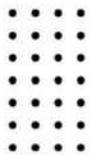


PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Editor: Martin Yehezkiel Sianipar



Irra Chrysyanti Dewi
Deisya Maulida Al Hamid
Ahmad Syamil
Jenni Veronika Br Ginting
Basyirah | Hikmah
Marisi Butarbutar
Sukardi
Ladiatno Samsara
Aditya Wardhana
Marto Silalahi
Ernawati



BUNGA RAMPAI

**PRAKTIK MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM ORGANISASI**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

**PRAKTIK MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM ORGANISASI**

Irra Chrisyanti Dewi
Deisy Maulida Al Hamid
Ahmad Syamil
Jenni Veronika Br Ginting
Basyirah
Hikmah
Marisi Butarbutar
Sukardi
Ladiatno Samsara
Aditya Wardhana
Marto Silalahi
Ernawati

Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

**PRAKTIK MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM ORGANISASI**

Irra Chrisyanti Dewi
Deisya Maulida Al Hamid
Ahmad Syamil
Jenni Veronika Br Ginting
Basyirah | Hikmah
Marisi Butarbutar
Sukardi
Ladiatno Samsara
Aditya Wardhana
Marto Silalahi
Ernawati

Editor:

Martin Yehezkiel Sianipar

Tata Letak:

Risma Birrang

Desain Cover:

Manda Aprikasari

Ukuran:

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:

viii, 192

ISBN:

978-623-195-337-7

Terbit Pada:

Juni 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi yang berjudul “Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi” dapat dipublikasikan dan sampai dihadapan pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan kajian manajemen sumber daya manusia pada organisasi-organisasi di Indonesia.

Penting bagi organisasi pada abad 21 ini untuk dapat menghadapi situasi yang begitu bergejolak (*volatile*), tidak pasti (*uncertain*), rumit (*complex*), dan serba mendua (*ambiguous*). Hal tersebut mengakibatkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi juga perlu menyesuaikan dengan kondisi yang menantang tersebut. Keadaan tersebut memerlukan praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi yang relevan dan kontekstual terhadap perkembangan zaman. Oleh karena itu, menghadirkan kajian praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang relevan dan kontekstual terhadap perkembangan zaman merupakan tantangan bagi setiap penulis agar tulisan yang dihadirkan mampu memberikan wawasan bagi pembacanya.

Buku ini disusun dari 12 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Merumuskan Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia, Merumuskan Proses Bisnis Serta Tugas dan Fungsi Sumber Daya Manusia, Merumuskan Perubahan Strategis Organisasi, Membangun Komunikasi Organisasi Yang Efektif, Mengevaluasi Efektivitas Strategi dan Kebijakan

Manajemen Sumber Daya Manusia, Merancang Desain Organisasi, Mengelola Proses Perubahan, Mengelola Proses Pengembangan Budaya Organisasi, Menyusun Sistem Remunerasi, Menyusun Kelompok Pekerja Bertalenta, Merancang Jalur Karier Pekerja, dan Mengelola Program Sukses Sumber Daya Manusia.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan dapat menjadi acuan untuk mendukung gagasan dan topik manajemen sumber daya manusia terkini agar organisasi dapat tumbuh dan berkelanjutan dalam era VUCA saat ini. Kami juga menyadari bahwa penyusunan buku ini membutuhkan saran dan masukan yang konstruktif demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada Penerbit Media Sains Indonesia dan semua timnya yang telah memfasilitasi penerbitan buku ini. Atas segala bantuan dan kerja sama dari berbagai pihak yang telah berpartisipasi dalam penyusunan buku ini, diucapkan banyak terima kasih.

Pematang Siantar, 11 Mei 2023

Editor

Martin Yehezkiel Sianipar

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1	MERUMUSKAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 1
	Konsep Strategi dan Kebijakan MSDM..... 1
	Merumuskan Strategi dan Kebijakan MSDM7
	Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Strategi dan Kebijakan MSDM yang Efektif..... 10
2	MERUMUSKAN PROSES BISNIS SERTA TUGAS DAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA 17
	Proses Bisnis 17
	Hubungan Proses Bisnis dan SDM 18
	Peran dan Fungsi SDM dalam Bisnis 19
	Strategi Pencapaian Tujuan Bisnis oleh SDM 23
	Pengukuran Kinerja Proses Bisnis dan SDM 26
3	MERUMUSKAN PERUBAHAN STRATEGIS ORGANISASI..... 33
	Pendahuluan 33
	Strategi Perubahan 34
	Implementasi Perubahan 38
	Perubahan Strategis dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) 40
	Penutup..... 42
4	MEMBANGUN KOMUNIKASI ORGANISASI YANG EFEKTIF 47
	Pendahuluan 47
	Definisi, Bentuk dan Proses Komunikasi 49

	Peranan Komunikasi dalam Membangun Organisasi yang Efektif.....	53
	Penutup.....	55
5	MENGEVALUASI EFEKTIVITAS STRATEGI DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	59
	Evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia	59
	Penggunaan Bagan GANTT, PERT, dan CPM dalam Pengawasan atau Evaluasi	60
	Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia	61
	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	62
	Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia	64
	Mengevaluasi Efektivitas Strategi dan Kebijakan MSDM dalam Organisasi	67
	Sistem Kerja Kinerja Tinggi.....	68
	Strategi ke dalam Kebijakan dan Praktik SDM.....	68
	Meningkatkan Produktivitas	70
	Kesimpulan.....	70
6	MERANCANG DESAIN ORGANISASI.....	75
	Pengantar	75
	Proses Pengorganisasian.....	76
	Tujuan Desain Organisasi.....	77
	Tinjauan Struktur Organisasi.....	78
	Analisis Struktur Organisasi.....	78
	Proses dalam Desain Organisasi	82
	Jenis Desain Organisasi.....	84
	Faktor Penentu Struktur Organisasi	86
	Strategi.....	86
	Ukuran Organisasi.....	87

