

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN



ISBN 978-623-198-424-1



9 786231 984241

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN**

**Muhammad Al Rajab  
Nordianiwati  
Yuniliza  
Kusuma Estu Werdani  
Dian Jayantari Putri K. Hedo  
Niken Bayu Argaheni  
Yeni Indriyani  
Muninggar  
Winbaktianur  
Maya Sari Soamole  
Ayu Muthia  
Rita Rena Pudyastuti**



**PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI**

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN**

## **Penulis :**

Muhammad Al Rajab  
Nordianiwati  
Yuniliza  
Kusuma Estu Werdani  
Dian Jayantari Putri K. Hedo  
Niken Bayu Argaheni  
Yeni Indriyani  
Muninggar  
Winbaktianur  
Maya Sari Soamole  
Ayu Muthia  
Rita Rena Pudyastuti

**ISBN : 978-623-198-424-1**

**Editor :** Dr. Neila Sulung, S.Pd., Ns., M.Kes.

**Penyunting :** Ari Yanto, M.Pd

**Desain Sampul dan Tata Letak :** Atyka Trianisa, S.Pd

**Penerbit :** PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

## **Redaksi :**

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001  
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah  
Padang Sumatera Barat  
Website : [www.globaleksekutifteknologi.co.id](http://www.globaleksekutifteknologi.co.id)  
Email : [globaleksekutifteknologi@gmail.com](mailto:globaleksekutifteknologi@gmail.com)

Cetakan pertama, Juni 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk  
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

## **KATA PENGANTAR**

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan ini.

Buku Ini Membahas Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan, Masalah Sumber Daya Manusia Kesehatan Di Indonesia, Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan, Perencanaan Sumber Daya Manusia Kesehatan, Rekrutmen Sumber Daya Manusia Kesehatan, Pelatihan Sumber Daya Manusia Kesehatan, Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pemeliharaan Sumber Daya Manusia Kesehatan, Analisis Pekerjaan/Analisis Jabatan, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Kesehatan, Pemutusan Hubungan Kerja, Manajemen Konflik Pada Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Juni 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER</b>	
<b>DAYA MANUSIA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	1
1.2 Ruang Lingkup dan Tujuan MSDM.....	3
1.2.1 Ruang Lingkup .....	3
1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	3
1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia .....	5
1.4 Keterampilan yang Dibutuhkan untuk MSDM.....	13
1.5 Tantangan MSDM saat Ini.....	16
DAFTAR PUSTAKA.....	20
<b>BAB 2 MASALAH SDM DI INDONESIA .....</b>	<b>23</b>
2.1 Pendahuluan.....	23
2.2 Tinjauan Sumber Daya Manusia (SDM) Menurut para Ahli.....	24
2.3 Masalah – Masalah Di Indonesia.....	25
2.4 Sumber Daya Manusia Di Indonesia.....	30
2.5 Cara Mengatasi Masalah SDM .....	33
DAFTAR PUSTAKA.....	36
<b>BAB 3 PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN SUMBER</b>	
<b>DAYA MANUSIA .....</b>	<b>37</b>
3.1 Pendahuluan.....	37
3.2 Prinsip-prinsip sumber daya manusia organisasi bisnis.....	38
3.3 Prinsip-prinsip sumber daya manusia pelayanan publik.....	39
3.4 PrinsipManajemen .....	44
DAFTAR PUSTAKA.....	46

<b>BAB 4 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>47</b>
4.1 Pendahuluan .....	47
4.2 Definisi .....	48
4.3 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	49
4.4 Teknik Peramalan Sumber Daya Manusia.....	51
4.5 Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia ....	57
4.6 Perencanaan Sumber Daya Manusia Kesehatan .....	58
DAFTAR PUSTAKA .....	62
<b>BAB 5 REKRUTMEN SDM .....</b>	<b>63</b>
5.1 Memahami Rekrutmen SDM.....	63
5.2 Bagaimana Merekrut SDM secara Efektif? .....	66
5.3 Berbagai Sumber Perekrutan SDM .....	69
5.4 Tantangan Melakukan Rekrutmen SDM .....	72
5.5 Merekrut SDM pada Masa Kini .....	73
DAFTAR PUSTAKA.....	77
<b>BAB 6 PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>79</b>
6.1 Pendahuluan .....	79
6.2 Manfaat Pelatihan Sumber Daya Manusia Kesehatan .....	82
6.3 Penyiapan Sumber Daya Manusia Kesehatan .....	84
6.4 Tugas Pokok dan Fungsi Seksi Sumber Daya Manusia Kesehatan .....	85
6.5 Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) .....	87
DAFTAR PUSTAKA .....	91
<b>BAB 7 STRATEGI PENGEMBANGAN SDM KESEHATAN .....</b>	<b>93</b>
7.1 Pendahuluan .....	93
7.2 Agenda Peningkatan Sdm Kesehatan Abad 21 .....	96
7.3 SDM Kesehatan di Indonesia .....	99
7.4 Strategi Meningkatkan SDM Kesehatan .....	100
7.5.1 Objek Strategi .....	100
7.5.2 Indikator Kualitas SDM Kesehatan.....	102

7.5.3 Strategi Pengembangan Manajemen Sumber	
Daya Manusia .....	102
DAFTAR PUSTAKA.....	104
<b>BAB 8 PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>107</b>
8.1 Latar Belakang.....	107
8.2 Pemeliharaan Sumber Daya Manusia .....	109
8.2.1 Pengertian .....	109
8.2.2 Tujuan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia..	110
8.2.3 Dasar Pemeliharaan Sumber Daya Manusia ....	111
8.2.4 Metode Pemeliharaan Sumber Daya Manusia.	112
8.2.5 Kesejahteraan Karyawan.....	121
DAFTAR PUSTAKA.....	124
<b>BAB 9 ANALISIS JABATAN .....</b>	<b>125</b>
9.1 Pendahuluan.....	125
9.2 Pentingnya Analisis Jabatan .....	128
9.3 Tujuan Analisis Jabatan Dilakukan .....	129
9.4 Manfaat Analisis Jabatan.....	133
9.5 Melaksanakan Analisis Jabatan .....	136
DAFTAR PUSTAKA.....	141
<b>BAB 10 EVALUASI KINERJA SDM.....</b>	<b>143</b>
10.1 Kinerja .....	143
10.2 Evaluasi/ Penilaian Kinerja.....	144
10.3 Tujuan Evaluasi/ Penilaian Kinerja .....	147
10.4 Kegunaan Evaluasi/ penilaian kinerja.....	147
10.5 Sasaran Evaluasi/ Penilaian Kinerja.....	148
10.6 Metode Evaluasi/ Penilaian Kinerja .....	149
10.7 Langkah Evaluasi/ Penilaian Kinerja Karyawan..	150
10.8 Panduan Evaluasi Kinerja SDM/ karyawan .....	152
DAFTAR PUSTAKA.....	163
<b>BAB 11 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA .....</b>	<b>165</b>
11.1 Pendahuluan .....	165
11.2 Pemutusan Hubungan Kerja Sumber Daya	
Manusia (SDM) Dalam Pelayanan Kesehatan.....	166
11.2.1 Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja.....	166

11.2.2 Penyebab Pemutusan Hubungan Kerja .....	166
11.2.3 Dampak Pemutusan Hubungan Kerja .....	169
11.3 Bentuk Pemutusan Hubungan Kerja.....	170
11.4 Mekanisme Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) ..	171
11.5 Apabila Terjadi Pemutusan Hubungan Kerja .....	173
DAFTAR PUSTAKA .....	175
<b>BAB 12 MANAJEMEN KONFLIK PADA MANAJEMEN</b>	
<b>SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>177</b>
12.1 Pendahuluan.....	177
12.2 Hakekat Konflik.....	178
12.2.1 Strategi konflik. ....	179
12.2.2 Mengendalikan konflik. ....	179
12.2.3 Resolusi konflik. ....	180
12.3 Proses Terjadinya Konflik.....	180
12.4 Penyebab Terjadinya Konflik .....	182
12.5 Bentuk-Bentuk Konflik.....	183
12.6 Pendekatan Penanganan Konflik .....	185
12.7 Dampak Konflik.....	187
DAFTAR PUSTAKA .....	195
<b>BIODATA PENULIS</b>	



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1.</b> Peran MSDM.....	12
<b>Gambar 4.1.</b> Hasil <i>Scatter Plot</i> .....	55
<b>Gambar 6.1.</b> Contoh Pelatihan SDM.....	79
<b>Gambar 7.1.</b> Ketersediaan, Aksesibilitas, penerimaan, kualitas dan cakupan yang efektif .....	98
<b>Gambar 12.1.</b> Proses Konflik dari Robbins.....	181

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 3.1.</b> Perbandingan antara Nilai-nilai Sektor Publik Tradisional dengan Kompetisi sebagai Titik Berat .....	42
<b>Tabel 4.1.</b> Identifikasi Jumlah Tempat Tidur dan Perawat Rumah Sakit.....	54
<b>Tabel 12.1.</b> Karakteristik Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif .....	184
<b>Tabel 12.2.</b> Pengaruh positif dan negatif terjadinya konflik .....	187



# **BAB 1**

## **KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

*Oleh Muhammad Al Rajab*

### **Apa Itu Manajemen Sumber Daya Manusia ?**

Semua organisasi, besar dan kecil, menggunakan berbagai modal untuk mempertahankan usahanya, termasuk rumah sakit. Modal adalah uang tunai, barang berharga, atau komoditas yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan dalam menjalankan bisnis. Misalnya, rumah sakit menggunakan pendaftar dan layanan medis, toko ritel menggunakan pendaftar dan inventaris, sementara perusahaan konsultan mungkin memiliki perangkat lunak atau fasilitas sendiri. Semua perusahaan, terlepas dari industrinya, memiliki satu kesamaan. Mereka membutuhkan orang untuk modal bekerja untuk menghasilkan pendapatan dengan menggunakan keterampilan dan kemampuan orang

### **1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di awal teks ini, penting untuk ditunjukkan bahwa setiap manajer memiliki beberapa peran yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Misalnya, sebagian besar manajer berurusan dengan kompensasi, motivasi, dan retensi karyawan dan menjadikan aspek-aspek ini sebagai bagian dari HRMnya serta bagian dari manajemen.

Manajemen sumber daya manusia MSDM adalah proses mempekerjakan, melatih, dan memberi penghargaan kepada karyawan, mengembangkan kebijakan terkait karyawan, dan mengembangkan strategi untuk retensi karyawan. Sebagai

suatu bidang, manajemen sumber daya manusia (SDM) telah mengalami banyak perubahan selama dua dekade terakhir dan telah menjadi bagian penting dari organisasi saat ini. MSDM biasanya menjalankan penggajian, mengirimkan hadiah ulang tahun kepada karyawan, merencanakan acara perusahaan, dan memastikan formulir diisi dengan benar. Dengan kata lain, mereka lebih berfokus pada peran manajerial daripada peran strategis yang penting bagi kesuksesan perusahaan. Sebaliknya, di masa depan, SDM akan menjadi penting di saat-saat yang baik dan SDM akan ditentukan di masa-masa sulit.” (Frasch, et.a., 2010)

Beberapa profesional MSDM menawarkan pandangan berbeda tentang MSDM. Dessler (2019) menyajikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020) menemukan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi dari kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi kebiasaan, perilaku, dan kinerja karyawan dalam aktivitas organisasi. Mondy dan Martocchio (2019) memahami manajemen sumber daya manusia sebagai penggunaan sumber daya manusia oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins, Coulter, Cenzo (2019) memberikan pemahaman tentang manajemen talenta sebagai bagian dari fungsi organisasi yang berkaitan dengan aktivitas manajemen talenta, pelatihan dan pengembangan, serta motivasi dan retensi karyawan. Selain itu, Matis dan Jackson (2019) memberikan pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia sebagai desain sistem manajemen untuk meningkatkan bakat karyawan secara efektif dan efisien untuk memenuhi tujuan organisasi. Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang mengelola sumber daya manusia yang kompeten di semua tingkatan organisasi untuk mencapai tujuan strategis organisasi. .

## **1.2 Ruang Lingkup dan Tujuan MSDM**

### **1.2.1 Ruang Lingkup**

Menurut Boxal, Purcell, dan Wright (2008) dalam Worral dan Hoppas (2013), ruang lingkup manajemen modal manusia mencakup tiga bidang:

1. Micro MSDM (MMSDM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia Mikro. Ini termasuk kebijakan dan praktik SDM. MMSDM ini terdiri dari dua kelompok: kelompok kecil yang berfokus pada rekrutmen, seleksi, pengenalan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, dll, dan kelompok besar yang berfokus pada manajemen pribadi. Kelompok kecil, di sisi lain, fokus pada organisasi kerja dan sistem komunikasi karyawan (serikat).
2. Strategik MSDM (SMSDM) atau *Strategic People Management* memperhatikan strategi talenta perusahaan secara keseluruhan dan semua unit bisnisnya dengan mengukur dampaknya terhadap kinerja. MSDM membaginya menjadi dua kelompok pandangan berbasis sumber daya dan proses pengambilan keputusan strategis.
3. International MSDM (IMSDM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional. IMSDM berfokus pada penerapan manajemen sumber daya di perusahaan yang beroperasi di berbagai negara yang terkait erat dengan bisnis internasional dan proses internasionalisasi, seperti Indonesia.

### **1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Cushway (2017), Tujuan manajemen sumber daya manusia (*the goals of human resources management*) dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Menetapkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Tujuan manajemen sumber daya

manusia adalah untuk mengembangkan sistem kinerja organisasi yang unggul melalui tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi melalui desain, implementasi, pemantauan, dan evaluasi kebijakan manajemen sumber daya manusia. Kebijakan ini merupakan rancangan kebijakan perusahaan yang dapat meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap aturan organisasi untuk mencegah dan meminimalkan pelanggaran aturan ketenagakerjaan, kebijakan kompensasi, dan komitmen karyawan untuk memastikan kinerja, keadilan, dan kesetaraan yang unggul. Mewujudkan jalur karir yang menarik untuk mencapai peluang besar dan memastikannya dapat diakses oleh semua karyawan. Diskriminasi, asuransi kesehatan dan keselamatan untuk semua karyawan, dll.

2. Membantu organisasi mencapai tujuannya. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah merancang sistem kinerja karyawan yang dapat melibatkan seluruh karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Bentuk kegiatan ini mirip dengan penyusunan Sasaran Kerja Individu (SKI) yang merupakan penjabaran dari sasaran kinerja organisasi. Ini didekomposisi menjadi tujuan kinerja departemen dan didekomposisi ke tingkat unit di bawah departemen. Mencakup target kinerja direktur yang dikategorikan berdasarkan target kinerja karyawan tingkat departemen dan target kinerja direktur yang dikategorikan berdasarkan target kinerja karyawan tingkat unit dalam suatu departemen. Lebih jauh, bentuk kegiatan ini mencakup sistem penilaian kinerja yang adil dan profesional, penciptaan kondisi kerja yang kondusif dan produktif, tata kelola perusahaan yang baik, budaya organisasi dan praktik manajemen terbaik melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen pengetahuan. Termasuk melamar.

3. Dukung organisasi Anda. Tujuan pengelolaan sumber daya manusia adalah kegiatan rekrutmen dan seleksi, menyediakan karyawan yang kompeten melalui pendidikan dan pelatihan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman melalui kesehatan dan keselamatan kerja (K3), dan mengamankan aset perusahaan dari berbagai kemungkinan. untuk mendukung organisasi dengan cara apapun. ancaman, dll.
4. Penyelesaian masalah. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memecahkan berbagai masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Solusi untuk masalah ini termasuk pelanggaran kebijakan perusahaan oleh karyawan. B. Ketidakhadiran atau tindakan disipliner lainnya, demonstrasi karyawan terhadap kebijakan perusahaan, kurangnya karyawan yang memenuhi syarat, dll.
5. Media komunikasi yang baik. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia ini adalah untuk menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan. Hal itu bisa berupa penyelenggaraan coffee morning, rapat staf, reuni keluarga, antisipasi hoaks di internal organisasi, hingga menggelar konferensi pers di antara pimpinan/pengurus organisasi. Dan serikat pekerja dan pekerja dan sebagainya.

### **1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perhatikan bahwa banyak fungsi MSDM juga menjadi tanggung jawab manajer di departemen lain. Sebagian besar ahli sepakat tentang tujuh peran utama yang dimainkan MSDM dalam suatu organisasi. Hal ini akan dijelaskan pada bagian selanjutnya.



## **1. Kepegawaian**

Mereka membutuhkan karyawan yang melakukan tugas dan menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi mereka. Bahkan dengan mesin canggih, kami masih membutuhkan orang. Oleh karena itu, salah satu tugas utama MSDM adalah kepegawaian. Kepegawaian mencakup seluruh proses perekrutan, mulai dari memposting pekerjaan hingga menegosiasikan paket gaji. Dalam fungsi pemeran ia memiliki empat langkah utama.

- a. pengembangan rencana kepegawaian; Rencana ini memungkinkan MSDM untuk melihat berapa banyak karyawan yang akan dipekerjakan berdasarkan pendapatan yang diharapkan.
- b. Mengembangkan strategi untuk mempromosikan multikulturalisme di tempat kerja Multikulturalisme di tempat kerja menjadi semakin penting karena semakin banyak orang dari berbagai latar belakang di dunia kerja.
- c. Rekrutmen, yang meliputi mencari orang untuk mengisi lowongan.
- d. Seleksi: Pada tahap ini, individu diwawancarai dan dipilih dan paket kompensasi yang sesuai dinegosiasikan. Langkah ini diikuti dengan pelatihan, bonding dan motivasi.

## **2. Pengembangan kebijakan tempat kerja**

Semua organisasi memiliki kebijakan untuk memastikan keadilan dan kontinuitas dalam organisasi. Salah satu tugas HRM adalah mengembangkan bahasa untuk kebijakan ini. Saat mengembangkan pedoman, HRM, manajemen, dan eksekutif terlibat dalam proses tersebut. Misalnya, profesional HRM dapat mengidentifikasi kebutuhan akan kebijakan atau perubahan kebijakan, mengumpulkan umpan balik tentang kebijakan, mengembangkan kebijakan, dan mengomunikasikan kebijakan kepada karyawan.

Penting untuk dicatat bahwa SDM tidak dan tidak dapat bekerja secara terpisah. Segala sesuatu yang mereka lakukan harus melibatkan setiap departemen lain dalam organisasi. Contoh kebijakan tempat kerja meliputi:

- a) kebijakan prosedur disipliner;
- b) Kebijakan Liburan
- c) kode berpakaian
- d) kebijakan etika
- e) Kebijakan Penggunaan Internet

### **3. Kompensasi dan Manajemen Kompensasi**

Profesional MSDM harus menentukan bahwa kompensasi itu adil, memenuhi standar industri, dan cukup untuk menarik orang bekerja di perusahaan. Kompensasi mencakup semua yang diterima karyawan untuk pekerjaan mereka. Selain itu, profesional SDM harus memastikan bahwa gaji mereka setara dengan gaji orang lain yang melakukan pekerjaan serupa. Ini termasuk menyiapkan sistem kompensasi yang memperhitungkan tahun dalam organisasi, pengalaman bertahun-tahun, pendidikan, dll. Contoh kompensasi karyawan adalah:

- a) pembayaran
- b) Keuntungan yang Sehat
- c) tabungan hari tua
- d) Sistem pembelian saham
- e) waktu liburan;
- f) cuti sakit;
- g) bonus
- h) Pengembalian biaya kuliah

### **4. Tunjangan**

Retensi karyawan adalah tentang mempertahankan karyawan dan memotivasi mereka untuk tetap bersama perusahaan. Kompensasi merupakan faktor penting dalam

retensi karyawan, tetapi ada faktor lain juga. 90% karyawannya meninggalkan perusahaan karena alasan berikut.

- a) Masalah yang berhubungan dengan pekerjaan
- b) menantang manajer
- c) Tidak cocok untuk budaya organisasi
- d) kondisi kerja yang buruk;

Namun, 90% manajernya menganggap karyawan akan pergi untuk mendapatkan gaji (Rivenbark, 2010). Akibatnya, manajer sering mencoba mengubah paket kompensasi untuk mencegah karyawan keluar, meskipun kompensasi bukanlah alasan untuk keluar.

## **5. Pelatihan dan pengembangan**

Setelah menghabiskan waktu merekrut karyawan baru, kami ingin memastikan mereka tidak hanya dilatih untuk pekerjaan itu, tetapi terus tumbuh dan mengembangkan keterampilan baru dalam pekerjaan mereka. Ini meningkatkan produktivitas organisasi Anda. Pelatihan juga merupakan bagian penting dari motivasi karyawan. Karyawan yang merasa keterampilannya meningkat cenderung lebih bahagia di tempat kerja dan memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Contoh program pelatihan meliputi:

- a) Pelatihan keterampilan kerja, seperti cara menjalankan program komputer tertentu
- b) pelatihan komunikasi;
- c) kegiatan membangun tim
- d) pelatihan politik dan hukum, seperti pelatihan pelecehan seksual dan pelatihan etika;

## **6. Ketenagakerjaan**

Sumber Daya Manusia harus menyadari semua hukum yang mempengaruhi tempat kerja. Profesional HRM dapat berurusan dengan beberapa undang-undang berikut:

- a) Hukum Diskriminasi
- b) Persyaratan untuk layanan medis;
- c) Persyaratan kompensasi seperti upah minimum
- d) Hukum Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- e) Hukum perburuhan;

Lingkungan hukum MSDM terus berubah, sehingga MSDM harus selalu menyadari perubahan dan mengkomunikasikan perubahan tersebut ke seluruh organisasi manajemen. Alih-alih menyajikan bab yang berfokus pada hukum MSDM, kami akan membahas hukum itu di setiap bab yang relevan.

## **7. Perlindungan Karyawan**

Keamanan merupakan prioritas utama dalam setiap organisasi. Undang-undang baru sering dibuat untuk menetapkan standar federal atau negara bagian untuk memastikan keselamatan kerja. Serikat pekerja dan kesepakatan bersama juga dapat mempengaruhi persyaratan keselamatan kerja di tempat kerja. Merupakan tanggung jawab manajer SDM untuk memahami persyaratan untuk melindungi pekerja dan memastikan bahwa tempat kerja memenuhi standar federal dan serikat pekerja. Masalah perlindungan pekerja meliputi:

- a) Bahaya kimia
- b) Persyaratan pemanasan dan ventilasi;
- c) Penggunaan zona “bebas pewangi”.
- d) Perlindungan data pribadi karyawan;

## **8. Komunikasi**

Selain peran kunci ini, keterampilan komunikasi yang baik dan keterampilan manajemen yang baik adalah kunci keberhasilan manajemen orang dan manajemen umum.

## **9. Kesadaran akan Faktor Eksternal**

Selain mengelola faktor internal, manajer SDM harus mempertimbangkan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasinya. Kekuatan eksternal atau faktor eksternal. Apakah ini tidak langsung dikontrol oleh perusahaan. Namun, ada hal-hal yang dapat berdampak positif atau negatif terhadap SDM. Faktor eksternal meliputi:

- a) Globalisasi dan offshoring
- b) Perubahan dalam undang-undang ketenagakerjaan;
- c) Biaya pengobatan
- d) Ekspektasi karyawan;
- e) Keragaman tenaga kerja
- f) Perubahan demografis dalam populasi pekerja
- g) Tenaga kerja berpendidikan tinggi
- h) Phk dan perampangan
- i) Teknologi yang digunakan; b.database sdm
- j) Peningkatan penggunaan jejaring sosial untuk mendistribusikan informasi kepada karyawan;

Meningkatnya jadwal kerja fleksibel baru-baru ini (memungkinkan karyawan untuk mengatur jadwal mereka sendiri) dan telecommuting (memungkinkan karyawan bekerja dari rumah atau jarak jauh untuk periode tertentu, misalnya, satu hari dalam seminggu) Tren adalah faktor eksternal yang memengaruhi SDM. MSDM harus menyadari isu-isu eksternal ini sehingga dapat dibuat kebijakan yang tidak hanya memenuhi kebutuhan organisasi, tetapi juga kebutuhan individu. Contoh lain adalah Undang-Undang Perlindungan

Pasien dan Perawatan Terjangkau tahun 2010. Kepatuhan terhadap undang-undang ini berdampak signifikan pada sumber daya manusia. Misalnya, perusahaan dengan jumlah karyawan lebih dari 50 orang harus memiliki asuransi kesehatan atau membayar denda. Diperkirakan 60% pemberi kerja sekarang menawarkan asuransi kesehatan kepada karyawannya (Cappelli, 2010). Akses ke layanan kesehatan sebagai biaya dan strategi perekrutan merupakan tantangan eksternal utama, karena cakupan asuransi kesehatan menjadi wajib. Manajer yang bertindak tanpa mempertimbangkan kekuatan eksternal lebih cenderung mengasingkan karyawan mereka, yang mengakibatkan karyawan tidak terlibat dan tidak puas. Kegagalan untuk memahami faktor eksternal dapat menyebabkan pelanggaran hukum, dan ini memiliki implikasi yang mengkhawatirkan. Salah satu cara manajer belajar tentang kekuatan eksternal adalah dengan menghadiri konferensi atau membaca artikel di Internet. Artikel ini membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik tentang manajemen sumber daya manusia. Meliputi beberapa keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi sukses di MSDM



**Gambar 1.1.** Peran MSDM

Sebagian besar profesional setuju bahwa ada tujuh tugas utama yang dilakukan oleh profesional HRM. Semua ini perlu dipertimbangkan dalam kaitannya dengan kekuatan eksternal dan eksternal.

- Modal mencakup semua sumber daya yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan. Sumber daya manusia atau orang-orang yang bekerja dalam organisasi merupakan sumber daya yang paling penting.
- Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mempekerjakan orang, melatih mereka, memberi mereka kompensasi, mengembangkan kebijakan yang berkaitan

dengan tempat kerja, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankan karyawan.

- c. Ada tujuh tanggung jawab utama manajer HRM: staf, pengaturan kebijakan, kompensasi dan manfaat, penyimpanan, pelatihan, undang-undang ketenagakerjaan, dan perlindungan pekerja. Dalam buku ini, masing-masing bidang utama ini akan dimasukkan dalam satu atau dua bab.
- d. Selain memperhatikan tujuh aspek internal, manajer MSDM harus selalu mengikuti perubahan dalam lingkungan luar yang dapat mempengaruhi karyawan mereka. Tren menujadwal yang fleksibel Dan *telecommuting* adalah contoh aspek eksternal.
- e. Untuk memahami secara efektif bagaimana kekuatan eksternal dapat memengaruhi sumber daya manusia, penting bagi manajer SDM untuk membaca literatur SDM, menghadiri konferensi, dan menggunakan cara lain untuk tetap mengikuti perkembangan undang-undang, tren, dan kebijakan baru.

## **1.4 Keterampilan yang Dibutuhkan untuk MSDM**

Salah satu faktor utama seorang manajer atau manajer sumber daya manusia (SDM) yang sukses adalah serangkaian keterampilan untuk menghadapi berbagai situasi. Tidak cukup hanya memiliki pengetahuan tentang SDM, seperti mengetahui formulir mana yang harus diisi. Dibutuhkan banyak keterampilan untuk membuat dan mengelola orang, serta departemen sumber daya manusia yang mutakhir.

Keterampilan pertama yang dibutuhkan adalah organisasi. Kebutuhan akan keterampilan ini masuk akal, mengingat Anda mengelola gaji, tunjangan, dan karier orang. Memiliki file terorganisir di komputer Anda dan keterampilan manajemen waktu yang baik sangat penting untuk kesuksesan



dalam pekerjaan apa pun, tetapi terutama jika Anda mengambil peran dalam sumber daya manusia.

Seperti kebanyakan pekerjaan, bisamultitasking—yaitu, mengerjakan lebih dari satu tugas dalam satu waktu penting dalam mengelola sumber daya manusia. Orang biasa yang mengelola sumber daya manusia mungkin harus menangani masalah karyawan selama satu menit, kemudian beralih dan berurusan dengan perekrutan. Tidak seperti banyak posisi manajemen yang hanya fokus pada satu tugas atau satu bagian bisnis, sumber daya manusia berfokus pada semua area bisnis, di mana multitasking adalah suatu keharusan.

Walaupun kedengarannya basi, keterampilan orang diperlukan dalam semua jenis manajemen dan mungkin merupakan keterampilan yang paling penting untuk mencapai kesuksesan di pekerjaan apa pun. Mampu mengelola berbagai kepribadian, menangani konflik, dan melatih orang lain semuanya berada dalam ranah manajemen orang. Kemampuan untuk berkomunikasi sejalan dengan keterampilan orang. Kemampuan untuk mengomunikasikan kabar baik (mempekerjakan karyawan baru), kabar buruk (PHK), dan segala sesuatu di antaranya, seperti perubahan kebijakan, menjadikan manajer yang sangat baik dan profesional manajemen sumber daya manusia (SDM).

Kunci sukses karir di bidang HRM atau manajemen mencakup pemahaman bidang pekerjaan tertentu, seperti mengelola database karyawan, memahami undang-undang ketenagakerjaan, dan mengetahui cara menulis dan mengembangkan rencana strategis yang selaras dengan bisnis. Semua keterampilan ini akan dibahas dalam buku ini.

Pola pikir strategis sebagai profesional SDM juga merupakan keterampilan utama. Seseorang dengan pola pikir strategis dapat merencanakan jauh sebelumnya dan melihat tren yang dapat memengaruhi lingkungan tempat bisnis beroperasi. Terlalu sering, manajer fokus pada area mereka

sendiri dan tidak cukup fokus pada bisnis secara keseluruhan. Profesional SDM strategis tidak hanya dapat bekerja di dalam areanya tetapi juga memahami bagaimana SDM sesuai dengan gambaran bisnis yang lebih besar.

Etikadan rasa keadilan juga diperlukan dalam sumber daya manusia. Etika adalah konsep yang mengkaji hak dan kesalahan moral dari situasi tertentu. Pertimbangkan fakta bahwa banyak manajer SDM menegosiasikan gaji dan kontrak serikat pekerja dan mengelola konflik. Selain itu, manajer SDM memiliki tugas untuk memastikan kepatuhan terhadap etika standar dalam organisasi. Banyak manajer SDM diminta untuk bekerja dengan informasi yang sangat rahasia, seperti informasi gaji, sehingga rasa etika ketika mengelola informasi ini sangat penting. Etika mungkin merupakan salah satu aspek terpenting untuk menjadi profesional SDM yang hebat

Akhirnya, sementara kita dapat membuat daftar beberapa keterampilan yang penting, memahami bisnis tertentu, mengetahui strategi bisnis, dan mampu berpikir kritis tentang bagaimana SDM dapat menyesuaikan diri dengan strategi adalah cara untuk memastikan departemen SDM menjadi bagian penting dari bisnis. . SDM adalah area khusus, seperti akuntansi atau keuangan. Namun, banyak orang ditempatkan di peran SDM tanpa memiliki pengetahuan khusus untuk melakukan pekerjaan itu. Seringkali orang dengan keterampilan yang sangat baik dipromosikan ke manajemen dan kemudian diharapkan (jika perusahaannya kecil) untuk melakukan tugas perekrutan, perekrutan, dan kompensasi. Inilah alasan kami akan mengacu pada manajemen dan manajemen SDM secara bergantian di seluruh bab. Selain itu, keterampilan ini penting bagi para profesional dan manajer HRM.

Sebagian besar perusahaan membutuhkan departemen sumber daya manusia atau manajer dengan keterampilan SDM. Industri dan jabatan sangat bervariasi sehingga hanya mungkin

untuk mencantumkan jabatan umum dalam sumber daya manusia:

- a. Perekrut
- b. Analis kompensasi
- c. Asisten sumber daya
- d. manusia
- e. Manajer hubungan karyawan
- f. Manfaat manajer
- g. Koordinator kehidupan kerja
- h. Manajer pelatihan dan pengembangan
- i. Manajer sumber daya manusia
- j. Wakil Direktur Sumber Daya Manusia

## **1.5 Tantangan MSDM saat Ini**

Jika Anda bertanya kepada sebagian besar pemilik bisnis apa tantangan terbesar mereka, kemungkinan besar mereka akan memberi tahu Anda bahwa manajemen biaya merupakan faktor utama keberhasilan atau kegagalan bisnis mereka. Di sebagian besar bisnis saat ini, bagian orang dari bisnis adalah tempat yang paling mungkin terjadi pemotongan ketika ekonomi tidak berjalan dengan baik.

Pertimbangkan pengeluaran yang melibatkan orang sebagai bagian dari bisnis apa pun:

- a. Manfaat perawatan Kesehatan
- b. Biaya pelatihan
- c. Mempekerjakan biaya proses
- d. Dan masih banyak lagi...

Biaya ini memotong garis bawah bisnis apa pun. Triknya adalah mencari tahu berapa banyak, berapa banyak, atau seberapa sering tunjangan harus ditawarkan, tanpa mengorbankan motivasi karyawan. Sebuah perusahaan dapat memangkas biaya dengan tidak menawarkan tunjangan, tetapi

jika tujuannya adalah untuk mempekerjakan orang-orang terbaik, paket perekrutan tanpa barang-barang ini pasti tidak akan mendapatkan orang-orang terbaik. Pengendalian biaya, oleh karena itu, adalah tindakan penyeimbang. Seorang manajer SDM harus menawarkan sebanyak yang dia bisa untuk menarik dan mempertahankan karyawan, tetapi tidak menawarkan terlalu banyak, karena hal ini dapat menekan keuntungan perusahaan. Misalnya, ada tiga cara untuk memotong biaya yang terkait dengan perawatan kesehatan:

- a. Mengalihkan lebih banyak biaya perawatan kesehatan kepada karyawan
- b. Kurangi manfaat yang ditawarkan untuk memotong biaya
- c. Ubah atau lebih baik negosiasikan rencana untuk mengurangi biaya perawatan kesehatan

Biaya perawatan kesehatan perusahaan sekitar \$4.003 per tahun untuk satu karyawan dan \$9.764 untuk keluarga. Ini sama dengan kira-kira 83 persen dan 73 persen dari total biaya perawatan kesehatan untuk karyawan lajang dan karyawan dengan keluarga<sup>1</sup>, masing-masing. Salah satu strategi yang mungkin untuk membatasi rencana perawatan kesehatan adalah menerapkan rencana kafetaria. Rencana kafetaria mulai populer pada tahun 1980-an dan telah menjadi standar di banyak organisasi (Allen, 2010). Jenis rencana ini memberi semua karyawan tingkat tunjangan minimum dan jumlah yang ditetapkan untuk dibelanjakan pada tunjangan fleksibel, seperti perawatan kesehatan tambahan atau waktu liburan. Ini menciptakan tunjangan yang lebih fleksibel, memungkinkan karyawan, berdasarkan situasi keluarganya, untuk memilih tunjangan mana yang tepat bagi mereka. Misalnya, seorang ibu dari dua anak dapat memilih untuk membelanjakan tunjangan fleksibelnya untuk perawatan kesehatan bagi anak-anaknya, sementara seorang wanita lajang yang tidak memiliki anak

dapat memilih lebih banyak hari libur. Dengan kata lain, paket ini menawarkan fleksibilitas, sekaligus menghemat uang.

Cara lain untuk menahan biaya adalah dengan menawarkan pelatihan. Meskipun ini mungkin tampak berlawanan dengan intuisi, karena pelatihan memang membutuhkan biaya di muka, ini sebenarnya dapat menghemat uang dalam jangka panjang. Pertimbangkan seberapa mahal gugatan pelecehan seksual atau gugatan pemutusan hubungan kerja yang salah. Misalnya, Sonic Drive-In diselidiki oleh Equal Opportunity Employment Commission (EEOC) atas nama tujuh puluh wanita yang bekerja di sana, dan ditemukan bahwa seorang manajer di salah satu toko melakukan sentuhan dan komentar yang tidak pantas kepada para korban. Gugatan ini merugikan organisasi \$2 juta<sup>2</sup>. Beberapa pelatihan sederhana di muka (dengan biaya lebih murah dari tuntutan hukum) kemungkinan besar akan mencegah hal ini terjadi. Melatih karyawan dan manajemen tentang cara bekerja sesuai hukum, sehingga mengurangi paparan hukum, adalah cara yang bagus bagi SDM untuk memotong biaya bagi organisasi secara keseluruhan.

Proses perekrutan dan biaya **pergantian** dalam suatu organisasi bisa sangat mahal. Turnover mengacu pada jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan dalam periode waktu tertentu. Dengan menciptakan proses rekrutmen dan seleksi dengan mempertimbangkan pengendalian biaya, SDM dapat berkontribusi langsung pada strategi pengendalian biaya di seluruh perusahaan. Bahkan, biaya mempekerjakan seorang karyawan atau mengganti yang lama (omset) bisa mencapai \$9.777 untuk posisi yang membayar \$60.000 (Del Monte, 2010). Dengan mempekerjakan orang pintar pertama kali, manajer SDM dapat menahan biaya untuk organisasi mereka.

Dalam survei yang dilaporkan oleh The Manajemen Penjualan dan Pemasaran bulletin 3, 85 persen manajer mengatakan bahwa komunikasi yang tidak efektif adalah

penyebab hilangnya pendapatan. E-mail, pesan instan, pesan teks, dan rapat adalah contoh komunikasi dalam bisnis. Pemahaman tentang gaya komunikasi, gaya kepribadian, dan saluran komunikasi dapat membantu kita menjadi lebih efektif dalam komunikasi kita, sehingga dapat menekan biaya. Di HRM, kami dapat membantu memastikan orang-orang kami memiliki alat untuk berkomunikasi dengan lebih baik, dan mengurangi biaya serta menghemat uang dalam melakukannya.

Salah satu strategi pengendalian biaya untuk bisnis AS adalah offshoring. Lepas pantai mengacu pada perpindahan pekerjaan ke luar negeri untuk menahan biaya. Diperkirakan 3,3 juta pekerjaan AS akan dipindahkan ke luar negeri pada tahun 2015 (Agrawal & Farrell, 2003). Menurut Biro Sensus AS, sebagian besar pekerjaan ini adalah pekerjaan Teknologi Informasi (TI) serta pekerjaan manufaktur. Masalah ini unik untuk SDM, karena tanggung jawab untuk mengembangkan pelatihan bagi pekerja baru dan memberhentikan pekerja rumah tangga seringkali berada di bawah ranah MSDM. Tentu saja, pengendalian biaya tidak hanya bergantung pada HRM dan manajer, tetapi karena organisasi mencari berbagai cara untuk mengendalikan biaya, sumber daya manusia pasti dapat memberikan solusi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Frasch, K.B., David Shadovitz, and Jared Shelly, "There's No Whining in HR," Human Resources Executive Online, June 30, 2009, accessed September 24, 2010, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=227738167>
- Dessler, Gary. 2019. Human Resource Management. New York: Pearsons.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright. 2020. Human Resource Management. New York: McGraw Hill Education.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. 2019. Human Resource Management. New York: Pearsons.
- Robbins, Stephen., Coulter, Mary., Cenzo, D.D. 2019. Fundamentals of Management. New York: Pearsons.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. 2019. Human Resource Management. Singapore: Cengage.
- Worral, L., Hoppas, C. 2013. Using Strategic Human Resource Management Systems to Improve Performance in Higher Education. Conference: 8th International Conference of the Dutch HRM Network, 1-24
- Cushway, Barry. 2017. The Employer's Handbook. Singapore: Kogan Page.
- Cappelli, P., "HR Implications of Health Reform," Human Resources Executive nline, 29 March 2010, accessed 18 August 2011, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=379096509>.
- Allen, M., Benefits, Buffet Style—Flexible Plans," Nation's Business, January 1997, accessed October 1, 2010, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1154/is\\_v75/ai\\_4587731](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1154/is_v75/ai_4587731).

