam kerja yang wajar, dan kondisi kerja yang aman. Pentingnya hukum ketenagakerjaan semakin bertambah dalam era globalisasi dan teknologi, di mana perubahan ekonomi, sosial, dan politik menuntut adaptasi yang cepat. Tantangan dan dinamika dalam lingkungan kerja modern, seperti transformasi digital dan perubahan dalam nilai-nilai pekerja, menambah kompleksitas hubungan antara industri dan hukum ketenagakerjaan. Dalam menghadapi tantangan ini, penting bagi perusahaan dan pemerintah untuk bekerja sama dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan berkelanjutan, yang memenuhi kebutuhan pekerja sambil mendukung pertumbuhan dan kemakmuran industri secara keseluruhan.

- **Latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan hukum ketenagakerjaan, dan mengapa perannya begitu penting dalam hubungan antara industri dan pekerja?
2. Jelaskan peran utama hukum ketenagakerjaan dalam melindungi hak-hak pekerja. Berikan contoh konkret dari hak-hak tersebut. Bagaimana evolusi industri, mulai dari revolusi industri hingga era digital, telah memengaruhi hubungan antara pekerja dan pengusaha?
3. Apa saja tantangan utama yang dihadapi dalam lingkungan kerja modern, dan bagaimana tantangan-tantangan tersebut mempengaruhi dinamika hubungan industri dan hukum ketenagakerjaan?
4. Mengapa penting bagi perusahaan dan pemerintah untuk bekerja sama dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan berkelanjutan?

5. Bagaimana kerjasama ini dapat memperkuat hubungan industri dan pemenuhan hak-hak pekerja?

• **Referensi**

Hardianti, R., & Suryanto, H. (2019). Transformasi Digital dan Tantangan Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Hukum dan Pembangunan*, 8(1), 45-58.

Santoso, D., & Haryanto, B. (2017). Perlindungan Hukum terhadap Hak-Hak Pekerja dalam Lingkungan Kerja yang Dinamis: Perspektif Indonesia. *Jurnal Ilmiah Hukum dan Keadilan*, 9(4), 321-335.

Simanjuntak, B., & Prabowo, A. (2018). Perkembangan Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia: Tantangan dan Peluang di Era Globalisasi. *Jurnal Hukum Bisnis dan Perdagangan*, 7(3), 210-225.

Tjandra, D., & Harahap, R. (2021). *Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia: Aspek Regulasi dan Implementasi*. Jakarta: Kencana.

Widarti, E., & Nugroho, H. (2020). Hubungan Industrial dan Peran Hukum Ketenagakerjaan dalam Meningkatkan Produktivitas. *Jurnal Kajian Hukum dan Keadilan*, 12(2), 123-135.



## **PROFIL PENULIS**



**Zuhdi Arman, S. H., M.H.**

**Dosen Fakultas Hukum**

**UM SUMBAR**

Dikenal dengan Zuhdi, Putera Asli Melayu Bengkalis-Riau. Mulai berkarir di dunia Dosen sejak tahun 2018, sebelum menjadi dosen pernah bekerja sebagai karyawan BUMN. Telah memiliki beberapa sertifikat keahlian dan kompetensi, antara lain: Applied Approach-Pekerti, Assesor Kompetensi (BNSP), Sertifikat Auditor, Sertifikat Mediator, Sertifikat Ahli Kontrak Pengadaan Barang dan Jasa, Sertifikat PKPA (Pendidikan Khusus Profesi Advokat), dan Sertifikat PKA (Pendidikan Keahlian Advokat).

# Manajemen Sumber Daya Manusia

**Sumber Daya Manusia (SDM)** merupakan inti yang tak tergantikan dalam dinamika organisasi modern. Di era di mana perubahan adalah satu-satunya konstan, kemampuan untuk mengelola, mengembangkan, dan memotivasi SDM menjadi lebih penting dari sebelumnya. Dalam buku ini, kami menggali beragam aspek dan strategi terkini dalam Manajemen SDM yang relevan dengan konteks bisnis saat ini.

Manajemen SDM bukanlah sekadar proses administratif, melainkan fondasi yang mendasari keberhasilan setiap organisasi. Dari rekrutmen hingga pengembangan karier, kami menyajikan panduan praktis dan pengetahuan mendalam untuk membantu pembaca memahami dan menerapkan konsep-konsep kunci dalam mengelola sumber daya manusia dengan efektif.

Buku ini dirancang sebagai panduan komprehensif bagi praktisi SDM, pemimpin organisasi, dan siapa pun yang tertarik untuk memahami lebih dalam peran vital yang dimainkan oleh SDM dalam kesuksesan suatu entitas bisnis. Kami berharap buku ini dapat memberikan wawasan yang berharga, ide-ide inspiratif, dan solusi praktis yang dapat diterapkan dalam konteks nyata.

ISBN 978-623-09-5924-0



9 786230 959240



Penerbit Tri Edukasi Ilmiah

edukasiilmiah@gmail.com

Jalan Raya Pakan Kamis, Gadut, Tilatang Kamang, Kab. Agam, Sumatera Barat