	Teknologi	87
	Lingkungan.....	88
7	MENGELOLA PROSES PERUBAHAN	91
	Pengantar	91
	Komponen Manajemen Perubahan.....	92
	Proses Manajemen Perubahan	94
	Manfaat Manajemen Perubahan	96
	Resistensi dalam Perubahan	97
	Efektivitas Pengelolaan Perubahan	100
	Kepemimpinan dan Perubahan.....	103
8	MENGELOLA PROSES PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI	109
	Pendahuluan	109
	Pengertian Budaya Organisasi	110
	Mengelola dan mengembangkan Budaya Organisasi.....	110
	Tujuan Pengembangan Budaya Organisasi	112
	Bagaimana Strategi dalam Mengembangkan Budaya Organisasi?	115
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Budaya Organisasi	118
9	MENYUSUN SISTEM REMUNERASI.....	127
	Pendahuluan	127
	Remunerasi	128
	Kompensasi	129
	Keuntungan.....	131
	Pengakuan.....	132
	Pendidikan dan Pengembangan	132
	Promosi.....	132

	Kepemimpinan.....	133
	Penghargaan Intrinsik	133
	Faktor yang Memengaruhi Besaran Remunerasi.	135
	Remunerasi di Instansi Pemerintah	136
10	MENYUSUN KELOMPOK PEKERJA BERTALENTA	145
	Pengertian Kelompok Pekerja Bertalenta.....	145
	Pengertian <i>Talent Pool</i>	147
	Tahapan Pemetaan <i>Pool</i> Talenta (<i>Talent Pool Mapping</i>)	148
	Model <i>Pool</i> Talenta (<i>Talent Pool Model</i>).....	156
11	MERANCANG JALUR KARIER PEKERJA.....	163
	Pendahuluan	163
	Konsep Merancang Jalur Karier Pekerja	166
	Dinamika Merancang Jalur Karier Pekerja.....	170
	Manfaat Merancang Karier Jalur Pekerja	171
	Penutup.....	174
12	MENGELOLA PROGRAM SUKSES SUMBER DAYA MANUSIA.....	181
	Pendahuluan	181
	Program Pengembangan	182
	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia...	182
	Jenis-Jenis Pengembangan.....	183
	Peserta Pengembangan	184
	Proses Pengembangan	184
	Metode-Metode Pengembangan.....	186
	Kendala-Kendala Pengembangan	189

MERUMUSKAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Irta Chrisyanti Dewi, S.Pd., M.S.M.
Universitas Ciputra Surabaya

Konsep Strategi dan Kebijakan MSDM

Strategi MSDM merupakan salah satu perencanaan organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya melalui SDM (David, 2012). Hal ini berdasarkan proposisi di mana *human capital* adalah *main source* dari *competitive advantage*, manusia tersebut yang mengimplementasikan *strategic plan* melalui *systematic approach* yang dilakukan dalam menentukan arah organisasi dan bagaimana cara mencapainya. Strategi MSDM sebagai perencanaan aktivitas yang berkenaan dengan MSDM untuk merubah perusahaan ke arah yang lebih baik. Strategi MSDM disusun perusahaan agar bisa mencapai *goal*, secara pertumbuhannya, keuntungan dan *survival short term* maupun *long term* (Faqih, 2019). Strategi MSDM juga sebagai suatu ikatan yang erat antara MSDM dengan tujuan dan sasaran strategi supaya bisa menjaga kinerja bisnis dan mengembangkan *corporate culture* (Fauziah & Firmansyah, 2021). Hal ini, memotivasi dan membantu SDM dalam menciptakan kreasi, inovasi dan fleksibilitas.

Strategi MSDM menurut (Momin & Mishra, 2015) adalah pola dalam menata SDM supaya terencana dalam bertindak, hal ini agar SDM yakin bahwa organisasi sampai pada *goal*-nya. Strategi MSDM merupakan proses pengembangan SDM yang terintegrasi secara vertikal dan secara horizontal pada strategi bisnis (Sondang, 2019). Hal ini, dilakukan untuk menetapkan rencana organisasi agar efektif dan lebih spesifik dalam mengelola SDM (*resources, learning dan development, rewards dan human resources relations*). Strategi MSDM fokus terhadap *action* perusahaan dalam mengatasi kompetitornya. Strategi MSDM menangani problem yang ada pada organisasi di mana berhubungan dengan adanya perubahan struktur dan *culture*, efektivitas dan kinerja organisasi, mencocokkan *resources* dengan keinginan di masa mendatang, mengembangkan keahlian khusus, *knowledge management*, dan *change management* (Sopiah & Sangadji, 2018). Hal ini berhubungan dengan persyaratan *human capital* dan *capability building process* supaya dapat mengatasi segala sesuatunya secara efektif. Sehingga, problem SDM bisa memengaruhi atau dipengaruhi oleh *organisation strategic plans*. Strategi MSDM dilakukan untuk memperoleh keuntungan berdasarkan kesepakatan dan pemahaman untuk mengembangkan MSDM dalam jangka Panjang (Sunarsi, 2018). Strategi MSDM memberikan pandangan pada isu-isu kritis atau faktor keberhasilan yang berkenaan dengan SDM agar bisa ditangani melalui kebijakan strategis yang telah ditetapkan, karena berdampak terhadap perilaku dan kesuksesan organisasi.