Del Monte, J., "Cost of Hiring and Turnover," JDA Professional Services, Inc., 2010, accessed October 1, 2010, <http://www.jdapsi.com/Client/articles/coh>.

Agrawal, V. and Diana Farrell, "Who Wins at Offshoring?" in "Global Directions," special issue, McKinsey Quarterly, 2003: 36–41, [https://www.mckinseyquarterly.com/Who\\_wins\\_in\\_offshoring\\_1363](https://www.mckinseyquarterly.com/Who_wins_in_offshoring_1363).





# **BAB 2**

## **MASALAH SDM DI INDONESIA**

*Oleh Nordianiwati*

### **2.1 Pendahuluan**

Dalam usaha menciptakan bangsa serta warga Indonesia yang maju, mandiri serta aman, andil Pendidikan amat berarti. Pendidikan besar melewati aktivitas riset serta keilmuan bisa membuahkan bermacam pandangan serta konsepsi buat memajukan derajat serta derajat orang dan adat bangsa melewati aktivitas pengembangan ilmu wawasan serta teknologi serta buatan seni yang baik dengan keinginan pembangunan.

Indonesia merupakan salah satu negeri yang memiliki masyarakat melampaui 200 juta jiwa dengan perkembangan masyarakat lebih 2% rata- rata pertahun. Dampak dari kondisi yang begitu itu memunculkan permasalahan- permasalahan semacam pengangguran yang besar paling utama di desa, kekurangan tempat bermukim, kekurangan infrastruktur serta alat kesehatan, kekurangan pakaian, pangan, peluang kegiatan serta sejenisnya.

Sumber Daya Manusia (SDM) pula mempunyai andil yang sangat berarti pada pembangunan bangsa, alhasil guna menaikkan mutu SDM dibutuhkan Pendidikan. Mahasiswa merupakan salah satu belahan dari basis energi orang Indonesia serta sekalian ialah asset bangsa yang nanti hendak jadi angkatan penerus pada pembangunan bangsa.

## 2.2 Tinjauan Sumber Daya Manusia (SDM) Menurut para Ahli

Sumber daya manusia( SDM) yang di kemukakan oleh Bohlarander serta Snell, merupakan Ilmu yang menekuni upaya pemberdayaan pegawai pada industri, membuat pekerjaan, kelompok kerja, meningkatkan para pegawai yang memiliki kemampuan, mengenal pendekatan sebagai bentuk peningkatan kemampuan pegawai serta memberikan kompensasi pada mereka atas usahanya dan bekerja.

Menurut pendapat dari Sonny Sumarsono, sumber daya manusia (SDM) ialah pelayanan ataupun upaya kegiatan yang dapat diserahkan pada proses produksi. Pada perihal lain, SDM mendeskripsikan mutu upaya yang dicoba oleh seorang pada waktu khusus buat membuahkan sesuatu barang serta jasa.

Menurut pendapat dari Sofyandi, sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, pada tiap kegiatan ataupun fungsi operasional basis energi orang mulai dari cara pencabutan, pemilahan, penataran pembibitan serta pengembangan, penempatan yang mencakup *advertensi, degradasi* serta memindahkan, evaluasi kemampuan, pemberian ganti rugi, ikatan industrial, sampai pemutusan ikatan kerja, yang bertujuan untuk kenaikan partisipasi produktif dari sumber daya manusia kelompok kepada pendapatan misi kelompok dengan cara lebih efisien serta berdaya guna.

Menurut CIPD (*The Chartered Institute of Personnel and Development*) dalam Mullins (2005), yaitu sesuatu perencanaan strategi, penerapan serta perawatan yang bermaksud mengatur orang (karyawan/pegawai) agar mempunyai kemampuan dalam upaya yang maksimum tercantum dalam kebijakan, pengembangan dan cara untuk mendukung dalam strategi.

## **2.3 Masalah – Masalah Di Indonesia**

Menurut Menteri Ketenagakerjaan Muhammad Hanif Dhakiri ada tiga isu utama tenaga kerja (Indonesia) adalah pertama mutu, kedua jumlah serta terakhir, persebarannya Baginya, hasil pendidikan yang kurang berkualitas, bukan cuma menciptakan pengangguran namun pula menimbulkan penurunan standar kegiatan untuk penyandang pendidikan besar dalam tataran sarjana. (Ananta 1990)

Menurutnya, dari aspek kuantitas, perbandingan jumlah perguruan tinggi di Indonesia belum bisa menjamin kualitas pendidikan walaupun jumlah rasionya lebih besar dibanding dengan Republik Rakyat Cina (RRT) yang mempunyai masyarakat paling banyak di bumi tetapi mempunyai akademi besar yang lebih sedikit dibandingkan Indonesia. Beliau pula berkata dengan terdapatnya perkembangan teknologi, pabrik mentransformasi dirinya alhasil mengubah kepribadian profesi.

Oleh sebab itu, dibutuhkan kemampuan khusus yang membutuhkan pendidikan serta pelatihan yang cocok. Dengan tutur lain, dibutuhkan pergantian pada sistem pendidikan serta pelatihan yang cocok dengan keinginan industri. Permasalahan yang mencuat pada sumber daya manusia di Indonesia antara lain adalah :

1. Minimnya sumber daya manusia yang bermutu.

Basis energi orang yang bermutu merupakan SDM yang menyeluruh pada berasumsi serta senantiasa mengestimasi desakan di masa depan, mempunyai tindakan positif, bersikap baik, serta berwawasan dan mempunyai daya, keahlian serta kemampuan yang cocok dengan keinginan diberbagai aspek dan wilayah pembangunan.

2. Minimnya tingkatan pendidikan yang besar yang diadakan sumber daya manusia.

Pendidikan memiliki kewajiban mempersiapkan sumber daya manusia guna pembangunan serta perkembangan bangsa. Kepedulian penguasa kita masih kurang. Cerminan ini terlihat dari beragamnya permasalahan Pendidikan dan bidang Kesehatan yang kian kompleks. Mutu peserta didik masih kecil, guru kurang handal, biaya pendidikan yang mahal, sarana sekolah dan fasilitas Kesehatan yang kurang memadai. Akibat dari pendidikan yang kurang baik itu, membuat negara kita kedepannya kian terperosok. Keterpurukan ini pula ialah dampak dari kecilnya pada umumnya peruntukan perhitungan pendidikan bagus di tingkatan nasional, provinsi, ataupun kota dan kabupaten.

3. Minimnya keahlian sumber daya manusia

Minimnya keahlian sumber daya manusia merupakan tidak memahami Keahlian yang diperlukan oleh para fasilitator peluang kegiatan. Sumber daya manusia yang tidak memiliki keahlian tidak hendak bisa bersaing buat memperoleh sesuatu karier.

4. Minimnya kemampuan sumber daya manusia

Kemampuan sumber daya manusia guna memahami suatu yang diperlukan oleh industri merupakan aspek yang amat berarti yang wajib dipunyai oleh basis energi orang itu. Dengan mempunyai kemampuan yang spesial sehingga ia hendak dengan gampang buat memperoleh profesi cocok dengan keterampilannya.

5. Keterbatasan penyediaan peluang kerja

Peluang kerja merupakan sesuatu kondisi yang mendeskripsikan ketersediaan karier guna diisi oleh para pelacak kegiatan. Tetapi dapat dimaksud pula selaku permohonan atas daya kegiatan. Keterbatasan fasilitator

peluang kegiatan inilah salah satunya yang membuat banyak pengangguran di area.

6. Rendahnya tingkatan penghasilan per jiwa sumber daya manusia

Pemasukan perkapita yang sedang kecil berdampak masyarakat tidak sanggup penuhi bermacam keinginan hidupnya, alhasil susah menggapai orang yang aman. Pemasukan per jiwa kecil pula berdampak daya membeli (energi beli) warga kecil, alhasil hasil- hasil pabrik wajib dicocokkan tipe serta biayanya.

7. Rendahnya ilmu dan wawasan

Ilmu dan wawasan merupakan upaya menciptakan serta menaikkan kapasitas keilmuan seseorang dari bermacam bidang ilmu. Di Indonesia sendiri tidak seluruh warga masyarakat bisa memiliki peluang buat sekolah sebab belum meratanya pendidikan di Indonesia sedang banyak warga yang memiliki ilmu wawasan yang masih minim.

8. Minimnya wawasan teknologi terkini yang digunakan

Teknologi merupakan sesuatu barang ataupun subjek yang diciptakkan oleh orang yang dapat berguna untuk kesinambungan hidup orang banyak. Di dunia industry 4. 0 ini, hampir disemua wilayah Indonesia mengaplikasikan atau mempraktikkan teknologi pada kehidupan tiap harinya, tetapi banyak pula di wilayah Indonesia yang kesusahan pada perihal teknologi ini serta banyak warga Indonesia yang sedang gaptek (gagap teknologi).

9. Pembangunan perekonomian di tiap wilayah tidak merata

Pembangunan yang kurang menyeluruh diakibatkan perekonomian yang kurang disuatu negara. Pembangunan di semua sektor mempunyai akibat yang sangat berarti untuk mengatasi pengangguran. Bila pembangunan perekonomian sesuatu wilayah maju ataupun mudah,

sehingga kuantitas pada profesi tertentu yang ada di sesuatu wilayah terus meningkat.

10. Rendahnya produktivitas tenaga kerja

Produktivitas tenaga kerja membuktikan kapasitas seorang tenaga kerja ataupun pekerja guna mendatangkan beberapa *output* pada satu dasar durasi khusus. Produktivitas tenaga kerja itu bisa ialah ukuran kemampuan penggunaan tenaga kerja.

11. Terdapatnya kesenjangan antara jumlah peluang kerja dan angkatan kerja

12. Rendahnya kualitas hasil Pendidik

13. Tingginya perkembangan penduduk

14. Tingginya tingkatan kemiskinan

Usaha penyelesaian kekurangan bisa dicoba melewati bermacam metode, misalnya Program Inpres Informasi Terabaikan (IDT), pemberian angsuran buat para orang tani serta wiraswasta kecil berbentuk Angsuran Upaya Kecil (KUK), Angsuran Modal Kegiatan Permanen (KMKP), Program Area Terstruktur (PKT), Program ayah Ambil, Aksi Nasional Orang Berumur Membimbing (GN- OTA) serta program harus berlatih.

15. Rendahnya tingkatan pendidikan formal

Pendidikan resmi merupakan rute pendidikan yang tertata serta bersusun yang terdiri atas pendidikan anak umur dini, pendidikan bawah, pendidikan menengah, serta pendidikan besar. Pendidikan resmi terdiri dari pendidikan resmi berkedudukan negara serta pendidikan resmi berkedudukan swasta. Tetapi sarana pendidikan di Indonesia ini bukanlah lama tiap sekolah serta daerahnya, alhasil terjadilah ketimbangan pendidikan di Indonesia.

16. Rendahnya tingkatan perkembangan serta jasa kesehatan

Jasa pelayanan kesehatan merupakan suatu rancangan yang dipakai buat memberikan pelayanan kesehatan pada semua warga. Jasa pelayanan kesehatan Indonesia sedang

belum merata seperti jumlah dokter di pedalaman/di daerah perbatasan serta daerah terpencil dan kepulauan. Serta fasilitas Kesehatan serta teknologi yang belum lengkap untuk daerah yang akses dan geografis nya sulit di jangkau.

17. Inflasi serta Tingkatan Pengangguran yang Lalu Meningkat

Inflasi ataupun ekskalasi tingkatan harga dengan cara biasa serta lalu menembus untuk suatu negara ialah perihai yang alami, sepanjang tidak melampaui batasan wajar, berjalan pendek serta sedang bisa terkendalikan oleh penguasa. Inflasi ini dikira beresiko sebab bisa menyebabkan dampak minus dan merendahkan tingkatan keselamatan orang, memburuknya penyaluran pemasukan serta sistem ekonomi. Semacam perihainya inflasi, pengangguran yang lalu bertambah ialah permasalahan untuk pebangunan ekonomi. Pengangguran yang lalu bertambah umumnya berakibat kurang baik kepada kehidupan sosial ekonomi warga serta kemantapan nasional.

18. Permasalahan Pemerataan Pendapatan

Permasalahan lain yang dialami penguasa dalam melakukan pembangunan ekonomi merupakan permasalahan pemerataan pembangunan. Pembangunan ekonomi Indonesia terfokus hanya di kota- kota besar paling utama di Pulau Jawa serta didominasi oleh golongan khusus. idealnya pembangunan nasional merupakan pembangunan orang Indonesia selengkapnya serta kesuksesan pembangunan nasional tidak cuma diukur dengan kesuksesan dibidang ekonomi

Indonesia ini ialah Negeri yang mempunyai Sumber Daya Alam yang banyak, tetapi Sumber Daya Alam yang banyak ini tidak dibarengi dengan Basis Energi Orang yang bagus serta bermutu, alhasil timbullah permasalahan sumber daya manusia semacam di atas. Bila permasalahan



ini lalu berkepanjangan, bukan perihal yang tidak bisa jadi bila Indonesia dapat saja balik dijajah oleh bangsa lain sebab banyaknya antara yang bisa bangsa lain masuki sebab rendahnya sumber daya manusia yang bermutu ini.(Suryani, Sugianingrat, and Laksemini 2020)

## **2.4 Sumber Daya Manusia Di Indonesia**

Sumber daya manusia merupakan orang- orang yang bertugas baik pada tatanan kelembagaan ataupun industri selaku pelopor organisasi, pada perihal ini mereka berperan selaku aset yang dilatih serta dibesarkan selalu bersumber pada keterampilannya. Aspek yang bisa pengaruhi deflasi ataupun penyusutan Mutu Sumber Daya Manusia ialah pendidikan, kesehatan, dan situasi area warga. Buat itu, Indonesia wajib lebih mencermati faktor- faktor itu supaya tidak terjalin penyusutan kepada Mutu SDM.

SDM di aspek daya kesehatan menggenggam andil berarti pada penerapan pembangunan kesehatan di Indonesia. Aplikasi subsistem sumber daya manusia di aspek kesehatan bermaksud buat sediakan daya kesehatan yang berbakat cocok dengan kebutuhannya.(Febrian et al. 2022)

Ketersediaan basis energi kesehatan yang terbatas serta tidak menyeluruh bisa pengaruhi bobot kegiatan daya kesehatan serta begitu pula mutu daya kesehatan Indonesia. Desain percobaan profisiensi yang tidak mencukupi berkorelasi dengan pengakuan akademi besar terpaut kesehatan. Pengakuan ini bermaksud supaya alumnus dari Sekolah Besar Kesehatan bisa melaksanakan jasa kedokteran yang berkualitas serta profesional dengan standar serta keinginan masyarakat.

Tidak hanya meningkatkan bakat berkualitas, zona kesehatan pula berakibat dalam keselamatan masyarakat. Sumber daya manusia serta daya kesehatan pula memegang andil berartinya pada pembangunan kesehatan warga. Daya

kesehatan berfungsi selaku perencana, penyedia, serta eksekutif pembangunan kesehatan, alhasil tanpa jumlah serta jenis masyarakat yang tepat, pembangunan kesehatan tidak bisa berjalan dengan cara maksimal. Dengan cara biasa pembangunan merupakan cara melaksanakan pergantian buat menaikkan keselamatan warga serta mutu SDM. Keselamatan yang diartikan ialah merujuk dalam pelampiasan keinginan bawah kehidupan orang material serta spiritual.(Anon n.d.-a)

Salah satu metode guna meningkatkan daya kesehatan untuk penuhi keinginan tempat kerja merupakan dengan mendidik serta melatih daya kesehatan. Fungsinya merupakan untuk pemodal sumber daya manusia serta desakan dari dalam dan luar kelompok. Perihal ini pula bermaksud buat membenarkan serta menyingkirkan kekurangan pada hasil kerja supaya cocok dengan ilmu wawasan serta teknologi.

Bersamaan berjalannya durasi, kemajuan teknologi, data serta komunikasi yang massif melahirkan masa terkini yang menginginkan banyak menyesuaikan diri dari SDM. Partisipasi SDM dengan keahlian serta daya yang besar amat dibutuhkan buat mengimbangi kemajuan teknologi, data, serta komunikasi. Sampai dikala ini mutu SDM di Indonesia sedang terkategori kecil. Informasi BPS membuktikan kalau daya kegiatan di Indonesia sedang didominasi oleh alumni SD ke dasar( tidak atau belum sempat sekolah atau belum berakhir SD atau berakhir SD), ialah sebesar 39, 10 Persen.

Tenaga kerja dengan pendidikan terakhir SMP sebesar 18, 23%, SMA 18, 23% serta Sekolah Menengah Kejuruan(SMK) sebesar 11, 95%. Sedangkan tenaga kerja dengan pendidikan akhir akta I atau II atau III serta universitas cuma sebesar 12, 60%( BPS, 2022). Sementara itu salah satu aspek berarti pada kenaikan mutu SDM merupakan pendidikan serta penataran pembibitan yang dapat menyesuaikan diri dengan pergantian social warga.

Di bagian lain, informasi terpaut dengan pengangguran bersumber pada pendidikan terakhir didominasi oleh Sekolah Menengah Kejuruan(SMK) 10, 38 Persen. Pengangguran yang menamatkan pendidikan SD ke dasar sebesar 3, 09 Persen, SMP sebesar 5, 61 Persen, SMA sebesar 8, 35 Persen. Sebaliknya pengangguran dengan pendidikan terakhir akta sebesar 6, 09 Persen serta universitas sebesar 6, 17 Persen

Penguasa Indonesia dikala ini lagi beruntun pada mengecap mutu SDM yang menang selaku modal penting pada menggapai misi pembangunan nasional serta bisa bersaing dalam seluruh aspek di ranah garis besar. Tidak hanya itu, dengan mutu SDM menang, derajat hidup warga serta cakra perekonomian pula hendak hadapi kenaikan.

Tidak bisa dibantah kalau mutu pendidikan, kesehatan, serta basis energi orang (SDM) di Indonesia sedang kecil dibanding dengan mutu pendidikan, kesehatan, serta basis energi orang di negeri lain. Pemicu kuncinya merupakan daya guna, kemampuan serta standarisasi pendidikan serta kesehatan yang belum maksimal. Maksudnya, rendahnya alat serta infrastruktur, mutu kemampuan, keselamatan, peluang serta pemerataan peluang pada pendidikan, dan rendahnya relevansi keinginan pendidikan, mahalnya bayaran pendidikan serta kesehatan.

Bagian kunci lain dari sumber daya pendidikan serta kesehatan merupakan tersedianya alat serta infrastruktur yang cocok jumlah serta mutu buat penuhi keinginan pendidikan serta kesehatan warga.

Inovasi serta daya cipta jadi kunci penting kenaikan mutu SDM di masa kesejagatan. Gairah ekonomi serta social yang terjalin dikala ini meyakinkan kalau daya cipta serta inovasi membagikan opsi, kesempatan serta akibat yang amat besar dalam kenaikan SDM.(Anon n.d.-b)

## 2.5 Cara Mengatasi Masalah SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sesuatu cara guna menanggulangi bermacam permasalahan dalam ruang lingkup pegawai, karyawan, pegawai, administrator serta ataupun seluruh daya kegiatan yang menopang semua kegiatan dari kelompok, instansi ataupun industri buat menggapai misi yang sudah diresmikan. Strategi Meningkatkan Basis Energi Orang:

1. Melaksanakan Pelatihan. Tujuannya merupakan buat meningkatkan orang, pada perihal menaikkan wawasan, keahlian yang dipunyai, dan tindakan orang itu.
2. Pendidikan. Tujuannya merupakan buat menaikkan kegiatan, yang maksudnya sesuatu pengembangan yang karakternya resmi serta berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka sendiri.
3. Pembinaan. Pembinaan kepada basis energi orang dalam sesuatu industri bermaksud buat meningkatkan daya pegawai, pula supaya para pegawai itu paham mengenai kenapa kenapa pada suatu industri terdapat ketentuan yang legal, tercantum gimana metode pegawai menaati SOP industri.
4. *Recruitment*. Melaksanakan rekrutmen dalam sesuatu industri guna memperoleh sumber daya manusia, dapat dicoba dengan membiasakan pengelompokan keinginan industri itu yang nantinya hendak menjadi perkakas kelompok pada perihal pengembangan serta pula inovasi.
5. Melaksanakan Pergantian Sistem. Misi kuncinya merupakan selaku prediksi bila timbul sesuatu bahaya sekalian kesempatan yang berawal dari aspek eksternal.
6. Peluang. Berikan peluang dalam tiap pegawai buat menuangkan ilham ataupun buah pikiran mereka, yang hendak memajukan industri itu. Alhasil pegawai di pada industri itu hendak mempunyai kontribusinya tiap- tiap

untuk industri. Perihal itu pula hendak membuat pegawai jadi merasa lebih dinilai sekalian membuat mereka jadi lebih bertumbuh lagi.

7. Apresiasi. Berikan apresiasi dalam pegawai yang mempunyai hasil dengan cara spesial di pada industri dapat jadi salah satu metode pada pengembangan sumber daya manusia supaya membuat mereka jadi lebih termotivasi serta akibatnya cukup besar untuk industri.

#### Kedudukan Penguasa Pada SDM Di Indonesia

Usaha yang sudah dicoba pemerintah guna menanggulangi permasalahan itu merupakan:

1. Jumlah masyarakat serta pertumbuhannya ditangani dengan program Keluarga Berencana( KB).
2. Kepadatan masyarakat ditangani dengan:
  - a. Program Transmigrasi
  - b. Pembangunan lebih intensif di Area Indonesia Timur.
  - c. Tingkatan kesehatan yang kecil ditangani dengan
  - d. Pembangunan sarana kesehatan semacam Pusat Kesehatan Masyarakat ( Puskesmas) serta Rumah Sakit Biasa Wilayah (RSUD)
  - e. Pelayanan kesehatan free untuk masyarakat miskin
  - f. Adanya BPJS
  - g. Adanya Ambulance kisaran di sebagian wilayah yang terpelosok
  - h. Tingkatan pendidikan yang kecil ditangani dengan
  - i. Penyediaan sarana pendidikan yang lebih komplit serta meratadi seluruh wilayah di Indonesia.
  - j. Penciptaan kurikulum pendidikan yang cocok dengan keinginan pasar daya kegiatan.
  - k. Peningkatan mutu daya guru( guru serta dosen) dilembaga pendidikan kepunyaan pemerintah
  - l. Penyediaan program penataran pembibitan untuk para guru serta pelacak kerja.

- m. Mempelopori studi serta temuan terkini pada aspek IPTEK di Instansi- Instansi penguasa.
- n. Adanya konsep penyamarataan sekola alhasil tidak terdapat sekolah kesukaan serta terbelakang
- o. Tingkatan pemasukan yang kecil ditangani dengan:
- p. Penciptaan alat hukum yang menjamin berkembang serta bertumbuhnya upaya atau pemodalan, bagus PMDN atau PMA.
- q. Optimalisasi andil BUMN pada aktivitas perekonomian, alhasil bisa lebih banyak meresap daya kegiatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ananta, A. 1990. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga Demografi, Fakultas Ekonomi dan Pusat Antar-Universitas Bidang Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Anon. n.d.-a. "Bersiap\_Melompat\_Jauh\_Tantangan\_SDM\_Indo."
- Anon. n.d.-b. "Efisiensi Sumber Daya | Lingkungan | Keberlanjutan | Samsung Indonesia." Retrieved January 17, 2023 (<https://www.samsung.com/id/sustainability/environment/resource-efficiency/>).
- Febrian, W. D., N. D. M. S. Diwyarthi, I. W. A. Pratama, I. W. T. Eddy, W. Ruswandi, R. R. Purba, N. L. P. Sariyani, A. Sani, and others. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Get Press.
- Suryani, N. K., I. A. P. W. Sugianingrat, and K. D. I. S. Laksemini. 2020. *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Penelitian*. Nilacakra.

# **BAB 3**

## **PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

*Oleh Yuniliza*

### **3.1 Pendahuluan**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang mempelajari khusus peranan serta hubungan manusia dalam suatu organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah yang termasuk tenaga kerja atau karyawan pada suatu perusahaan adalah manusia. Jadi MSDM ini hanya fokus terhadap tenaga kerja seorang manusia.

Henri Fayol (1841-1925) adalah seorang ahli teori manajemen Perancis yang teori-teorinya dalam manajemen dan organisasi tenaga kerja berpengaruh secara luas pada awal abad ke-20. Dia adalah seorang insinyur pertambangan yang bekerja untuk sebuah perusahaan pertambangan Perancis Commentry-Fourchamboult-Decazeville, pertama kali sebagai seorang insinyur. Kemudian ia pindah ke bagian manajemen umum dan menjadi Managing Director 1888- 1918.

Selama masa jabatannya sebagai Managing Director ia menulis berbagai artikel mengenai ‘administrasi’ dan pada tahun 1916 Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale, memuat artikelnya “Administration, Industrielle et Générale – Prévoyance, Organization, Commandement, Coordination, Contrôle”. Pada tahun 1949 terjemahan Bahasa Inggris pertama kali muncul berjudul: ‘Manajemen Umum dan Industri’ oleh Constance Storrs.

Agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi tersebut



dapat berjalan efektif dan efisien, ada beberapa prinsip pengelolaan SDM yang harus diperhatikan oleh manajer, baik manajer organisasi bisnis maupun organisasi pelayanan publik (*public service*).

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu yang mengatur suatu hubungan serta peranan tenaga kerja agar lebih efisien dan efektif agar dapat membantu terwujudnya suatu tujuan perusahaan, karyawan, dan juga masyarakat. (Hasibuan, 2009)

### **3.2 Prinsip-prinsip sumber daya manusia organisasi bisnis**

Menurut (Soetjipto, 2006) ada 3 prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pertama, pengelolaan SDM berorientasi pada layanan. Menurut Soetjipto, prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam seperti tata-cara, pedoman kerja, dan formulir-formulir yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Meskipun tata-cara, pedoman kerja, dan formulir itu diperlukan, namun hal itu dapat menjadikan pengelolaan SDM tidak efektif dan efisien serta penciptaan kompetensi manajerial tidak tercapai. Melalui pengelolaan SDM yang berorientasi pada layanan, maka kekurangan-kekurangan di atas dapat diminimalkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan yang puas pada gilirannya akan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kedua, pengelolaan SDM dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam pengelolaan perusahaan. Dengan prinsip ini diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu

mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penyempurnaan kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus-menerus hanya terjadi jika karyawan secara terus-menerus pula meningkatkan kemampuan kerjanya. Ini berarti pula ada dorongan terciptanya kompetensi manajerial. Prinsip terakhir adalah pengelolaan SDM yang mampu menumbuhkembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa entrepreneur ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan ketrampilan, serta keberanian mengambil resiko. Ketiga prinsip di atas semestinya menjadi acuan bagi manajemen SDM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai penanggung jawab utama pengelolaan SDM organisasi. Artinya, manajemen sumber daya manusia harus mengimplementasikan ketiga prinsip tersebut dalam melaksanakan aktivitas tugas dan fungsi MSDM.

### **3.3 Prinsip-prinsip sumber daya manusia pelayanan publik**

(Berman, E. M., et al, 2001) menyebutkan tujuh prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pelayanan publik yang harus disadari pertama kali oleh para manajer pelayanan publik. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.

1. Adanya peran yang banyak (*many roles*) dari pelayan publik. Para pemangku kepentingan (*stakeholders*) berharap para pelayan publik melakukan banyak hal berbeda, seperti memastikan bahwa kinerja pemerintah efektif, memberikan tanggapan terhadap kepentingan-kepentingan politis, dan lain-lain. Seringkali pegawai kantor pelayanan publik diharapkan menanggapi tekanan-tekanan yang saling bertentangan secara simultan. Di sisi lain para manajer perlu memberikan kepemimpinan

untuk menciptakan rekonsiliasi antara berbagai kepentingan yang berlainan. Contoh, pemensiunan karyawan yang didesain untuk menyeimbangkan anggaran, secara simultan juga ditujukan untuk faktor-faktor yang lain (melekat pada prinsip senioritas, memenuhi ketentuan Undang-Undang Kepegawaian Negara, memenuhi tuntutan standar kinerja, dan memelihara prinsip-prinsip etika). Hingga saat ini efektivitas organisasional masih menjadi prioritas yang diabaikan dan kemungkinan hal ini tidak berubah hingga beberapa tahun ke depan.

2. Masalah nilai. Kompetensi „netral“ kantor pelayan publik sejak awal telah ditekankan menggunakan sistem merit (merit system) yaitu pada akhir tahun 1800-an, meskipun “netralitas” (tidak melibatkan pegawai kantor pelayan publik dalam aktivitas politik partisan) tidak harus memberikan kesan bahwa nilai yang dianut oleh angkatan kerja kantor pelayan publik tidak memiliki hubungan sama sekali dengan masalah politik partisan. Para manajer merekrut dan memberi penghargaan kepada pegawai yang kompeten dan yang menunjukkan integritas, karena etika sejalan dengan kinerja yang lebih tinggi dan menurunkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan hukum. Di samping itu, nilai-nilai pada sektor publik kini sedang berubah. Para manajer perlu menilai nilai-nilai tersebut dalam yurisdiksi mereka dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sehingga sejalan.
3. Memahami dasar pemikiran dari suatu sistem personel. Berbagai macam anggota angkatan kerja kantor publik tunduk pada sistem personel yang berbeda (misal, pejabat Pusat, Daerah, Kota, kabupaten terpilih; pejabat Pusat, Daerah, Kota, kabupaten yang ditunjuk) Masing-masing sistem tersebut memiliki dasar pemikiran dan batas operasi yang unik. Para manajer yang efektif sangat paham

- terhadap dasar pemikiran sistem mereka dan berusaha menemukan cara untuk mengatasi keterbatasan tersebut.
4. Alternatif-alternatif untuk pelayanan sipil. Secara historis pelayanan publik telah dilakukan oleh pegawai pelayanan sipil (pegawai pemerintah), namun pada akhir-akhir ini mekanisme-mekanisme alternatif pelaksanaan pemberian layanan publik telah muncul (misal, *purchase of service agreements*, *privatisasi*, *franchise agreements*, *regulatory and tax incentives*). Tata kelola baru tersebut telah memberikan dampak kepada para manajer untuk melakukan pendefinisian ulang hubungan antara penyedia layanan, perubahan struktur-struktur kontrol, dan pembentukan ulang peran administratif.
  5. Peraturan perundangan. Sistem personel publik, proses, dan peraturan seringkali didasarkan pada persyaratan-persyaratan legal. Kompleksitas lingkungan legal tersebut merupakan suatu perbedaan mendasar antara sektor publik dan swasta dan itu mempengaruhi cara bagaimana sumber daya manusia dikelola. Contoh, persyaratan legal diadakan untuk meminimumkan standar penyelenggaraan dan menspesialisasi misi angkatan kerja publik. Hukum memang penting (dan batasan tanggung jawab merupakan perhatian dari manajerial yang sah), tetapi para manajer berkeinginan menjadi lebih dari hanya sekedar memenuhi suatu jabatan, karena hanya sekedar patuh pada ketentuan hukum tidak menjamin kinerja menjadi tinggi.

**Tabel 3.1.** Perbandingan antara Nilai-nilai Sektor Publik Tradisional dengan Kompetisi sebagai Titik Berat

<b>Tradisional</b>	<b>Baru</b>
<b>Nilai-nilai Level Makro</b> Monopoli Regulasi (organisasi untuk mengontrol) Pengurangan pertumbuhan Penambahan program	Kompetisi Insentif pasar (organisasi sekitar misi) Pengembangan berkelanjutan Pengubahan program
<b>Nilai-nilai Tentang Struktur</b> Pemusatan Supervisi sebagai pengendali Tidak demokratis Kerja individual Organisasi secara hirarki Jabatan-jabatan sederhana Layanan tunggal	Desentralisasi Supervisi sebagai penolong Partisipatif Tim kerja Organisasi landai Jabatan multidimensi Banyak macam layanan
<b>Nilai-nilai Tentang Kerja</b> Fokus pada pakar (dikendalikan dari dalam) Fokus pada tradisi Analisis masalah Pengukuran menakutkan Protektif Kinerja Inspeksi dan control	Fokus pelanggan (dikendalikan dari luar) Fokus pada inovasi Melihat peluang Pengukuran peluang Produktif Kemampuan Perlindungan
<b>Nilai-nilai Tentang Karyawan</b> Ketidaksamaan sistem Karyawan sebagai biaya Fokus pada manajer Penilaian/sanksi/rangking	Kebutuhan karyawan Karyawan sebagai kekayaan Fokus pada karyawan Pengembangan/belajar/pengakuan

Sumber: Berman, E. M., et al. (2001). Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems. London: Sage Publications. Inc

6. Kinerja. Manajemen sumber daya manusia berusaha mendapatkan kontribusi pegawai secara optimal kepada organisasi melalui kepemilikan, pengembangan, pemotivasian, dan upaya mempertahankan sumber daya manusia. Mengelola orang memerlukan pemahaman tentang hubungan manusia dan hal-hal yang dapat memotivasi karyawan. Insentif berupa uang saja tidak cukup memotivasi karyawan. Para manajer harus menyadari adanya berbagai alat yang tersedia dan tahu cara-cara menggunakannya jika akan digunakan untuk meningkatkan kinerja yang tinggi dari para pegawai publik.
7. Akuntabilitas publik/Akses. Perbedaan fitur lainnya dari manajemen sumber daya manusia adalah keputusan pemerintah tunduk pada kekuatan dan kecermatan pandangan publik. Hal ini mempengaruhi caracara melakukan pekerjaan, bagaimana sumber daya manusia dikelola, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana sistem dikembangkan. Dalam sektor bisnis, keputusan selalu dibuat sendiri (misal, UndangUndang Kebebasan Informasi tidak diterapkan), sedangkan keputusan sektor publik selalu ditandai oleh adanya tuntutan untuk akses publik dan input yang lebih besar. Para pejabat harus ingat bahwa mereka bertanggung jawab terhadap publik, meskipun mereka seringkali menghadapi apa yang disebut oleh Thompson (Berman, E. M., et al, 2001) sebagai etika pemerintah yang paradoks (*paradox of government ethics*), yaitu fokus tekanan antara tanggung jawab utama mereka kepada seluruh penduduk bertentangan dengan pelayanan terhadap penguasa organisasi, atau dengan suara hati kecil mereka.

### 3.4 Prinsip Manajemen

Suatu dalil umum yang dapat disimpulkan dari proses menggerakkan orang-orang dan menggerakkan fasilitas-fasilitas yang berlaku sebagai dasar petunjuk bagi seseorang dalam melakukan perbuatan-perbuatan atau menjalankan tindakannya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki disebut dengan prinsip manajemen. Adapun 14 prinsip manajemen menurut (Fayol Henry, 2010) adalah sebagai berikut.

1. Pembagian Kerja (*Division of Labour*), Pembagian kerja dalam suatu badan sangat diperlukan untuk membedakan seseorang dalam suatu perusahaan, apakah ia pemimpin, pelaksana, staf dan lain sebagainya. Baik buruknya pembagian kerja banyak menentukan berhasil guna dan berdaya guna.
2. Kekuasaan (wewenang) dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*), Setiap pejabat/pimpinan dalam suatu badan tertentu harus mempunyai kekuasaan dan tanggung jawab. Kekuasaan, wewenang (*authority*) adalah hak untuk mengambil keputusan sehubungan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaan yang dikerjakannya.
3. Disiplin (*Discipline*), Disiplin merupakan sesuatu yang menjadi dasar bagi kekuatan suatu badan atau perusahaan. Setiap pihak yang terlibat dalam suatu badan harus ada kedisiplinan untuk melakukan suatu pekerjaan, menaati peraturan yang dibuat oleh badan tersebut. Pimpinan harus dapat memberi teladan kepada bawahan dengan jalan memenuhi peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.
4. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*), Untuk memperlancar pencapaian tujuan, perlu adanya kesatuan perintah dari atasan kepada bawahan atau seorang pegawai menerima perintah dari seorang atasannya.

5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*), Dengan prinsip kesatuan arah dimaksudkan seorang kepala dan pegawainya tidak boleh bertentangan antara satu sama lain dalam mencapai suatu tujuan secara keseluruhan.
6. Kepentingan Individu Harus Berada di Bawah Kepentingan Umum (*Subordinate of Individual Interest to General Interest*). Prinsip ini dimaksudkan bahwa kepentingan umum atau perusahaan secara keseluruhan harus berada di atas kepentingan pribadi.
7. Pembayaran Upah yang Adil (*Remuneration of Personal*), Dalam pemberian upah kepada pegawai harus adil atau tidak berat sebelah, ada dasar-dasar objektif dalam menetapkan upah masing-masing pegawai. Pemusatan (*Centralization*), Suatu wewenang dapat dipusatkan dan dapat didelegasikan kepada pejabat-pejabat tertentu untuk memperlancar jalannya suatu perusahaan.
8. Rantai Skalar atau Scalar Chain (*Line of Authority*), Dengan prinsip ini dimaksudkan bahwa garis wewenang dalam suatu organisasi haruslah jelas.
9. Tata Tertib (*Order*), Dalam melakukan suatu usaha harus ada ketertiban baik secara material maupun orang-orang, sehingga ada aturan yang harus dijalankan.
10. Keadilan (*Equity*), Agar setiap bawahan setia kepada atasannya, maka masing-masing atasan harus mempraktikkan keadilan yakni memberikan kepada setiap orang apa yang menjadi haknya.