Tujuan strategi MSDM untuk memperoleh keahlian karyawan agar mereka terampil, berkomitmen dan memiliki motivasi yang baik demi mendapatkan *sustainable competitive advantage* . Hal ini, agar menunjukkan arah di mana munculnya gejala pada

lingkungan, sehingga kebutuhan bisnis organisasi dan kebutuhan individu/kolektif karyawan dapat terpenuhi melalui *development* dan penerapan keputusan dan program MSDM yang koheren dan praktis. Sebab, strategi MSDM menjadi kerangka pemersatu berbasis kontingensi dan integratif. Tujuan strategi MSDM yang lain adalah untuk mempertimbangkan bagaimana strategi SDM berkaitan dengan semua pemangku kepentingan dalam organisasi, menekankan aspek *human relations* dengan tim manajemen, menekankan pengembangan yang *sustainable, communication, involvement, job security, quality of work life* dan *work life balance*. Strategi MSDM menekankan *output* nya melalui investasi SDM untuk kepentingan bisnis. Strategi MSDM ingin menggapai keseimbangan pada elemen keras dan elemen lunak, sebab adanya organisasi dimaksudkan untuk capaian *output* dan *resources* yang diberdayakan secara efektif. Dengan adanya strategi MSDM, perusahaan dapat memikirkan solusi dari problem yang menekankan pada perubahan dan kesempatan untuk mengelola perubahan secara efektif.

Adapun beberapa pendekatan yang digunakan dalam strategi MSDM, yaitu:

1. *Resources Based Strategy*

Pendekatan MSDM melalui *resources* dilakukan supaya bisa mengembangkan kapasitas strategi agar cocok dengan *resources* dan *opportunity*, sehingga mendapatkan *value-added* dari *resources* yang efektif. Pendekatan berbasis *resources* yang unggul dan kompetitif dilakukan perusahaan dengan cara mengembangkan SDM agar *learn faster* dan *apply learning effectively* daripada kompetitor. Seiring dengan adanya teori *human capital*, teori berbasis *resources* yang menyatakan bahwa investasi pada manusia dapat menambah *corporate values* yang

cerdas dan fleksibel daripada kompetitor, dengan merekrut dan mengembangkan SDM yang bertalenta dan kompeten (Anwar, 2013). Oleh sebab itu, strategi berbasis resources berkenaan dengan peningkatan human capital atau corporate intellectuals. Strategi, kebijakan, dan praktik SDM di organisasi adalah penggabungan dari sebuah *process, procedure, personality, style, ability, dan organization culture*. Faktor penentu competitive advantages ada pada kemampuan membedakan bisnis apa yang akan dipasok kepada pelanggannya dari apa yang dipasok oleh para kompetitornya. Diferensiasi tersebut dilakukan jika memiliki strategi SDM yang berkualitas lebih tinggi daripada kompetitornya, dengan melakukan develop dan maintain intellectual capital yang ada pada bisnis berfungsi sebagai learning organization.

2. *Suitability Based Strategy*

Strategi SDM selaras dengan business strategics, sehingga menjadi bagian dari integral bisnis dan berkontribusi pada proses perencanaan bisnis (Robbins, 2015). Vertical integration diperlukan untuk menyelaraskan antara bisnis dan strategi SDM, untuk mendukung pencapaian perusahaan. Sedangkan, horizontal integration dengan aspek lain dibutuhkan agar elemen yang lain bisa sesuai satu sama lain. Di mana bertujuan dalam melakukan pendekatan yang koheren untuk praktik MSDM yang *support*.

3. *Performance Management Based Strategy*

Praktik manajemen kinerja berdampak pada kinerja perusahaan melalui SDM di departemennya masing-masing. Praktik manajemen kinerja mencakup prosedur *recruitment* dan *selection* yang ketat, *extensive training* dan relevan serta aktivitas

management development, incentive payment system, dan performance management process (Bangun, 2012).

Ciri-ciri yang ada dalam sistem kinerja tinggi, yaitu:

- a. Sistemnya memerlukan prinsip kehati-hatian dan ekstensif dalam melakukan *recruitment, selections* dan *training*.
- b. Sistem formal diterapkan agar dapat *sharing* informasi dengan SDM.
- c. Desain pekerjaan yang sesuai.
- d. Proses keterlibatan individu yang tinggi.
- e. Pemantauan pada perilaku individu.
- f. Penilaian kinerja individu.
- g. Prosedur pengaduan yang bermanfaat dengan baik.
- h. Skema *promotion* dan kompensasi yang menyediakan *recognition* dan *rewards* finansial bagi individu berkinerja tinggi.

4. *Commitment Management Based Strategy*

Salah satu ciri MSDM adalah meningkatkan komitmen bersama. Manajemen komitmen tinggi sebagai wujud dari pengelolaan yang ditujukan dalam menciptakan *commitment*, agar perilaku dapat diatur sendiri daripada dikontrol oleh pihak eksternal dan kaitannya dengan organisasi berdasarkan *trust of level* yang tinggi (Sutrisno, 2012).