## **DAFTAR PUSTAKA**

- Berman, E. M., et al. 2001. Human Resource Management in Public Service : Paradoxes, Proseses, and Problems. London : Sage Publications. Inc.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta: Bumi Aksara
- Fayol, Henry. 2010. Manajemen Public Relations. Jakarta: PT. Elex Media
- Marwansyah. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Alfabeta.
- Soetjipto, B. W. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia : Sebuah Tinjauan Komprehensif. Nilai Stratejik SDM. Seri Manajemen SDM. Jakarta : Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

# **BAB 4**

## **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

*Oleh Kusuma Estu Werdani*

### **4.1 Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur penting dalam suatu organisasi karena sifatnya yang aktif. Aktif yang berarti bahwa setiap kegiatan yang dilakukan SDM dalam bentuk produktivitas akan berdampak pada tujuan organisasi. Produktivitas SDM yang baik akan memberikan dampak positif terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, jika produktivitas SDM negatif, maka akan memberikan dampak terhadap tidak tercapainya tujuan organisasi. Produktivitas ini merupakan indikator kualitas kerja SDM dalam sebuah organisasi.

Kualitas kerja SDM dipengaruhi oleh kualitas SDM saat menjadi input dalam sebuah organisasi. Untuk memastikan kualitas SDM yang masuk ke dalam sebuah organisasi, upaya perencanaan SDM perlu disiapkan secara matang. Sebagaimana fungsi perencanaan pada manajemen secara umum, perencanaan SDM juga merupakan salah satu tahapan penting dalam organisasi karena memiliki dampak jangka panjang. Pasti, setiap organisasi mengharapkan untuk memiliki SDM yang mampu bertahan dan loyal terhadap organisasi. Perencanaan SDM yang baik akan menjadi dasar untuk melaksanakan program-program kerja yang ditargetkan dalam sebuah organisasi.

Perencanaan SDM bertujuan untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik secara kuantitas

maupun kualitas, sehingga dapat mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, perencanaan SDM akan berpengaruh terhadap keberlangsungan dan keberadaan suatu organisasi.

## 4.2 Definisi

Nawawi (2005) menyimpulkan beberapa definisi dari perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan, seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu pada masa mendatang.
2. Sebuah strategi pengembangan kontribusi sumber daya manusia pada organisasi agar mencapai kesuksesan.

Kedua definisi tersebut memperlihatkan bahwa perencanaan SDM merupakan tahapan penentu keberhasilan sebuah organisasi. Keberhasilan ini didukung oleh kegiatan dalam perencanaan SDM, yaitu peramalan, pemenuhan, dan pengaturan tenaga kerja agar berdaya guna secara efektif dan efisien.

Tujuan perencanaan SDM adalah penetapan persyaratan/ kualifikasi jabatan tertentu organisasi yang kosong atau membutuhkan penambahan SDM dalam sebuah organisasi dikarenakan adanya visi dan misi yang akan dicapai. Penetapan persyaratan atau kualifikasi tersebut akan menjadi dasar pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pengembangan, dan pemberian kesejahteraan SDM menjadi semakin jelas. Sedangkan fungsi dasar dari perencanaan SDM, yaitu: 1) perkiraan tenaga kerja, 2) mengelola permintaan egaai dan pasikan yang tersedia di pasar, 3) menjaga keseimbangan antara penawaran tenaga kerja dan prediksi permintaan.

Ada dua faktor yang mendorong sebuah organisasi untuk melakukan perencanaan SDM, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal bersumber dari dalam organisasi, meliputi adanya karyawan yang memasuki masa pensiun, meninggal, rotasi, mutasi, berhenti bekerja, dan promosi jabatan. Kondisi ini menyebabkan terjadinya kekosongan jabatan pada sebuah organisasi. Sedangkan faktor eksternal bersumber dari luar organisasi, meliputi kemajuan teknologi, persaingan bisnis dengan kompetitor, regulasi pemerintah, dan ketergantungan antar-organisasi. Kemajuan teknologi biasanya akan menuntut SDM yang memiliki kompetensi atau kemampuan dalam pengoperasian suatu alat/ mesin tertentu. Persaingan bisnis dengan kompetitor juga sering menuntut sebuah organisasi untuk meningkatkan kuantitas maupun kualitas SDM yang dimiliki. Selain itu, regulasi pemerintah juga terkadang membutuhkan perubahan sumber daya manusia. Perubahan dan perkembangan kebutuhan sumber daya manusia yang sangat cepat perlu untuk diikuti oleh perencanaan yang lebih komprehensif.

### **4.3 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan perencanaan organisasi. Adapun beberapa perencanaan organisasi, antara lain:

1. Perencanaan jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih pada masa mendatang;
2. Perencanaan jangka menengah (3-5 tahun) pada masa mendatang;
3. Perencanaan jangka pendek (1 tahun).

Ada beberapa kegiatan perencanaan bisnis yang biasa dilakukan sebelum melakukan perencanaan SDM, antara lain:

1. Identifikasi isu-isu

Isu-isu ini dikaji dari rencana strategis jangka panjang yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Beberapa isu yang bisa menjadi dasar perencanaan SDM, seperti: a) filsafat perusahaan, 2) laporan kinerja organisasi, 3) tujuan dan rencana strategis organisasi, 4) analisis situasi (SWOT) organisasi.

2. Analisis kebutuhan SDM

Berdasarkan identifikasi isu dalam organisasi, kebutuhan SDM akan diketahui, baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Analisis ini akan menjadi dasar untuk melakukan perencanaan operasional jangka menengah, meliputi: a) rancangan program, b) sumber-sumber yang diperlukan, c) strategi organisasi, d) rencana memasuki bisnis baru, e) penghasilan dan pembebasan.

3. Penyusunan anggaran

Hasil perkiraan kebutuhan SDM menjadi dasar untuk menyusun anggaran tahunan secara integral. Anggaran perspektif tahunan terdiri atas: a) anggaran untuk unit kerja dan individual mencapai sasaran, b) program penjadwalan dan penugasan, c) monitor dan kontrol hasil yang dicapai.

Proses perencanaan bisnis di atas akan mempengaruhi proses perencanaan SDM, sebagai berikut:

1. Analisis isu

Analisis isu merupakan tahapan awal dalam proses perencanaan SDM. Adapun kegiatan yang dilakukan meliputi: a) kebutuhan bisnis, b) faktor internal, c) faktor eksternal, d) analisis persediaan (suplai) internal, e) implikasi manajemen.

## 2. Perkiraan kebutuhan sumber daya manusia

Perkiraan kebutuhan sumber daya manusia terdiri atas: a) penjejaran staf, b) pertukaran staf, c) desain organisasi dan jabatan, d) sumber dan proyek yang dimiliki, e) jaringan keperluan.

## 3. Rencana tindakan

Tahapan terakhir dalam perencanaan SDM adalah rencana tindakan berdasarkan perkiraan kebutuhan yang sudah dilakukan sebelumnya. Rincian rencana tindakan yang dilakukan meliputi: a) wewenang staf, b) penarikan, c) promosi dan pemindahan, d) perubahan organisasi, e) pelatihan dan pengembangan, f) kompensasi dan manfaat (keuntungan), g) hubungan pekerja.

# 4.4 Teknik Peramalan Sumber Daya Manusia

Teknik peramalan sumber daya manusia merupakan upaya sebuah organisasi untuk membuat perkiraan kebutuhan SDM. Ada beberapa teknik peramalan yang dapat dilakukan oleh organisasi. Penetapan teknik peramalan yang digunakan menyesuaikan dengan karakteristik, visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga dapat berbeda penggunaannya antara organisasi satu dengan yang lainnya.

## 1. Teknik Delphi

Teknik ini menggunakan keahlian sekelompok orang (biasanya manajer). Para perencana di departemen SDM berfungsi sebagai penengah untuk menyimpulkan pendapat dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan dari pendapat-pendapat sekelompok orang tersebut kepada para ahli. Selanjutnya, laporan tersebut akan dikaji ulang dengan cara survei ulang. Kegiatan-kegiatan ini diulang sampai para ahli mencapai consensus (biasanya empat sampai lima survei sudah cukup). Konsensus adalah kesepakatan kata atau permufakatan bersama (mengenai

pendapat, pendirian, dan sebagainya) yang dicapai melalui kebulatan suara.

## 2. Analisis Tren

### a. Ekstrapolasi

Analisis ini berdasarkan pada tingkat perubahan pada masa lalu untuk membuat proyeksi pada masa akan datang. Setiap akhir tahun selama lima tahun dicatat jumlah SDM baik secara keseluruhan maupun per-sub-kelompok (produksi, pemasaran) akan ditemukan data tren perkembangan selama lima tahun. Tren kebutuhan SDM selama lima tahun yang lalu tersebut, dipergunakan untuk memperhitungkan kebutuhan SDM tahun berikutnya.

Contoh:

- 1) Secara rata-rata (data 3 tahun kemarin), setiap cabang melayani 200 orang nasabah setiap hari. SDM yang dibutuhkan adalah dua orang teller dan satu orang customer service. Setiap teller dapat melayani 75 orang dan setiap customer service (CS) dapat melayani 25 orang nasabah.
- 2) Data tahun ini, nasabah pada sebuah cabang meningkat sebanyak 600 orang dengan pembagian 550 orang membutuhkan pelayanan teller dan 50 orang membutuhkan pelayanan *customer service*, maka dibutuhkan penambahan personal sebanyak:

#### (a) Teller

Kondisi sebelumnya, satu teller dapat melayani 75 orang, maka apabila nasabahnya bertambah menjadi 550 orang, kebutuhan tellernya dapat dihitung:

**550 nasabah: 75 nasabah = 7,33 orang = 7 orang**

Jadi, jumlah teller yang harus tersedia adalah 7 orang. Apabila sudah tersedia dua teller, maka perlu penambahan 5 teller lagi.

(b) Customer service

Kondisi sebelumnya, satu orang CS dapat melayani 25 orang, maka apabila nasabahnya bertambah menjadi 50 orang, kebutuhan CS-nya dapat dihitung:

**50 nasabah: 25 nasabah= 2 orang**

Jadi, jumlah CS yang harus tersedia adalah 2 orang. Apabila sudah tersedia satu orang CS, maka perlu penambahan satu orang CS lagi

b. Indeksasi

Analisis ini didasarkan pada kebutuhan karyawan pada waktu yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan karyawan secara indeks. Analisis ini biasanya menggunakan rasio, misalnya volume penjualan dan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Catatan penting dalam perhitungan ini adalah adanya asumsi bahwa setiap penjual produktivitasnya sama.

Contoh:

Rasio jumlah karyawan penjualan menunjukkan bahwa untuk setiap orang menghasilkan penjualan sebesar Rp 10 juta. Apabila departemen penjualan ingin meningkatkan hasil penjualannya sebesar Rp 50 juta, maka jumlah karyawan yang dibutuhkan adalah lima orang.

3. *Scatter Plot*

Teknik peramalan dengan menggunakan metode grafis untuk mengenali hubungan dua variabel (misalnya: jumlah tempat tidur dan jumlah perawat). Teknik peramalan ini akan memperlihatkan secara grafis bagaimana dua variabel, seperti ukuran aktivitas bisnis dan



level penyusunan staf perusahaan, untuk memperkirakan kebutuhan personil.

**Misalnya**, rumah sakit yang memiliki 500 tempat tidur merencanakan untuk memperluas hingga 1200 tempat tidur dalam 5 tahun ke depan.

Langkah teknik peramalan *Scatter Plot* adalah:

- a. Mendata beberapa rumah sakit terkait jumlah tempat tidur dan jumlah perawat dengan hasil dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1.** Identifikasi Jumlah Tempat Tidur dan Perawat Rumah Sakit

Rumah Sakit	Jumlah Tempat Tidur	Jumlah Perawat Terdaftar
1	200	240
2	300	260
3	400	470
4	500	500
5	600	620
6	700	660
7	800	820
8	900	860
<b>X</b>	<b>1200</b>	

- b. Membuat *Scatter Plot* berdasarkan data Tabel 4.1.



**Gambar 4.1.** Hasil *Scatter Plot*

Berdasarkan hasil *Scatter Plot* tentang data jumlah tempat tidur dan jumlah perawat dari beberapa rumah sakit, Rumah Sakit X yang merencanakan untuk memperluas tempat tidur sejumlah 1200 membutuhkan jumlah perawat sekitar 1.150 perawat.

4. Teknik Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*)

Teknik ini dianggap paling akurat karena sangat detail berdasarkan *job description* yang diuraikan menjadi aktivitas setiap jam-nya (*key activity base*). Teknik ini baik untuk perkiraan jangka pendek dengan mengonversikan beban kerja menjadi kebutuhan SDM dengan membandingkan dengan produktivitas.

Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

- a. Menganalisis dan menentukan beban pekerjaan yang akan dilakukan atau dikerjakan

- b. Menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk ditempatkan pada bidang atau pegawai yang dibutuhkan tersebut.

Contoh:

Sebuah puskesmas belum memiliki tenaga promosi kesehatan dan tenaga IT yang berkompeten. Selama ini, kegiatan promosi dilakukan oleh bidan desa yang sebenarnya sudah memiliki beban kerja berlebih dalam melaksanakan program KIA. Sedangkan tenaga IT masih ditangani oleh petugas rekam medis yang juga belum berkompeten dalam bidang IT. Oleh karena itu, kebutuhan SDM pada masa yang akan datang adalah tenaga promosi kesehatan dan tenaga IT.

## 5. Analisis Anggaran

Teknik ini dilakukan dengan melakukan analisis kebutuhan anggaran dibandingkan dengan kebutuhan SDM pada masa yang akan datang. Analisis anggaran dilihat dari jumlah penerimaan dan pengeluaran organisasi/ institusi. Analisis anggaran yang biasanya dijadikan dasar antara lain:

- a. upah dan gaji pegawai
- b. tunjangan hari tua
- c. tunjangan hari raya
- d. tunjangan transportasi
- e. dan lain-lain

Organisasi/ institusi menghitung ketersediaan sisa anggaran yang dapat dialokasikan kepada sejumlah calon karyawan yang dapat ditambahkan. Setiap karyawan membutuhkan besaran anggaran tertentu yang disesuaikan dengan kemampuan organisasi/ institusi untuk membayarnya.

#### 6. *Collective Opinion*

Teknik ini menggunakan pengumpulan informasi dari berbagai sumber, baik dari dalam maupun dari luar organisasi, hingga mencapai kesepakatan kelompok terkait informasi tersebut. Misalnya, informasi tentang jumlah karyawan yang akan mendekati masa pensiun, meninggal, mutasi, rotasi, dan lain sebagainya. Kondisi tersebut akan berdampak pada kekosongan jabatan sehingga perlu untuk segera direncanakan penambahan SDM untuk menggantikannya.

### **4.5 Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Di era globalisasi, tantangan-tantangan akan ditemui dalam proses perencanaan sumber daya manusia. Semuanya bergantung pada kualitas dan kuantitas informasi dalam pengambilan keputusan. Beberapa tantangan yang akan dihadapi dalam perencanaan SDM, antara lain:

#### 1. Mempertahankan keunggulan kompetitif

Kemajuan teknologi dan tuntutan masyarakat menjadi salah satu pendorong organisasi untuk saling berkompetisi satu sama lain sehingga mendapatkan pencapaian yang unggul. Keunggulan yang kompetitif ini pastinya berdampak pada tingkat kebutuhan SDM yang lebih berkualitas dan kompetitif juga. Organisasi perlu untuk memastikan bahwa SDM yang bergabung ke dalam organisasi merupakan SDM yang unggul dan pilihan sehingga akan mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi lebih optimal.

#### 2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis

Strategi bisnis sebuah organisasi secara keseluruhan cenderung hanya dipahami oleh pimpinan puncak dan kurang dipahami oleh manajemen tingkat bawah hingga karyawan. Hal ini menjadi tantangan bagi manajemen SDM

dalam merencanakan SDM yang dibutuhkan oleh organisasi.

3. Fokus pada aktivitas jangka pendek  
Pimpinan organisasi yang lebih fokus untuk menyelesaikan masalah-masalah jangka pendek menjadi tantangan untuk merencanakan SDM yang semakin visioner ke depan.
4. Penyesuaian dengan karakteristik organisasi  
Setiap organisasi perlu untuk menentukan karakteristik yang berbeda dengan organisasi lain sehingga bisa melakukan persaingan yang lebih ketat. Hal ini juga berdampak pada penentuan dan pemilihan SDM yang akan mendukung terwujudnya karakteristik tersebut.
5. Keterlibatan manajemen sumber daya manusia  
Unit Manajemen SDM sering tidak dilibatkan dalam perencanaan strategis organisasi karena dianggap tidak berkontribusi secara langsung dalam program-program kegiatan organisasi. Padahal, unit manajemen SDM akan memiliki peran penting dalam merencanakan pengadaan SDM yang dibutuhkan untuk pelaksanaan program-program tersebut.
6. Perubahan yang dinamis  
Perencanaan SDM perlu untuk antisipatif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan yang dinamis ke depannya. Perubahan kebijakan pemerintah, tuntutan masyarakat yang tidak terduga, dan persaingan bisnis dari organisasi lain yang semakin maju menjadi daya dorong untuk setiap organisasi mempersiapkan diri, khususnya perencanaan SDM pada masa yang akan datang.

#### **4.6 Perencanaan Sumber Daya Manusia Kesehatan**

Sumber daya manusia kesehatan (SDM kesehatan) merupakan salah satu unsur penting dan strategis dalam pembangunan kesehatan. Permasalahan SDM kesehatan yang

masih dihadapi di Indonesia yaitu jumlah, jenis, kualifikasi, dan distribusi yang belum merata di seluruh wilayah. Hal ini berdampak pada rendahnya akses masyarakat ke pelayanan kesehatan.

Pemerintah berperan penting untuk melakukan perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, serta pembinaan dan pengawasan SDM kesehatan dalam rangka penyelenggaraan pelayanan kesehatan (UU Nomor 36 tahun 2009). Perencanaan SDM kesehatan adalah upaya penetapan jenis, jumlah, kualifikasi, dan distribusi tenaga kesehatan sesuai dengan kebutuhan pembangunan kesehatan. Sedangkan pengadaan SDM kesehatan adalah upaya yang meliputi, pendidikan tenaga kesehatan dan pelatihan sumber daya manusia kesehatan untuk memenuhi kebutuhan pembangunan kesehatan. Perencanaan dan pengadaan SDM kesehatan ini harus sesuai dengan ketentuan peraturan yaitu mengacu pada Permenkes Nomor 64 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan.

Pemerataan SDM kesehatan di Indonesia masih menjadi tantangan pemerintah. Rasio tenaga kesehatan menjadi dasar gambaran kecukupan tenaga kesehatan dan distribusinya pada tingkat makro. Rasio dokter untuk 1.000 penduduk baru sebesar 0,67% atas dokter umum dan 0,05% atas dokter spesialis. Padahal, untuk rata-rata kebutuhan dokter di Asia mencapai rasio sebesar 1,2%, sedangkan kebutuhan dokter di negara-negara Organisasi Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (*Organisation for Economic Co-operation and Development/ OECD*) mencapai rasio sebesar 3,2%. Selain itu, sebanyak 50% fasilitas kesehatan di Maluku dan Papua belum memiliki dokter yang bertugas. Selain kedua wilayah tersebut, sebanyak 513 (4,97%) puskesmas tidak memiliki dokter. Sebanyak 5.354 (51,85%) puskesmas belum memiliki sembilan (9) jenis tenaga kesehatan secara lengkap. Sebanyak 158 (25,08%) RSUD kabupaten/ kota belum memenuhi tujuh (7)

dokter spesialis. Distribusi SDM kesehatan yang tidak merata ini disebabkan oleh kurangnya dokter puskesmas di wilayah bagian timur Indonesia, padahal di beberapa wilayah terjadi *oversupply* tenaga kesehatan.

Ada tiga (3) hal penting yang perlu dilakukan oleh pemerintah dalam melakukan transformasi SDM kesehatan, yaitu jumlahnya masih kurang, distribusinya masih belum merata, dan kualitasnya yang masih terbatas. Tantangan pemerintah dalam melakukan perencanaan dan pendayagunaan SDM kesehatan juga masih ada, yaitu:

1. Perencanaan SDM kesehatan nasional belum disusun secara *bottom-up*, karena belum memadainya data dan informasi, baik secara waktu maupun jumlahnya.
2. Pendayagunaan SDM kesehatan yang belum optimal, baik dari jumlah, distribusi, sistem penghargaan, maupun pengembangan karir sebagaimana mestinya.
3. Pengembangan sistem informasi sebagai sumber data SDM kesehatan yang memadai masih kurang.

Adanya tantangan-tantangan tersebut mendorong pemerintah menetapkan sasaran strategi untuk meningkatkan jumlah, jenis, kualitas, dan pemerataan tenaga kesehatan, antara lain:

1. Jumlah puskesmas yang minimal memiliki lima (5) jenis tenaga kesehatan sebanyak 5.600 puskesmas.
2. Persentase RS kabupaten/kota kelas C yang memiliki empat (4) dokter spesialis dasar dan tiga (3) dokter spesialis penunjang sebesar 60%.
3. Jumlah SDM kesehatan yang ditingkatkan kompetensinya sebanyak 56.910 orang.

Adapun strategi-strategi yang dilakukan pemerintah untuk mencapai sasaran-sasaran di atas, antara lain:

1. Penugasan khusus tenaga berbasis tim (Nusantara Sehat).
2. Penugasan khusus tenaga kesehatan perorangan dan calon dokter spesialis (residen).
3. Wajib kerja sarjana bagi lulusan dokter spesialis.
4. Peningkatan distribusi tenaga yang terintegrasi, mengikat, dan lokal spesifik.
5. Pengembangan insentif baik material dan non-material untuk tenaga kesehatan dan SDM kesehatan.
6. Peningkatan produksi SDM kesehatan yang bermutu.
7. Penerapan mekanisme registrasi dan lisensi tenaga kesehatan dengan uji kompetensi pada seluruh tenaga kesehatan.
8. Peningkatan mutu pelatihan melalui akreditasi pelatihan.
9. Pengendalian peserta pendidikan dan hasil pendidikan tenaga kesehatan.
10. Peningkatan pendidikan dan pelatihan jarak jauh.
11. Peningkatan pelatihan yang berbasis kompetensi dan persyaratan jabatan.
12. Pengembangan sistem kinerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Hadawi Nawawi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sondang P. Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sunarta. 2010. Perencanaan Sumber Daya Manusia: Kunci keberhasilan Organisasi. *Informasi*, 2 (XXXVI): 1-12
- Roberto T., Nofelia L., Murni T., Marsidin S., Nellitawati. 2022. Perencanaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2) Tahun 2022, 11232-11240.
- Zulkipli. 2022. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Visionary*, 10(1), 2022, 57-67.
- Iqbal Al Machmudi. 2021. *Indonesia Masih Kekurangan Jumlah SDM Kesehatan*. [Media Indonesia] <https://mediaindonesia.com/humaniora/458745/indonesia-masih-kekurangan-jumlah-sdm-kesehatan>

# **BAB 5**

## **REKRUTMEN SDM**

*Oleh Dian Jayantari Putri K. Hedо*

### **5.1 Memahami Rekrutmen SDM**

Rekrutmen merupakan salah satu proses kepegawaian terkait perencanaan dan retensi sumber daya manusia yang terdapat pada suatu organisasi. Rekrutmen tidak sekedar aktivitas administratif dan operasional yang dilakukan dalam organisasi, tetapi merupakan suatu proses penting dalam menjamin keberlangsungan sumber daya manusia di organisasi. Rekrutmen adalah proses menghasilkan sekumpulan pelamar kerja yang memenuhi syarat untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu dan bergabung dengan organisasi. Rekrutmen merupakan bagian dari perencanaan strategis terkait sumber daya manusia yang merupakan mekanisme inti dalam mengisi posisi yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (Mathis and Jackson, 2010).

Dalam melakukan rekrutmen, divisi atau unit di dalam organisasi yang menangani sumber daya manusia perlu memperhatikan beberapa hal. Unit sumber daya manusia perlu memahami jenis industri yang dijalani oleh organisasi mereka, sumber perekrutan potensial, dan perlu melakukan promosi dan membangun citra positif tentang organisasi kepada calon sumber daya manusia yang akan direkrut. Organisasi yang memiliki citra yang positif cenderung lebih mampu menarik pelamar yang berkualitas dibandingkan organisasi yang telah dikenal memiliki citra yang negatif. Perusahaan yang dikenal dengan gaji dan tunjangan yang baik, tetapi memiliki tuntutan pekerjaan yang berlebihan terhadap karyawannya, sering melakukan perampangan jumlah karyawan yang

mengakibatkan pemutusan hubungan kerja, dan memiliki *turnover* yang cenderung tinggi, akan cenderung memiliki citra negatif di kalangan pelamar kerja dan menghambat proses rekrutmen yang ada (Mathis and Jackson, 2010).

Dalam melakukan rekrutmen di organisasi, perlu dipertimbangkan terkait pelaksana proses rekrutmen tersebut, yaitu apakah rekrutmen dilakukan oleh pihak internal organisasi sendiri atau dilakukan oleh pihak eksternal organisasi. Terdapat beberapa organisasi yang dapat melakukan proses rekrutmen oleh unit di dalam organisasi, akan tetapi bagi organisasi yang tidak memiliki unit yang spesifik dalam menangani keperluan terkait rekrutmen sumber daya manusia dan yang tidak memiliki cukup sumber daya waktu dan tenaga dalam melakukan proses ini, dapat dilakukan dengan menggunakan jasa dari pihak eksternal organisasi untuk melakukan rekrutmen. Hal lain yang juga perlu dipertimbangkan terkait rekrutmen di organisasi adalah jenis karyawan yang perlu untuk dipenuhi melalui proses rekrutmen. Organisasi dapat menentukan keperluan jenis karyawan yang direkrut, yaitu jenis karyawan reguler penuh waktu, karyawan paruh waktu, atau karyawan temporer (Mathis and Jackson, 2010).

Rekrutmen adalah proses menghasilkan sekumpulan kandidat yang memenuhi syarat untuk pekerjaan tertentu, dimana di dalamnya melibatkan berbagai keputusan dan pertimbangan penting bagi keberlangsungan suatu organisasi. Apabila pihak organisasi mengambil keputusan yang buruk dalam proses rekrutmen, misalnya merekrut karyawan yang tidak memenuhi syarat atau tidak memiliki kompetensi dan karakter yang cukup dalam melakukan tugas pekerjaannya dalam organisasi, dapat memberikan dampak negatif secara berkelanjutan dan jangka panjang bagi organisasi. Organisasi akan memerlukan sumber daya yang cukup banyak untuk menggantikan atau menutup kerugian yang ditimbulkan dari

keputusan merekrut karyawan yang berkinerja rendah dan terbatas tersebut. Selain itu, keputusan buruk yang diambil organisasi ketika melakukan rekrutmen juga dapat mempengaruhi dinamika internal sumber daya manusia di dalam organisasi, serta mempengaruhi perputaran dan keluar masuk karyawan di organisasi (Pritchard, 2010).

Rekrutmen merupakan suatu proses terkait sumber daya manusia yang terjadi di dalam organisasi dan berfungsi untuk menemukan dan memilih karyawan potensial dalam mengisi jabatan atau posisi pekerjaan tertentu di dalam organisasi. Rekrutmen memegang peran vital dalam organisasi. Melalui rekrutmen, dapat dilakukan proses penjaminan mutu dan kualitas sumber daya manusia sebagai aset penggerak pada suatu organisasi. Terdapat beberapa pertimbangan dari pihak organisasi yang digunakan dalam menentukan keputusan rekrutmen, yaitu misalnya karakter dan kepribadian, latar belakang pendidikan, kompetensi dan kemampuan teknis, serta kemampuan intelektual calon karyawan (Jose *et al.*, 2021; Panjaitan *et al.*, 2023).

Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai pencarian pelamar kerja yang tepat dan sesuai untuk mengisi kekosongan sumber daya manusia dalam organisasi, dalam rangka mencapai tujuan strategis organisasi. Proses rekrutmen merupakan aktivitas yang kompleks karena melibatkan serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan dinamika dan manajemen sumber daya manusia. Proses rekrutmen juga merupakan suatu prosedur untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan sumber daya manusia yang potensial bagi organisasi, sehingga organisasi dapat mendayagunakan sumber-sumber tersebut secara efektif demi tujuan organisasi (Durai, 2012).

Dalam konteks organisasi yang bergerak pada bidang kesehatan, rekrutmen juga merupakan proses manajemen terkait sumber daya manusia yang dapat memfasilitasi dan

mendukung terciptanya manajemen organisasi kesehatan yang efektif dan peningkatan kualitas perawatan dan pengobatan kepada pasien. Tujuan pelaksanaan rekrutmen bagi organisasi di bidang kesehatan adalah untuk memenuhi karyawan yang memiliki kompetensi dan memenuhi syarat untuk melakukan suatu pekerjaan di organisasi tersebut dengan durasi waktu secepat mungkin. Namun secara umum proses rekrutmen sumber daya manusia pada organisasi di bidang kesehatan memerlukan waktu yang cukup panjang, yaitu sekitar 18 hingga 24 bulan yang dimulai dari proses awal hingga sumber daya yang direkrut tersebut dapat menjadi karyawan yang menetap di organisasi. Oleh sebab itu organisasi perlu memperhatikan dan mengupayakan proses rekrutmen yang efektif dan hemat sumber daya untuk dapat mencapai tujuan rekrutmen (Tursunbayeva, 2019).

## **5.2 Bagaimana Merekrut SDM secara Efektif?**

Rekrutmen merupakan proses aktivitas dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai pintu masuk ke dalam organisasi. Proses rekrutmen memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi karena rekrutmen menentukan bagaimana dinamika dan kondisi organisasi akan dilakukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Hal tersebut menjadikan pentingnya proses rekrutmen dilakukan secara efektif. Organisasi dapat menjamin keberlangsungan proses rekrutmen berjalan dengan optimal dengan cara menugaskan unit di bagian pelaksana rekrutmen yang memiliki kreativitas, kemampuan komunikasi, keterampilan mendengar aktif, kemampuan mengorganisir, kemampuan intelektual, atensi terhadap detail, energi, kompetensi, integritas, wawasan, dan dedikasi yang tinggi di bidang rekrutmen (Pritchard, 2010).

Di dalam proses rekrutmen yang dilakukan dalam organisasi, terjadi beberapa langkah rekrutmen sebagai

berikut. Rekrutmen diawali dengan adanya permintaan akan kebutuhan sumber daya manusia dari unit terkait di organisasi, yang masuk ke unit yang bertugas menangani sumber daya manusia di dalam organisasi. Unit yang menangani rekrutmen kemudian memproses permintaan tersebut untuk ditindaklanjuti dengan pembukaan lowongan pekerjaan untuk mengakomodir permintaan tambahan karyawan dari unit terkait. Unit rekrutmen memulai pembukaan lowongan kerja melalui berbagai media dan saluran rekrutmen, baik secara internal atau eksternal sesuai keadaan dan kondisi organisasi. Pembukaan rekrutmen dilakukan selama beberapa waktu berjalan yang ditentukan oleh unit pelaksana rekrutmen. Setelah proses pembukaan rekrutmen diakhiri, unit pelaksana rekrutmen mulai memeriksa dan menyaring lamaran kerja yang diterima untuk kemudian ditindaklanjuti dengan pelaksanaan seleksi kandidat pelamar kerja melalui berbagai instrument seleksi. Proses rekrutmen dapat diakhiri dengan keputusan penerimaan atau penolakan kandidat pelamar, yang dilanjutkan dengan pelaksanaan orientasi awal pekerja yang baru bergabung dengan organisasi melalui proses rekrutmen yang telah dilakukan tersebut (Pritchard, 2010).

Proses rekrutmen yang dilakukan dalam organisasi merupakan proses yang cukup variatif dan dapat disesuaikan dengan keadaan organisasi. Terdapat proses rekrutmen yang juga dapat dilakukan oleh organisasi selain proses yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya. Rekrutmen dapat dilakukan di organisasi dengan memulai proses analisis kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh masing-masing unit di organisasi. Analisis yang dapat dilakukan adalah analisis terkait jabatan, gaji, kemendesakan, sumber potensial rekrutmen, dan kemungkinan promosi serta mutasi di dalam organisasi. Proses rekrutmen kemudian dapat dilanjutkan dengan merencanakan dan memetakan proses rekrutmen yang akan dilakukan. Beberapa hal perlu ditentukan

terkait rekrutmen yaitu melakukan spesifikasi posisi pekerjaan, tupoksi pekerjaan, deskripsi pekerjaan yang perlu dilakukan kandidat pelamar kerja, media rekrutmen yang akan digunakan, dan biaya rekrutmen yang diperlukan. Proses rekrutmen dilanjutkan dengan menentukan waktu dan pelaksanaan seleksi kandidat hingga proses dapat diakhiri dengan pengambilan keputusan penerimaan atau penolak kandidat serta pelaksanaan pembekalan awal bagi kandidat yang diterima bergabung dengan organisasi (Panjaitan *et al.*, 2023).

Beberapa proses dan langkah rekrutmen dapat dijelaskan dalam beberapa aktivitas utama berikut. Aktivitas pertama yang dapat dilakukan dalam melakukan rekrutmen di organisasi adalah melakukan perencanaan sumber daya manusia yang ada dan yang dibutuhkan di dalam organisasi. Perencanaan sumber daya manusia ini penting untuk dilakukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan yang dapat dilakukan adalah terkait dengan perencanaan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan, yang diperlukan untuk menunjang fungsi organisasi setiap harinya. Aktivitas kedua yang dapat dilakukan dalam proses rekrutmen adalah penentuan strategi rekrutmen yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di organisasi. Pelaksana rekrutmen dapat menentukan strategi terkait metode dan pendekatan rekrutmen, dan rangkaian aktivitas yang akan dilibatkan hingga proses rekrutmen diakhiri. Aktivitas selanjutnya yang dapat dilakukan adalah menentukan sumber rekrutmen, yaitu apakah kebutuhan rekrutmen akan dipenuhi dari internal atau eksternal organisasi. Setelah menentukan beberapa hal tersebut, pelaksana rekrutmen dapat melanjutkan proses rekrutmen dengan mulai mengimplementasikan metode dan strategi rekrutmen yang telah ditentukan. Proses rekrutmen dapat diakhiri dengan melakukan evaluasi atas seluruh proses

rekrutmen yang telah dilakukan untuk menentukan efektivitas rekrutmen yang ada di organisasi (Durai, 2012).

Terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam menjamin efektivitas rekrutmen yang telah dilakukan. Unit pelaksanaan rekrutmen perlu berupaya mempertimbangkan dan menyusun dengan baik terkait kompetensi dan karakteristik yang perlu dimiliki oleh kandidat karyawan. Pelaksana rekrutmen juga perlu memastikan dan mempersiapkan metode dan instrumen yang digunakan dalam rekrutmen dapat benar-benar memfasilitasi terpenuhinya kebutuhan sumber daya manusia dan telah sesuai dengan kondisi organisasi. Upaya yang juga dapat dilakukan oleh pelaksana rekrutmen adalah memastikan karyawan yang baru bergabung dengan organisasi menerima pembekalan dan orientasi awal karyawan untuk memaparkan dan membantu karyawan mengetahui dan beradaptasi dengan organisasi. Dengan demikian karyawan tersebut dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Armstrong, 2006).

### **5.3 Berbagai Sumber Perekrutan SDM**

Rekrutmen yang diadakan di organisasi dapat berasal dari berbagai sumber rekrutmen. Rekrutmen dapat dilakukan dengan memperoleh kandidat pekerja yang berasal dari dalam (sumber internal) dan juga dari luar (sumber eksternal) organisasi. Organisasi dapat melakukan rekrutmen dengan berdasarkan pada sumber internal, eksternal, maupun kombinasi dari kedua sumber tersebut pada organisasi.

Rekrutmen yang bersumber dari internal dan eksternal organisasi memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing dalam pelaksanaannya di lapangan. Organisasi dapat memilih penggunaan sumber rekrutmen yang sesuai dengan keadaan dan tujuan organisasi tersebut. Rekrutmen yang bersumber



dari eksternal dapat dilakukan oleh organisasi yang memiliki iklim dan kondisi yang kompetitif, mudah berubah, dan memiliki dinamika kerja yang cepat dan ketat. Sedangkan organisasi yang cenderung memiliki kondisi dan dinamika yang cenderung menetap dan mengalami perubahan yang perlahan, organisasi dapat menggunakan sumber rekrutmen yang berasal dari internal organisasi (Mathis and Jackson, 2010).

Sumber rekrutmen eksternal organisasi pada dasarnya adalah adanya pelibatan sumber daya eksternal organisasi dalam suatu proses rekrutmen yang dilakukan oleh organisasi. Organisasi dapat melakukan rekrutmen eksternal dengan menggunakan radio, televisi, majalah, surat kabar, berbagai media bantu lainnya, slot bursa kerja di lembaga sekolah atau di wadah kreatif lainnya. Dalam melakukan rekrutmen eksternal melalui berbagai sumber daya tersebut, organisasi perlu menampilkan dan menyertakan beberapa informasi tentang rekrutmen, yaitu misalnya informasi yang terkait dengan jabatan dan tanggungjawab pekerjaan, lokasi pekerjaan, mekanisme penerimaan, waktu penutupan rekrutmen, karakteristik dan kompetensi yang menjadi syarat rekrutmen, dan informasi singkat tentang organisasi misalnya profil, visi, misi, dan nilai organisasi.

Rekrutmen yang berdasarkan pada sumber eksternal dapat memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi. Dengan diadakannya rekrutmen eksternal oleh organisasi, maka tercipta adanya perspektif dan pengalaman baru yang lebih luas dari sumber daya yang berasal dari luar organisasi. Organisasi juga dapat memberikan wawasan, pengetahuan, atau keahlian baru yang bermanfaat bagi organisasi. Namun apabila tidak dilakukan dengan efektif, rekrutmen yang bersumber dari luar organisasi dapat memberikan dampak buruk bagi perusahaan, misalnya perlunya waktu adaptasi yang lebih lama bagi sumber daya manusia yang berasal dari

luar organisasi dengan karakter, kondisi, nilai, visi dan misi perusahaan (Armstrong, 2006).

Selain rekrutmen yang bersumber dari luar organisasi (rekrutmen eksternal), rekrutmen juga dapat dilakukan dengan sumber yang berasal dari dalam organisasi. Rekrutmen internal dapat memberikan motivasi kepada sumber daya manusia, dalam hal ini adalah karyawan yang ada di dalam organisasi untuk mengembangkan dan melakukan eksplorasi diri agar dapat memperoleh promosi kerja tertentu dan mengembangkan karirnya di organisasi. Hal ini dapat memicu karyawan menampilkan performa kinerja secara optimal dan dapat meningkatkan loyalitas karyawan pada organisasi. Rekrutmen internal dapat dilakukan dengan berdasar pada data basis sumber daya manusia di dalam organisasi, pelaksanaan promosi jabatan, mutasi dan rotasi kerja, dan rekrutmen yang dilakukan pada mantan karyawan.

Rekrutmen internal dapat memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi. Dengan dilakukannya rekrutmen secara internal, organisasi dapat menilai dan memprediksi kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dengan lebih baik, karena karyawan tersebut telah bekerja di organisasi. Organisasi juga dapat menghemat biaya rekrutmen dibandingkan dengan pelaksanaan rekrutmen yang bersumber dari eksternal. Dengan rekrutmen internal organisasi juga dapat memberikan dukungan dan *reward* kepada karyawan yang bekerja di organisasi dengan memfasilitasi peluang untuk mengembangkan karir melalui promosi dan penempatan karir yang sesuai. Meski memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi, namun rekrutmen internal juga dapat memberikan dampak negatif pada organisasi. Rekrutmen internal dapat menghambat keberagaman sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini dapat mengakibatkan keterbatasan pengalaman, latar belakang, wawasan, dan eksplorasi ide serta gagasan baru yang berasal dari luar organisasi. Selain itu

rekrutmen internal yang dilakukan berupa promosi jabatan, dapat menimbulkan konflik dan persaingan kerja di antara karyawan yang ada di organisasi (Mathis and Jackson, 2010).

Dalam kenyataan di lapangan, terdapat beberapa sumber rekrutmen yang tersedia bagi organisasi. Organisasi dapat menggunakan beberapa sumber tersebut dalam rekrutmen yang dilakukannya yaitu seperti karyawan internal yang dimiliki organisasi saat ini, referensi dari karyawan di dalam organisasi, mantan karyawan yang pernah bekerja di organisasi, media bantu lainnya dalam penyampaian rekrutmen seperti media cetak dan media digital berbasis internet, pihak atau agen penyedia jasa perekrutan profesional, dan perekrutan melalui lembaga pendidikan yang telah bekerja sama dengan organisasi terkait rekrutmen alumni suatu sekolah atau perguruan tinggi. perguruan tinggi Sekolah Anda mungkin memiliki kantor penempatan kerja yang membantu siswa menjalin kontak dengan pemberi kerja (Pritchard, 2010).

## **5.4 Tantangan Melakukan Rekrutmen SDM**

Proses melakukan rekrutmen di dalam suatu organisasi merupakan suatu proses yang kompleks dan memerlukan upaya khusus dari pihak yang menangani rekrutmen tersebut. Proses rekrutmen perlu berjalan dan dilaksanakan dengan efektif mengingat pengaruh yang diberikannya terhadap manajemen dan keadaan sumber daya manusia dalam organisasi secara jangka pendek maupun jangka panjang. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menjamin keberlangsungan proses rekrutmen yang efektif di organisasi. Rekrutmen perlu dievaluasi dengan melihat upaya dan hasil rekrutmen yang telah dilakukan dibandingkan dengan pola rekrutmen pada masa lalu dan dengan kinerja

rekrutmen organisasi lain (Armstrong, 2006; Gibson *et al.*, 2012).

Upaya evaluasi proses rekrutmen di organisasi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan informasi tentang kinerja sumber daya manusia yang direkrut, ketidakhadiran, biaya pelatihan, dan perputaran berdasarkan sumber perekrutan. Dengan mengetahui apabila rekrutmen dilakukan di perguruan tinggi atau universitas tertentu, akan cenderung memberikan kinerja yang stabil dan tinggi, dibandingkan rekrutmen yang dilakukan di tempat lain, maka di masa depan dapat dilakukan upaya rekrutmen sesuai dengan hasil evaluasi tersebut. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan sebagai bahan melakukan evaluasi kinerja adalah yang terkait dengan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang berhasil direkrut, waktu yang diperlukan dalam mengisi lowongan rekrutmen, biaya rekrutmen, dan keberhasilan rekrutmen secara keseluruhan (hal ini dapat ditentukan dengan membandingkan jumlah pelamar sebelumnya yang telah berhasil melalui proses rekrutmen dan menjadi karyawan di organisasi, dengan jumlah pelamar yang bersaing dengan mereka). Dengan adanya evaluasi berkala terhadap proses rekrutmen yang sudah berlangsung, organisasi dapat memperoleh pengalaman dan pelajaran terkait proses rekrutmen yang efektif dan sesuai dengan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan kompleksitas rekrutmen (Mathis and Jackson, 2010).

## **5.5 Merekrut SDM pada Masa Kini**

Proses rekrutmen yang terjadi pada masa kini dapat berbeda dengan rekrutmen yang terjadi pada beberapa decade yang lalu. Rekrutmen pada masa kini dihadapkan pada berbagai tantangan kreativitas yang dapat dilakukan dengan berbagai macam pendekatan dan metode rekrutmen. Keadaan

masa kini yang dipenuhi oleh segala sesuatu yang berbasis internet dan digital juga ikut mempengaruhi pelaksanaan proses rekrutmen di organisasi.

Beberapa organisasi telah menggunakan pendekatan dan metode rekrutmen berbasis digital menggunakan internet. Rekrutmen dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai perangkat dan program berbasis internet, misalnya penggunaan mesin pencari kerja digital seperti LinkedIn, yang memfasilitasi para calon karyawan dalam menjalin interaksi dengan pemberi kerja. Selain itu rekrutmen berbasis digital juga dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai portal media dan jejaring digital seperti twitter, Instagram, atau facebook (Jose *et al.*, 2021).

Rekrutmen yang dilakukan secara digital dengan berbasis internet merupakan salah satu pendekatan dan metode pelaksanaan rekrutmen yang memberi beberapa keuntungan bagi penggunanya. Rekrutmen berbasis internet dapat menghemat sumber daya yang diperlukan dalam melakukan rekrutmen dibandingkan dengan rekrutmen dengan metode konvensional. Organisasi yang melakukan rekrutmen secara langsung dan tidak melalui internet, perlu mempertimbangkan terkait waktu yang diperlukan dalam melakukan rekrutmen, biaya iklan rekrutmen di portal iklan yang berbayar, biaya penggunaan jasa agen pelaksana rekrutmen, dan biaya operasional lainnya untuk mendukung pelaksanaan rekrutmen. Rekrutmen yang dilakukan dengan berbasis internet juga dapat memperluas jangkauan calon pelamar kerja sehingga organisasi dapat memiliki pilihan sumber daya manusia yang lebih banyak dalam melakukan seleksi setelah rekrutmen (Mathis and Jackson, 2010).

Meski telah sering dilakukan oleh organisasi dalam melakukan rekrutmen pada masa kini, dan juga merupakan metode rekrutmen yang memberikan berbagai keuntungan bagi organisasi, namun rekrutmen yang dilakukan dengan

berbasis digital menggunakan internet memiliki beberapa tantangan dalam proses pelaksanaannya. Terdapat beberapa isu yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan oleh pengguna rekrutmen berbasis internet, seperti isu tentang permasalahan privasi, ketersediaan akses internet yang terbatas bagi sebagian kelompok yang memiliki kondisi tertentu misalnya keadaan sosial ekonomi yang relatif rendah, pendidikan dan keterampilan penggunaan internet yang terbatas, serta lokasi tempat tinggal di area yang berada di luar jangkauan internet yang memadai (Mathis and Jackson, 2010).

Rekrutmen yang dilakukan berbasis digital dengan menggunakan internet disebut dengan istilah "*E-Recruitment*". Rekrutmen ini merupakan rekrutmen yang dalam proses pelaksanaannya, pihak organisasi melibatkan adanya suatu perangkat teknologi informasi untuk mempercepat atau meningkatkan bagian dari proses rekrutmen. *E-Recruitment* dilakukan untuk dapat mengkomunikasikan citra dan budaya perusahaan dengan lebih baik kepada khalayak dan sasaran calon pelamar kerja yang dituju, mempercepat proses rekrutmen secara keseluruhan, meningkatkan akuntabilitas dan standar pelaksanaan rekrutmen, memperluas keragaman calon pelamar kerja, dan meningkatkan peluang organisasi untuk menemukan kandidat pelamar kerja yang sesuai (Tursunbayeva, 2019).

Proses pelaksanaan *e-recruitment* dimulai dengan menyebarkan dan membuka lowongan pekerjaan untuk kandidat pelamar kerja, menyaring kandidat, melacak kandidat, melakukan pemilihan terhadap kandidat yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, membuat proses penawaran kinerja dengan kandidat terpilih, dan memulai atau tidak memulai bergabung dengan organisasi. *E-Recruitment* dapat dilakukan dengan berbasis internet melalui berbagai situs web dan kanal digital. Organisasi dapat melakukan *e-recruitment*

melalui situs internet publik atau situs intranet kerja yang telah dimilikinya, melalui agen pencari kerja yang ada di internet, dan melalui situs media public yang dapat diakses secara digital oleh para pencari kerja (Armstrong, 2006). Dengan dilakukannya rekrutmen melalui berbagai cara dan pendekatan yang sesuai dengan kondisi yang terjadi di masa kini dan sesuai dengan keadaan di dalam organisasi, maka diharapkan organisasi dapat memiliki sumber daya manusia yang kompatibel dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 10th editi. London: Cambridge University Press.
- Durai, P. 2012. *Human Resource Management*. India: Pearson.
- Gibson, J. L. *et al.* 2012. *Organization: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth. McGraw-Hil.
- Jose, R. J. S. *et al.* 2021. 'Development of Human Resource Management Activities in Vietnamese Private Companies', *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(14), pp. 4391–4401. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1748-8583.2009.00107.x>.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. 2010. *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Panjaitan, A. R. P. *et al.* 2023. 'Analysis Function Human Resource Management: Recruitment, Training, Career Development, Industrial Relation', *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), pp. 1261–1272. Available at: <https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr/article/view/3601>.
- Pritchard, K. 2010. 'Becoming an HR strategic partner: tales of transition', *Human Resource Management Journal*, 20(2), pp. 175–188. doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00107.x Becoming.
- Tursunbayeva, A. 2019. 'Human resource technology disruptions and their implications for human resources management in healthcare organizations', *BMC Health Services Research*, 19(268), pp. 1–8. doi: <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4068-3>.





# BAB 6

## PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA

*Oleh Niken Bayu Argaheni*

### 6.1 Pendahuluan

Transformasi SDM kesehatan profesional merupakan salah satu strategi penting dalam memperbaiki sistem kesehatan di seluruh dunia. Transformasi ini mencakup berbagai hal, termasuk perubahan dalam pengembangan keterampilan dan kompetensi, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, peningkatan kualitas layanan kesehatan, serta perubahan dalam model pengelolaan dan pembelajaran (Dinas Kesehatan Provinsi Bali, 2022).



**Gambar 6.1.** Contoh Pelatihan SDM (Sumber: [www.jurnal.id](http://www.jurnal.id))

Peningkatan keterampilan dan kompetensi tenaga kesehatan adalah salah satu aspek penting dalam transformasi SDM kesehatan profesional. Hal ini dilakukan melalui pengembangan kurikulum pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja saat ini. Selain itu, pengembangan kurikulum juga harus mengakomodasi kemajuan teknologi dan tren baru dalam praktik kesehatan. Kurikulum yang tepat akan membantu tenaga kesehatan memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan layanan kesehatan yang berkualitas (Nawangwulan, 2018).

Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi juga memainkan peran penting dalam transformasi SDM kesehatan profesional. Teknologi ini memungkinkan pengembangan sistem informasi yang efisien untuk mendukung praktik kesehatan yang lebih baik. Misalnya, aplikasi medis yang memungkinkan tenaga kesehatan untuk memantau dan memantau kesehatan pasien mereka secara real-time. Selain itu, teknologi juga dapat digunakan untuk meningkatkan aksesibilitas layanan kesehatan, seperti telemedicine dan aplikasi kesehatan mobile.

Peningkatan kualitas layanan kesehatan adalah tujuan utama dari transformasi SDM kesehatan profesional. Hal ini dilakukan melalui peningkatan praktik klinis dan pengembangan sistem manajemen kesehatan yang efektif. Perubahan dalam praktik klinis mencakup pengenalan praktik klinis baru dan inovatif yang didukung oleh bukti ilmiah dan teknologi terbaru. Sementara itu, pengembangan sistem manajemen kesehatan yang efektif membantu memastikan pengiriman layanan kesehatan yang berkualitas dengan menggunakan sumber daya yang terbatas secara efisien.

Transformasi SDM kesehatan profesional juga melibatkan perubahan dalam model pengelolaan dan pembelajaran. Model pengelolaan yang baru dan inovatif dapat

membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem kesehatan. Sementara itu, pembelajaran yang berkelanjutan dan terus-menerus akan membantu tenaga kesehatan untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka sepanjang karir mereka. Dalam hal ini, penggunaan teknologi digital dapat membantu mengembangkan model pembelajaran baru dan meningkatkan aksesibilitas pelatihan dan pengembangan profesional (Lasut et al., 2019).

Pelatihan SDM (Sumber Daya Manusia) kesehatan adalah proses pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia di bidang kesehatan. Pelatihan ini bertujuan untuk membantu para tenaga kesehatan menjadi lebih ahli dalam menjalankan tugasnya, meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, serta mempercepat proses pemulihan pasien. Berikut adalah tujuan pelatihan SDM kesehatan:

Pertama, meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan. Pelatihan SDM kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan tenaga kesehatan dalam melakukan tugas-tugasnya. Dengan adanya pelatihan ini, diharapkan para tenaga kesehatan menjadi lebih ahli dalam melakukan diagnosa, tindakan medis, serta memberikan perawatan yang lebih baik untuk pasien.

Kedua, meningkatkan efektivitas pelayanan kesehatan. Pelatihan SDM kesehatan dapat membantu meningkatkan efektivitas pelayanan kesehatan di masyarakat. Dengan meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan, diharapkan pelayanan kesehatan yang diberikan menjadi lebih cepat, tepat, dan berkualitas. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan.

Ketiga, mempercepat proses pemulihan pasien. Pelatihan SDM kesehatan bertujuan untuk membantu para tenaga kesehatan menjadi lebih ahli dalam memberikan perawatan kepada pasien. Dengan meningkatkan kemampuan

para tenaga kesehatan, diharapkan proses pemulihan pasien dapat dipercepat sehingga pasien dapat segera pulih dan kembali beraktivitas seperti biasa.

Keempat, memperbaiki sistem kesehatan. Pelatihan SDM kesehatan dapat membantu memperbaiki sistem kesehatan di suatu daerah atau negara. Dengan meningkatkan kompetensi para tenaga kesehatan, diharapkan sistem kesehatan dapat berjalan dengan lebih efisien dan efektif. Hal ini akan membantu meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat secara keseluruhan.

Kelima, meningkatkan daya saing tenaga kesehatan. Pelatihan SDM kesehatan dapat membantu meningkatkan daya saing para tenaga kesehatan di pasar kerja. Dengan memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih baik, para tenaga kesehatan dapat bersaing dengan tenaga kesehatan dari luar negeri yang memiliki standar yang lebih tinggi. Hal ini akan membantu meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan secara keseluruhan.

## **6.2 Manfaat Pelatihan Sumber Daya Manusia Kesehatan**

Pelatihan SDM (Sumber Daya Manusia) kesehatan memiliki banyak manfaat penting bagi para tenaga kesehatan dan organisasi kesehatan secara keseluruhan. Berikut adalah manfaat pelatihan SDM kesehatan:

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan: Pelatihan SDM kesehatan membantu meningkatkan kualitas layanan kesehatan yang diberikan. Dengan melatih tenaga kesehatan dalam teknik-teknik terbaru dan terbaik, mereka dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan efektif kepada pasien.
- b. Meningkatkan efisiensi: Pelatihan SDM kesehatan juga membantu meningkatkan efisiensi organisasi kesehatan.

Dengan mempelajari teknik-teknik baru dan terbaik dalam manajemen, administrasi, dan pengelolaan sumber daya, para tenaga kesehatan dapat mengoptimalkan operasi dan meminimalkan waktu dan biaya yang diperlukan.

- c. Meningkatkan produktivitas: Pelatihan SDM kesehatan juga dapat meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan. Para tenaga kesehatan yang terlatih secara teratur akan memiliki keterampilan dan pengetahuan terbaru yang mereka butuhkan untuk melakukan tugas-tugas mereka secara lebih efektif dan efisien, sehingga meningkatkan produktivitas mereka.
- d. Meningkatkan kepuasan pasien: Dengan meningkatkan kualitas pelayanan dan efisiensi organisasi, pelatihan SDM kesehatan juga dapat meningkatkan kepuasan pasien. Pasien akan merasa lebih puas dengan pelayanan kesehatan yang mereka terima dan lebih mungkin untuk merekomendasikan organisasi kesehatan kepada orang lain.
- e. Menjaga kesehatan dan keselamatan tenaga kesehatan: Pelatihan SDM kesehatan juga dapat membantu menjaga kesehatan dan keselamatan para tenaga kesehatan. Pelatihan dapat membantu mereka memahami risiko yang terkait dengan pekerjaan mereka dan memberikan keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengurangi risiko cedera atau penyakit akibat pekerjaan.
- f. Meningkatkan kemampuan adaptasi: Pelatihan SDM kesehatan juga dapat membantu para tenaga kesehatan meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kesehatan yang terus berubah. Mereka akan lebih siap untuk menghadapi tantangan baru dan memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru untuk menangani situasi yang mungkin belum mereka hadapi sebelumnya.

- g. Meningkatkan kredibilitas organisasi kesehatan: Pelatihan SDM kesehatan juga dapat meningkatkan kredibilitas organisasi kesehatan. Organisasi kesehatan yang menunjukkan komitmen mereka terhadap pelatihan dan pengembangan tenaga kesehatan mereka akan dianggap lebih berkualitas dan profesional oleh masyarakat dan pasien.

### **6.3 Penyiapan Sumber Daya Manusia Kesehatan**

Penyiapan sumber daya manusia kesehatan merupakan suatu proses yang sangat penting untuk memastikan bahwa tenaga kesehatan yang akan bekerja di lapangan memiliki kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat. Proses penyiapan sumber daya manusia kesehatan harus dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan dengan melibatkan berbagai pihak seperti pemerintah, akademisi, organisasi profesi, dan lain-lain (Bapelkes, 2023).

Langkah pertama dalam penyiapan sumber daya manusia kesehatan adalah melakukan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan ini dilakukan untuk menentukan jenis tenaga kesehatan yang dibutuhkan di suatu wilayah atau daerah, jumlah tenaga kesehatan yang dibutuhkan, dan keterampilan atau kompetensi apa yang dibutuhkan. Analisis kebutuhan ini dapat dilakukan dengan melakukan studi pendahuluan, konsultasi dengan para pakar, dan diskusi dengan stakeholder terkait.

Setelah analisis kebutuhan selesai dilakukan, langkah selanjutnya adalah menyusun program penyiapan sumber daya manusia kesehatan. Program ini harus mencakup berbagai aspek seperti kurikulum, metodologi pembelajaran, metode evaluasi, dan fasilitas pendukung. Program penyiapan sumber daya manusia kesehatan juga harus mempertimbangkan

kebutuhan tenaga kesehatan di masa depan sehingga tenaga kesehatan yang dilatih dapat mengikuti perkembangan teknologi dan tuntutan pelayanan kesehatan yang semakin kompleks.

Langkah selanjutnya dalam penyiapan sumber daya manusia kesehatan adalah merekrut calon tenaga kesehatan yang berkualitas. Merekrut calon tenaga kesehatan yang berkualitas dapat dilakukan dengan melakukan seleksi yang ketat dan obyektif. Seleksi calon tenaga kesehatan ini harus memperhatikan kriteria yang telah ditetapkan dalam program penyiapan sumber daya manusia kesehatan seperti kualifikasi akademik, kemampuan bahasa, dan keterampilan sosial.

Setelah calon tenaga kesehatan terpilih, langkah terakhir dalam penyiapan sumber daya manusia kesehatan adalah memberikan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan ini harus disesuaikan dengan program penyiapan sumber daya manusia kesehatan yang telah disusun sebelumnya. Pelatihan dan pengembangan harus dilakukan secara intensif dan berkesinambungan sehingga tenaga kesehatan dapat mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas (Susilawati & Rahmawati, 2020).

## **6.4 Tugas Pokok dan Fungsi Seksi Sumber Daya Manusia Kesehatan**

Seksi Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK) adalah salah satu bagian penting dalam suatu organisasi kesehatan. SDMK bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam bidang kesehatan. Tugas pokok dan fungsi Seksi SDMK sangat beragam, mulai dari perekrutan, pengembangan, pelatihan, dan pengawasan kinerja para tenaga kesehatan di sebuah rumah sakit atau lembaga kesehatan lainnya (Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara, 2018).



Tugas pokok pertama Seksi SDMK adalah melakukan perekrutan tenaga kesehatan. Perekrutan yang dilakukan harus didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki oleh calon tenaga kesehatan. SDMK harus memiliki daftar tenaga kesehatan yang sudah terdaftar dan memantau apabila ada kekosongan pada jabatan tertentu. Kegiatan perekrutan yang dilakukan harus juga memperhatikan persyaratan yang dibutuhkan dan berusaha mencari tenaga kesehatan yang memenuhi persyaratan tersebut (Shofiah et al., 2019).

Fungsi kedua Seksi SDMK adalah melakukan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan ini meliputi pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman tenaga kesehatan. SDMK dapat memberikan pelatihan dan kursus-kursus bagi tenaga kesehatan guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka. Dengan adanya pengembangan sumber daya manusia, diharapkan para tenaga kesehatan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik lagi bagi masyarakat.

Tugas pokok ketiga Seksi SDMK adalah melakukan pengawasan kinerja tenaga kesehatan. Pengawasan kinerja ini dilakukan untuk memastikan bahwa tenaga kesehatan dapat bekerja secara efektif dan efisien. SDMK harus memantau dan mengevaluasi kinerja tenaga kesehatan guna mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan. Apabila ada kendala dalam kinerja tenaga kesehatan, maka Seksi SDMK harus mengambil tindakan yang sesuai untuk mengatasi masalah tersebut.

Fungsi keempat Seksi SDMK adalah melakukan manajemen kontrak tenaga kesehatan. Manajemen kontrak meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan kontrak tenaga kesehatan. SDMK harus memastikan bahwa kontrak tenaga kesehatan yang disediakan sudah memenuhi syarat dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan. SDMK juga harus memastikan bahwa kontrak

tenaga kesehatan yang diberikan sesuai dengan peraturan yang berlaku.(Salamate, 2014)

Tugas pokok terakhir Seksi SDMK adalah melakukan penilaian kinerja tenaga kesehatan. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui kualitas kinerja tenaga kesehatan. Penilaian ini bisa berupa penilaian individu atau kelompok. Penilaian kinerja juga dapat dilakukan dengan cara memberikan survei atau kuesioner kepada pasien atau masyarakat yang dilayani oleh tenaga kesehatan(Nur et al., 2021).

## **6.5 Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM)**

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) kesehatan menjadi hal yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas layanan Kesehatan. Penyelenggaraan pelatihan SDM Kesehatan didukung oleh 6 (enam) institusi pelatihan yang terdiri dari Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Jakarta, BBPK Ciloto, BBPK Makassar, Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) Cikarang, Bapelkes Semarang, Bapelkes Batam, 24 Bapelkes Daerah dan institusi pelatihan lainnya (Rumah Sakit Pusat dan daerah dan Perusahaan Terbatas/Yayasan milik masyarakat). Pada tahun 2019, jumlah SDM Kesehatan yang mendapat sertifikat pada pelatihan terakreditasi sebanyak 66.619 orang melalui pelatihan bidang Kesehatan terakreditasi sebanyak 1.662 pelatihan yang dilaksanakan oleh 40 institusi pelatihan bidang kesehatan terakreditasi(Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2020)

Dalam mengembangkan SDM kesehatan, terdapat berbagai jenis pelatihan dan pengembangan yang dapat diberikan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan para tenaga kesehatan. Berikut ini adalah tujuh jenis pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan(Sendhi Trisanti, 2019):

a. Pelatihan Teknis

Pelatihan teknis adalah jenis pelatihan yang berfokus pada peningkatan kemampuan teknis para tenaga kesehatan dalam melakukan tugas-tugas spesifik. Pelatihan ini meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk menangani kasus-kasus medis atau melakukan tindakan medis yang lebih kompleks.

b. Pelatihan Kepemimpinan

Pelatihan kepemimpinan penting bagi tenaga kesehatan yang memiliki peran penting dalam mengelola tim dan merencanakan strategi kerja. Pelatihan ini memberikan keterampilan kepemimpinan dan manajemen yang diperlukan untuk memimpin tim kesehatan dengan efektif dan efisien.

c. Pelatihan Komunikasi

Pelatihan komunikasi dapat membantu para tenaga kesehatan dalam berkomunikasi dengan pasien, keluarga pasien, dan anggota tim kesehatan lainnya. Pelatihan ini mencakup keterampilan dalam mendengarkan, memberikan informasi, dan membangun hubungan yang baik dengan pasien dan keluarga mereka.

d. Pelatihan Etika Kedokteran

Pelatihan etika kedokteran memberikan panduan untuk tenaga kesehatan dalam memahami dan menerapkan standar etika yang berlaku dalam profesi kesehatan. Pelatihan ini meliputi keterampilan dalam berkomunikasi dengan pasien, menjaga kerahasiaan pasien, dan memberikan pelayanan yang adil dan berkeadilan.

e. Pelatihan Keamanan Pasien

Pelatihan keamanan pasien memberikan keterampilan dan pengetahuan tentang prinsip-prinsip keselamatan pasien dan cara mengurangi risiko kejadian yang tidak diinginkan selama pelayanan kesehatan. Pelatihan ini juga membantu

- tenaga kesehatan dalam mengidentifikasi dan menangani risiko keselamatan pasien di lingkungan kerja mereka.
- f. Pelatihan Inovasi dan Teknologi  
Pelatihan inovasi dan teknologi membantu para tenaga kesehatan memahami dan menggunakan teknologi medis dan informasi yang diperlukan dalam praktik kesehatan modern. Pelatihan ini meliputi penggunaan perangkat medis modern, sistem informasi medis, dan teknologi telemedicine.
  - g. Pelatihan Kesehatan Masyarakat  
Pelatihan kesehatan masyarakat memberikan keterampilan dan pengetahuan tentang aspek-aspek kesehatan masyarakat, seperti epidemiologi, kesehatan lingkungan, dan kesehatan reproduksi.

Berikut ini pengembangan dan pemberdayaan SDM Kesehatan yang telah dilakukan oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2020):

- a. Penugasan Khusus Tenaga Kesehatan Strategis dan Penugasan Khusus Residen  
Senior untuk memenuhi kebutuhan tenaga kesehatan dan mengurangi disparitas di wilayah –wilayah yang kurang diminati;
- b. Pelatihan Jarak Jauh (LJJ) dengan metode e-learning secara penuh dan blended learning. LJJ yang telah dikembangkan oleh Puslat SDM Kesehatan adalah pelatihan Asisten Epidemiologi Lapangan (PAEL), Advokasi Kesehatan, Konselor HIV, Tuberkulosis bagi Dokter Praktek Mandiri, dan pelatihan peningkatan kapasitas Kepala Dinas Kesehatan, serta Sanitasi Total Berbasis Masyarakat (STBM).

- c. Pelaksanaan akreditasi pelatihan melalui aplikasi Sistem Informasi Akreditasi Pelatihan (SIAPKPEL).
- d. Perluasan sasaran akreditasi institusi pelatihan bidang kesehatan baik milik pemerintah maupun masyarakat.
- e. Standar Kompetensi Teknis (SKT) sebagai dasar pengembangan kompetensi Pejabat Perangkat Daerah Bidang Kesehatan, Pengelola Rumah Sakit, dan Pejabat
- f. Inovasi pendidikan yang juga dikembangkan adalah Pendidikan Jarak Jauh yang sudah dilakukan oleh Poltekkes Kupang dan Poltekkes Kalimantan Timur yang bekerjasama dengan Universitas Terbuka .
- g. Pemberian bantuan pendidikan kepada calon peserta yang direkomendasikan oleh rumah sakit yang masih mengalami kekurangan dokter spesialis/dokter gigi spesialis berdasarkan standar kebutuhan tenaga dokter spesialis/dokter gigi spesialis di rumah sakit. Peserta PPDS/PDGS diprioritaskan pada 4 spesialisasi dasar (Obgyn, Ilmu Kesehatan Anak, Ilmu Bedah dan Ilmu Penyakit Dalam), 4 spesialis penunjang (anestesiologi, Radiologi, Patologi Klinik dan Rehabilitasi Medik) dan spesialis lainnya (Patologi Anatomi, Mata, Telinga Hidung Tenggorokan, Syaraf, Jantung dan Pembuluh Darah, Kulit dan Kelamin, Kedokteran Jiwa dan Paru), sedangkan untuk PDGS terdiri dari spesialisasi; Bedah Mulut dan Maksilofasial, Konservasi Gigi, dan Penyakit Mulut.
- h. Peningkatan pembinaan dan pengawasan mutu tenaga kesehatan dalam registrasi tenaga kesehatan, yaitu permohonan seluruhnya melalui aplikasi registrasi daring/online dan diterbitkan dengan menggunakan tanda tangan elektronik,.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bapelkes. 2023. *"Peran Dunia Pendidikan Bidang Kesehatan Dalam Menyiapkan Sumber Daya Manusia Kesehatan Yang Berdaya Saing Dan Unggul."*  
<https://bapelkes.kaltimprov.go.id/peran-dunia-pendidikan-bidang-kesehatan-dalam-menyiapkan-sumber-daya-manusia-kesehatan-yang-berdaya-saing-dan-unggul/>
- Dinas Kesehatan Provinsi Bali. 2022. *SDM Kesehatan Profesional Kunci Percepat Terwujudnya Transformasi Bidang Kesehatan - Dinas Kesehatan Provinsi Bali.*  
<https://diskes.baliprov.go.id/sdm-kesehatan-profesional-kunci-percepat-terwujudnyatransformasi-bidang-kesehatan/>
- Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. 2018. *Tugas Pokok dan Fungsi Seksi Sumber Daya Manusia Kesehatan.*  
<https://dinkes.sumutprov.go.id/halaman/tugas-pokok-dan-fungsi-seksi-sumber-daya-manusia-kesehatan>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. 2020. *Rencana Aksi Program Badan PPSDM Kesehatan Tahun 2020-2024.*
- Lasut, D. S. A., Kawatu, P. A. T., & Akili, R. H. 2019. ANALISIS PELAKSANAAN STANDAR PELAYANAN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA RUMAH SAKIT (K3RS) DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH NOONGAN KABUPATEN MINAHASA. *Jurnal KESMAS*, 8(7).
- Nawangwulan, S. 2018. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 4(1), 24–29. <https://doi.org/10.29241/jmk.v4i1.98>

- Nur, M., Yusuf, S., & Rusman, A. D. P. 2021. ANALISIS PENINGKATAN KINERJA TENAGA KESEHATAN MELALUI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DI DINAS KESEHATAN KABUPATEN SIDRAP. *Jurnal Ilmiah Manusia Dan Kesehatan*, 4(2), 2614–3151. <http://jurnal.umpar.ac.id/index.php/makes>
- Salamate, G. A. 2014. Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Kesehatan di Dinas Kesehatan Kabupaten Minahasa Tenggara. *JIKMU*, 4(4). <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jikmu/article/view/7683>
- Sendhi Trisanti. 2019. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI BIDANG PELAYANAN KESEHATAN*.
- Shofiah, R., Prihatini, D., & Viphindrartin, S. 2019. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN (SDMK) PUSKESMAS DI KABUPATEN JEMBER. In *Jurnal Bisma* (Vol. 13, Issue 3). Online. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/BISMA>
- Susilawati, & Rahmawati, R. 2020. Gambaran Proses Pelaksanaan Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan di Instalasi Diklat RSUD Cibinong Tahun 2020. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(02), 109–120. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i02.506>

# **BAB 7**

## **STRATEGI PENGEMBANGAN SDM KESEHATAN**

*Oleh Yeni Indriyani*

### **7.1 Pendahuluan**

Di era industri 4.0 diidentifikasi dengan adanya perkembangan teknologi dan informasi yang sangat cepat. Hal ini yang menyebabkan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencari cara untuk lebih memahami dan menyiapkan sumber daya yang mampu berkompetisi dengan lingkungan industry. Salah satu sumber daya yang merupakan kunci dari segala aktivitas di sebuah institusi atau organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah kekuatan yang berasal dari individu manusia. Kekuatan tenaga kerja ini berupa keahlian atau ketrampilan yang dimiliki oleh setiap individu manusia (Febriyanti and Ihsani, 2019).

Sumber daya manusia merupakan asset sebuah organisasi yang memiliki peran yang vital karena fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya yang lain. Sumber daya manusia diartikan sebagai kemampuan diri manusia untuk menciptakan statusnya sebagai makhluk sosial yang dapat beradaptasi dan menyesuaikan serta mampu mengatur diri dan segala potensi dirinya guna mencapai kesejahteraan hidup secara seimbang dan tatanan yang berkelanjutan. Kemampuan, keahlian dan kreatifitas dapat optimal dengan mempertajam dan pengembangan sumberdaya manusia.

Pembangunan nasional bagi negara berkembang merupakan upaya untuk meningkatkan capaian dalam semua aspek kehidupan. Pembangunan nasional akan lebih bermakna



jika mampu mewujudkan tujuan hakiki kebudayaan. Sumber daya manusia sebagai penunjang pembangunan dalam bentuk perilaku produktif manusia dalam tindakan nyata, sikap dan pengetahuan yang kondusif bagi perubahan tradisi, sikap dan pemikiran dalam menghadapi masa depan serta perubahan dalam arti pembaharuan(Hasanah, Hasibuan and Anwar Us, 2020).

Produktivitas sebagian besar tergantung pada kualifikasi pekerja. Jadi meningkatkan perilaku SDM berarti memperkuat kinerja SDM dan pada akhirnya menguntungkan organisasi atau institusi. Saat ini tenaga kerja kurang menekankan pada imbalan uang dan memiliki kecenderungan lebih untuk dapat pengembangan profesional mereka. Penawaran pertumbuhan dan perkembangan karyawan akan lebih diterima secara positif. Dengan cara menciptakan rasa afiliasi dalam organisasi, manajemen dapat memastikan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat retensi yang lebih tinggi. Penelitian menyebutkan hubungan dekat antara motivasi dan ketahanan karyawan dalam organisasi. Karyawan yang terdemotivasi dan frustrasi biasanya menunjukkan performen yang buruk(Rounok, Mahamuda and Parvin, 2011).

Pengembangan sumberdaya manusia merupakan rangkaian kegiatan yang mendukung perubahan perilaku dan kesempatan belajar bagi karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan tenaga kerja terhadap tuntutan organisasi saat ini dan masa mendatang untuk mencapai etos kerja yang tinggi. Kegiatan pengembangan berupa pelatihan dan pengembangan , umpan balik dan penilaian, perencanaan dan pengembangan karir dan manajemen perubahan(Richman, 2015).

Pada periode pemerintah kabinet Indonesia maju telah menetapkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) bidang kesehatan tahun 2020-2024 yakni meningkatkan pelayanan kesehatan menuju cakupan

kesehatan semesta melalui penguatan pelayanan kesehatan dasar (*Primary Health Care*) dengan mendorong peningkatan upaya promotif dan preventif, didukung inovasi dan pemanfaatan teknologi. Adapun sasaran pokok pada pembangunan kesehatan pada RPJMN 2020-2024 adalah (Kemenkes RI, 2020) :

Peningkatan Kesehatan Ibu Anak, KB dan Kesehatan Reproduksi

1. Percepatan Perbaikan Gizi
2. Peningkatan Pengendalian Penyakit
3. Pembudayaan Gerakan Masyarakat Hidup Sehat (Germas)
4. Penguatan Sistem Kesehatan Pengawasan Obat dan Makanan.

Salah satu unsur penting dalam akselerasi pembangunan Kesehatan dan termasuk dalam sasaran utama pembangunan Kesehatan pada RPJMN 2020-2024 yaitu terpenuhinya tenaga Kesehatan yang bertugas disarana pelayanan Kesehatan di masyarakat atau disebut dengan sumber daya manusia Kesehatan.

Sumber daya manusia dalam bidang Kesehatan yang dimaksud adalah tenaga kesehatan (termasuk tenaga kesehatan strategis) dan tenaga pendukung/penunjang kesehatan yang terlibat dan bekerja serta mengabdikan dirinya dalam upaya dan manajemen kesehatan (Kemenkes RI, 2020). Permasalahan saat ini yang dihadapi oleh Indonesia adalah jumlah, sebaran dan kualitas tenaga Kesehatan sementara itu SDM merupakan masalah krusial dalam mendukung keberhasilan pembangunan kesehatan.

Berdasarkan data system informasi SDM Kesehatan per 31 Desember 2018 menunjukkan masih adanya disparitas SDM Kesehatan pencapaian tenaga Kesehatan yang telah memiliki Sembilan jenis tenaga Kesehatan sesuai standar hanya mencapai 23% (2.319) Puskesmas. Hanya terdapat 2

puskesmas yang memiliki Sembilan standar tenaga Kesehatan yaitu Yogyakarta (71%) dan Provinsi Kepulauan Riau (51%) sisanya provinsi lain masih dibawah 50%(Kemenkes RI, 2020). Sembilan jenis tenaga kesehatan prioritas di Puskesmas yang terdiri dari dokter, dokter gigi, perawat, bidan, tenaga farmasi, tenaga gizi, tenaga kesehatan lingkungan, tenaga kesehatan masyarakat/promosi kesehatan, dan ahli teknologi laboratorium medis(Depkes RI, 2018).

Bapennas (2019) menyebutkan sebagai salah satu unsur SKN, SDM memegang peranan penting dan strategis dalam pelaksanaan upaya Kesehatan serta untuk mendukung pencapaian *Universal Health Coverage dan sustainable development goals* (SDG's), namun dalam pelaksanaan terdapat beberapa masalah dari keersediaan (*availability*), keterjangkauan (*accessibility*), penerimaan (*acceptability*) dan mutu (*quality*)(*(PDF) Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Kesehatan di Indonesia*, no date).

## **7.2 Agenda Peningkatan Sdm Kesehatan Abad 21**

Sistem kesehatan hanya akan bermanfaat dengan peran tenaga Kesehatan melalui upaya meningkatkan cakupan layanan Kesehatan dan mewujudkan hak untuk mendapatkan derajat Kesehatan setinggi-tingginnnya. Semua itu bergantung dengan adanya ketersediaan (*availability*), aksesibility (*acceptability*), penerimaan (*accessibility*) dan kualitas (*quality*) layanan.