Dalam mencapai *high commitment*, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Pengembangan jenjang karir dan penekanan pada kemampuan untuk dilatih berkomitmen sebagai karakteristik SDM yang dihargai di semua tingkatan organisasi.
 - b. Fleksibilitas fungsional tingkat tinggi dengan mengabaikan deskripsi pekerjaan yang berpotensi kaku.
 - c. Pengurangan hierarki dan berakhirnya perbedaan status.
 - d. Bergantung pada struktur tim untuk menyebarkan informasi (*team briefing*), menyusun pekerjaan (*team working*) dan memecahkan masalah (*improvement groups* atau *quality circle*).
 - e. Desain pekerjaan sebagai sesuatu yang dilakukan secara sadar oleh manajemen untuk menyediakan *job* dengan *level* kepuasan intrinsik yang tinggi.
 - f. Keputusan perusahaan meniadakan PHK dan jaminan pekerjaan permanen memungkinkan pemberdayaan tenaga kerja temporer dalam meredam adanya fluktuasi permintaan SDM.
 - g. Wujud penilaian dan sistem pengupahan yang jelas, terlebih pada upah jasa dan pembagian keuntungan.
 - h. Keterlibatan SDM menjunjung tinggi manajemen mutu.
5. *Engagement Management Based Strategy*

Pendekatan ini melibatkan dan memperlakukan SDM sebagai mitra dalam perusahaan yang dihormati dan memiliki suara di organisasi (Hasibuan, 2013). Tentunya berkenaan dengan *communications* dan *engagement*. Bertujuan dalam menciptakan interaksi yang berkelanjutan antara Manajer dan tim demi

mewujudkan harapan dan *sharing* informasi tentang *mission*, *values*, dan *goals* organisasi. Dengan membangun makna mengenai apa yang akan dicapai dan kerangka kerja pengelolaan dan pengembangan SDM sesuai tujuan organisasi. Konsep strategi MSDM berdasarkan keyakinan bahwa perumusan strategi adalah proses yang *rational* dan linier (Armstrong & Taylor, 2018). Di mana menggambarkan keseluruhan strategi MSDM mengikuti strategi bisnis dan strategi MSDM. Proses yang berlangsung berdasarkan pada tinjauan sistematis terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi, melalui identifikasi problem bisnis, organisasi dan SDM yang perlu dihandle.

Merumuskan Strategi dan Kebijakan MSDM

Perumusan strategi tidak harus dikembangkan secara formal dan sistematis seperti kebijakan SDM yang formal atau arahan tertulis, bisa juga berasal dari tindakan Manajer dan lainnya karena tindakan memprovokasi reaksi merupakan bagian dari proses strategi. Cara terbaik untuk merumuskan strategi MSDM adalah menggunakan strategi kolektif dan strategi analog (Handoko, 2012). Yang penting adalah SDM memiliki niat dan tindakan mereka sama. Strategi MSDM yang koheren dan terintegrasi jika top manajemen memaknai dan bertindak berdasarkan strategi dalam pekerjaan, pengembangan, dan motivasi individu (Sedarmayanti, 2016). Sehingga, dapat tercapai efektif jika Direktur SDM berperan aktif dan dihormati sebagai mitra bisnis. Selanjutnya, implementasi strategi MSDM efektif bergantung pada *engagement*, *commitment*, dan kerja sama Manajer Lini dan staf .

Merumuskan strategi MSDM sama dengan melakukan proses perumusan strategi bisnis. Strategi MSDM bisa memengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh strategi bisnis.

Strategi MSDM cenderung mengikuti strategi bisnis meliputi pertimbangan akan produk/jasa, *market*, dan *finance*. Strategi MSDM adalah *fungsiional strategics* (*product development, manufacture, dan introduction of new technology*) ditingkatkan dalam konteks keseluruhan yang ada pada strategi bisnis (Fahmi, 2016).

Proses perumusan strategi dari beberapa organisasi besar menunjukkan adanya tingkat perumusan strategi, yaitu:

1. *Corporate strategics* berhubungan dengan *vision* dan *mission* organisasi yang dituangkan pada tujuan *marketing* dan *finance*.
2. Strategi khusus seperti strategi korporat tentang *product development, market development, akuisisi dan divestasi, SDM, finance, new technology, organisasi dan keseluruhan aspek manajemen (quality, flexibility, productivity, innovation dan cost reduction)*.

Proses pengembangan strategi MSDM melalui *contingent approach* menghasilkan pilihan-pilihan pada strategi MSDM, sehingga harus menentukan pilihan pada strategi yang sesuai (Mulyadi, 2015). Namun, dengan pendekatan yang berbeda dalam membentuk strategi mencerminkan cara yang berbeda untuk mengelola perubahan dan membawa SDM pada bisnis. Dalam mengembangkan strategi MSDM, proses merumuskan strategi MSDM sama pentingnya dengan menentukan isi strategi yang disepakati (Arif, 2016). Adapun pendekatan yang dilakukan untuk mengembangkan strategi MSDM, antara lain:

1. Pendekatan praktik terbaik melalui seperangkat praktik MSDM dan mengadopsinya agar mengarah pada *superior organization performance*.

2. Pendekatan kesesuaian memastikan strategi MSDM yang tepat dengan kondisi organisasi termasuk *culture, operational process*, dan *external environment*.
3. Pendekatan konfigurasi menekankan pada pengembangan dan penerapan beberapa praktik MSDM yang lengkap dan menguatkan satu sama lain. Hal ini, menjadi bagian dari *horizontal integration process* yang menerapkan mode konfigurasi.

Secara abstraksi, strategi diartikan ke dalam program yang bertujuan dan menghasilkan sesuatu yang jelas. Menerapkan strategi tidaklah mudah bagi pelakunya. Istilah strategi MSDM telah didevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang tidak lebih dari beberapa ide umum tentang kebijakan SDM dan di sisi yang lain menggambarkan rencana jangka pendek. Strategi SDM bukan hanya program, kebijakan, atau rencana mengenai masalah SDM yang kebetulan dianggap penting oleh departemen SDM. Inisiatif sedikit demi sedikit bukan merupakan strategi. Masalah strategi MSDM terdapat kesenjangan antara strategi apa yang dinyatakan akan dicapai dan apa yang sebenarnya terjadi (Eko, 2015). Perencanaan MSDM bukan hanya penyusunan teknis, namun juga dipandang sebagai sistem yang berhubungan dengan perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan yang dilakukan bukan hanya *top down*, namun juga *bottom up* (Berampu & Sari, 2020). Penerapan strategi MSDM merupakan prioritas utama bagi manajemen, di mana hasilnya memberikan manfaat yang kompetitif bagi perusahaan. Oleh sebab itu, strategi MSDM menjadi perhatian penting bagi perusahaan agar dapat berjalan dengan baik, sesuai arahan dan dukungan manajemen yang dibantu SDM yang berkualitas.

Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Strategi dan Kebijakan MSDM yang Efektif

SDM dalam organisasi tentunya perlu memahami paradigma baru untuk organisasi di mana mereka bertumbuh dan berkembang, yaitu:

1. Meningkatkan dimensi *software* dari *culture* dan *values* yang diterapkan bersama.
2. Organisasi mereka beroperasi sebagai bagian dari *networking*, bukan hanya pemahaman hierarki.
3. Seirama dalam memiliki pandangan atas apa yang dipikirkan Manajer dan tim.
4. Melakukan apa yang diperintahkan, karena meyakini bahwa Manajernya juga berperan sebagai fasilitator mereka.
5. SDM diberdayakan untuk memulai perbaikan dan perubahan pada organisasinya.
6. Menempatkan lebih sedikit penekanan pada tugas vertikal dalam unit fungsional dan lebih banyak pada tugas horizontal dan kolaborasi lintas unit.
7. Kurang berfokus pada konten dan penggunaan alat dan teknik khusus yang ditentukan dan lebih pada proses dan sintesis teknik holistik.
8. Mengubah model komando militer menjadi model komitmen.

Sehubungan dengan paradigma yang disebutkan di atas, adapun prinsip demokrasi yang perlu dipahami juga dalam organisasi, yaitu:

1. Hubungan antara organisasi dan individu bersifat dewasa.
2. Individu dipandang sebagai investor yang secara aktif membangun dan mengerahkan SDM.
3. Individu mampu mengembangkan kodratnya dan mengekspresikan sifat-sifatnya yang beragam.

4. Individu mampu berpartisipasi dalam menentukan sifat pergaulannya.
5. Kebebasan individu tidak merugikan orang lain.
6. Individu memiliki tanggung jawab dan kewajiban baik terhadap diri sendiri maupun terhadap organisasi.

Strategi dalam meningkatkan efektivitas organisasi fokus pada pengembangan proses yang mendukung pencapaian tujuan bisnis dan budaya yang positif (Priansa, 2018). Tidak ada tips dan trik universal untuk mengembangkan strategi. Beberapa area yang dipertimbangkan agar sesuai dengan penilaian terhadap lingkungan dan kebutuhan bisnis tertentu, yaitu:

1. Tujuan dan strategi yang jelas untuk mencapainya.
2. Sistem nilai yang menekankan kinerja, produktivitas, kualitas, layanan pelanggan, kerja tim, dan fleksibilitas.
3. Kepemimpinan visioner yang kuat dari atas.
4. Tim manajemen yang kuat.
5. SDM yang termotivasi dengan baik, berkomitmen, terampil dan fleksibel.
6. Kerja sama tim yang efektif di seluruh organisasi, baik dengan konflik menang ataupun kalah tetap bisa dikendalikan dengan baik.
7. Tekanan terus menerus untuk berinovasi dan bertumbuh.
8. Kemampuan merespon dengan cepat akan munculnya peluang dan ancaman.
9. Kapasitas dalam mengelola dan mengembangkan akan adanya perubahan.
10. Finansial yang sehat, dengan sistem akuntansi manajemen dan pengendalian biaya yang baik.

Perusahaan didorong ke arah yang tidak birokratis dan meningkatkan *entrepreneurs*, mengurangi hierarki yang tidak perlu dan menjalin hubungan yang lebih dekat dengan karyawan (Prasodjo, 2019). Dalam mengejar keunggulan organisasi diperlukan korporasi pasca kewirausahaan. Hubungan dan komunikasi serta fleksibilitas resources lebih penting daripada saluran formal dan pelaporan SDM. Yang penting bukanlah bagaimana tanggung jawab dibagi, tetapi bagaimana orang dapat bekerja sama untuk mengejar peluang baru (Asiati, dkk., 2018).

Daftar Pustaka

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Arif Yusuf Hamali. (2016). Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. CAPS (Canter for Academic Publishing Service). Yogyakarta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2018). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. In Sopiah, & E. M. Sangadji, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (p. 3). Yogyakarta: ANDI OFFSET.
- Asiati , D., Aji, G. B., Ningrum, V., Ngadi, Triyono, Kurniawan, F. E., Purba, Y. A. (2018). *Employment Opportunities and Human Resources*. Journal Of Indonesian Social Sciences and Humanities, 1979-8431.
- Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Berampu, L. T., & Sari, W. D. (2020). *Human Resources Transformation in the Digitalization Professional Era in North Sumatera*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 135-146.
- David, R Fred. (2012). *Strategic Management Concepts & Cases*. Pearson Academic; 14th edition.
- Eko, Widodo Suparno. (2015). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, Irham. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Alfabeta.
- Faqih A, W. A. (2019). Strategi Pengembangan SDM Dalam Persaingan Bisnis. Hal 115-126.
- Fauzia, F., Virantika, A., & Firmansyah, G. (2021). Langkah-Langkah Strategis Pemenuhan Kebutuhan SDM Talenta Digital di Lingkungan Pemerintah Indonesia. Konferensi Nasional Ilmu Komputer (KONIK), 39-46.

- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- M Momin, W. Y., & Mishra, K. (2015). *HR Analytics as a Strategic Workforce Planning*. *International Journal of Applied Research*, 258-260.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit In Media. Jakarta.
- Prasodjo, T. (2019). *Knowledge Management: Sustainable Human Resource Development*. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 159-166.
- Priansa, D. (2018). *Manajemen Organisasi Publik Mengembangkan Organisasi Modern Berorientasi Publik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Prof. Dr. Sondang P. Siagan, M. (2019). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, S. (2015). *Organization Theory*. In A. Henne, S. Desmidt, F. Afiff, & I. Abdullah, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* (p. 2). Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: ANDI OFFSET.
- Sunarsi, D. (2018). *Pengembangan Resources Manusia Strategik dan Karakteristik Sistem Pendukungnya: Sebuah Tinjauan*. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 178-194.
- Sutrisno, Edy. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Profil Penulis



Irra Chrisyanti Dewi, S.Pd., M.S.M.

Penulis lahir di Surabaya, 1 Desember 1978 adalah Dosen Tetap di Fakultas Pariwisata Universitas Ciputra Surabaya. Setelah menyelesaikan pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi UNESA pada tahun 2001, selanjutnya menyelesaikan S2 Magister Sains Manajemen UNAIR pada tahun 2010. Bidang keahlian utama penulis adalah Manajemen Bisnis. Selain aktif mengajar di beberapa lembaga kursus dan pelatihan, juga di beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta, penulis juga aktif sebagai Trainer dalam bidang Manajemen Perkantoran, Manajemen Bisnis, Keguruan, Fashion, dan Kuliner. Aktivitas lainnya, sebagai Reviewer jurnal internasional dan nasional, juri pada beberapa kompetisi, dan Assesor khususnya bidang Administrasi Perkantoran.

Selain aktif menulis artikel di beberapa majalah, buku-buku yang telah ditulisnya adalah: Manajemen Kesekretariatan, Manajemen Perkantoran, Manajemen Kearsipan, Mahir Korespondensi Bahasa Indonesia, Pengantar Ilmu Administrasi, Teori Kepemimpinan Manajerial (*Managership*), Sistem Informasi Resources Manusia, Pengantar Psikologi Media, Layanan Prima di Era Digital, Standar Uji Kompetensi Administrasi Bisnis Profesional, Pengantar *Technopreneurship*, Standar Pengembangan Kepribadian Profesional (*Inner and Outer Beauty*), Korespondensi Bisnis dan Pemerintahan, Boga Dasar, Manajemen Resources Manusia, Pemasaran Strategik Untuk Pariwisata Berkelanjutan, Trend Bisnis Food and Beverages Menuju 2030, Ekosistem Resources Manusia Dalam Resesi Global, Model-Model Pelatihan dan Pengembangan Resources Manusia, Resources Manusia Organisasi Kewirausahaan, Kewirausahaan dan Kelayakan Usaha.

Email Penulis: irra.dewi@ciputra.ac.id / irracdewi@gmail.com

MERUMUSKAN PROSES BISNIS SERTA TUGAS DAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA

Deisya Maulida Al Hamid, S.E., M.M.
Politeknik Negeri Fakfak

Proses Bisnis

Secara umum, proses bisnis adalah suatu alur kerja atau rangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Proses bisnis melibatkan berbagai fungsi dan departemen dalam sebuah organisasi, termasuk produksi, pemasaran, keuangan, dan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam organisasi, proses bisnis dapat diidentifikasi dan dianalisis untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Proses bisnis terdiri dari beberapa elemen, antara lain input, aktivitas, dan output. Input meliputi berbagai sumber daya organisasi, seperti manusia, mesin, dan bahan baku. Aktivitas meliputi serangkaian tindakan yang dilakukandalam rangka mencapai tujuan bisnis. Output meliputi hasil akhir dari proses bisnis tersebut, seperti produk atau jasa yang dihasilkan.

Proses bisnis yang terbaik adalah proses bisnis yang efektif dan efisien. Manfaat dari proses bisnis yang efektif dan efisien adalah meningkatkan kinerja dan daya saing

organisasi. Proses bisnis yang efektif dapat membantu organisasi mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas, sedangkan proses bisnis yang efisien dapat membantu organisasi menghasilkan produk dan jasa dengan kualitas yang lebih baik. Selain itu, proses bisnis yang efektif dan efisien juga dapat membantu organisasi mengidentifikasi peluang bisnis baru dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Perlu diingat bahwa proses bisnis yang efektif dan efisien tidak dapat dicapai tanpa adanya dukungan dari SDM. SDM merupakan faktor penting dalam proses bisnis karena SDM-lah yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang sesuai dengan tujuan bisnis organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan upaya terbaik untuk mengelola SDM.

Dalam mengelola SDM organisasi dapat menggunakan beberapa pendekatan dan metode, diantaranya adalah manajemen kinerja, pengembangan karyawan, dan manajemen talenta. Manajemen kinerja melibatkan pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pengembangan karyawan dilakukan dengan memberikan berbagai pelatihan dan pengembangan keterampilan, mentoring, serta program-program pengembangan karier. Sedangkan manajemen talenta melibatkan identifikasi, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin dan kontributor penting dalam organisasi.

Hubungan Proses Bisnis dan SDM

Proses bisnis dan SDM adalah dua hal yang saling terkait dalam berbagai aspek organisasi. Pertama adalah aspek di mana SDM merupakan pelaku utama yang menjalankan proses bisnis. SDM melakukan aktivitas-aktivitas yang

diperlukan dalam proses bisnis, meliputi produksi, penjualan, pemasaran, pengadaan bahan, dan sebagainya. Oleh karena itu, keberhasilan proses bisnis sangat tergantung pada kemampuan dan kinerja SDM yang terlibat dalam proses tersebut.