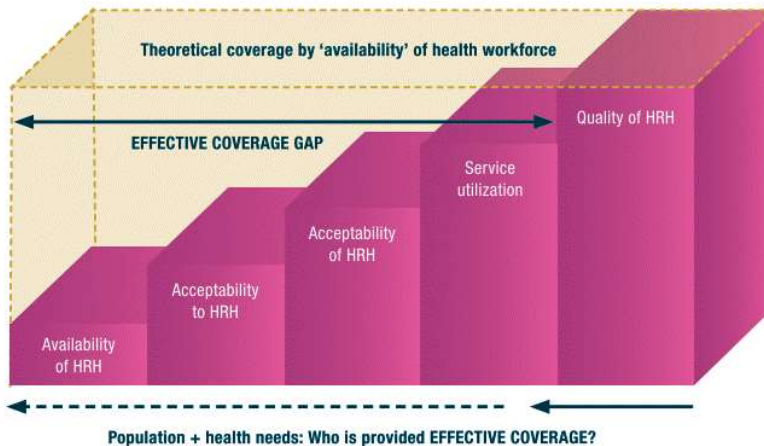
Pemenuhan dan pemerataan distribusi tanga Kesehatan keseluruhan layanan tidak cukup namun perlu adanya kompetensi dan motivasi yang mampu memberikan pelayanan Kesehatan yang berkualitas baik keseuaian dan dapat diterima sebagai harapan sosial budaya masyarakat serta dukungan yang memadai untuk mencapai layanan yang efektif(Crispino, Rocha and Christopher, 2021).

Meskipun demikian masih banyak negara dengan tingkat sosial ekonomi tertentu masih menghadapi beberapa permasalahan seperti kesulitan dalam Pendidikan, pendistribusian, retensi dan kinerja tenaga Kesehatan. Prioritas Kesehatan sesuai dengan amanat SDG's meliputi mengentikan kasus AIDS, Tuberkulosis dan malaria, penurunan angka kematian ibu, memperluas layanan bedah esensial, mencegah kematian bayi baru lahir, dan balita, mengurangi kematian dini akibat penyakit tidak menular, promosi Kesehatan mental, pemetaan penyakit kronis dan menjamin jaminan Kesehatan.

Peran tenaga Kesehatan dalam pembangunan ketahanan masyarakat yaitu untuk menanggulangi bencana yang disebabkan oleh alam atau kerusakan alam akibat aktivitas manusia serta bahaya dan risiko lingkungan, teknologi dan biologi.

Dari kegiatan tersebut, menyumbang tingginya jumlah kematian, cedera, penyakit, dan kecacatan. Hal ini mengakibatkan mengganggu proses pemberian layanan kesehatan karena kehilangan staf kesehatan, kerusakan fasilitas kesehatan, terhentinya program kesehatan, dan beban layanan klinis yang berlebihan. Investasi tenaga Kesehatan, sama halnya dengan cakupan layanan kesehatan dan dalam manajemen risiko darurat dan bencana tidak hanya membangun ketahanan kesehatan dan keamanan kesehatan, tetapi juga mengurangi kerentanan kesehatan dan menyediakan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencegah, mempersiapkan, merespons, dan pulih dari bencana darurat. Tentunya memerlukan perhatian khusus dan peran seluruh tenaga kesehatan dalam keadaan darurat, misalnya dalam perencanaan kebutuhan staf (termasuk kapasitas lonjakan untuk tanggap darurat. pelatihan dan perlindungan, melibatkan tenaga Kesehatan dalam kesiapsiagaan dan tanggapdarurat, serta langkah-langkah adaptasi terhadap perubahan iklim di sektor Kesehatan('Global strategy on

human resources for health: Workforce 2030', no date). Berikut merupakan teori ketersediaan, aksesibilitas, penerimaan, kualitas dan cakupan yang efektif (Campbell *et al.*, 2013)



**Gambar 7.1.** ketersediaan, aksesibilitas, penerimaan, kualitas dan cakupan yang efektif  
(Sumber : (Campbell *et al.*, 2013))

Gamabr 7.1 untuk mengkategorikan dimensi cakupan yang efektif: ketersediaan, aksesibilitas, penerimaan, pemanfaatan dan kualitas. Empat dimensi yang berlaku khusus untuk tenaga Kesehatan ini terdiri: ketersediaan (misalnya stok dan produksi); aksesibilitas (misalnya spasial, temporal dan keuangan ukuran); penerimaan (misalnya gender dan sosial budaya); dan kualitas (mis. kompetensi dan regulasi) (Campbell *et al.*, 2013).

Kebutuhan SDM Kesehatan berfokus bukan hanya sekedar pada pemenuhan standar minimal akan tetapi juga perlu memahami dan berlandaskan atas empat dimensi tersebut. Kompetensi sangat erat kaitanya dengan regulasi yang berjalan. Pemenuhan kebutuhan dan peningkatan SDM

Kesehatan harus didukung baik secara keungan politik dan komitmen pimpinan.

### **7.3 SDM Kesehatan di Indonesia**

Berdasarkan peraturan Permenkes Nomor 75 Tahun 2014, terdapat 2.319 (23%) puskesmas dengan 9 (sembilan) jenis tenaga kesehatan per 31 Desember 2018 menurut statistik Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM). Fasilitas kesehatan yang memiliki tenaga sesuai kriteria terbanyak berada di Daerah Istimewa Yogyakarta (71%), diikuti Provinsi Kepulauan Riau (51%). Di provinsi lain, keterisian puskesmas dengan 9 (sembilan) jenis tenaga kesehatan komprehensif umumnya masih di bawah 50%. Sebanyak 1.513 puskesmas (15%) tidak memiliki dokter sama sekali. Maluku (58%), Papua (53%), Papua Barat (49%) dan Maluku Utara (43%), masih menjadi provinsi dengan kekurangan dokter terparah di puskesmas. Data dari SISDMK juga mengungkap 4.561 puskesmas tidak memiliki tenaga dokter gigi (45,53%), 241 puskesmas tidak memiliki tenaga perawat (2,4%), 342 puskesmas tidak memiliki bidan (3,4%), 2.952 puskesmas tanpa tenaga kesehatan masyarakat (29,47%), 2.696 puskesmas tanpa tenaga kesehatan lingkungan (26,9%), 3.507 puskesmas tanpa tenaga ahli laboratorium medik (35,01%), 2.404 puskesmas tanpa tenaga gizi (24%) dan 2.292 puskesmas tanpa tenaga kefarmasian (22,88%)(RENSTRA KEMENKES, 2020).

Berbagai upaya telah dilakukan untuk menutup kesenjangan tersebut, termasuk dalam Kerangka Pemenuhan Akses dan Mutu Pelayanan Kesehatan, Khususnya Daerah Terpencil, Perbatasan, dan Kepulauan (DTPK). Upaya tersebut meliputi penempatan dokter, dokter gigi, dan bidan pegawai honorer (PTT), serta penugasan khusus bagi tenaga kesehatan lulusan D3 lainnya.

Persoalan penyediaan tenaga kesehatan muncul sejak disahkannya PP No. 43 Tahun 2007, yang antara lain melarang pemerintah pusat dan kota mempekerjakan tenaga honorer (kontrak). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang kreatif dan dapat diterapkan untuk mengirim tenaga medis ke puskesmas. Melalui inovasi yang tepat, khususnya untuk wilayah DTPK, penempatan tenaga kerja dengan rencana khusus dapat dipertahankan dan diperkuat selama lima tahun ke depan.

Program pelatihan SDM Kesehatan sangat penting untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Pertimbangan dan dukungan harus diberikan untuk mengembangkan keahlian klinis melalui pelatihan kerja (magang) dan penguatan kemampuan manajerial bagi kepala puskesmas dan dinas kesehatan melalui berbagai pelatihan.

## **7.4 Strategi Meningkatkan SDM Kesehatan**

Rencana Induk SDM Kesehatan dikembangkan dengan melakukan dua kegiatan utama – analisis situasi (SA) dan strategi perkembangan. Dalam analisis situasi, isu-isu kunci yang dihadapi oleh sektor kesehatan dan yang harus ditangani dalam Masterplan diidentifikasi. Isu-isu ini ditentukan melalui tinjauan dokumen dan literatur yang terdiri dari undang-undang, kebijakan, dokumen dan Pendidikan.

### **7.5.1 Objek Strategi**

Menerapkan sistem yang akan meningkatkan rekrutmen SDM yang cocok untuk praktik dan cocok untuk bekerja untuk memproduksi dan menyebarkan SDM secara berkelanjutan dan untuk mempromosikan retensi SDM yang lebih besar di sektor kesehatan yang mengarah ke distribusi SDM yang memadai dan merata vis-à-vis kesehatan local. Berikut adalah objek strategi dalam mengembangkan SDM Kesehatan ('HRHMP', 2020)

- a. Menetapkan penerimaan yang ditargetkan praktik dalam pendidikan institusi
- b. Melakukan pendidikan dan pelatihan di daerah asal masing-masing (Zonasi)
- c. Orientasi ulang kurikulum ke PHC dan mengintegrasikan kesehatan masyarakat, kursus/topik kesehatan pedesaan, dan paparan / perendaman pedesaan
- d. Perluas beasiswa dengan layanan pengembalian yang dapat diberlakukan perjanjian itu juga menawarkan insentif
- e. Menetapkan antar-profesi pendidikan dan pelatihan di universitas dan institusi
- f. Memberi insentif kepada sekolah (mis. Pajak insentif) untuk memastikan kualitas lulusan
- g. Memungkinkan petugas kesehatan untuk memperoleh keterampilan yang sesuai, pengetahuan dan sikap melalui pelatihan dan lainnya metode pembelajaran yang akan diberikan layanan kesehatan berkualitas tinggi mis. mengembangkan/melembagakan system untuk meningkatkan akses ke profesional berkelanjutan perkembangan
- h. Mendukung pengembangan karir
- i. Memperkuat pembinaan mentoring dan penyediaan pendampingan.
- j. Identifikasi dan terapkan kegiatan penyuluhan yang sesuai untuk memfasilitasi Kerjasama antara petugas kesehatan dan pengembangan dari jaringan profesional.
- k. Skema tenaga kerja tetap
- l. Menjamin kesejahteraan Kesehatan pekerja termasuk mentalnya kesehatan (misalnya rawat inap manfaat, program kesehatan, dll.)



### **7.5.2 Indikar Kualitas SDM Kesehatan**

Sebagai wujud upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan Kesehatan maka perlu adanya indicator kualitas SDM Kesehatan(*(PDF) Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Kesehatan di Indonesia*, no date) diantaranya adalah

- a. Kualitas fisik, yaitu berhubungan dengan kondisi kerja yang baik dimana pekerja tenaga Kesehatan dapat menghindari penyakit yang diakibatkan dari pekerjaannya dan memiliki kesehatan fisik yang prima untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- b. Memiliki Kesehatan yang baik, Kesehatan merupakan keadaan sejahtera dari setiap kehidupan seorang yang produktif secara sosial.
- c. Kualitas intelektualnya, yaitu kemampuan SDM Kesehatan untuk melakukan berbagai aktivitas dalam melakukan pelayanan Kesehatan.
- d. Kualitas mental dan spiritual, yaitu sebagaimana pengertian Kesehatan menurut WHO bahwa Kesehatan mental dan spiritual adalah cerminan dari Kesehatan seseorang.
- e. Selain disebutkan diatas, SDM Kesehatan juga dilihat dari akreditasi institusi dimana dia melakukan pendidikannya.

### **7.5.3 Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Meningkatkan sumber daya manusia agar lebih efektif dan efisien, tepat guna diperlukan langkah-langkah agar tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai. Strategi pengembangan sumber daya manusia adalah langkah-langkah yang diambil agar setiap individu dapat diberikan suatu cara yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga dapat menerima apa yang diberikan kepadanya untuk dijadikan bekal agar mampu bersaing. dalam segala sektor kehidupan. Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat strategi yang dapat

digunakan untuk meningkatkan pengembangan kompetensi atau kemampuan setiap individu agar mampu eksis dan bersaing yang dikenal dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Berbagai program pelatihan dan pengembangan tersebut adalah sebagai berikut (Febriyanti and Ihsani, 2019):

- a. Pelatihan Tanggung Jawab Pelatihan
- b. Niat Belajar
- c. Modifikasi Perilaku Pendekatan yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah sebagai berikut: 1. Penguatan Positif 2. Penguatan Negatif
- d. Informasi Segera
- e. Praktik dan Pola Pembelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- (PDF) *Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Kesehatan di Indonesia* (no date).
- Campbell, J. *et al.* 2013. 'Human resources for health and universal health coverage: fostering equity and effective coverage', *Bulletin of the World Health Organization*, 91(11), pp. 853–863. Available at: <https://doi.org/10.2471/BLT.13.118729>.
- Crispino, K.T., Rocha, I. and Christopher, N. 2021. 'Enhancing Healthcare Professional Practice in the Philippines toward ASEAN Integration through the Continuing Professional Development Law', *ASEAN Journal of Community Engagement*, 5(2), pp. 376–395. Available at: <https://doi.org/10.7454/ajce.v5i2.1141>.
- Depkes RI. 2018. *Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, Kementerian Kesehatan RI*. Available at: <https://www.kemkes.go.id/article/view/23021400002/kemenkes-penuhi-kebutuhan-nakes-di-puskesmas-lewat-penugasan-khusus.html> (Accessed: 14 April 2023).
- Febriyanti, N. and Ihsani, A.F.A. 2019. 'Development Strategy of Human Resource Management For Millennial Generation', *AFEBI Management and Business Review*, 4(2), p. 91. Available at: <https://doi.org/10.47312/ambr.v4i2.270>.
- 'Global strategy on human resources for health: Workforce 2030' (no date).
- Hasanah, N., Hasibuan, L. and Anwar Us, K. 2020. 'Human Resources Development Policies and Strategies: The Efforts to Strengthen Institutions', *INNOVATIO: Journal for Religious Innovation Studies*, 20(2), pp. 137–150. Available at: <https://doi.org/10.30631/innovatio.v20i2.113>.

- Kemenkes RI. 2020. 'Rencana Aksi Program(RAP) BPPSDM kesehatan 2020-2024', pp. 1-56.
- RENSTRA KEMENKES. 2020. 'Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 21 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kemenentrian Kesehatan 2020-2024', *Kemenkes*, 2(1), pp. 1-12. Available at: <http://clik.dva.gov.au/rehabilitation-library/1-introduction-rehabilitation%0Ahttp://www.scrip.org/journal/doi.aspx?DOI=10.4236/as.2017.81005%0Ahttp://www.scrip.org/journal/PaperDownload.aspx?DOI=10.4236/as.2012.34066%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.pbi.201>
- Richman, N. 2015. 'Human resource management and human resource development: Evolution and contributions', *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), pp. 120-129. Available at: <https://doi.org/10.17062:CJIL.v1i2.19>.
- Rounok, N., Mahamuda, M. and Parvin, N. 2011. 'Fostering Employee Performance: A Literature Review', *liste.Org*, 1(3), pp. 1-10. Available at: <http://www.iiste.org/PDFshare/Fostering-Employee-Performance-A-Literature-Review.pdf>.
- 'x12.4\_HRH2030PH\_Strategy-paper-HRHMP'. 2020. (December 2019).



# **BAB 8**

## **PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

*Oleh Muningsgar*

### **8.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia diartikan sebagai kemampuan terpadu dari kekuatan kognitif dan kekuatan fisik yang dimiliki individu atau kelompok, dimana Perilaku dan sifatnya bias dibentuk melalui generasi-generasi maupun daerah di sekitarnya, sedangkan pencapaian dalam pekerjaannya didukung oleh kegiatan untuk mencukupi kepuasan perusahaan (Priyono, 2008).

Hal penting dalam sebuah perusahaan atau instansi dan organisasi tidak terlepas dari pentingnya sumber daya manusia dimanapun, Dalam proses berjalannya organisasi atau perusahaan, manusia menjadi unsur terpenting dibandingkan dengan alat penciptaan lainnya, seperti modal, sarana dan prasarana, alat atau mesin yang akan digunakan, bahan utama yang akan digunakan, perangkat pendukung dan lain-lain. Ditegaskan bahwa sumber daya manusia ialah elemen yang terpenting, makamenjaga hubungan dengan pegawai yang baik dan sejalan dalam setiap perusahaan menjadi modal utama. Sumber daya manusia juga diartikan sebagai salah satu asset yang terlibat dalam perusahaan ataupun organisasi, diantara semua asset yang terlibat dalam kegiatan perusahaan.

Penurunan performance kerja karyawan merupakan masalah yang paling sering dijumpai di setiap perusahaan lainnya yang dapat terjadi kapan saja, baik perusahaan maupun organisasi. Jikaantisipasi dan penyelesaian masalah yang

serius tidak segera dilakukan dan tidak mendapatkan penyelesaian masalah dengan lanjut, hal tersebut memicu terjadinya malapetaka karena langsung atau tidak langsung lambat atau tidak permasalahan tersebut dapat menurunkan performa perusahaan secara operasional bahkan fungsional. Untuk mengantisipasi terjadinya masalah dalam perusahaan tersebut maka diadakannya pemeliharaan karyawan dalam suatu organisasi memang sangatlah menjadi hal dasar. Manajer menjadi tonggak dalam pemeliharaan sumber daya manusia, Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, maka semangat kerja, sikap, loyalitas karyawan akan menurun bahkan menghilang dan munculnya sikap acuh tak acuh terhadap perusahaan, Absensinya dan turn-over meningkat, menurunnya kedisiplinan karyawan, sehingga ketersediaan, pengembangan perusahaan, kompensasi, dan pengintegrasian karyawan yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar dianggap kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Jika perusahaan mampu mengembangkan dan meningkatkan pemeliharaan sumber daya karyawannya maka visi-misi yang ditetapkan akan terus terlaksana dan dapat mengembangkan perusahaan menjadi maju. (Hamali, 2016)

Pemeliharaan terhadap sumber daya manusia menjadi aspek penilaian yang sangat diutamakan, dikarenakan sukses atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan itu bergantung dengan sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kesejahteraan yang diberikan perusahaan terhadap sumber daya manusianya membuat mereka merasa dihargai dan dapat meningkatkan jiwa semangat dan profesional yang tinggi.

Setiap perusahaan ataupun organisasi berusaha untuk mendapatkan pegawai yang terlibat di dalamnya yang mampu memberikan didikasi dan penghargaan kerja bisa berbentuk peningkatan kualitas kerja setinggi mungkin demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati perusahaan.

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktifitas diantaranya giat dalam bekerja dan disiplin kerja, pendidikan yang telah diselesaikan, keadaan pegawai baik terlihat sehat secara fisik dan mentalnya, sikap dan perilaku yang baik, dukungan, iklim kerja, teknologi dan sarana produksi, peluang kerja dan peluang untuk meningkatkan skill dan jabatannya. (M.Nur, 2017)

## **8.2 Pemeliharaan Sumber Daya Manusia**

### **8.2.1 Pengertian**

Sumber Daya Manusia diartikan sebagai keterampilan yang mendasar dari daya pikir dan daya fisik yang setiap individu pasti memiliki. Perlakuan dan sifatnya kadangkala ditentukan oleh generasi dan keadaan wilayah setempat, sedangkan kemampuan dalam bidang pekerjaannya didukung oleh kegiatan untuk memenuhi kepuasan yang diinginkan. (Priyono, 2008).

Berdirinya sebuah perusahaan tidak akan berjalan tanpa adanya sumber daya manusia yaitu karyawan yang bergerak di dalamnya, sumber daya manusia yang ada harus memiliki potensi yang baik sehingga mereka bisa bekerja sesuai dengan kemampuannya dan bidangnya masing-masing dan mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab.

Pemeliharaan sumber daya manusia merupakan tindakan atau kerja keras yang sudah dikerjakan dalam menstabilkan dan meningkatkan kondisi fisik yang baik, mental yang sehat dan perilaku karyawan yang baik agar mereka tetap mengutamakan perusahaan dan bekerja lebih giat lagi dan profesional demi membantu tercapainya visi dan misi dalam perusahaan. (Sunnyoto, 2015a) Pemeliharaan sumber daya manusia adalah usaha yang dilakukan untuk menjaga kesetabilan dari keadaan yang telah dicapai dalam fungsi sebelumnya yaitu pengadaan, pengembangan sumber daya



manusia, Pemberian Kompensasi atau Balas Jasa dan pengintegrasian pegawai.(Sedarmayanti, 2017a). Pemeliharaan sikap positif dipengaruhi oleh proses hubungan pekerjaan yang berlangsung dalam suatu perusahaan yang terlihat dalam hubungan industrial. Pemeliharaan kondisi fisik dari karyawan ataupun pegawai dapat derlaksana melalui anjuran pemerintahan yaitu Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), demikian juga dengan anjuran pelayanan dan jaminan sosial ketenagakerjaan.

Syedjavadin (Dalam Baheshtifar dan Safarian, 2013:199) mengatakan bahwa *HR Maintenance is the process of designing safety, medical care plans and welfare action* (Sebuah proses penggambaran keselamatan kerja, kesehatan dan aksi nyata dalam kesejahteraan karyawan merupakan pengertian dari pemeliharaan sumber daya manusia). (Zulkarnain, 2016).

Secara singkat dapat kita simpulkan bahwasannya pemeliharaan Sumber daya manusia bertujuan untuk mempertahankan dan membuat karyawan merasa aman, nyaman dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan yaitu mencapai sebuah kesuksesan.

### **8.2.2 Tujuan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia**

Dalam organisasi ataupun perusahaan besar dan kecil memiliki beberapa tujuan dalam memelihara sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut:

- a. Membangun semangat kerja karyawan.
- b. Menegakan ketertiban dalam mengikuti aturan dan menurunkan kejadian absensi para prgawai.
- c. Meningkatkan jiwa kerjasama sesame karyawan dan mengurangi perputaran karyawan.
- d. Menjamin ketentraman, keamanan, dan kesehatan karyawan.

- e. Mengupaiakan keterlayakannya kehidupan bagi karyawan dan keluarganya.
  - f. Peningatan kekuatan fisik, emosional, dan sikap pegawai.
  - g. Kurangi kesalah pahaman dan ciptakan keadaan pekerjaan yang rukun.
  - h. Memperkuat prekrutan tenaga kerja.
- (Sunyoto, 2015a)

Disisi lain Sedarmayanti, (2017a) berpendapat bahwa tujuan khusus dilakukannya pemeliharaan sumber daya manusia adalah untuk:

- a. Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap kemajuan perusahaan
- b. Menjunjung tinggi rasa semangat bekerja dan mengikuti aturan perusahaan bagi pekerja.
- c. Memperkuat penjagaan agar karyawan erasa aman, kebanggaan dan keamanan karyawan yang bekerja.
- d. Meningkatkan kinerja bakat karyawan.
- e. Mengurangi tingkat absensi parapekerja.
- f. Menurunkan kejadian pergantian karyawan secara terus menerus.
- g. Mennghasilkan suasana hubungan kerja yang harmonis dan solidaritas.

### **8.2.3 Dasar Pemeliharaan Sumber Daya Manusia**

Terdapat lima dasar pemeliharaan sumber daya manusia yaitu diantaranya:

1. Dasar keuntungan serta ekonomi pemberdayaan yang dilaksanakan harus ekonomis dan dapat memberikan keuntungan semaksimal mungkin bagi perusahaan dan pegawainya. Pemeliharaan bertujuan untuk mennjunjung tinggi pencapaian kerja, keselamatan kesehatan, dan rasa solideritas pekerja dalam mewujudkan tujuan bersama.

2. Dasar keperluan dan kepuasan kecukupan keperluan dan kepuasan harus menjadi landasan bagi setiap rencana retensi pemeliharaan sumber daya manusianya. Dasar ini menjadi penting dikarenakan karyawan memiliki tujuan dalam pemeliharaan kesehatan, dan perilaku yang baik, sehingga pegawai diharapkan mampu dan bisa bekerja secara efektif dan efisien untuk membantu mencapai target pencapaian yang diharapkan.
3. Dasar kesamarataan dan fairness harus dijadikan dasar dalam aturan pemeliharaan karyawan. Karena kesetaraan dan kesamarataan akan menumbuhkan rasa ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugas sesuai pekerjaannya, yang pada akhirnya jiwa disiplin, kerja sama, dan semangat kerja akan meningkat.
4. Dasar peraturan legal Peraturan-peraturan legal yang didapatkan dan diambil dari undang-undang, perintah eksekutif dan perintah menteri sebaiknya digunakan sebagai dasar program pemeliharaan karyawan. Hal ini menjadi penting untuk menghindari perselisihan dan intervensi dari serikat pekerja dan pemerintah.
5. Dasar kompetensi organisasi atau perusahaan kompetensi perusahaan merupakan landasan dan dasar program dan prinsip kesejahteraan bagi karyawan. Jangan sampai dengan tidak adanya pemeliharaan karyawan yang baik dapat menghancurkan perusahaan. (Sunnyoto, 2015b)

#### **8.2.4 Metode Pemeliharaan Sumber Daya Manusia**

Teknik manajemen sumber daya manusia meliputi interaksi, motivasi, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan karyawan dan terjalinnya hubungan buruh pancasila. Dibawah ini adalah beberapa penjelasan dari masing-masing teknik penyimpanan sumber daya manusia. (Hasibun, 2014)

## **a. Komunikasi**

Komunikasi merupakan pondasi dalam suatu organisasi hal ini membantu tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Interaksi tentu saja dikelola oleh rekan kerja, pegawai dan atasan maupun sebaliknya. Menurut Hasibun (2014),” komunikasi adalah alat transfer informasi dari satu orang ke orang lain yang terjadi secara berlangsung agar diantara mereka terjadi sebuah interaksi.

Sementara itu menurut Marwansyah, (2014) menekankan bahwa komunikasi ini tentang berkaitan dengan penyampaian makna. Artinya ketika informasi maupun ide kurang tersampaikan, tidak ada komunikasi yang terjadi, yang terpenting komunikasi melibatkan dua arah untu memberikan pemahaman makna, mengatur komunikasi sehingga menjadi sukses maka maksud atau pesan harus disampaikan dengan jelas sehingga mudah untuk dipahami.

### **1) Fungsi Komunikasi**

Komunikasi memiliki empat fungsi penting:

- a) Komunikasi formal untuk fungsi administrasi, pengelolaan karyawan dengan menanyakan kembali uraian tugas, pengelolaan karyawan dengan menanyakan kembali uraian tugas, kepada siapa hasil pekerjaan dilaporkan, dan hal-hal lain yang diperlukan yang dapat dilakukan melalui Interaksi dengan atasan Anda.
- b) Fungsi dukungan atau motivasi biasanya fungsi ini dilakukan dengan memberikan umpan balik kepada bawahan atas apa yang telah mereka lakukan, seberapa baik yang telah mereka lakukan, dan apa yang harus mereka lakukan yaitu berupa intruksi dan perintah untuk meningkatkan kinerjanya di masa mendatang.

- c) Fungsi emosional, pada umumnya yang sering terjadi memiliki tujuan utama dalam bekerja adalah interaksi sosial. Salah satu bentuk interaksi sosial adalah terjalinnya komunikasi yang baik dilakukan secara formal atau informal yang memungkinkan anggota organisasi untuk mengungkapkan perasaan negatif kepada karyawan, seperti ketidakpuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan masa lalu.
- d) Fungsi Informasi. Fitur ini terkait dengan percepatan penyelesaian jalan keluar yang dilakukan oleh administrator. (Sukoco, 2007)

Menurut Marwansyah, (2014) komunikasi saat ini dapat berfungsi sebagai berikut:

- 1) Fungsi informasi, komunikasi, memungkinkan orang-orang di dalam organisasi untuk memberikan informasi, instruksi, atau pedoman yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan mereka.
- 2) fungsi langsung atau fungsi perintah, dalam fungsi ini terjadi komunikasi yang terstruktur antara atasan dan bawahan.
- 3) fungsi dari pengaruh dan persuasi atau dukungan, memfasilitasi dukungan dengan memberi tahu karyawan apa yang perlu mereka lakukan untuk meningkatkan kinerja mereka.
- 4) Fungsi Mengintegrasikan, komunikasi dapat membangun ikatan kerja sama yang sejalan dan sepemahaman antara atasan dengan bawahan dan antar bawahan.
- 5) Fungsi Mengekspresikan perasaan, kelompok kerja merupakan sumber utama interaksi social Bagi karyawan pada umumnya. Komunikasi yang berlangsung dalam kelompok ataupun lingkungan

komunitas adalah mekanisme utama dimana anggota mengekspresikan frustrasi dan kepuasan.

## **2) Bentuk Komunikasi**

Bentuk Komunikasi dalam buku yang ditulis oleh Sondang, (2014) menjelaskan bahwa ada beberapa bentuk komunikasi yang dapat digunakan dalam perusahaan, diantaranya:

- a) Komunikasi sesama sumber daya manusia adalah timbal balik dalam pemberian dan penerimaan informasi maupun gagasan dalam organisasi. Untuk memastikan kelangsungan komunikasi sesama karyawan yang baik, komunikasinya bias dilakukan menggunakan:
  1. Jaringan komunikasi formal, interaksi ini berlangsung atas dasar bidang kegiatan atau melalui alur pelaporan organisasi perusahaan, baik ke bawah, ke atas maupun sebagai aliran horizontal.
  2. Jejaring sosial informal, komunikasi yang berlangsung antar semua elemen yang terlibat dalam perusahaan bentuk kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial. Komunikasi yang dilakukan secara eksternal memberikan maksud untuk memberikan informasi yang masuk atau yang akan diberikan dari beberapa kelompok guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, dan biasanya dilaksanakan dengan pelanggan ataupun masyarakat (*stakeholders external*) yang langsung berkaitan erat dengan perusahaan.

### 3) Arus Komunikasi

Berikut empat arus komunikasi yang ada dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi vertikal ke bawah adalah cara manajemen mengkomunikasikan berbagai hal kepada bawahannya, seperti perintah, instruksi, kebijakan baru, instruksi, instruksi kerja, nasihat dan teguran.
2. Komunikasi vertikal ke atas. Anggota organisasi selalu ingin mendengar dari atasan mereka. Dengan keinginan tersebut, berbagai hal disampaikan, seperti laporan hasil kerja, permasalahan yang dihadapi, kedinasan yang bersifat pribadi, saran-saran untuk menyelesaikan setiap tugas, bahkan saran-saran konstruktif dalam organisasi yang diatur secara demokratis. serta kritik untuk kepentingan organisasi.
3. Komunikasi horizontal, terjadi antara orang-orang yang berada pada level yang sama dalam hirarki organisasi, tetapi menjalankan fungsi yang berbeda. Komunikasi horizontal sebagai alat menyampaikan berbagai hal seperti informasi, keritik dan saran, sehingga unit kerja yang berbeda bekerja sebagai satu kesatuan yang utuh, memiliki pemahaman yang sama arah dan langkah yang sinkron dalam menyelesaikan masalah yang mungkin bias terjadi.
4. Komunikasi diagonal. Komunikasi ini terjadi antara dua unit kerja yang berada pada level hirarki yang berbeda tetapi menjalankan fungsi yang serupa.(Sukoco, 2007)

#### **4) Asas Komunikasi**

Hal-hal yang menyangkut proses komunikasi menurut Sondang, (2014) Diantaranya sebagai berikut:

- (a) Terdapat dua belah pihak yang ikut andil, yaitu subjek dan objek komunikasi. Subjek merupakan sumber dan obyek sebagai sasaran komunikasi.
- (b) Terdapat “pesan” yang akan disampaikan oleh subjek kepada objek. Dan yang terpenting dan harus diperhatikan bahwa dalam bentuk apapun “pesan” yang akan disampaikan itu harus jelas adanya baik bagi subjek maupun bagi sasaran lainnya.
- (c) Pilihan sarana atau teknik yang digunakan subjek untuk menyampaikan pesan secara lisan atau tulisan melalui cara penyampaian. Dalam pesan tertulis, penting agar gaya bahasa dan istilah yang digunakan mudah dipahami oleh pihak lain. Perhatian khusus harus diberikan pada hal-hal tertentu ketika menyampaikan pesan secara lisan, seperti ekspresi wajah, gerak tubuh dan suara, karena sangat mempengaruhi arus komunikasi.
- (d) Memahami teknik penyampaian pesan dari objek bahwa pesan didapatkan oleh objek dalam teknik dan cara yang diiharapkan. Komunikasi tidak berjalan lancar jika terjadi distorsi dalam prosesnya. Artinya, agar komunikasi dapat berjalan efektif, subjek dan tujuan komunikasi harus berada pada jalur yang sama. Terkadang jalur yang berbeda terjadi karena hal yang berbeda seperti adanya perbedaan lulusan pendidikan, perbedaan latar belakang sosial, adanya perbedaan etnis, perbedaan asal kelahiran, perbedaan latar belakang suku dan budaya, posisi dalam organisasi, dan lain-lain.
- (e) Penangkapan komunikasi oleh objek merupakan suatu perjalanan interaksi, komunikasi baru



dikatakan efektif jika subjek komunikasi menerima “pesan” dalam bentuk dan semangat yang dimaksudkan oleh subjek. Dengan demikian, “pesan” digunakan untuk tujuan tertentu yang ditentukan atau setidaknya diharapkan oleh sasaran.

- (f) Umpan balik pada objek. Mengirim “pesan” membutuhkan timbal balik dari objek ke subjek. Misalnya untuk memenuhi suatu perintah, menyelesaikan suatu masalah, menghilangkan kesalahpahaman, mengubah perilaku, meningkatkan kedisiplinan dan produktivitas kerja, dan lain-lain.

(g)

## **5) Komunikasi yang Efektif**

Adanya interaksi dalam sebuah perusahaan akan memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan dari itu Komunikasi yang efektif dinilai dapat meningkatnya kinerja karyawan sednagkan komuniaksi yang buruk justru dapat memberikan dampak dan kesalah pahaman antar karyawan ataupun atasan. Berikut manfaat komunikasi yang efektif diantaranya:

- (a) Pemecahan konflik lebih cepat teratasi
- (b) pendapat yang lebih kuat
- (c) Meningkatkan produktivitas
- (d) Alur pekerjaan yang lebih efektif dan siap
- (e) ikatan bisnis yang lebih kuat dan harmonis
- (f) Materi penawaran yang lebih transparan
- (g) Meningkatkan citra profesional
- (h) Menjunjung tinggi tanggapan pemangku kepentingan (Sukoco, 2007)

## 6) Insentif

“Insentif adalah pembayaran tambahan yang dibayarkan kepada pegawai tertentu yang dinilai berdasarkan kinerja karyawannya yang bertujuan agar karyawan termotivasi untuk bekerja lebih maksimal kembali” (Hasibun, 2014).

Dalam pendapat lain yang dikemukakan oleh, Sedarmayanti, (2017a) “Insentif merupakan bentuk dukungan yang dinyatakan dalam bentuk uang atau pembayaran lainnya”.

- 1) Jenis-jenis Insentif atau pembayaran tambahan terbagi dua jenis yaitu insentif positif dan insentif negatif. Adapun penjelasannya dibawah ini:
  - a) Insentif positif merupakan bentuk dukungan atau tambahan dengan memberikan hadiah berupa uang atau barang kepada karyawan yang kinerja kerjanya di atas standard dibandingkan dengan karyawan lainnya..
  - b) Insentif negatif merupakan bentuk penghargaan ataupun pembiayaan tambahan dengan mengancam karyawan yang kinerjanya di bawah standar dengan hukuman yang berlaku. (Hasibun, 2014)
- 2) Bentuk-bentuk Insentif  
Bentuk-bentuk insentif dibagi menjadi dua bagian yaitu sebagai berikut:
  - a) Nonmaterial insentif merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk penghargaan/benefit berdasarkan prestasi dalam pekerjaannya, seperti piagam, piala, atau medali.
  - b) Sosial insentif adalah insentif berbasis kinerja bagi pegawai dalam bentuk sumber daya dan kesempatan untuk mengembangkan

keterampilannya, seperti promosi jabatan, keikutsertaan dalam pelatihan atau pemberangkatan haji.

- c) Material insentif adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang dinilai dari kinerjanya bias dalam materi dan barang. Materi insentif ini memiliki nilai uang yang dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.(Hasibun, 2014)

Menurut Marwansyah, (2014) bahwa motivasi ada beberapa dan umumnya ditemukan sebagai berikut.

1. Unit tenaga kerja adalah sistem insentif yang memberikan penghargaan kepada pekerja untuk setiap unit yang diproduksi.
2. Bonus produksi adalah insentif yang harus dibayarkan kepada karyawan yang melebihi target produksi yang telah disepakati. Rewardpun diberikan untuk karyawan yang dapat mempergunakan waktunya dengan baik dan bekerja secara tepat waktu.
3. Komisi merupakan hadiah yang diberikan berdasarkan jumlah target yang sudah terjual.
4. Kurva maturitas adalah pemberian insentif kepada karyawan dengan produktivitas tinggi atau karyawan berpengalaman/senior.
5. Kenaikan gaji adalah tambahan gaji yang diberikan setelah evaluasi hasil kerja.
6. Insentif nonmoneter adalah insentif berupa hadiah seperti piagam, barang berharga, piagam, hari raya, liburan, dan insentif lain yang tidak bersifat moneter.
7. Insentif manajerial meliputi tambahan berupa uang tunai, opsi saham (hak untuk membeli saham perusahaan pada harga serendah ataupun setinggi mungkin), apresiasi saham (hadiah keuangan kepada karyawan berdasarkan

kenaikan nilai saham tertentu selama periode waktu tertentu), dan sasaran kinerja (uang tunai). ). bonus). jika karyawan dapat memenuhi tujuan atau sasaran kerja tertentu yang disepakati.

Menurut Sedarmayanti, (2017a) bentuk insentif adalah sebagai berikut:

1. Bonus Payment (pembayaran premi). Remunerasi eksekutif dibayarkan di samping gaji pokok setelah akhir tahun.
  - a. Pilihan Persediaan. Sesuatu hal yang harus didapatkan untuk membeli saham dengan harga tertentu dalam jangka waktu tertentu.
  - b. Rencana Stok Hantu. Dengan metode ini, direktur sebenarnya tidak mendapatkan asset atau saham, tetapi hanya menetapkan angka penjualan perusahaan terkait dengan harga penjualan yang berlaku.
2. Pembayaran tunjangan kepada semua karyawan. Terkadang, selain sistem insentif yang berbeda bagi komunitas karyawan tertentu, perusahaan juga menciptakan aturan pembayaran insentif yang diberlakukan untuk semua karyawan. Sistem pembayaran insentif yang berbeda ini meliputi:
  - a. Rencana Kepemilikan Saham (*Stock Ownership*)
  - b. Pembagian keuntungan (*profit sharing*).

### **8.2.5 Kesejahteraan Karyawan**

Kesehatan karyawan adalah bonus opsional. Yang tujuannya untuk menjaga dan meningkatkan keadaan fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerja meningkat.(Hasibun, 2014)

Adapun menurut Badriyah, (2015) bahwasannya kesejahteraan karyawan adalah imbalan tambahan baik berupa uang, barang ataupun jasa lainnya yang diberikan perusahaan kepada pegawai yang dapat memberikan kepuasan kerja

kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan dan apresiasi yang diberikan.

Sedangkan Sedarmayanti, (2017a) menjelaskan bahwa program pemeliharaan sumber daya manusia membantu menjaga moral karyawan. Perhatian khusus terhadap program pelayanan karyawan yang baik dapat mempertahankan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Dari beberapa pendapat di atas bias kita simpulkan bahwa employee wellness merupakan anjuran yang harus dilaksanakan perusahaan untuk menjaga sikap kerja dan lingkungan kerja sedemikian rupa sehingga produktivitas meningkat dan karyawan merasa nyaman.

#### 1. Tujuan Kesejahteraan Karyawan

Hasibun (2014) menuliskan bahwa kesejahteraan sosial yang ditawarkan harus berguna dan mendorong tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sasaran kesejahteraan karyawan mencakup, diantaranya:

- a. Mengangkat tinggi loyalitas dan komitmen pegawai terhadap perusahaan.
- b. Kedamaian dan kepuasan kebutuhan bagi pekerja dan keluarganya.
- c. Mendorong semangat, kedisiplinan dan produktivitas karyawan.
- d. Mengurangi ketidak ikut sertaan dan perputaran karyawan.
- e. Menciptakan lingkungan dan situasi kerja yang nyaman dan tidak merugikan.
- f. Berperan dalam kelancaran pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
- g. Menjaga kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- h. Peningkatan rekrutmen pegawai.
- i. Ikut melaksanakan anjuran pemerintah untuk mengangkat kualitas masyarakat di Indonesia.

- j. Menurunkan angka kecelakaan dan pengurangan kerusakan peralatan perusahaan.
- k. Peningkatan pandangan keterangan sosial pekerja dan orang-orang terdekatnya.

Sedarmayanti, (2017b) menegaskan bahwa capaian terjalannya program kesejahteraan bagi karyawan dijelaskan dibawah ini:

1. Perekrutan sumber daya manusia atau karyawan lebih efektif.
2. Meningkatkan rasa solideritas dan motivasi serta semangat pegawai.
3. Mengurangi kejadian ketidak hadiran dan rotasi antar pegawai.
4. Memperkuat kerja sama sesama masyarakat.
5. Menurunkan dampak organisasi buruh (yang ada dan yang potensial).
6. Menurunkan keterlibatan pemerintahan dalam mengatur organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hamali, Y. A. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia* (B. Seda (ed.); 1st ed.). CAPS ( Center For Academic Publishing Service).
- Hasibun, M. S. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (4th ed.). Bumi Aksara.
- M.Nur, A. 2017. *Pengaruh Pemeliharaan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas kerja pada PT PP London Sumatra Indonesia Tbk Kabupaten Balukumba*. UIN Alauddin Makassar.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (5th ed.). ALFABETHA.
- Mila, B. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Pustaka Setia.
- Priyono, M. dan. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (T. Chandra (ed.); 1st ed.). Zifatama Publisher.
- Sedarmayanti. 2017a. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (IX). Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2017b. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (IX). Refika Aditama.
- Sondang, S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sukoco, B. M. 2007. *Manajemen Administrasi Perkantoran modern* (1st ed.). Erlangga.
- Sunyoto, D. 2015a. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Buku Seru.
- Sunyoto, D. 2015b. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Buku Seru.
- Zulkarnain, D. 2016. Pemeliharaan sumber daya manusia pada perusahaan jasa angkutan Taksi: Studi kasus pada jembar Taksi. *Jurnal Administrasi*, 3, 14–21.

# BAB 9

## ANALISIS JABATAN

*Oleh Winbaktianur*

### 9.1 Pendahuluan

Organisasi akan senantiasa memandang sumber daya manusia sebagai modal dan kekayaan yang penting dalam setiap aktivitasnya. Namun, tidak jarang individu-individu yang ada dalam organisasi menemui atau membahas dalam berbagai perbincangan sehari-hari di lingkungan kerja bahwa karyawan mengeluhkan pekerjaannya, misalnya tugas yang tidak jelas, pekerjaan yang serba tak menentu, beranggapan jika keahlian yang dimilikinya tidak cocok dengan pekerjaannya selama ini. Atau ada yang mengeluh di kantornya tidak ada pembagian tugas yang jelas, bahkan ada yang sering kerja lembur hingga ada juga yang mem mengerjakan pekerjaan ke rumah. Di sisi lain, tak jarang sebagian karyawan leboh banyak duduk mengobrol, membaca surat kabar, santai minum kopi dan bermain *game online*, *chatting*, dan juga menonton *youtube* dan aktivitas lainnya dan bahkan tak jarang ada karyawan yang baru diterima bekerja mengeluh jika pekerjaan yang didapatkan tidak sesuai dengan harapannya.

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting untuk dianalisis dan dikembangkan. Sehingga tenaga, waktu, dan kemampuan mereka dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan organisasi tanpa melupakan kepentingan karyawan sebagai individu. Sebagai individu yang senantiasa ada dalam organisasi maka diharapkan dapat memberi sumbangan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.



Setiap jabatan dalam organisasi memiliki peran dan tanggungjawab masing-masing. Mulai dari posisi paling rendah hingga posisi tertinggi menjalankan fungsi masing-masing. Setiap peran dan tanggungjawab yang diberikan tercantum dalam deskripsi pekerjaannya. Di sini letak peran analisis jabatan guna mengurai setiap jabatan atau posisi yang diperlu ada dalam organisasi untuk meraih tujuan dan bekerjasama menjalankan roda organisasi yang telah ditetapkan.

Problematika organisasi yang penuh variasi, disertai dengan latar belakang pendidikan karyawan yang tidak sama membuat organisasi harus memiliki kompetensi yang maksimal dalam menyelesaikan berbagai konflik karyawan. Ditambah lagi dengan terbuka lebar persaingan membutuhkan penanganan yang lebih baik. Untuk itu dibutuhkan pendekatan dalam melakukan analisis jabatan.

Sebagai cerminan organisasi, jabatan mesti dirancang dalam upaya memudahkan mencapai target dan tujuan organisasi. Kewajiban maupun tanggung jawab setiap bentuk pekerjaan yang dilakukan tergambar dalam tugas yang dilakukan karena menentukan pengetahuan, kemampuan dan keahlian karyawan yang terlibat dalam pekerjaan tersebut untuk menggapai apa yang telah diputuskan. Analisis jabatan dipandang sebagai sesuatu yang penting untuk menentukan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

Bagi Sugijono, (2016) memaknai analisis jabatan sebagai komponen pengelolaan sumberdaya manusia pada suatu perusahaan dengan melakukan penetapan isi dari sebuah jabatan yang terdiri dari tugas, tanggungjawab, wewenang, kondisi pekerjaan, tingkat pendidikan, keahlian dan kemampuan, pengalaman bekerja, serta hubungannya dengan posisi lain dalam organisasi berkenaan. Dalam hal ini, analisis jabatan dijadikan syarat jabatan untuk dijadikan sebagai dasar

oleh karyawan supaya dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Merujuk Permendagri Nomor 4 Tahun 2005, analisis jabatan didefinisikan sebagai proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan guna penyusunan kebijakan program pembinaan/ penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta umpan balik bagi organisasi dan tatalaksana.

Putri et al, (2021) berpendapat bahwa analisis jabatan adalah suatu bentuk usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengumpulkan informasi mengenai jabatan tertentu sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan pada posisi tersebut. Indikator dalam analisis jabatan adalah pekerjaan itu sendiri, standar prestasi kerja, perilaku individu, peralatan untuk menyelesaikan pekerjaan, konteks pekerjaan, dan syarat-syarat individu.

Menurut Noor, dkk (2010) analisis jabatan didefinisikan sebagai tata cara yang berhubungan dengan tugas serta syarat-syaratnya sebagai landasan untuk menentukan suatu pekerjaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam batasan ini menyangkut dua unsur yaitu pekerja atau bagian dari aktivitas administrasi dan unsur yang berkaitan dengan tugas dan pengelolaan sumber daya manusia untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan.

Lebih lanjut, Anyakoha (2019), berpendapat jika isi dalam analisis jabatan akan membantu menguraikan kompetensi utama pekerja yang diperlukan dari berbagai jabatan serta kebutuhan lainnya seperti pelatihan yang harus dijalani, sehingga pada akhirnya memberikan bekal kepada karyawan dengan kemampuan yang seharusnya ada dan diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan efektif.

Dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan aktivitas untuk menjelaskan pekerjaan dalam jabatan,

menyedian informasi dan data, untuk berbagai kebutuhan organisasi, melalui proses analisis dan diagnosa yang ketat, tersusun dan rasional untuk mewujudkan persyaratan jabatan. Definisi ini kemudian memunculkan adanya suatu aktivitas menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Spesifikasi jabatan (*job specification*) adalah hasil dari analisis jabatan yang berkaitan dengan personal pada posisi tertentu, pendidikan, kemampuan, informasi, dan kapasitas personal yang melaksanakan suatu pekerjaan. Sebagai deskripsi dari suatu pekerjaan, maka memuat kualifikasi minimal yang harus dipenuhi oleh seorang untuk memegang jabatan atau menyelesaikan tugas agar terwujud kinerja yang diharapkan. Dalam hal ini *job specification* menggambarkan kualitas yang menjadi syarat yang dapat diterima untuk menyelesaikan pekerjaan, kualifikasi yang harus dipenuhi individu agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

Sedangkan deskripsi jabatan (*job description*) merupakan pernyataan berkaitan kondisi pekerjaan dan organisasinya perihal kewajiban maupun tanggungjawab suatu jabatan atau pekerjaan. *Job description* merupakan uraian tertulis atau dokumen yang menjabarkan informasi berkaitan dengan apa yang semestinya dikerjakan oleh seorang dalam memegang suatu jabatan, bagaimana cara melaksanakan pekerjaan serta mengapa jabatan itu harus ada.

## **9.2 Pentingnya Analisis Jabatan**

Analisis jabatan memiliki peranan penting dalam perusahaan, terutama jika perusahaan tersebut dalam memiliki organisasi yang kompleks. Perusahaan yang tidak melakukan analisis jabatan dirasakan akan sulit untuk mengelola perihal sumber daya manusia. Analisis jabatan dianggap dapat meminimalisir konflik antar karyawan karena tugas dan tanggungjawab setiap posisi sudah dideskripsikan dengan jelas

dan jelas. Pekerjaan dalam perusahaan akan saling berkaitan satu sama lain dan ini perlu menjadi dasar pertimbangan oleh manajemen puncak. Sehingga, jika ada tim atau karyawan yang belum memahami tugas dan tanggungjawabnya, maka ini dapat mengganggu kelancaran kerja organisasi.

Pengelolaan sumberdaya manusia yang tepat, berjalan dengan efektif dan mencapai efisiensi adalah tujuan dari semua organisasi. Perlu upaya untuk menemukan calon-calon pekerja yang sesuai dengan kriteria serta mempunyai kemampuan untuk mencapai target yang ditetapkan. Karena itu, sangat penting adanya informasi berkaitan dengan analisis jabatan.

Melakukan aktivitas analisis jabatan akan memberikan pedoman berkaitan dengan kualitas pekerja yang ada dalam perusahaan. Selain membantu perusahaan untuk berkembang, karyawan juga dapat merasakan manfaat dari adanya analisis jabatan.

Maka peran analisis jabatan pada dasarnya adalah untuk memberikan pedoman mengenai pekerjaan satu dan yang lainnya. Tugas serta tanggungjawab pelaksana analisis jabatan adalah untuk menetapkan kemampuan, tugas, dan tanggungjawab yang diperlukan untuk melaksanakan dan menuntaskan suatu pekerjaan. Umumnya peran analisis jabatan ini diperlukan pada saat ada tugas-tugas yang berkaitan dengan perangkat lunak tertentu, operasional mesin-mesin atau alat-alat tertentu, pendidikan dan sertifikasi yang dibutuhkan, pengelolaan waktu, hingga solusi memecahkan persoalan pekerjaan.

### **9.3 Tujuan Analisis Jabatan Dilakukan**

Tujuan utama analisis jabatan yaitu guna memperoleh dan menetapkan kemampuan dan keterampilan individu yang diperlukan untuk variasi tugas yang berbeda dalam organisasi. Adapun penjelasan tujuan analisis jabatan di sini yaitu:

1. Proses rekrutmen dan seleksi karyawan.

Pada tujuan ini seorang analisis jabatan harus bisa mampu menetapkan kualifikasi pekerja sesuai dengan yang diperlukan perusahaan. Secara umum, yang diperhatikan adalah tingkat pendidikan, pengalaman bekerja sebelumnya, maupun kemampuan lain yang diperlukan perusahaan. Intinya adalah bahwa melalui analisis jabatan dapat memposisikan individu yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

2. Melakukan analisis sehubungan dengan kinerja karyawan.

Pada tujuan ini adalah guna melaksanakan pemeriksaan apakah pekerja telah mencapai target beban kerja yang ditetapkan atau sebaliknya. Hasil dari analisis ini dijadikan landasan dalam menetapkan standar kinerja, kriteria evaluasi, dan capaian pekerja dalam menjalankan tugas.

3. Pelatihan dan pengembangan karyawan.

Dalam tujuan ini yang dilakukan adalah memberikan penilaian ketika berlangsungnya program pelatihan dan pengembangan karyawan. Di samping itu, dapat menentukan materi, perlengkapan dan peralatan apa saja yang akan dimanfaatkan pada kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan.

4. Menentukan kompensasi karyawan.

Tujuan menentukan kompensasi yang didapatkan oleh karyawanakan mengarahkan bagian sumberdaya manusia pada saat membuat rumusan atau menetapkan imbalan pekerja. Selain gaji pokok, disertai tunjangan-tunjangan yang diatur sesuai dengan kebijakan organisasi. Penetapan imbalan juga berhubungan dengan tugas atau jabatan seorang dalam perusahaan.

5. Merancang pekerjaan.

Analisis jabatan mestinya dapat merancang suatu jabatan yang dapat menyumbang hasil terbaik dengan upaya yang minimal. Maka dari itu, pada tujuan ini untuk membantu

perusahaan menyusun rancangan pekerjaan dengan optimal dan efisien. Merancang pekerjaan ini bisa untuk pekerjaan atau jabatan baru, pekerjaan yang telah ada atau berulang, jabatan yang dievaluasi, maupun untuk menambah atau mengurangi beban tugas dari suatu jabatan atau pekerjaan.

Menurut Permendagri Nomor 35 tahun 2012, memuat tujuan dari analisis jabatan yaitu untuk menyusun kebijakan program:

1. Membinaan dan menata lembaga, kekaryawanan, ketatalaksanaan.
2. Merencanakan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
3. Evaluasi kebijakan program pembinaan dan penataan kelembagaan, kekaryawanan, ketatalaksanaan dan rencana kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan Kurniawati (2018), menyatakan terdapat beberapa tujuan analisis jabatan, sebagaimana dijelaskan berikut ini:

1. *Job description*  
*Job description* mengandung informasi berkaitan identifikasi pekerjaan, rekam jejak pekerjaan, pekerjaan disertai dengan kewajibannya, tanggungjawab, dan uraian sehubungan dengan standar suatu pekerjaan.
2. *Job classification*  
Adalah berupa pengaturan tugas menjadi beberapa pengelompokan berdasarkan sistem tertentu. Biasanya, secara tradisional dilaksanakan berpanduan pada pedoman wewenang dan isi suatu tugas.
3. *Job evaluation*  
Merupakan suatu metode untuk mengelompokkan jabatan atau pekerjaan berdasarkan pada peran perusahaan pada bursa tenaga kerja.

4. *Job design instructuring*

Adalah suatu bentuk pola untuk membagi dan mendesain ulang kegiatan pekerjaan ke dalam kelompok tertentu.

5. *Personal requirement*

Adalah penyusunan syarat-syarat yang diperlukan untuk suatu pekerjaan, seperti; pengetahuan dan keterampilan, maupun kriteria tertentu yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan.

6. *Performance appraisal*

Tujuannya adalah untuk mempengaruhi individu-individu berkaitan dengan keputusan administrasi, imbalan, pemberhentian sementara, dan menyediakan informasi tentang kemampuan dan kekurangan yang dimiliki kepada karyawan bersangkutan.

7. *Worker training*

Mempunyai tujuan untuk pelatihan, dan untuk mobilitas karyawan, yaitu fenomena pekerja baik masuk maupun keluar pada pekerjaan tertentu.

8. *Efficiency*

Merupakan gabungan proses dan rencana keamanan sehubungan dengan sarana prasana dan peralatan kegiatan dan prosedur dalam bekerja. *Safety* dapat dikategorikan efisiensi, akan tetapi terdapat perbedaan karena fokus pada identifikasi dan mengesampingkan perilaku kerja yang tidak aman di lingkungan kerja.

9. *Human resource planning*

Adalah serangkaian aktivitas untuk antisipasi dan bergerak melalui organisasi untuk memastikan bahwa jumlah pekerja mencukupi pada waktu yang sesuai.

10. *Legal*

Merupakan aturan dan ketentuan yang ada berkaitan dengan perusahaan.

## 9.4 Manfaat Analisis Jabatan

Terdapat beberapa manfaat analisis jabatan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Muafi (2018), yang membagi dalam dua kelompok besar, manfaat secara individu dan manfaat bagi organisasi. Adapun manfaat bagi individu, adalah:

1. Memberikan pengaruh dan menetapkan standar kehidupan dalam strata sosial dan ekonomi pekerja.
2. Jumlah penghasilan seorang pekerja akan memberikan dampak pada besarnya kesempatan untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik.

Sedangkan manfaat bagi organisasi, adalah sebagai berikut:

1. Untuk mencapai tujuan sebagai bentuk dari eksistensi organisasi.
2. Mewujudkan produk dan layanan yang diperoleh dari adanya pproduktifitas tugas yang dilakukan.

Manfaat analisis jabatan sebagaimana dikemukakan oleh Alwi dan Wirman (2014), adalah sebagai berikut:

1. Deskripsi Jabatan  
Merupakan yang dibutuhkan untuk memahami suatu jabatan, ringkasan jabatan, serta tanggungjawabnya. Deskripsi jabatan berisikan informasi karakteristik jabatan yang terdiri dari posisi jabatan, tanggungjawab jabatan, capaian pekerjaan, dan bahan-bahan yang diperlukan.
2. Klasifikasi Jabatan  
Klasifikasi jabatan merupakan rancangan jabatan yang terbagi dalam beberapa bagian, misalnya pengelompokan berdasarkan kelas atau berdasarkan tingkatannya. Hal ini biasanya disesuaikan dengan kekuasaan individu dalam organisasi dan perilaku individu selaras dengan kapasitas jabatannya.



### 3. Evaluasi Jabatan

Pada evaluasi jabatan ini dipandang sebagai bagian tahapan pengelompokan kerja dengan serangkaian nilai. Ini dilakukan berguna bagi organisasi maupun untuk pasar tenaga kerja. Karena itu didapat disebut sebagai evaluasi pada pekerjaan dan tugas yang dilakukan individu.

### 4. Restrukturisasi Desain Jabatan

Ini adalah sebagai upaya untuk mengalokasikan kembali aktivitas jabatan dalam bentuk pengelompokan yang berbeda.

### 5. Syarat-syarat Personil atau Spesifikasi Personil

Syarat-syarat pekerjaan diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dapat berbentuk keterampilan, karakteristik, sifat yang berkaitan dengan keberhasilan dalam melaksanakan tugas, dapat juga dianggap sebagai keterampilan khusus yang dibutuhkan individu untuk memegang suatu jabatan.

### 6. Penilaian Pekerjaan

Pelaksanaan evaluasi kerja yang sistematis oleh karyawan dapat mempengaruhi kualitas karyawan. Mislanya dengan menyampaikan kepada rekan kerja tentang kekurangan dan kelebihan sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan.

### 7. Latihan Pegawai

Untuk menemukan dan mengeksplorasi potensi atau keterampilan yang dimiliki oleh pekerja karena akan mempengaruhi mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dibutuhkannya latihan Ketika adanya kesenjangan antara pekerja dengan kemampuan yang mereka miliki.

### 8. Mobilitas Pegawai

Moblitas ini berkaitan dengan masuk dan keluar individu pada posisi, jabatan, dan juga pekerjaannya.

#### 9. Efisiensi

Efisiensi merupakan upaya perbaikan selama bekerja serta desain peralatan yang akan digunakan dengan referensi khusus dan ini diperoleh dari aktivitas pegawai selama bekerja.

#### 10. Keamanan

Keamanan adalah salah satu bentuk usaha yang dilakukan untuk perkembangan pekerjaan secara maksimal dapat berupa peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan, dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mengurangi rasa tidak nyaman pekerja terhadap fisik, perilaku dan lingkungan pekerjaannya.

#### 11. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Merupakan upaya menetapkan jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan sesuai dengan kemampuan individu pada saat bersedia bekerja pada suatu lembaga.

#### 12. Persyaratan-persyaratan Legal

Sebagai suatu pedoman yang ditetapkan oleh pihak pemerintah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Selain itu terdapat manfaat yang diperoleh perusahaan jika menerapkan analisis jabatan, di antaranya adalah:

##### 1. Mengidentifikasi kemampuan dan tugas yang diperlukan.

Analisis jabatan dapat mengidentifikasi kemampuan dan tugas yang dibutuhkan oleh karyawan. Bagian sumberdaya manusia yang melakukan analisis jabatan dapat menyediakan informasi umum kepada pihak perusahaan sehubungan dengan kemampuan pekerjanya. Di samping itu, pekerja juga mengetahui ekspektasi yang diharapkan kepadanya.

##### 2. Menyusun metode evaluasi yang tepat.

Informasi yang diperoleh dalam analisis jabatan dapat digunakan untuk Menyusun atau memperbaiki metode evaluasi karyawan. Karena dengan analisis jabatan dapat

diketahui kemampuan individu yang melaksanakan pekerjaan berdasarkan penilaian prestasi kerjanya. Dalam hal ini, perusahaan mengetahui dan dapat mengukur apakah pekerja sudah memenuhi atau belum target yang ditetapkan.

3. Menentukan gaji dan promosi

Menentukan imbalan yang didapatkan pekerja akan menyumbang manfaat bagi perusahaan untuk menyesuaikan besaran upah apakah telah sesuai atau belum dengan ketentuan pemerintah atau standar yang berlaku. Analisis jabatan juga dapat menentukan apakah seorang karyawan layak atau tidak layak untuk mendapat promosi.

4. Menghadapi masalah karyawan.

Analisis jabatan membantu perusahaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawan terkait dengan pekerjaannya.

## **9.5 Melaksanakan Analisis Jabatan**

Sesudah memahami tujuan dan manfaat informasi yang diperoleh dari pelaksanaan analisis jabatan, maka dapat dipahami bahwa analisis jabatan mempunyai peran sangat penting dalam pengelolaan sumberdaya manusia perusahaan. Untuk itu dibutuhkan langkah-langkah atau cara yang terstruktur dalam melaksanakannya. Mengutip pendapat Hasibuan (2008), proses melakukan analisis jabatan dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tentukan hasil informasi analisis pekerjaan akan digunakan untuk apa.
2. Sangat penting menggali informasi berkaitan dengan latar belakang
3. Lakukan seleksi terhadap individu yang akan diberikan tanggung jawab jabatan yang akan dianalisis

4. Kumpulkan informasi yang berkaitan dengan analisis pekerjaan
5. Lakukan peninjauan terhadap informasi dengan pihak-pihak yang dianggap punya kepentingan
6. Susun dengan rinci uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
7. Penting untuk melakukan ramalan dan mempertimbangkan perkembangan perusahaan.

Sementara itu, menurut Subekhi (2012), kegiatan analisis jabatan merupakan pengumpulan informasi yang berkaitan dengan jabatan yang dilakukan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Lakukan identifikasi terhadap jabatan yang akan dianalisis
- 2) Tentukan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan informasi,
- 3) Pengumpulan informasi dapat menggunakan kuesioner.

Lebih lanjut, dalam aktivitas melakukan analisis jabatan dapat dilakukan dengan cara-cara berikut ini;

1. Mengumpulkan Informasi.  
Sangat penting dalam menyusun analisis jabatan adalah dengan upaya mengumpulkan informasi yang lengkap. Informasi yang terkumpul pada dasarnya memuat tanggungjawab dan tugas suatu jabatan. Perlu diingat bahwa tahapan mengumpulkan informasi ini sangat penting, terutama untuk jabatan yang belum pernah ada dalam perusahaan atau jabatan ini baru akan dijalankan atau diterapkan. Pertimbangkan untuk berdiskusi dengan bagian sumberdaya manusia khususnya yang berpengalaman mengenai deskripsi pekerjaan.
2. Jika perlu dapat melakukan perbandingan dengan perusahaan atau organisasi lain. Dalam hal ini, dapat mengambil contoh dari perusahaan lain dalam menyusun

deskripsi suatu pekerjaan yang ada kemiripan. Pada umumnya, nama jabatan yang diperlukan mempunyai kemiripan nama atau posisi namun deskripsi pekerjaannya terdapat perbedaan. Untuk itu disarankan untuk melakukan perbandingan dengan organisasi lain.

3. Fokus pada kebutuhan organisasi.

Tetap fokus pada kebutuhan perusahaan merupakan salah satu cara untuk mengaplikasikan analisis jabatan di perusahaan. Sangat penting menumpukan perhatian pada karakteristik perusahaan, budaya organisasi perusahaan, proses atau tahapan kerja perusahaan, termasuk juga berkaitan dengan kebijakan yang berlaku pada perusahaan. Tugas sebagai analis jabatan adalah berupaya mengidentifikasi dan memahami tugas-tugas harian pada suatu jabatan. Untuk itu perlu melakukan konsultasi dengan pekerja pada jenjang yang sama, atau mendapatkan masukan dari pihak perusahaan.

4. Tentukan tujuan jabatan dalam perusahaan.

Dalam hal ini harus mempertimbangkan seberapa penting suatu jabatan tersebut bagi perusahaan, ketahui pola kerjanya, pahami posisi jabatan ini dalam perusahaan, dan juga kontribusi yang dapat diberikan untuk perusahaan.

5. Menyelaraskan spesifikasi jabatan.

Spesifikasi jabatan dapat berupa penetapan kualifikasi yang dibutuhkan, mulai dari keterampilan, pengalaman, hingga latar belakang Pendidikan.

6. Menyusun deskripsi jabatan dengan tepat.

Deskripsi pekerjaan yang disusun secara tepat ini dapat dijadikan panduan untuk proses rekrutmen dan seleksi karyawan dan surat perjanjian kerja.

Melakukan analisis jabatan tidak terlepas dari metode yang digunakan. Umumnya metode yang digunakan adalah sebagai berikut (Mondy, 2008):

a. Kuesioner.

Umumnya kuesioner digunakan secara cepat dan dengan biaya yang relatif terjangkau. Kuesioner yang terstruktur diberikan kepada pekerja, yang mengidentifikasi tugas-tugas yang mereka kerjakan.

b. Observasi.

Metode ini digunakan untuk mengawasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan melakukan pencatatan hasil observasi tersebut. Biasanya metode ini dilakukan untuk memperoleh informasi sehubungan dengan pekerjaan yang memberikan penekanan pada keterampilan, misalnya operator mesin produksi.

c. Wawancara.

Karyawan akan diwawancarai terlebih dahulu untuk membantu Menyusun deskripsi tugas yang dilakukan. Selanjutnya, analis jabatan akan berkomunikasi dengan atasan untuk menggali informasi tambahan yang diperlukan untuk memeriksa kebenaran informasi yang diperoleh dari karyawan dan melakukan klarifikasi untuk beberapa hal tertentu.

d. Catatan karyawan.

Analisis jabatan akan berusaha mengumpulkan informasi dengan cara meminta karyawan menulis deskripsi aktivitas pekerjaan sehari-hari dalam buku harian atau *logbook*.

e. Kombinasi metode.

Melakukan kombinasi berbagai metode tidak jarang tepat untuk diterapkan. Dalam menganalisis tugas-tugas administratif, kemungkinan analisis jabatan dapat menggunakan kuesioner yang kemudian dilanjutkan dengan interview dan pengamatan terbatas terhadap karyawan. Namun tidak menutup kemungkinan, dalam

melakukan analisis jabatan menggunakan kombinasi beberapa teknik untuk menghasilkan deskripsi/spesifikasi pekerjaan yang lebih tepat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi dan W. Syafri. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik. Sumedang: IPDN Press.
- Anyakoha, C. 2019. Job Analysis as Tool For Improved Organizational Performance of Smies in Lagos Nigeria. Central European Journal of Law and Personal Manegement, 2(1): 7-16.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kurniawati. 2018. Pelaksanaan Analis Jabatan pada Universitas Islam Kadiri. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 3(3): 139-143.
- Mondy, R. Wayne. 2008. Human Resource Management. 10<sup>th</sup> edition. Pearson Prentice Hall.
- Muafi. 2018. Pemaparan Dalam Kegiatan Focus Group Discussion: Analisis Jabatan dan Manfaatnya Bagi Organisasi Pemerintah. Asian Journal of Innovation and entrepreneurship, 3(1): 43-53.
- Noor, I., S. Tanumihardjo, A. Hakim, dan Irwan. 2010. Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). Jurnal Administrasi Publik, 1(6): 1114-1122.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah.
- Putri, A., M. Nasution, S. Yeni, dan A. Yondra. 2021. The Influence of Organizational Structure and Job Analysis on Work Motivation and Its impact on the Perfomance of the Office of Cooperatives for Small and Medium Enterprises, Industry and Trade (Koperindang) Mentawai Island Regency. American Journal of Humanities and Social Sciences Research, 5(1): 444-453



Sugijono, S. 2016. Analisis Jabatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Orbith, 12(1).

# **BAB 10**

## **EVALUASI KINERJA SDM**

*Oleh Maya Sari Soamole*

Evaluasi atau penilaian pada hasil pekerjaan sebenarnya telah lama dilakukan, namun penilaian terhadap kinerja karyawan yang jarang dilakukan. Seiring perkembangan zaman dan teknologi bermunculan tuntutan terhadap kualitas atau mutu suatu perusahaan yang dapat dilihat dari kinerja para karyawannya. Bagian pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki tanggung jawab terhadap evaluasi atau penilaian kerja karyawan karena dengan evaluasi tersebut dapat meningkatkan produktivitas atau keuntungan melalui peningkatan kualitas SDM (pengetahuan, sikap, perilaku, keterampilan, dan lain-lain), pemberdayaan SDM, membangun tim kerja sesuai dengan TQM (*Total Quality Management*) maupun MBO (*Management By Objective*), legalitas, melakukan penilaian kinerja karyawan secara objektif, rekrutmen SDM, mengenalkan program baru dan organisasi pada karyawan, serta membuat laporan perkembangan.

### **10.1 Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* (Prestasi kerja) atau *actual performance* (prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang ), Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai suatu keadaan yang ditampilkan secara keseluruhan oleh perusahaan dalam kurun waktu yang telah ditentukan dan sebagai prestasi atau hasil yang

dipengaruhi oleh aktivitas operasional perusahaan dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki (Jimmy L. Goal, 2014).

Veithzal Rivai, 2004, mengemukakan bahwa kinerja ialah “tampilan dari perilaku nyata setiap orang sebagai hasil prestasi kerja pegawai yang sesuai dengan perannya di perusahaan”. Rivai juga menjelaskan bahwa kinerja sebagai fungsi dari motivasi dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas maka seorang karyawan seharusnya bersedia dan memiliki kemampuan tertentu serta pemahaman yang jelas mengenai pekerjaan yang dikerjakan dan cara menyelesaikannya.

Sinambela, (2012) juga menyampaikan bahwa kinerja yaitu pegawai yang memiliki kemampuan untuk melakukan keahlian tertentu, karena kinerja pegawai sangat dibutuhkan guna untuk mendapatkan informasi mengenai keterampilan yang dimiliki dalam menjalankan tanggung jawab diberikan kepadanya. Oleh sebab itu, diperlukan kriteria yang jelas dan terukur sebagai acuan yang ditetapkan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dirangkum bahwa kinerja yaitu hasil akhir dari suatu pekerjaan yang terselesaikan dengan sempurna baik dilihat dari segi mutu dan jumlah yang dicapai maka harus ada jalinan hubungan kerja sama yang baik pula antara pihak pengelola dengan para karyawan karena sumber daya manusia menjadi unsur yang paling dominan. Perancangan yang telah matang menjadi sia-sia apabila di implementasikan oleh karyawan yang tidak bermutu dan minim antusiasme dalam bekerja.

## **10.2 Evaluasi/ Penilaian Kinerja**

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi kerja karyawan dikemukakan oleh C. Megginson (1981) yang dikutip A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) sebagai berikut: “*performance appraisal* (penilaian prestasi kerja) yaitu suatu

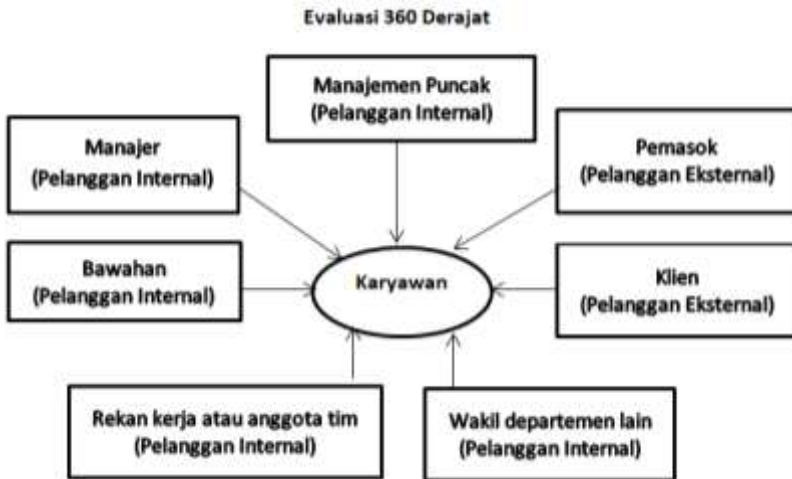
proses yang digunakan atasan untuk menentukan apakah seorang pekerja melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya". Andrew E. Sikula (1981) dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) juga mengemukakan bahwa "penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu (barang)"

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi/ penilaian kinerja sebagai suatu proses bagi organisasi yang dilakukan secara sistematis untuk menilai hasil kerja karyawannya yang bertujuan memberikan umpan balik (promosi jabatan, penentuan imbalan,, pendidikan dan pelatihan) kepada karyawannya agar dapat memperbaiki kinerjanya dimasa mendatang dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Manajemen melakukan penilaian kinerja berdasarkan 3 kriteria yang dianggap sangat berpengaruh terhadap apa yang dilakukan oleh karyawan. Kriteria tersebut yaitu: (1) Hasil kerja individual. Menilai hasil akhir kerja sangat penting dibandingkan menilai cara pencapaiannya. (2) Perilaku. Evaluasi kinerja juga dapat dinilai berdasarkan perilaku karyawan seperti menyelesaikan pekerjaan dan menyerahkan laporan tepat waktu, suka menolong orang lain, memberikan berbagai ide untuk perbaikan, mengambil tugas tambahan secara sukarela, dan sebagainya. (3) Sikap. Karyawan yang memiliki sikap seperti tingkah laku yang baik, percaya diri, dapat diandalkan, selalu sibuk, atau memiliki banyak pengalaman, dan sebagainya sering digunakan untuk menilai tingkat kinerja karyawan (Stephen dan Timothy, 2008)

Manajer bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Pendekatan yang dilakukan oleh manajer untuk mengevaluasi umpan balik kinerja karyawan yang berhubungan dengan

pihak internal maupun eksternal yaitu dengan menggunakan evaluasi 360 derajat yang bertujuan mengumpulkan umpan balik dari semua pihak yang berhubungan dengan karyawan seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:



*Sumber: Diadaptasi dari personnel Journal dalam Stephen dan Timothy. 2008. Hal 315*

Evaluasi 360 derajat memiliki kelebihan yaitu dapat melakukan pengamatan terhadap kinerja karyawan lebih akurat dikarenakan evaluasi ini menyediakan umpan balik dari teman sejawat atau tim, para pelanggan, bawahan, organisasi yang melibatkan semua orang dalam pengamatan dan penilaian. Evaluasi 360 derajat juga memiliki kekurangan yaitu evaluasi ini bisa disalahgunakan sebagai contoh terjadinya perdamaian pertentangan dan kontradiksi diantara kelompok penilai, tidak mampu melatih para penilai dikarenakan masalah waktu sehingga terjadi ketidakadilan dalam penilaian.