Ke dua, aspek pengaruh proses bisnis terhadap SDM dalam hal kinerja dan pengembangan karier. Proses bisnis yang efektif dan efisien dapat meningkatkan kinerja SDM, sebaiknya proses bisnis yang tidak efektif dan efisien pasti akan menghambat kinerja SDM. Ditambah, proses bisnis yang terstruktur dan jelas akan dapat membantu SDM untuk memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik, sehingga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Ke tiga adalah aspek tentang apa yang dapat didukung oleh SDM untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis, melalui kemampuan mereka dalam merancang, mengembangkan, dan mengimplementasikan proses bisnis yang lebih berkualitas. SDM juga dapat membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan dan masalah dalam proses bisnis, serta memberikan saran dan solusi untuk meningkatkan proses bisnis.

Peran dan Fungsi SDM dalam Bisnis

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau dikenal juga sebagai *Human Resource Management* (HRM) merupakan bagian yang penting dari manajemen bisnis, yang bertujuan untuk mengelola SDM organisasi. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, SDM adalah pihak yang bertanggung jawab dalam mengatur, mengembangkan, dan memelihara SDM agar dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi kesuksesan organisasi.

Peran dan fungsi SDM dalam bisnis dilakukan dalam kegiatan-kegiatan berikut:

1. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan proses yang sangat krusial dalam manajemen bisnis yang bertujuan untuk mengantisipasi kebutuhan SDM di masa depan. Dalam perencanaan SDM, tim MSDM harus memahami kebutuhan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan perencanaan SDM, organisasi dapat memperkirakan jumlah serta keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*) SDM yang dibutuhkan. Dalam perencanaan SDM organisasi dapat menerapkan strategi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang diperlukan.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah proses MSDM yang bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan tepat untuk organisasi. Dalam proses ini, tim SDM harus mengidentifikasi kandidat yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan nilai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tim SDM harus menerapkan proses seleksi yang adil dan objektif untuk memastikan bahwa kandidat terbaiklah yang dipilih.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah proses SDM yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sehingga mereka dapat menjadi lebih efektif dalam tugas dan pekerjaannya. Proses pelatihan dan pengembangan juga membantu organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan daya saingnya. Tim SDM harus mengidentifikasi

kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta menawarkan program pelatihan yang relevan dan efektif.

4. Kompensasi dan Manfaat

Kompensasi dan manfaat adalah faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitasnya. Tim SDM harus menentukan tingkat kompensasi dan manfaat yang sesuai dengan pasar kerja dan kebutuhan organisasi. Tingkat kompensasi dan manfaat harus cukup untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan agar tetap produktif dan berkontribusi optimal bagi organisasi.

5. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses SDM yang bertujuan untuk mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap organisasi. Dalam proses ini, tim SDM harus mengidentifikasi kriteria evaluasi yang tepat dan memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara adil dan objektif. Evaluasi kinerja dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan SDM organisasi serta menentukan rencana pengembangan SDM di masa depan.

6. Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan salah satu tugas penting dari tim SDM dalam bisnis. Konflik dapat terjadi di antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen, serta dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Tim SDM harus memiliki keterampilan untuk menangani konflik dan menemukan solusi yang tepat agar konflik dapat diselesaikan dengan cepat dan efektif.

7. Pengelolaan Hubungan Karyawan

Pengelolaan hubungan karyawan adalah proses penting dalam manajemen bisnis yang bertujuan untuk menjaga hubungan positif antara karyawan dan manajemen. Tim SDM harus berkomunikasi secara efektif dengan karyawan dan memastikan bahwa kebutuhan mereka dipenuhi. Hal ini dapat membantu organisasi dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan memotivasi mereka untuk membarikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

8. Kepatuhan Hukum

Kepatuhan hukum merupakan tugas penting dari tim SDM dalam bisnis. Tim SDM harus memastikan bahwa kebijakan dan praktik organisasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan yang berlaku. Hal ini termasuk kebijakan diskriminasi, perlindungan kerahasiaan, keselamatan dan kesehatan, serta kompensasi yang adil. Tim SDM harus memiliki pemahaman yang baik tentang seluruh peraturan yang berlaku dan memastikan bahwa organisasi mematuhi semua aturan dan regulasi tersebut.

MSDM memainkan peran penting dalam kesuksesan organisasi. Fungsi SDM yang tepat dapat membantu organisasi dalam mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Hal ini tentu dapat mendukung organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan daya saingnya. Selain itu, MSDM juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi mematuhi peraturan perundang-undangan dan regulasi perusahaan yang berlaku.

Strategi Pencapaian Tujuan Bisnis oleh SDM

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, SDM memainkan peran penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya. Sebagai hasilnya, perencanaan strategis SDM mencakup pengembangan strategi SDM telah menjadi lebih penting bagi organisasi. Perencanaan strategis SDM mencakup pengembangan strategi SDM yang akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Strategi-strategi tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perekrutan Karyawan

Perekrutan karyawan merupakan strategi pencapaian tujuan bisnis yang sangat penting. Mempekerjakan karyawan yang tepat adalah kunci sukses bagi organisasi. Tim SDM harus memastikan bahwa mereka menarik, mendapatkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Untuk melakukan ini, tim SDM harus mengembangkan strategi rekrutmen yang efektif. Salah satu cara untuk melakukannya yaitu dengan menggunakan sumber daya rekrutmen yang bervariasi, seperti *job board*, media sosial, dan rekrutmen internal organisasi.