### **10.3 Tujuan Evaluasi/ Penilaian Kinerja**

Evaluasi/ penilaian kerja karyawan bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui peningkatan kerja dari SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Djoko Wijono (2007) mengemukakan ada beberapa tujuan evaluasi kinerja, antara lain:

- a. Menetapkan tingkat keberhasilan dari kinerja karyawan
- b. Sebagai dasar pertimbangan untuk alokasi imbalan. Dalam hal ini menentukan siapa yang berhak mendapatkan kenaikan gaji
- c. Mengidentifikasi potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan seperti keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan bidangnya (*the right man in the right place*/ menempatkan seseorang sesuai dengan keahlian atau kemampuannya)
- d. Menghasilkan data dan informasi mengenai perkembangan karyawan secara obyektif
- e. Menambah daya produksi organisasi secara efektif dan efisien
- f. Untuk merencanakan pengembangan SDM

### **10.4 Kegunaan Evaluasi/ penilaian kinerja**

Kegunaan evaluasi kinerja karyawan menurut Agus Sunyoto (dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005)) yaitu:

- a. Sebagai bahan pengambilan keputusan penentuan prestasi kerja, imbalan, perpindahan bagian, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
- b. Untuk mengukur tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya
- c. Sebagai bahan evaluasi mengenai efektivitas semua kegiatan dalam perusahaan

- d. Sebagai bahan evaluasi program pelatihan dan menetapkan jadwal kerja, cara kerja, bentuk organisasi, situasi kerja dan pengawasan
- e. Sebagai indikator dalam menentukan kebutuhan pelatihan untuk karyawan yang ada di dalam organisasi
- f. Dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja sehingga memperoleh *performance* yang baik
- g. Digunakan untuk melihat kelemahan dan meningkatkan keahlian karyawan berikutnya
- h. Digunakan sebagai kriteria untuk menentukan, menyeleksi dan menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki
- i. Sebagai bahan untuk memperbaiki maupun mengembangkan *job description* (tanggung jawab kerja)
- j. Sebagai alat dalam memperbaiki maupun mengembangkan keahlian karyawan

## 10.5 Sasaran Evaluasi/ Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja menjadi sarana perbaikan bagi karyawan yang tidak mengerjakan perintah dan kewajibannya dengan sempurna di dalam organisasi dan dilaksanakan secara berkala. Sasaran dan penilaian kinerja karyawan menurut Agus Sunyoto (1999) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005), yaitu:

- a. Melakukan analisis kinerja karyawan dan kinerja organisasi dari masa yang lalu secara terus menerus dan periodik
- b. Mengaudit keterampilan dan pengetahuan para karyawan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan sehingga dapat memprogram pelatihan secara efektif dan efisien
- c. Sasaran dan tanggung jawab untuk perorangan maupun kelompok yang akan datang telah ditentukan sehingga ada kejelasan terhadap apa yang akan dilakukan oleh karyawan, pencapaian kualitas dan baku yang telah ditentukan

- d. Mengetahui potensi yang dimiliki oleh karyawan sebagai dasar dalam memberikan promosi maupun imbalan

## **10.6 Metode Evaluasi/ Penilaian Kinerja**

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008). Menjelaskan bahwa terdapat beberapa cara dalam melakukan evaluasi kinerja, antara lain:

- a. Insiden kritis (*Critical Incidents*). Teknik ini digunakan untuk mengevaluasi berbagai perilaku kunci untuk membedakan antara mengerjakan pekerjaan secara efektif dan tidak efektif
- b. Skala penilaian grafis (*graphic rating scales*). Teknik ini digunakan untuk melakukan evaluasi dengan membuat skala penilaian yang biasanya menggunakan angka 1 sampai 5 (tidak memuaskan sampai dengan luar biasa), faktor yang dinilai seperti inisiatif, kerja sama, pengetahuan, dan lain-lain. Metode ini sangat sering digunakan pada penilaian kerja karena dapat menghemat waktu dan mudah dilaksanakan. Selain itu, metode ini juga dimanfaatkan untuk membuat perbandingan dan analisis secara kuantitatif.
- c. Skala penilaian perilaku berjangkar (*behaviorally anchored rating scale*). Teknik ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dengan mengkombinasikan elemen utama dari metode insiden kritis dan skala penilaian grafis. Evaluasi terhadap karyawan yang dilakukan oleh penilai berdasarkan berbagai hal tetapi hanya pada poin-poinnya saja, contoh perilaku aktual pada pekerjaan bukan pada deskripsi atau sifat umum.
- d. *Group order ranking*. Metode evaluasi yang menempatkan karyawan ke dalam kelompok tertentu seperti quartiles (nilai yang membagi data yang berurutan menjadi empat bagian yang sama banyak)



- e. *Individual ranking*. Metode evaluasi yang menyusun para karyawan dari yang terbaik hingga terburuk.
- f. *Paired comparison*. Metode ini digunakan untuk membandingkan tiap para karyawan dengan karyawan lain dan memberi peringkat yang disusun sesuai jumlah nilai superior yang diraih.

## 10.7 Langkah Evaluasi/ Penilaian Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa langkah pokok dalam mengevaluasi kinerja karyawan (Djoko Wijono, 2007) sebagai berikut:

1. Menyiapkan *job description* (uraian kerja/jabatan) karyawan yang tepat

Uraian kerja/ jabatan merupakan pernyataan tertulis mengenai tugas, wewenang, tanggung jawab, tata hubungan kerja secara horizontal, syarat pendidikan dan pelatihan yang diperlukan, macam dan kualifikasi SDM, dan kondisi kerja yang diperlukan.

Uraian kerja yang baik mencakup:

- (a) Tugas pokok
- (b) Tugas khusus/spesifik
- (c) Wewenang, tanggung jawab, dan tata hubungan kerja
- (d) Standar kerja dan pengukurannya
- (e) Kemampuan dan keterampilan

Kategori utama deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yaitu:

- a. Manajemen. Fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penganggaran, penilaian, koordinasi, kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan.
- b. Tata usaha/ administrasi. Yaitu ketersediaan sarana dan prasarana atau sumber daya seperti SDM, keuangan, berbagai bahan perlengkapan, berbagai jenis alat yang

diperlukan, metode dan prosedur administrasi serta administrasi perkantoran (pencatatan dan pelaporan, telepon, air, listrik, komputer, ATK (alat tulis kantor), bangunan (gedung dan ruang), serta barang-barang inventaris).

- c. Teknis. Pekerjaan teknis menggambarkan jenis organisasi, apakah organisasi tersebut merupakan organisasi perdagangan, organisasi jasa layanan umum, organisasi promosi, organisasi pemerintahan, organisasi pendidikan dan pelatihan, organisasi kesehatan, organisasi perikanan, dan sebagainya. Uraian/ deskripsi pekerjaan teknis meliputi keterampilan, pengetahuan, kemampuan, profesionalisme, dan komputerisasi.

## 2. Membuat kriteria dan standarisasi kinerja karyawan serta pengukurannya

Mengukur kinerja dilakukan secara subyektif maupun obyektif dilihat dari penampilan deskripsi pekerjaannya yang mencakup faktor kunci atau kriteria yang dipakai, antara lain:

- a. Kriteria manajerial digunakan untuk mengukur pelaksanaan berbagai fungsi manajemen seperti pengarahan, organisasi, koordinasi, dan pengendalian yang dibuat sesuai dengan perencanaan, berinovasi, konsep baru, berkreativitas, dan sebagainya.
- b. Mengukur tingkat pencapaian berupa total dan persentase keberhasilan, penggunaan biaya, keuntungan dan kerugian yang diperoleh, efektif dan efisien, dan lain sebagainya.

## 3. Analisis evaluasi

Evaluasi dilakukan pada hasil kerja bukan pada orangnya namun penilaian secara subyektif juga perlu dilakukan. Karakteristik kinerja yang akan dinilai ditetapkan dan dianalisis baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Penggunaan skala penilaian seperti: 1. Tidak memuaskan 2. Di bawah rata-rata 3. Rata-rata 4. Memuaskan 5. Luar biasa. Analisis kuantitatif berupa total produksi atau jasa layanan yang diberikan, persentase pencapaian sesuai dengan keinginan atau kerugian, efektivitas dan efisiensi, dan lain-lain. Analisis kualitatif berupa akurasi, prestasi, administrasi, analitis, komunikasi, kompetensi, kerja sama, kreativitas, pengambilan keputusan, pendelegasian, bisa diandalkan, improvisasi, inisiatif, inovasi, keahlian interpersonal, keputusan, pengetahuan, kepemimpinan, pembelajaran, manajemen, motivasi, dan negosiasi.

### 10.8 Panduan Evaluasi Kinerja SDM/ karyawan

James E. Near Jr. 2003, mengemukakan mengenai panduan untuk menilai kinerja karyawan , antara lain:

**a. Akurasi**

Memenuhi standar akurasi yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Total kekeliruan yang tidak normal	Lebih banyak melakukan kekeliruan	Terdapat standar yang terakurasi secara umum	Terdapat sedikit kesalahan	Konsisten dan akurat di setiap saat

## b. Prestasi

Tugas dan tanggung jawab terselesaikan dengan sempurna

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Tidak berhasil memenuhi kewajiban dan perintah yang diberikan	Tidak memenuhi ketentuan yang ditentukan	Memenuhi syarat kerja yang ditentukan	Memperlihatkan kinerja yang konsisten	Memperlihatkan hasil yang luar biasa dalam menyelesaikan kewajiban dan perintah yang diberikan

## c. Administrasi

Mencapai efektivitas administratif dengan sangat baik

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Tugas-tugas administrasi yang dibuat tidak dapat diterima	Tidak mencapai standar yang ditentukan dalam kompetensi administratif	Mencapai standar yang ditentukan dalam melakukan tugas administratif	Ahli dalam mempertanggungjawabkan tugas administratif	Mencapai tingkat efektivitas yang sangat istimewa dalam berbagai tugas administratif

## d. Analitis

Efektif dalam menganalisis

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Berbagai tugas menganalisis elemen yang kritis tidak dapat diterima	Tidak mencapai standar yang ditentukan dalam menganalisis situasi dan permasalahan	Memiliki kemampuan rata-rata apabila berhadapan dengan berbagai situasi analitis	Menggunakan logika dan alasan yang dapat diterima ketika menganalisis berbagai masalah dan situasi sulit	Memiliki keahlian yang maksimal dalam mengkaji situasi dan menetapkan tahapan yang tepat

**e. Komunikasi**

Melakukan komunikasi dengan pihak lain

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak dapat berkomunikasi dengan baik	Memiliki keahlian komunikasi yang kurang	Memiliki keahlian rata-rata dalam berkomunikasi	Efektif dalam berkomunikasi dengan pihak lain	Memiliki keahlian luar biasa dalam melakukan komunikasi dengan sesama

**f. Kompetensi**

Kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh karyawan

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Memiliki keterampilan dan mutu yang sangat rendah	Memiliki daya saing namun kurang berkompeten	Ada kemampuan dan kualitas namun dalam kategori rata-rata	Memiliki daya saing yang kuat	Memiliki keahlian dan mutu yang tinggi untuk menyelesaikan berbagai tugas

**g. Kerja sama**

Menjalin kerjasama dengan orang lain

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak mampu bekerja sama dengan orang lain	Adanya kerja sama namun jarang	Memiliki nilai yang sama dalam bekerja sama dengan pihak lain	Memiliki keahlian kerja sama yang baik	Memiliki kemampuan yang tinggi dalam bekerja sama dengan pihak lain di semua bidang

## h. Kreativitas

Memiliki kreativitas dan imajinatif

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak memiliki kreativitas	Memiliki keahlian kreativitas yang minim dalam mengembangkan prospektif baru	Memiliki kreativitas dan imajinatif yang normal	Memiliki ide-ide konseptual yang baik beserta aplikasi praktisnya	Memiliki kemampuan istimewa pada gagasan yang kreativitas dan melaksanakannya dengan sangat baik

## i. Pengambilan keputusan

Membuat ketetapan dan memberikan solusinya

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak dapat membuat keputusan yang dapat diterima	Membuat ketetapan di bawah rata-rata	Ketetapan yang telah ditentukan dapat diterima	Mampu membuat ketetapan yang dapat diterima dan tidak berubah-ubah sesuai dengan berbagai fakta yang terdokumentasi	Memiliki kompetensi dalam membuat keputusan secara logis dan memberikan solusinya

**j. Pendelegasian**

Memberikan kuasa kepada orang lain untuk berbicara atau bertindak

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak bisa mendelegasikan secara efektif	Kemampuan pendelegasian di bawah rata-rata	Mendelegasikan berbagai tugas kepada subordinat dibawahnya	Mampu memberikan pendelegasian dengan penuh tanggung jawab dan otoritas yang jelas	Memiliki kemampuan yang luar biasa dalam pendelegasian untuk kekuatan organisasi secara maksimal

**k. Dapat diandalkan**

Memiliki sifat yang dapat dipercaya

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak bisa diandalkan dalam menjalankan tanggung jawab	Tidak selalu bisa dipercaya dalam menjalankan berbagai tugas yang ditentukan	Bisa dipercaya untuk melakukan tugas dan waktu yang telah ditentukan	Bisa dipercaya dalam berbagai tugas untuk diselesaikan	Tanggung jawab yang diberikan dapat diselesaikan dengan luar biasa hingga sukses

## l. Improvisasi

Meningkatkan kualitas atau keadaan yang terbaik

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Memiliki peningkatan kualitas yang sangat minim	Improvisasi di bawah rata-rata	Adanya peningkatan penyelesaian berbagai tujuan improvisasi	Improvisasi meningkat secara substansial	Memperkuat dan mengimprovisasi efektivitas, berbagai pendekatan dan strategi mengalami peningkatan yang luas biasa

## m. Inisiatif

Memiliki ide, cara dan konsep baru

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak berhasil meraih standar minimal dalam menciptakan berbagai kemungkinan baru	Mengembangkan ide dan berbagai solusi baru di bawah rata-rata	Memiliki wawasan yang kreatif untuk mengembangkan ide dan solusi yang kreatif	Memiliki keahlian yang kreatif dalam mengembangkan ide dan solusi	Memiliki kemampuan istimewa dalam berkreasi dan mengembangkan hal baru



## **n. Inovasi**

Mengenal metode dan prosedur baru

<b>Tidak Memuaskan</b>	<b>Di bawah rata-rata</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Memuaskan</b>	<b>Luar biasa</b>
Tingkat pengembangan metode dan prosedur inovatif tidak berhasil diraih	Minim dalam keahlian yang inovatif	Memiliki keahlian inovatif rata-rata	Sangat berinovatif untuk mengembangkan berbagai metode baru	Memiliki standar yang tinggi dalam mengembangkan berbagai metode, membuat konsep baru beserta solusinya

## **o. Keahlian interpersonal**

Ahli dalam hubungan yang manusiawi

<b>Tidak Memuaskan</b>	<b>Di bawah rata-rata</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Memuaskan</b>	<b>Luar biasa</b>
Gagal dalam menjalin komunikasi dan hubungan dengan orang lain yang dapat diterima	Kemampuan yang minim dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain	Secara umum dapat memperlihatkan keahlian menjalin hubungan dengan sesama manusia	Sangat ahli berkomunikasi dan menjalin kerja sama	Memiliki keterampilan yang luar biasa dalam berkomunikasi dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain dalam menangani berbagai situasi sosial tertentu

**p. Keputusan**

Mempertimbangkan fakta dan argumen sebelum menetapkan gagasan, saran atau aktivitas yang jelas

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak berhasil membimbing keputusan yang dapat diterima	Keandalan menciptakan berbagai keputusan yang sehat di bawah standar rata-rata	Menciptakan berbagai keputusan yang dapat diterima dan bijaksana mencapai standar rata-rata	Dapat selalu dipercaya dalam membuat berbagai pertimbangan secara bijaksana	Mampu membuat keputusan yang istimewa dalam menganalisis secara tepat dan membuat estimasi secara bijaksana

**q. Pengetahuan**

Pemahaman yang relevan terhadap kondisi dan posisi

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Memiliki pengetahuan sangat kurang terhadap posisi dan berbagai kondisi yang relevan	Pengetahuan terhadap kewajiban dan perintah tidak mencapai standar rata-rata	Memiliki pengetahuan yang mencapai standar rata-rata diberbagai sudut pandang dan tempat	Menunjukkan kemampuan memahami berbagai kewajiban posisi	Memiliki pemahaman terkini yang luar biasa dan memperlihatkan pengetahuan terhadap posisi dan kerja wilayah secara autoritatif dan lengkap

**r. Kepemimpinan**

Memiliki kekuasaan yang kuat dan kapasitas dalam memimpin

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak bisa memperlihatkan kepemimpinan yang berkualitas	Pencapaian berbagai harapan kepemimpinan di bawah rata-rata	Memperlihatkan kualitas memimpin mencapai standar rata-rata	Menampilkan kemampuan memimpin yang idealis dan kuat	Memiliki kekuatan memimpin yang unggul dan luar biasa dalam memberikan motivasi dan inspirasi

**s. Pembelajaran**

Memiliki pengetahuan dan keahlian dari pengalaman dan pembelajaran

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak memiliki keahlian pembelajaran	Respon terhadap berbagai keadaan pembelajaran yang baru di bawah rata-rata	Rata-rata dalam keahlian mempelajari metode, sistem dan berbagai teknik baru	Baik dalam mempelajari dan respon terhadap perintah, berbagai metode dan prosedur baru	Menunjukkan kemampuan belajar dan beradaptasi dengan cepat yang luar biasa pada perubahan situasi yang baru

#### t. Manajemen

Regulasi dan pengawasan terhadap berbagai sumber

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Gagal memimpin pada tingkat yang dapat diterima	Memiliki kepandaian mengenai manajemen dasar di bawah rata-rata	Sanggup melakukan berbagai pokok dan cara manajemen pada sebagian besar keadaan	Memiliki kemampuan manajemen yang berpengaruh di berbagai macam kondisi	Memiliki keahlian yang istimewa dalam memimpin disegala keadaan yang ada

#### u. Motivasi

Memberikan motivasi, rangsangan dan menumbuhkan semangat pada diri sendiri dan orang lain

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Motivasi yang dimiliki sangat minim	Memiliki semangat dan keinginan di bawah standar rata-rata dalam menggapai tujuan	Menunjukkan kemampuan yang sama dalam merangsang capaian, keinginan, dan semangat	Memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai hasil secara maksimal	Memiliki rangsangan yang sangat kuat untuk menyelesaikan kewajiban dan membangkitkan semangat

## v. Negosiasi

Melakukan perundingan dengan orang lain menggunakan cara diskusi dan negosiasi untuk mendapatkan kesepakatan

<b>Tidak Memuaskan</b>	<b>Di bawah rata-rata</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Memuaskan</b>	<b>Luar biasa</b>
Lemah dalam melakukan negosiasi	Keahlian negosiasi dibawah standar rata-rata	Mampu menyelesaikan masalah dan kesalahpahaman secara umum	Mampu bekerja sama dengan baik dalam menyelesaikan berbagai pandangan yang berbeda	Mampu menghadapi berbagai masalah dan membuat penyelesaian tanpa menimbulkan konflik

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Anwar Prabu mangkunegara.2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama
- Djoko Wijono. 2007. *Evaluasi Program Kesehatan dan Rumah Sakit*. Surabaya : CV. Duta Prima Airlangga.
- Jimmy L. Goal, CHR., 2014. A to Z, Human Capital, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori, dan Pengembangan Dalam konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta : Grasindo
- Neal Jr, E. james. 2003. *Guide to Performance Appraisals: Doing It Right (Terjemahan Wawan Setiawan)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai (Teori Pengukuran dan Implikasi)*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Veithzal, Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo.



# **BAB 11**

## **PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA**

*Oleh Ayu Muthia*

### **11.1 Pendahuluan**

Komponen yang penting dalam sebuah organisasi salah satunya adalah sumber daya manusia, dikarenakan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi mempunyai fungsi sebagai penggerak jalannya sebuah organisasi, termasuk dalam pelayanan kesehatan. Sumber daya manusia merupakan semua pihak yang berkepentingan dalam melakukan promosi, melestarikan, mempertahankan, dan meningkatkan kesehatan masyarakat. (Purnaya, 2016; Sutrisno, 2009; Yusuf, 2020) Kondisi kerja yang kurang baik, kekurangan tenaga kesehatan yang berkualitas, dan kesenjangan distribusi atau jumlah tenaga kesehatan adalah masalah yang terkait dengan sumber daya manusia di industri kesehatan. (Damari and Ehsani Chimeh, 2017)

Sumber Daya Manusia (SDM) kesehatan atau tenaga kesehatan sangat penting bagi upaya dalam melaksanakan pembangunan kesehatan. Beban kerja tenaga kesehatan profesional dapat dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya kesehatan yang tidak merata dan terbatas, yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan. (Kurniati and Anna, 2012) Terkait hal ini salah satu aspek ketenagakerjaan yang paling tidak diharapkan oleh karyawan yang masih aktif bekerja adalah Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). PHK terjadi dikarenakan karyawan dipecat atau diberhentikan, baik itu dilakukan dalam jangka waktu sementara atau permanen atas permintaan karyawan sendiri atau kehendak perusahaan.



Menjaga efektivitas dan efisiensi organisasi perusahaan adalah tujuan dari PHK ini. (Ropidin and Setyo Riyanto, 2020)

Undang-undang Ketenagakerjaan RI Nomor 13 Tahun 2003 mengatur mengenai pemutusan hubungan kerja dan mencakup pemutusan hubungan kerja yang terjadi pada badan usaha yang berbadan hukum atau tidak, dimiliki oleh perorangan maupun kemitraan, atau dimiliki oleh badan hukum, baik swasta maupun milik negara, serta perusahaan sosial dan usaha lain yang mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau bentuk kompensasi lainnya. (Presiden Republik Indonesia, 2003; Sutrisno, 2009)

## **11.2 Pemutusan Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Pelayanan Kesehatan**

### **11.2.1 Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemutusan Hubungan Kerja mengacu pada berakhirnya suatu pekerjaan karena keadaan tertentu yang juga mengakhiri hak dan kewajiban antara karyawan dan pengusaha. Awal hilangnya sarana penghidupan karyawan adalah hilangnya mata pencaharian dengan adanya pemutusan hubungan kerja, yang juga mengakibatkan hilangnya pendapatan. Beban ekonomi keluarga tidak diragukan lagi menjadi dampak pemutusan hubungan kerja bagi pekerja. (Sonhaji, 2019)

### **11.2.2 Penyebab Pemutusan Hubungan Kerja**

Undang-undang ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003 pasal 151 telah disampaikan bahwa pengusaha, pekerja, serikat pekerja, dan juga pemerintah, dengan segala upaya harus mengupayakan agar jangan sampai terjadi PHK. (Presiden Republik Indonesia, 2003)

Namun ada beberapa penyebab yang mungkin dapat mengakibatkan pemberhentian hubungan kerja, antara lain:

1. Karyawan meninggal dunia.
2. Kebijakan dari pemberi kerja

Pemberi kerja memiliki kebijakan masing-masing dalam melakukan keputusan hubungan kerja, antara lain;

- a. Penutupan bisnis atau pengurangan staf.
- b. Tidak kompeten dalam masa percobaan.

Karyawan dapat segera diberhentikan selama masa percobaan tidak lebih dari tiga bulan tanpa memperhatikan masa tenggang satu bulan. Ketidakmampuan karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan kepada mereka selama masa percobaan adalah alasan dari keputusan hubungan kerja. Jika seorang karyawan dikeluarkan selama masa percobaan, maka karyawan tersebut tidak berhak atas uang pesangon atau uang layanan dari pemberi kerja.

- c. Alasan yang mendesak.

Alasan mendesak berikut adalah pembenaran lebih lanjut untuk mengakhiri hubungan karyawan atas permintaan pemberi kerja :

- 1) Pada awal dipekerjakan oleh pemberi kerja, ditemukan bahwa surat karyawan tersebut dipalsukan.
- 2) Karyawan yang bersangkutan kurang mampu melakukan tugas.
- 3) Pembuat onar, peminum, dan pemabuk di tempat kerja dan telah diulang berkali-kali.
- 4) Karyawan yang bersangkutan memiliki catatan kriminal untuk pencurian, penipuan, penggelapan, atau pelanggaran lain yang menempatkan perusahaan atau organisasi dalam bahaya.

5) Karyawan yang bersangkutan menyalahgunakan, memperlakukan, atau mengancam pimpinan organisasi atau korporasi.

6) Melalaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan dilakukan dengan sengaja.

d. Sakit yang berlangsung lama.

Pemberi kerja dapat memutuskan hubungan dengan individu yang bersangkutan jika mereka sakit kronis atau tidak bekerja karena sakit setidaknya selama tiga hingga empat bulan. Pemberi kerja juga dapat mengurangi kompensasi atau upah karyawan dengan persentase tertentu saat mereka sakit dan tidak dapat bekerja. Dalam hal ini, karyawan masih memiliki hak atas pesangon atau biaya jasa berdasarkan masa kerja karyawan tersebut.

e. Lanjut usia.

Menurut aturan yang berlaku dalam situasi ini, karyawan lanjut usia yang menunjukkan penurunan kinerja dapat dipecat, hubungan kerja dihentikan, atau diizinkan untuk pensiun.

3. Keinginan dari karyawan

Untuk alasan berikut, preferensi karyawan sendiri juga dapat mengakibatkan pemutusan hubungan kerja:

a. Terlepas dari kerja keras karyawan, upah atau gaji tidak dibayarkan sesuai jadwal.

b. Pemberi kerja / organisasi mengabaikan komitmen yang dibuat untuk staf.

c. Tugas yang diberikan kepada karyawan terbukti berbahaya bagi moral dan keselamatannya.

d. Karyawan mengalami kepemimpinan yang kejam.

e. Menolak pemimpin baru; karyawan tidak cocok dan tidak setuju dengan perilaku pemimpin baru.

Pekerja yang baik adalah mereka yang melakukan tugasnya sebagaimana disyaratkan oleh Pasal 1603 Undang-Undang Hukum Perdata Indonesia, yang meliputi kewajiban pekerja untuk melakukan pekerjaan dengan kemampuan terbaik mereka, kewajiban untuk tidak mewakili pekerjaan mereka kepada pihak ketiga tanpa izin dari pemberi kerja dan kewajiban untuk mematuhi aturan dan perintah terkait pekerjaan. (Salamate and Pangemanan, 2014)

Dua jenis kesalahan yang umumnya dilakukan pekerja adalah kesalahan kecil dan kesalahan besar. Karyawan mendapatkan teguran tertulis atau lisan digunakan untuk mencoba dan memperbaiki kesalahan kecil. Kesalahan besar terjadi apabila pengusaha / organisasi merasa dirugikan secara signifikan, dan kerugian cukup tinggi dalam estimasi korporasi serta menghambat kelanjutan usaha. (Sonhaji, 2019)

### **11.2.3 Dampak Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemutusan Hubungan Kerja memiliki dampak signifikan pada hidup karyawan tersebut. Ketika seseorang diberhentikan dari pekerjaan, dia tidak lagi mampu memenuhi kebutuhan diri dan seluruh keluarganya. Keluarga yang apabila anggota keluarganya mengalami PHK harus terlebih dahulu menghadapi ketidakpastian kapan pengangguran mereka berakhir, sehingga dalam pemutusan hubungan kerja, selain mempengaruhi karyawan yang terlibat juga dapat berdampak positif maupun negatif tergantung dari sudut pandang dan keputusan yang diambilnya. (Gunawan and Sugiyanto, 2017). Berikut dampak positif dan negatif dari PHK :

1. Dampak Positif
  - a. Meningkatkan kreativitas. Kecemerlangan pemikiran dan ide seseorang akan muncul pada saat yang mendesak.

- b. Ketika seseorang mendapatkan pengalaman hidup, kualitas hidupnya akan dapat meningkat secara signifikan.
2. Dampak Negatif
- a. Bertambahnya jumlah pengangguran sehingga berisiko meningkatkan tingkat kriminalitas.
  - b. Karyawan yang telah diberhentikan mungkin merasa khawatir dan mempertimbangkan bagaimana sumber pendanaan alternatif untuk kelangsungan hidup.
  - c. Perusahaan harus memberikan pesangon kepada karyawan yang dipecat, yang dapat mengakibatkan kerugian bagi pemberi kerja.

### **11.3 Bentuk Pemutusan Hubungan Kerja**

1. PHK demi hukum
- Dalam hal ini, kematian pekerja atau berakhirnya kontrak kerja merupakan dua alasan utama PHK. Oleh karena itu, karena implementasinya otomatis, pemberi kerja tidak perlu memberikan surat PHK.
2. Pemberhentian atas permintaan karyawan
- Pemutusan hubungan kerja atas permintaan sendiri adalah pemberhentian dengan hormat oleh perusahaan setelah mempertimbangkan dan menyetujui keinginan karyawan untuk mengundurkan diri karena alasan tertentu atau pribadi.
3. PHK karena melanggar kontrak kerja
- Karyawan juga dapat dipecat langsung oleh pemberi kerja. Dalam hal ini, PHK diakibatkan oleh pengunduran diri atau dari pelanggaran kontrak kerja. Oleh karena itu, alih-alih diwajibkan oleh aturan, salah satu pihak mengambil tindakan ini atas kehendaknya sendiri.

4. PHK karena masalah tertentu  
Ketika karyawan menderita penyakit yang berkepanjangan, efisiensi perusahaan, kebangkrutan, atau kerugian yang konsisten, maka dapat mengakibatkan PHK.
5. PHK karena masalah berat  
Karyawan membuat kesalahan besar seperti penipuan, menggelapkan properti perusahaan/organisasi, menyerang atau menyalahgunakan rekan kerja, mengungkapkan rahasia perusahaan merupakan masalah berat yang diperbolehkan untuk melakukan PHK.

### **11.4 Mekanisme Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

Sebelum melakukan pemutusan hubungan kerja, maka ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan:

1. Memastikan bahwa alasan PHK sah sesuai dengan hukum yang berlaku

Pemutusan hubungan kerja tidak dapat dilakukan tanpa ada dasar yang kuat. Alasan yang sah untuk pemutusan hubungan kerja karyawan antara lain efisiensi perusahaan/organisasi, kondisi pailit atau penutupan perusahaan, dan *force majeure*. Ada beberapa situasi dimana PHK menjadi ilegal secara hukum. Hal ini diperkuat dalam revisi Pasal 153 UU Ketenagakerjaan, yang menyatakan bahwa perusahaan tidak boleh memecat karyawan karena alasan sebagai berikut: (Presiden Republik Indonesia, 2003)

- a. Menurut diagnosis dokter, tidak dapat bekerja untuk jangka waktu yang tidak melebihi 12 bulan;
- b. Tidak dapat melakukan pekerjaan karena harus memenuhi tugas negara sesuai dengan aturan dan peraturan;
- c. Melakukan ibadah sesuai dengan agamanya;

- d. Menikah;
- e. Hamil, memiliki bayi, menyusui, atau mengalami aborsi.
- f. Menikah atau bersaudara dengan karyawan lain di perusahaan yang sama;
- g. Mendirikan atau bergabung dengan serikat pekerja yang sudah ada;
- h. Memberitahu pihak berwenang bahwa perusahaan atau organisasi melakukan kejahatan;
- i. Mengalami perbedaan sudut pandang, agama, ideologi politik, ras, warna kulit, kelas sosial, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan;
- j. Ketika seorang karyawan mengalami cacat tetap, penyakit dan/atau kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan, dan tidak dapat diprediksi kapan waktu penyembuhannya.

2. Mengirimkan surat pemberitahuan

Sebelum memberhentikan karyawan, perusahaan diwajibkan untuk memberikan pemberitahuan tertulis tentang alasan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan dan/atau serikat pekerja, jika karyawan tersebut termasuk dalam serikat pekerja di dalam perusahaan. Sedangkan surat pemberitahuan harus diberikan selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari sebelum PHK kepada karyawan yang masih dalam masa percobaan.

3. Menginformasikan kepada Kementerian/Dinas Tenaga Kerja jika terjadi PHK.

Pemberi kerja wajib memberitahukan kepada Kementerian Tenaga Kerja atau Dinas Tenaga Kerja di provinsi dan kabupaten/kota tentang PHK tersebut apabila karyawan telah menerima surat pemberitahuan dan tidak keberatan dengan pemutusan hubungan kerja.

## **11.5 Apabila Terjadi Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemberi kerja diwajibkan untuk memberikan kompensasi pesangon, uang pembayaran yang layak, dan / atau penghargaan masa kerja. Uang pesangon dihitung sebagai berikut:

1. Durasi kerja yang lebih pendek dari 1 (satu) tahun maka remunerasi 1 (satu) bulan;
2. Masa kerja satu tahun atau lebih tetapi tidak lebih dari 2 (dua) tahun mendapatkan 2 (dua) bulan upah;
3. Masa kerja 2 (dua) tahun atau lebih, tetapi tidak lebih dari 3 (tiga) mendapatkan 3 (tiga) bulan upah;
4. Masa kerja 3 (tiga) tahun atau lebih, tetapi tidak lebih dari 4 (empat) tahun mendapatkan 4 (empat) bulan upah;
5. Durasi kerja 4 (empat) tahun atau lebih, tetapi tidak lebih dari 5 (lima) tahun, dengan upah 5 (lima) bulan;
6. Durasi kerja 5 (lima) tahun atau lebih, tetapi tidak kurang dari 6 (enam) tahun mendapatkan 6 (enam) bulan gaji;
7. Jangka waktu kerja 6 (enam) tahun atau lebih tetapi tidak lebih dari 7 (tujuh) tahun mendapatkan upah 7 (tujuh) bulan;
8. Masa kerja 7 (tujuh) tahun atau lebih tetapi tidak lebih dari 8 (delapan) tahun, 8 (delapan) bulan upah;
9. 9 (sembilan) bulan gaji untuk masa kerja 8 (delapan) tahun atau lebih.

Rumus berikut digunakan untuk menentukan uang penghargaan layanan:

1. Mendapatkan 2 (dua) bulan upah untuk karyawan dengan masa kerja 3 (tiga) tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 (enam) tahun;
2. Mendapatkan 3 (tiga) bulan upah untuk karyawan dengan masa kerja 6 (enam) tahun atau lebih tetapi kurang dari 9 (sembilan) tahun;



3. Mendapatkan 4 (empat) bulan upah untuk karyawan dengan masa kerja 9 (sembilan) tahun atau lebih tetapi kurang dari 12 (dua belas) tahun;
4. Mendapatkan 5 (lima) bulan upah untuk karyawan dengan masa kerja 12 (dua belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 15 (lima belas) tahun;
5. Mendapatkan 6 (enam) bulan upah untuk karyawan dengan masa kerja 15 (lima belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 18 (delapan belas) tahun;
6. Mendapatkan 7 (tujuh) bulan upah untuk karyawan dengan masa kerja 18 (delapan belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 21 (dua puluh satu) tahun;
7. Mendapatkan 8 (delapan) bulan upah untuk karyawan dengan masa kerja 21 (dua puluh satu) tahun atau lebih tetapi kurang dari 24 (dua puluh empat) tahun;
8. Mendapatkan 10 (sepuluh) bulan upah untuk karyawan dengan masa kerja 24 (dua puluh empat) tahun atau lebih.

Karyawan yang terkena dampak Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) harus menerima dana penggantian sebagai berikut:

1. Cuti tahunan yang masih harus dibayar tetapi tidak digunakan;
2. Biaya transportasi bagi karyawan dan keluarganya ke lokasi tempat bekerja;
3. Biaya perumahan, farmasi, dan perawatan diganti 15% (lima belas per seratus), dan mereka yang memenuhi syarat menerima uang pesangon atau penghargaan berdasarkan masa kerja mereka. S
4. Ketentuan lain yang diuraikan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian perundingan bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Damari, B., Ehsani Chimeh, E., 2017. Public Health Activist Skills Pyramid: A Model for Implementing Health in All Policies. *Soc Work Public Health* 32, 407–420. <https://doi.org/10.1080/19371918.2017.1344600>
- Gunawan, G., Sugiyanto, S., 2017. Kondisi Sosial Ekonomi Keluarga Pasca Pemutusan Hubungan Kerja. . *Sosio Konsepsia*, 32–52.
- Kurniati, Anna, 2012. Kajian SDM Kesehatan di Indonesia. Salemba Medika, Jakarta.
- Presiden Republik Indonesia, 2003. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003.
- Purnaya, I.G.K., 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta.
- Ropidin, Setyo Riyanto, 2020. Dampak Pemutusan Hubungan Kerja Pada Perusahaan Farmasi Terkait Covid-19 Di Indonesia. *Jurnal Syntax Transformation* 1, 167–174. <https://doi.org/10.46799/jst.v1i5.63>
- Salamate, G., Pangemanan, J., 2014. Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Kesehatan di Dinas Kesehatan Kabupaten Minahasa Tenggara.
- Sonhaji, 2019. Analisis Yuridis Pemutusan Hubungan Kerja Akibat Kesalahan Berat Pekerja. *Administrative Law & Governance Journal*. Volume 2.
- Sutrisno, E., 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Prenadamedia Group, Jakarta.
- Yusuf, A., 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Fungsional Teoritis dan Aplikatif. RajaGrafindo Persada, Jakarta.



# **BAB 12**

## **MANAJEMEN KONFLIK PADA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

*Oleh Rita Rena Pudyastuti*

### **12.1 Pendahuluan**

Pada hakikatnya manusia mempunyai sifat kerja sama sebab manusia merupakan makhluk sosial yang tingkah lakunya dianggap rasional. Manusia mempunyai potensi untuk mengutarakan ide melalui pemikiran, pendidikan, dan pengalaman. Masyarakat diasumsikan sebagai sebuah realitas struktural. Struktur ini adalah sebuah keadaan yang timbul dalam perjalanan sejarah. Masing-masing komunitas sosial lebih menimbulkan sifat kemanusiaan apabila struktur sosialnya menunjang perjalanan menuju arah tersebut. Masyarakat akan mengalami kesenjangan apabila dalam hal materi, kekuasaan, dan status mengalami perbedaan yang mencolok. (Kusworo, 2019).

Sebuah komunitas mempunyai beberapa komponen yang berbeda dan saling mempengaruhi dalam tahapan kerja sama guna pencapaian tujuan. Perbedaan yang ada dalam sebuah organisasi kerap kali mengakibatkan adanya perbedaan pendapat yang memicu adanya masalah. Konflik ini bisa berubah menjadi masalah yang serius untuk sebuah organisasi jika konflik ini diabaikan berlarut tanpa adanya usaha untuk menanganinya. Permasalahan dalam sebuah organisasi kerap kali dipandang sebagai hal yang negatif, padahal sebagian besar konflik senantiasa negatif dan dapat merugikan apabila dapat

disusun dengan baik bahkan sangat mungkin akan dapat menguntungkan organisasi (Sudarmanto, Eko dkk, 2021).

Diketahui bahwa konflik tidak bisa dielakkan keberadaannya dan tanggung jawab pimpinan atau manajer yaitu mengelola konflik dengan bijak agar bisa berdampak positif terhadap kinerja organisasi dan perseorangan. Prosedur model/pendekatan manajemen konflik yang dilakukan mencakup tiga aspek, yaitu stimulasi konflik (*stimulating conflict*), mengurangi konflik (*reducing conflict*), dan penyelesaian konflik (*conflict resolution*).

Manajemen konflik sangat diperlukan bagi organisasi untuk bisa menumbuhkan dan mengelola organisasi ke arah yang positif yaitu melalui konflik akan menumbuhkan kematangan cara berpikir dalam suatu instansi atau organisasi. Manajemen konflik melibatkan bantuan diri pribadi, kerjasama dalam menangani sebuah masalah (baik dengan bantuan orang lain atau tidak) atau penarikan kesimpulan oleh pihak lain. Sebuah pendekatan yang menekankan pada proses manajemen konflik merujuk pada pola komunikasi sekaligus tingkah laku para pihak dan bagaimana cara mereka dalam mempengaruhi kepentingan dan analisis atas konflik (Wikansari, Rinandita dkk, 2022).

## **12.2 Hakekat Konflik**

Konflik merupakan bagian dari kehidupan seseorang. Saat individu ingin menguasai sebuah wilayah, mereka tidak sekadar bersengketa tentang sebidang tanah saja melainkan juga sumber daya alam misalnya air dan hutan yang ada di dalamnya. Konflik adalah fakta dalam hidup, tidak bisa dihindari dan kerap kali bersifat kreatif. Terjadinya konflik saat tujuan masyarakat tidak selaras, berbagai ketidakcocokan pendapat dan konflik umumnya dapat ditangani tanpa kekerasan dan kerap kali menghasilkan suasana yang lebih

positif atas mayoritas maupun seluruh pihak yang terkait (Fisher, 2001).

Berdasarkan pemaparan di atas, konflik (*conflict*) dapat diartikan sebagai proses yang bermula saat suatu pihak mempunyai pandangan bahwa pihak lain sudah memberikan dampak negatif, sesuatu yang merupakan kepentingan atau kepedulian pihak pertama. Pengertian ini meliputi macam-macam konflik yang ada dalam organisasi yang dapat mencakup tujuan yang tidak sesuai, perbedaan analisis fakta, perbedaan pemahaman yang dipengaruhi oleh harapan pelaku, dan lain-lain. Pengertian lain juga cukup fleksibel yang meliputi macam-macam tingkatan konflik dari perbuatan terang-terangan dan keras hingga ke pola-pola perbedaan pemahaman yang tidak terlihat dan tidak transparan.

#### **12.2.1 Strategi konflik.**

Manajemen konflik adalah proses pembuatan strategi konflik sebagai persiapan mengelola konflik. Apabila tidak dilakukan kontrol, konflik dapat berkembang menjadi konflik destruktif, yaitu setiap pihak akan memusatkan tenaga, pikiran, dan sumber-sumber organisasi bukan untuk pengembangan produktivitas, melainkan untuk menghancurkan bahkan merusak lawan konflik tersebut. Hal tersebut akan menghancurkan potensi produktivitas mereka. Dampaknya, kinerja akan mengalami penurunan bahkan menurunkan produktivitas sistem sosial.

#### **12.2.2 Mengendalikan konflik.**

Bagi orang-orang yang berkaitan dengan konflik, manajemen konflik adalah kegiatan mengontrol dan mengubah konflik dalam penciptaan hasil dari konflik yang tidak merugikan atau minimal menguntungkan. Bagi pihak ketiga, manajemen konflik adalah usaha dalam membina konflik dari konflik destruktif menjadi konflik konstruktif. Konflik konstruktif akan meningkatkan inovasi dan kreativitas pihak-

pihak yang terkait dalam konflik dalam penciptaan *win-win solution*.

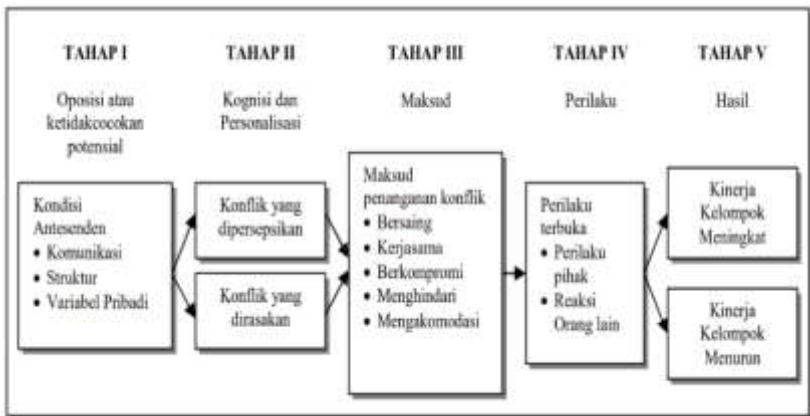
### **12.2.3 Resolusi konflik.**

Apabila manajemen konflik dilaksanakan oleh pihak yang terkait konflik, hal ini bermaksud untuk melahirkan penyelesaian konflik yang menguntungkan. Apabila dilaksanakan oleh pihak ketiga, manajemen konflik bermaksud melahirkan solusi yang dapat diterima oleh pihak yang terkait dengan konflik. Apabila manajemen konflik dilaksanakan organisasi dalam penyelesaian konflik yang ada dalam organisasi, hal ini juga bertujuan melahirkan kesehatan organisasi. Konflik dalam organisasi yang tidak dapat dilakukan manajemen dengan baik akan mengembangkan konflik destruktif sehingga akan berpengaruh pada kesehatan organisasi. Organisasi yang tidak sehat hanya akan *survive* dalam perubahan lingkungan organisasi, namun juga akan bisa beradaptasi dan berkembang dalam jangka waktu lama. Begitu juga sebaliknya, organisasi akan merasakan konflik yang tak berkesudahan akan menghabiskan energi untuk saling menghancurkan dan merusak. Hal ini akan menyebabkan organisasi yang tidak sehat.

## **12.3 Proses Terjadinya Konflik**

Konflik tidak terjadi secara instan, namun melalui sebuah proses. Hendricks (2000) mengidentifikasikan proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap, yaitu 1) fenomena sehari-hari, 2) keberadaan tantangan, dan 3) munculnya perlawanan.

Robbins (dalam Dalimunthe, 2016) mengungkapkan konflik terjadi melewati lima tahapan, yakni tahap perbedaan potensial atau oposisi, tahap kognisi dan personalisasi, tahap maksud, tahap tingkah laku, dan tahap hasil.



**Gambar 12.1.** Proses Konflik dari Robbins (dalam Dalimunthe, 2016)

1. Tahap I: Oposisi atau Ketidakcocokan Potensial

Langkah pertama dalam proses komunikasi yaitu keberadaan keadaan yang melahirkan peluang kemunculan konflik tersebut. Keadaan ini tidak memerlukan pengarahannya ke konflik secara langsung, keadaan juga yang bisa dilihat sebagai sumber atau kasus konflik sudah dimasukkan dalam tiga golongan umum: struktur dan variabel pribadi.

2. Tahap II: Kognisi dan Personalisasi

Apabila keadaan-keadaan yang dijelaskan dalam Tahap I berpengaruh negatif sesuatu yang dipertimbangkan oleh satu pihak, maka potensi untuk perbedaan atau oposisi menjadi akurat di tahap kedua ini. Keadaan anteseden hanya bisa memicu ke konflik jika satu pihak atau lebih disebabkan oleh dan sadar akan keberadaan konflik tersebut. Tahap II penting karena disitulah permasalahan konflik lebih diartikan.



### 3. Tahap III: Maksud

Maksud adalah keputusan berbuat dalam sebuah metode tertentu. Bisa dikenali lima maksud penyelesaian konflik: bersaing (tidak kooperatif dan tegas), kolaboratif (kooperatif dan tegas), penghindaran (kooperatif dan tidak tegas), akomodasi (kooperatif dan tidak tegas) dan kompromi (ada di antara kekooperatifan dan ketegasan).

### 4. Tahap IV: Perilaku

Perilaku konflik tersebut secara terbuka berusaha melakukan maksud-maksud masing-masing pihak. Namun tingkah laku ini memiliki mutu stimulus yang terlepas dari maksud. Sebagai hasil pengukuran atau perbuatan yang tidak terampil, terkadang tingkah laku terbuka menyeleweng dari maksud yang orisinal.

### 5. Tahap V: Hasil

Hubungan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang memiliki konflik berakhir pada dampak. Hasil ini bisa fungsional, dalam artian konflik tersebut menghasilkan sebuah evaluasi kinerja kelompok, atau disfungsional dalam artian menghalangi kinerja kelompok.

## 12.4 Penyebab Terjadinya Konflik

Menurut Sudarmanto, dkk., (2021) terjadinya konflik dalam organisasi bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

### 1. Faktor Manusia

Konflik bisa muncul karena faktor manusia, yakni disebabkan:

- a. Disebabkan oleh atasan karena model kepemimpinannya
- b. Pegawai yang mempertahankan aturan organisasi secara tidak luwes.
- c. Adanya karakteristik karakter individual, misalnya sikap egois, fanatic, otoriter, dan ciri karakter yang lain.

## 2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi yang bisa mempengaruhi adanya konflik, yaitu:

- a. Persaingan dalam pemanfaatan sumber daya.
- b. Kendala komunikasi.
- c. Perbedaan nilai dan pandangan.
- d. Perbedaan individu yaitu perbedaan kondisi emosional dan prinsip
- e. Perbedaan tujuan antar organisasi dan unit.
- f. Interdependensi tugas.
- g. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.
- h. Kaburnya yurisdiksional.
- i. Persoalan status dalam organisasi.
- j. Perbedaan latar belakang kebudayaan yang

Perubahan nilai yang tanpa perencanaan dan cepat dalam masyarakat. Sementara sejumlah teori utama mengenai penyebab konflik dalam organisasi, yaitu:

1. Teori kebutuhan manusia.
2. Teori hubungan masyarakat
3. Teori transformasi konflik
4. Teori negosiasi prinsip

## 12.5 Bentuk-Bentuk Konflik

Konflik pasti ada dalam setiap organisasi. Oleh sebab itu maka tanggung jawab yang dilaksanakan oleh manajer yaitu mengeliminir sebab-sebab adanya konflik dan secara berkesinambungan berusaha menemukan penyelesaian agar adanya konflik menjadikan organisasi tidak sehat, oleh karena itu manajer perlu terus berupaya untuk mengubahnya menjadi konflik fungsional. Eksistensi konflik fungsional (konstruktif) dan konflik disfungsional (destruktif) ciri-cirinya bisa dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 12.1.** Karakteristik Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif

<b>Konflik Konstruktif</b>	<b>Konflik Destruktif</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berusaha menyelesaikan perbedaan mengenai substansi konflik</li> <li>2. Berhasil mendefinisikan dan mengklarifikasi permasalahan konflik</li> <li>3. Komunikasi dan negosiasi intensif untuk menjelaskan posisi masing-masing</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polarisasi perbedaan</li> <li>2. Berkurangnya kerja sama</li> <li>3. Konflik tidak berpusat pada substansi konflik.</li> <li>4. Terjadi spiral konflik yang semakin membesar dan meninggi</li> <li>5. Perilaku mengancam</li> <li>6. Perilaku merendahkan lawan konflik</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berupaya mengendalikan emosi, amarah rasa kekhawatiran dan stress</li> <li>2. Negosiasi <i>give and take</i></li> <li>3. Spiral konflik mengerucut ke arah kompromi dan kolaborasi</li> <li>4. Berupaya mencari win-win solution yang memuaskan kedua belah pihak berkonflik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku konfrontasi dan mengancam</li> <li>2. Ketegangan, kekhawatiran, stres dan agresi</li> <li>3. Negosiasi minimal</li> <li>4. Gaya konflik kompetisi</li> <li>5. Mengalami krisis</li> <li>6. Menginginkan win &amp; lose solution</li> <li>7. Merusak hubungan</li> <li>8. Menyelamatkan muka</li> </ol>

*Sumber: Wirawan (2010: 60)*

Jika ditinjau dari pelakunya, konflik dibagi menjadi tiga, yakni:

a. Konflik Vertikal

Konflik vertikal merupakan konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dimana yang bersangkutan dalam konflik yaitu antara hierarki/tingkatan jabatan yang terdapat dalam organisasi.

b. Konflik Horizontal

Konflik horizontal merupakan konflik yang terjadi diantara satu orang dengan orang lain yang mempunyai jabatan setara. Konflik ini juga bisa dinamakan konflik antara unit, departemen/bagian satu dengan yang lain dan mempunyai jabatan setara atau konflik diantara pejabat satu dengan yang lain dalam tingkatan eselonnya sama dalam sebuah organisasi.

c. Konflik diagonal

Konflik diagonal merupakan konflik yang ada dalam sebuah organisasi pemerintah atau organisasi lain yang dipengaruhi oleh perlakuan yang tidak adil dalam menempatkan sumber daya organisasi kepada semua unit kerja yang terdapat di organisasi. Hal ini bisa berakibat pada rasa iri dan sakit hati dari pihak yang mengalami kerugian yang berujung pada kemunculan pertentangan.

## 12.6 Pendekatan Penanganan Konflik

Pengendalian konflik dilaksanakan dengan pendekatan musyawarah, campur tangan pihak lain, negosiasi (*bargaining*), konfrontasi, dan kompromi.

### 1. Musyawarah

Musyawarah dilaksanakan supaya para pihak yang berlawanan bisa menemukan solusi terbaik atas konflik yang tengah dihadapi, bukan mencari kemenangan sepihak. Musyawarah bertujuan untuk pemerolehan keinginan sehingga kedua belah pihak tidak ada yang dikalahkan. Prosedur yang dilaksanakan yaitu antara lain:

- a. Laksanakanlah identifikasi masalah dengan menemukan data dari para pihak yang berkonflik atau mengetahui konflik yang ada.
- b. Mempertemukan kedua belah pihak dalam forum dialog yang diarahkan oleh pimpinan.

c. Pimpinan mengontrol perwujudan hasil musyawarah.

2. Campur tangan pihak ketiga

Campur tangan pihak ketiga dibutuhkan jika para pihak yang berlawanan tidak menghendaki musyawarah atau tidak menemukan solusi. Heine dan Kerk mengungkapkan jika pencegahan pertengkaran antar pihak yang mengakibatkan stagnasi meta-organisasi, maka dibutuhkan arsitektur organisasi yang menangani pertikaian internal dengan penegakan eksternal.

3. Konfrontasi

Konfrontasi dilaksanakan dengan mempertemukan para pihak yang tengah bertikai untuk dimintai pendapat secara langsung melalui sidang/rapat dan pimpinan bertugas sebagai moderator. Metode ini bisa menjadi suatu penanganan konflik secara rasional dan salah satu harus menerima pendapat dan prinsip pihak lain yang dilandasi oleh faktor yang benar dan rasional.

4. Tawar-menawar (*Bargaining*)

Pengendalian konflik melalui tahapan pertukaran pendapat yang bertujuan mencapai keuntungan antara kedua belah pihak yang tengah bertikai. Proses tawar-menawar intinya tidak mewajibkan para pihak yang bertikai untuk menyerahkan suatu hal yang dinilai penting dalam kelompoknya.

5. Kompromi

Pendekatan kompromi dilaksanakan guna menangani konflik melalui pencarian jalan tengah yang bisa diterima oleh para pihak yang berlawanan. Sikap yang dibutuhkan agar bisa melakukan kompromi yaitu salah satu pihak bersedia memahami dan merasakan kondisi pihak lain. Kedua belah pihak tidak ada yang menang dan kalah, setiap pihak memberikan konsesi atau kelonggaran. Kedua belah pihak memperoleh hal yang dikehendaki namun hanya sebagian dan kehilangan namun hanya sebagian juga.

## 12.7 Dampak Konflik

### 1. Dampak konflik terhadap kinerja

Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi sangat berdampak pada kehidupan manusia yang menjadi anggota organisasi itu. Terjadinya konflik dalam organisasi mempunyai dampak positif dan negatif. Kedua dampak tersebut dapat menciptakan perubahan dalam organisasi baik perubahan personal dan perubahan dalam organisasi. Dampak atau pengaruh dari konflik seperti yang dijelaskan oleh Wirawan (2010: 110) dalam tabel berikut:

**Tabel 12.2.** Pengaruh positif dan negatif terjadinya konflik

<b>Pengaruh positif</b>	<b>Pengaruh negatif</b>
1. Menciptakan suatu hal yang baru atau perubahan: tesis, antitesis, dan sintesis	Biaya transaksi dalam konflik, waktu, uang sumber yang digunakan, energi fisik dan kejiwaan untuk hal yang tidak produktif
2. Meningkatkan upaya untuk lebih baik, lebih kompetitif dan lebih teliti	Merusak komunikasi dan hubungan antara pihak pihak yang terlibat konflik
3. Memahami orang lain lebih baik, terutama lawan konflik	Merusak sistem, menurunkan saling tergantung dalam organisasi dan menimbulkan ketidakpastian
4. Membawa pokok masalah yang terpendam ke permukaan	Mengembangkan rasa negatif, permusuhan, frustrasi, ketidakpuasan, kebosanan kerja, stres, sabotase dan agresi
5. Menstimulasi berpikir	Menurunkan mutu

<b>Pengaruh positif</b>	<b>Pengaruh negatif</b>
kritis, inovatif dan kreatif	pengambilan keputusan
6. Konflik yang di manajemen dengan baik menghasilkan solusi dengan kualitas yang tinggi dan solusi kreatif	Penarikan psikologi: apatis, menarik diri, takut dan masa bodoh
7. Membantu merevitalisasi norma-norma usang atau munculnya norma baru	Penarikan fisik, mangkir, pindah kerja serta penurunan motivasi kerja, komitmen berorganisasi, loyalitas dan kedisiplinan kerja
8. Menimbulkan pendekatan kompromi dan kolaborasi yang menyatukan kembali pihak-pihak yang terlibat konflik	Penurunan produktivitas: bekerja minimal, sabotase, mogok, perusakan dan pencurian.
9. Memberikan motivasi kepada pihak yang terlibat konflik untuk selalu berkreaitivitas dan berinovasi supaya mengalihkan demi tercapainya tujuan organisasi	Menurunnya kualitas kerja dan meningkatnya ketidakpuasan kerja
10. Memberi pengalaman yang berharga bagi pihak yang terlibat	Restrukturisasi organisasi yang tidak perlu: manajer merubah organisasi hanya untuk mencegah berlautnya

<b>Pengaruh positif</b>	<b>Pengaruh negatif</b>
konflik tentang cara hubungan dengan orang lain	konflik
11. Konflik merupakan fenomena sosial yang selalu terjadi, harus dihadapi dan tidak dapat dihindari.	Menghasilkan sinergi negatif dalam sistem
12. Memfasilitasi pemahaman tentang permasalahan, hubungan antar individual dan kelompok	Peningkatan gejala darah tinggi, serangan jantung dan stroke

*Sumber: Wirawan, (2010: 110)*

Terjadinya konflik dapat memberikan dampak positif, menurut Wirawan, (2010: 110-107) yaitu:

- 1) Melahirkan perubahan, adanya konflik memberikan dampak besar kepada kehidupan manusia. Adanya konflik bisa mengubah dan mengembangkan kehidupan manusia.

Contoh:

Terjadinya konflik antar bangsa penjajah dengan bangsa terjajah bisa menghasilkan kemerdekaan bangsa terjajah. Pada abad ke-20 banyak menghasilkan kemerdekaan. Bangsa yang dahulu terjajah bisa mencapai kemerdekaan dan bebas dari derita penjajahan. Saat ini negara itu bisa berdiri dengan kesamaan derajat dengan bangsa lain.

- 2) Membawa objek konflik ke permukaan; ketiadaan konflik, sumber ataupun objek terjadinya konflik akan



terus terpendam antara para pihak yang tengah bertikai, persoalan yang berhubungan dengan konflik bisa diselesaikan dengan bijak. Pada zaman kepemimpinan Soeharto seluruh persoalan yang ada dalam konflik perlu dihindari, tidak boleh ada, harus dilakukan penekanan agar tidak timbul ke permukaan. Hal ini menyebabkan penguatan dan pembesaran objek konflik, yang berujung pada mencuatnya konflik yang tercermin dari reformasi yang menggulirkan Presiden Soeharto dari kursi jabatan.

- 3) Memahami orang lain lebih baik; adanya konflik karena perbedaan pendapat, tidak sepaham, berbeda pola pikir maupun kebiasaan. Muncul adanya pemahaman bahwa orang yang dulunya berseberangan sebagai akibat dari konflik, harus mendapatkan perhatian khusus dari manajer dengan cara mengelola secara hati-hati, baik dan benar, dengan demikian menghasilkan solusi yang saling menguntungkan bagi pihak-pihak yang berkonflik.
- 4) Merangsang cara berpikir adanya konflik yang berpengaruh positif bisa menstimulasi pihak yang tengah bertikai untuk berpikir jernih, kritis atas posisi lawan konfliknya dan dibandingkan dengan posisi diri sendiri. Mereka yang tengah bertikai perlu menyadari mengapa lawan dari konfliknya mempunyai pendapat yang berbeda dan senantiasa mempertahankan pendapatnya? Oleh karena itu kreativitasnya semakin meningkat yang bisa digunakan dalam penyusunan strategi baru dalam menangani konflik di masa depan.
- 5) Penciptaan solusi terbaik melalui manajemen konflik; eksistensi konflik jika diolah dengan baik akan menghasilkan solusi yang bisa memuaskan kedua belah pihak yang tengah berkonflik. Musnahnya perbedaan akan membawa kedua kelompok yang

bertentangan ini menjadi normal kembali utamanya dalam pelaksanaan hubungan sosial kedua kelompok dengan harmonis.

- 6) Konflik menciptakan revitalisasi norma; norma-norma yang berlaku dalam pengaturan kehidupan manusia, akan meningkat lebih lama jika dibandingkan perkembangan sebagian besar masyarakat. Perubahan norma ini kebanyakan disebabkan oleh perbedaan pendapat tentang norma-norma yang berlaku antara pihak yang hendak mempertahankannya dengan anggota sosial yang hendak mengubahnya. Perkembangan perbedaan diantara kedua kelompok itu akan meningkat menjadi konflik destruktif jika setiap kelompok tidak bisa mengevaluasinya. Manajer perlu mengambil sikap dan bertindak cepat supaya tidak terjadi konflik dalam waktu yang lama dan norma baru sesegera mungkin digunakan sebagai revitalisasi norma yang telah lama digunakan.

Selain itu pengaruh dari konflik positif akan menciptakan pemimpin baru yang lebih muda, kreatif, dan inovatif, mempunyai kekebalan tubuh yang jauh lebih baik. Pemimpin baru itu biasanya mempunyai paradigma yang lebih baik dengan gagasan kreatifnya berdasarkan perkembangan zaman. Keberadaan konflik yang berpengaruh positif juga akan mengoptimalkan budaya kerja organisasi ke arah positif. Melalui budaya kerja yang dipatuhi dan dianut oleh pegawai maka proses produksi dan jasa akan meningkat serta meningkatkan pula kinerja kelompok dan individu. Oleh karena itu peningkatan kinerja organisasi akan berdampak positif pada pengoptimalan budaya organisasi yang beberapa waktu silam kurang mendapatkan atensi dari yang tengah bertikai/berkonflik, oleh karena itu saat ini adanya

pengaruh positif dari konflik budaya organisasi bisa ditegakkan. Setiap anggota sadar dan melakukan seluruh peraturan berdasarkan keinginan organisasi.

2. Dampak negatif konflik terhadap kinerja

Selain berdampak positif, kadang kala konflik dapat menciptakan dampak negatif, yaitu:

1) Biaya konflik

Adanya konflik membutuhkan biaya untuk melaksanakan transaksi hubungan konflik dalam bentuk sumber-sumber misalnya: energi psikologi, energi fisik, waktu, peralatan, dan dana. Tingginya intensitas konflik akan meningkatkan sumber-sumber yang akan digunakan. Apabila konflik berkembang dari semula konflik konstruktif menjadi konflik destruktif, maka akan meningkatkan biaya, sebab konflik akan menghancurkan organisasi dan mempertahankan wajah para pihak yang tengah berkonflik. Sumber yang digunakan selain bersumber dari anggota kelompok yang sedang bertikai juga bersumber dari organisasi. Misalnya: terjadinya konflik akan menurunkan produktivitas, musnahnya jam kerja yang bisa dihitung dengan uang, menurunkan kesehatan fisik dan psikis. Hal tersebut akan meningkatkan biaya kesehatan karyawan; biaya kerusakan alat-alat produksi sebab pencurian, sabotase, dll.

2) Menghancurkan interaksi dan komunikasi antara para pihak yang bersangkutan. Adanya konflik terlebih jika konflik destruktif berkonflik akan segera menurunkan intensitas dan mutu interaksi di antara para pihak yang tengah berkonflik. Konflik bisa memunculkan rasa sedih, marah, emosi, benci, agresi, dan antipati pada pihak yang bertentangan. Keadaan seperti ini bisa

merusak bentuk interaksi yang terkait konflik dan komunikasi antara mereka.

3) Menurunkan mutu pengambilan keputusan

Konflik yang konstruktif akan memudahkan proses penarikan kesimpulan dengan memberikan sejumlah solusi yang dibutuhkan. Musyawarah dan perbedaan pendapat, konflik pemikiran dan argumentasi, menjadikan sumber solusi yang dibutuhkan dalam penarikan kesimpulan. Walaupun begitu jika konflik yang terjadi menjadi konflik destruktif dan tidak sehat akan menghasilkan stagnasi diskusi, terjadi justifikasi, sabotase, agresi, dan musnahnya kepercayaan. Sikap seperti ini tidak bisa memunculkan sumber alternatif dalam proses penarikan keputusan.

4) Merusak sistem organisasi

Organisasi sebagai sistem sosial dimana unit-unit kerja sebagai sub sistem dimana antar anggotanya saling berhubungan, saling tergantung, kerja sama, dan saling mempengaruhi satu sama lain untuk meraih tujuan organisasi. Sistem organisasional yang baik dan harmonis akan menciptakan sinergitas yang baik pula. Produksi dari subsistem tersebut bekerja dalam sebuah kesatuan sistem, hasilnya akan jauh lebih besar jika sekadar dilakukan oleh subsistem. Terjadinya konflik bisa melahirkan sinergitas negatif, produksi yang dicapai oleh sub sistem-sub sistem hasilnya akan lebih kecil daripada capaian dari subsistem. Hal tersebut akan memicu keraguan dalam mencapai tujuan organisasi.

5) Kehilangan waktu kerja

Apabila konflik meningkat menjadi konflik destruktif, maka 10-25% dari waktu manajer dan karyawannya dipergunakan untuk menangani konflik dalam

organisasi. Selain menyita waktu juga dapat menurunkan produktivitas organisasi.

Contoh:

Konflik yang terjadi diantara manajer dan dua orang bawahannya. Ketiga individu itu bekerja setiap pekannya selama 40 jam. Jumlah jam kerja dari ketiga individu tersebut 980 jam kerja dalam kurun waktu sebulan. Apabila jam kerja 50% dipergunakan untuk menyelesaikan konflik, maka mereka akan bekerja penuh selama 456 jam dalam waktu sebulan. Oleh karena itu organisasi mengalami kerugian keuangan dan produktivitas yang lumayan besar.

6) Perilaku dan sikap negatif

Terjadinya konflik yang melibatkan manajer dan bawahannya bisa mengurangi motivasi kerja, perjanjian organisasi, absensi kerja, kepuasan kerja, rasa kepercayaan, pencurian dan sabotase inventaris badan usaha.

7) Kesehatan

Terjadinya konflik bisa menyebabkan kekecewaan, emosi, kemarahan, stress, irasional, dan lain-lain. Keadaan yang seperti itu memicu kenaikan tekanan darah seseorang sehingga mudah terkena stroke, sakit, serangan jantung, bahkan meninggal dunia. Risiko bagi badan usaha yaitu peningkatan biaya medis bagi para pegawainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ade Florent. 2010. Skripsi Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (PERSERO. cabang medan.
- Kusworo. 2019. Manajemen konflik dan perubahan dalam organisasi. Sumedang: Alqaprint Jatinangor.
- Mardianto. Penggunaan Manajemen Konflik Ditinjau Dari Status Keikutsertaan Dalam Mengikuti Kegiatan Pecinta Alam Di Umuniversitas Gajah Mada. Jurnal Psikologi Ugm. Vol. 5.No 2.
- Sudarmanto, E., dkk. 2021. Manajemen konflik. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sudarmanto, Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009
- Wikansari, Rinandita Dkk, 2022. Managemen Konflik, Jakarta : Cendekia Mulia Mandiri
- Winardi. 2004. Manajemen Konflik (konflik perubahan dan pengembangan). Bandung : Mandar Maju Publishing.
- Wirawan. 2010. Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta : Salemba Humanika



## **BIODATA PENULIS**



### **Muhammad Al Rajab, SKM., MKM**

Dosen Program Studi Administrasi Rumah Sakit  
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Pelita Ibu

Penulis lahir di Kendari tanggal 5 Februari 1989. Penulis adalah dosen tetap pada program studi Administrasi Rumah Sakit STIKES PELITA IBU Kendari. Menyelesaikan Pendidikan DIII Jurusan Gizi, Kemudian Melanjutkan Pendidikan S1 Pada Jurusan Kesehatan Masyarakat Peminatan Administrasi Kebijakan Kesehatan dan Melanjutkan lagi Pendidikan S2 Pada jurusan Kesehatan Masyarakat Peminatan Administrasi Rumah Sakit.



## **BIODATA PENULIS**



**Nordianiwati, SKM, M.KES**

Dosen Fakultas Kesehatan Masyarakat  
Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda

Penulis lahir di Samarinda tanggal 26 Maret 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Kesehatan Masyarakat Masyarakat Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda. Menyelesaikan Pendidikan S1 di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Peminatan Administrasi Kebijakan Kesehatan lulus tahun dan melanjutkan Pendidikan S2 di Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Univeristas Diponegoro Semarang lulus tahun.

Pengalaman bekerja di Bank Bukopin Cabang Samarinda, bekerja di Farmasi IFARS tahun dan menjadi tenaga Honorer di Puskesmas Sempaja Kota Samarinda dan menjadi Dosen tetap Program Studi Kesehatan Masyarakat Masyarakat Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda dari tahun 2017 sampai dengan sekarang. Penulis aktif mengikuti penulisan Book Chapter. Buku Chapter pertama kali di buat yaitu Tentang Kebijakan Kesehatan, buku kedua tentang administrasi dan kebijakan pelayanan Kesehatan.

## **BIODATA PENULIS**



### **Yunitiza, SE, MM**

**Dosen Program Studi Kewirausahaan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

Penulis lahir di Bukittinggi tanggal 10 Juni 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Kewirausahaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Fort De Kock Bukittinggi. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen. Penulis memiliki

## **BIODATA PENULIS**



**Kusuma Estu Werdani, S.K.M., M.Kes**

Dosen Program Studi Kesehatan Masyarakat  
Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Surakarta

Penulis lahir di Pacitan pada April 1988 telah memulai karir sebagai dosen di Universitas Muhammadiyah Surakarta sejak Februari 2014. Lulus sarjana pada tahun 2010 dari Universitas Diponegoro, penulis melanjutkan studi magisternya di Universitas Sebelas Maret Surakarta pada tahun 2011 dan lulus pada tahun 2013. Penulis sekarang aktif sebagai Ketua Editor Jurnal terakreditasi nasional dan reviewer jurnal nasional dan internasional. Penulis telah menyusun buku ajar berjudul Ilmu Kependudukan berwawasan Kesehatan Masyarakat dan Organisasi Manajemen Kesehatan. Selain itu, karya-karya ilmiahnya juga telah dipublikasikan di jurnal-jurnal nasional dan internasional bereputasi, serta sertifikat Hak Kekayaan Intelektual (HKI). Penulis memiliki konsentrasi kebidangan dalam administrasi kebijakan kesehatan, khususnya kesehatan ibu dan anak (KIA) dan kesehatan remaja.

## BIODATA PENULIS



**Dian Jayantari Putri K. Hedо, S. Psi., M. Kes.**

**Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional  
(BKKBN)**

Penulis lahir di Denpasar pada 20 Juli 1991. Pada tahun 2009 penulis menempuh pendidikan S1 di Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Udayana. Kemudian pada tahun 2020 penulis melanjutkan pendidikan S2 pada Fakultas Kesehatan Masyarakat dengan peminatan Pendidikan, Perilaku, dan Promosi Kesehatan. Penulis berprofesi sebagai praktisi di BKKBN sejak tahun 2017 hingga sekarang. Penulis memulai ketertarikannya di bidang penulisan ilmiah pada tahun 2020. Penulis telah menyelesaikan beberapa penulisan ilmiah yang berupa 20 jurnal penelitian dan 15 terbitan buku. Penulis juga aktif mengikuti kegiatan ilmiah dan memperoleh penghargaan atas artikelnya sebagai makalah dan penyaji lisan terbaik pada *International Conference on Public Health* tahun 2021 di Universitas Sebelas Maret, Surakarta dan pada *Strada International Conference on Health* tahun 2021 di Institut Ilmu Kesehatan Strada Indonesia. Tema riset yang penulis minati adalah di bidang Psikologi Positif, Psikologi Kesehatan,

Psikologi Perkembangan, Perilaku Kesehatan, serta Promosi Kesehatan.

## **BIODATA PENULIS**



**Niken Bayu Argaheni, S.ST, M.Keb.,**  
Dosen di Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Niken Bayu Argaheni, S.ST, M.Keb., dosen di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Founder dari Perempuan Berdaya. Penerima Hibah Penelitian dan Pengabdian Riset Group “Pengaruh Mat Pilates Exercise Terhadap Skala Nyeri, Kecemasan, Frekuensi Nadi Pada Remaja Putri Dengan Dismenorea Primer di Surakarta (2020)”, “Pembelajaran Daring Research Group Ibu Hamil Guna Pencegahan Covid-19 (2020)”, Bimbingan Konseling Spiritual Bagi Pengasuh Dan Anak Asuh Panti Asuhan Anak Penderita HIV/AIDS Di Yayasan Lentera Surakarta (2021)”. Dapat dihubungi di kontak: +6285740888008, email: kinantiniken@gmail.com

## **BIODATA PENULIS**

**Yeni Indriyani, S.KM., MPH.**

Dosen Program Studi Kesehatan Masyarakat  
Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Surakarta

Penulis lahir di Kabupaten Ogan Komering Ilir, provinsi Sumatera Selatan. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Fakultas Dosen Program Studi Kesehatan Masyarakat, Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Surakarta. Menamatkan pendidikan S1 pada Jurusan Kesehatan Masyarakat UMS dan melanjutkan S2 pada Jurusan magister Kesehatan Masyarakat Khonkaen University, Thailand. Selain aktivitasnya sebagai seorang dosen penulis juga aktif di beberapa organisasi profesi seperti IAKMI. Saat ini penulis juga terlibat di beberapa penelitian dan pengabdian masyarakat.

Penulis dapat dihubungi melalui email [yeni.indriyani@ums.ac.id](mailto:yeni.indriyani@ums.ac.id) atau dapat disapa melalui akun Instagramnya yeyeni\_indriyani.

## **BIODATA PENULIS**



### **Muninggar, SST, M.Kes**

Dosen tetap di STIKes Bhakti Pertiwi Indonesia pada program studi Sarjana Kebidanan

Penulis lahir di Ngawi, 17 Juni 1973, penulis adalah dosen tetap di STIKes Bhakti Pertiwi Indonesia pada program studi Sarjana Kebidanan. Menyelesaikan pendidikan DIV kebidanan di Politeknik Karya Husada Jakarta pada tahun 2011 serta melanjutkan jenjang pendidikan S2 di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju pada tahun 2015



## BIODATA PENULIS



### **Winbaktianur**

Dosen Program Studi Psikologi Islam  
Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama  
Universitas Islam Negeri Imam Bonjol

Penulis lahir di Patah Parang, Provinsi Riau pada tanggal 27 Maret 1978. Menyelesaikan pendidikan S-1 Akuntansi di Universitas Riau (UNRI) tahun 2003. Penulis melanjutkan pendidikan S-2 dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) dan menyelesaikan studi tahun 2008. Sejak tahun 2018, penulis tercatat sebagai mahasiswa Program Doktor Ilmu Psikologi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Padjadjaran (UNPAD). Mulai tahun 2010 penulis menjadi akademisi pada program studi Psikologi Islam, Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang dengan mata kuliah Psikologi Industri dan Organisasi dan Kewirausahaan. Penulis telah mengikuti beberapa konferensi, yaitu *International Conference on Multidisciplinary Academic (ICMA)*, Kuala Lumpur Malaysia, *The 2<sup>nd</sup> Inter Islamic University Conference On Psychology*, *The 3<sup>rd</sup> Inter-Islamic University Conference On Psychology*, *The 4<sup>th</sup> Inter-Islamic University Conference On Psychology*, *Temu Ilmiah*

*Nasional APSIFOR HIMPSI, dan International Counseling Conference.* Bersama dengan salah seorang rekan pada tahun 2022 menulis buku Psikologi Kewirausahaan.

Untuk berkomunikasi dengan penulis melalui *e-mail*: *winbaktianur@uinib.ac.id*.

## **BIODATA PENULIS**



**Maya Sari Soamole, S.KM., M.KM**

Dosen Program Studi Kesehatan Masyarakat  
Fakultas Ilmu Kesehatan

Penulis lahir di Tidore tepatnya di Rumah Sakit Umum Soasio pada tanggal 19 desember 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Kesehatan Masyarakat Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Maluku Utara. Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Kesehatan Masyarakat di Universitas Ahmad Dahlan dan melanjutkan studi S2 pada jurusan Kesehatan Masyarakat di Sekolah Pascasarjana UHAMKA.

## BIODATA PENULIS



### **Ns. Ayu Muthia, S.Kep., MARS**

Dosen Program Studi Administrasi Rumah Sakit  
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Fatmawati Jakarta

Penulis lahir di Jakarta, 20 Juli 1985. Penulis adalah dosen tetap di STIKes Fatmawati dan pengajar PTT di Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) Program Studi Ilmu Keperawatan dan Studi Profesi Ners di Universitas Muhammadiyah Jakarta (2011). Setelah itu melanjutkan kuliah Magister (S2) Manajemen Administrasi Rumah Sakit di Universitas Respati Indonesia Jakarta (2016). Saat ini menjabat sebagai *Chief Executive Officer* (CEO) 7RASA Konsultan yang merupakan konsultan dalam bidang perumahsakit. Selain itu, aktif pula sebagai *owner* sekaligus *Chief Financial Officer* (CFO) dari Kalisawah Adventure di Kabupaten Banyuwangi.

## **BIODATA PENULIS**



**Dra. Rita Rena Pudyastuti, M.Kes. M.M.**  
Dosen Jurusan Teknik Laboratorium Medis  
Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

Lahir di Sleman pada tanggal 23 Mei 1968. Penulis kuliah S1 di IKIP Yogyakarta Fakultas Ilmu Pendidikan Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan pada tahun 1986 dan lulus pada tahun 1990 dan kuliah S2 di UGM Program Studi Ilmu Perilaku dan Promosi Kesehatan pada tahun 1998 dan lulus pada tahun 2000. Penulis juga menyelesaikan S2 Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia di STIKEN Jaya Negara Malang tahun 2013. Penulis adalah dosen di Poltekkes Kemenkes Maluku dari tahun 1994-2022 dengan mata kuliah yang diampu yaitu Komunikasi dan Hukum Kesehatan, Kewirausahaan, Antropologi Keperawatan, Promosi Kesehatan, Neorolog Language Program Gizi, Psikologi Keperawatan, Etika Profesi, Pendidikan Budaya Anti Korupsi, Ilmu Sosial dan Budaya Dasar, Bahasa Indonesia dan Pemberdayaan Masyarakat. Pada tanggal 1 Desember 2022 mendapatkan SK Mutasi dari Menteri Kesehatan ke Poltekkes Kemenkes Yogyakarta, sekarang penulis mengampu mata kuliah Manajemen Laboratorium, Promosi Kesehatan, Teknik

Promosi Kesehatan, Kewirausahaan, Statistik, dan Metodologi Penelitian. Penulis juga pernah menjadi Ketua Dharma Wanita dan Ketua Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga di tingkat Kecamatan dan Kabupaten serta aktif di organisasi Wanita Bijak dan Prolife Indonesia. Penulis telah menerbitkan beberapa buku ber-ISBN yaitu Komunikasi dan Kesehatan (2016), Pelatihan Kewirausahaan Jasa Boga untuk Diet Penyakit Degeneratif bagi Wira Usaha Pemula (2020) dan Buku Penggunaan Gadget bagi Anak (2023), sementara ini menunggu penerbitan 2 (dua) buku masih dalam proses ISBN.