2. Pengembangan Keterampilan dan Pelatihan

Pengembangan keterampilan dan pelatihan adalah strategi pencapaian tujuan bisnis yang sangat penting bagi organisasi. Pelatihan dan pengembangan karyawan akan membantu organisasi meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Dalam rangka merealisasikan hal tersebut, tim SDM harus mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif serta terukur, yang dapat membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan mengembangkan potensi mereka.

3. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan strategi pencapaian tujuan bisnis yang penting bagi organisasi. Manajemen kinerja melibatkan evaluasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang berguna dan konstruktif. Dalam rangka melakukannya, tim SDM harus mengembangkan sistem manajemen kinerja yang efektif dan terukur. Sistem ini harus mencakup proses penilaian kinerja yang tepat, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pengembangan rencana tindakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Pengelolaan Kompensasi

Pengelolaan kompensasi adalah strategi pencapaian tujuan bisnis yang penting bagi organisasi. Kompensasi karyawan adalah bagian penting dari MSDM. Dalam rangka memastikan bahwa organisasi dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas, tim SDM harus mengembangkan program pengelolaan kompensasi yang efektif. Program ini harus mencakup pengembangan struktur gaji yang adil, program insentif yang efektif, dan program kesejahteraan yang komprehensif.

5. Pengembangan Budaya Kerja yang Kuat

Pengembangan budaya kerja yang kuat merupakan strategi pencapaian tujuan bisnis yang tak kalah penting bagi organisasi. Budaya kerja menggambarkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi dasar perilaku di tempat kerja. Budaya kerja yang kuat dapat mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam rangka melakukannya, tim SDM harus mengembangkan strategi pengembangan budaya kerja yang efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mempromosikan

nilai-nilai dan norma-norma yang positif di tempat kerja, serta memastikan bahwa karyawan memahami dan menerima budaya kerja organisasi.

6. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah strategi pencapaian tujuan bisnis yang penting bagi organisasi. Keterlibatan karyawan mengacu pada sejauh mana karyawan merasa terlibat dan terhubung dengan organisasi. Karyawan yang terlibat tentu ditujukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Dalam rangka melakukannya, tim SDM harus mengembangkan strategi keterlibatan karyawan yang efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan umpan balik yang terus menerus, mengembangkan program penghargaan dan pengakuan yang efektif, serta meningkatkan transparansi dan partisipasi karyawan di tempat kerja.

7. Pengembangan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan adalah strategi pencapaian tujuan bisnis yang sangat penting bagi organisasi. Kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Dalam rangka melakukannya, tim SDM harus mengembangkan program pengembangan kepemimpinan yang efektif dan terukur. Program ini harus mencakup pengembangan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan, pemberian umpan balik dan pelatihan yang efektif, dan memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke model kepemimpinan yang positif dan inspiratif.

8. Diversifikasi Tenaga Kerja

Diversifikasi tenaga kerja adalah strategi pencapaian tujuan bisnis yang penting bagi organisasi. Diversifikasi tenaga kerja mengacu pada upaya untuk memperluas keragaman karyawan di tempat kerja. Dalam rangka melakukannya, tim SDM harus mengembangkan strategi diversifikasi tenaga kerja yang efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mencari karyawan dari latar belakang yang berbeda, mempromosikan budaya inklusif dan ramah, dan memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan dihormati.

9. Pengembangan Karier

Pengembangan karir adalah strategi pencapaian tujuan bisnis yang penting bagi organisasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki peluang pengembangan karir yang baik, akan cenderung lebih termotivasi dan terlibat di tempat kerja. Dalam rangka melakukannya, tim SDM harus mengembangkan program pengembangan karir yang efektif dan terukur. Program ini harus mencakup rencana karir yang jelas dan terstruktur, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan pengembangan keterampilan yang relevan.

Pengukuran Kinerja Proses Bisnis dan SDM

Pengukuran kinerja merupakan proses evaluasi kinerja yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan dengan tujuan untuk memastikan bahwa kinerja tersebut telah mencapai target yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja ini biasanya dilakukan untuk menilai kinerja dari segi finansial maupun non-finansial, dan menjadi dasar untuk membuat keputusan dan perbaikan dalam proses bisnis dan manajemen sumber daya manusia.

Pengukuran kinerja proses bisnis dan SDM sangat penting dalam sebuah organisasi karena dapat memberikan gambaran tentang sejauh mana pencapaian tujuan bisnis dan efektivitas manajemen sumber daya manusia. Pengukuran kinerja yang baik dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kelemahan atau masalah dalam proses bisnis dan manajemen sumber daya manusia, dan mengambil tindakan perbaikan yang tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Tingkat keberhasilan suatu organisasi seringkali diukur dari seberapa baik kinerja proses bisnis dan kinerja SDM-nya. Oleh karena itu, pengukuran kinerja proses bisnis dan SDM sangatlah penting untuk menentukan apakah organisasi tersebut berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam materi ini, akan dibahas mengenai pengukuran kinerja proses bisnis dan SDM serta mengapa hal tersebut sangat penting bagi kesuksesan organisasi.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja proses bisnis dan SDM. Berikut adalah beberapa di antaranya:

1. *Key Performance Indicators (KPIs)*

Key Performance Indicators (KPIs) adalah salah satu metode yang paling umum digunakan untuk mengukur kinerja proses bisnis dan SDM. KPIs adalah parameter kinerja yang digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu proses atau fungsi bisnis berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Contoh KPIs yang digunakan untuk mengukur kinerja proses bisnis antara lain: waktu proses, efisiensi proses, jumlah produk cacat, dan customer satisfaction. Sedangkan contoh KPIs yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM antara lain diberlakukannya presensi, penilaian produktivitas, perhitungan keterlambatan, dan analisis kepuasan karyawan.

2. *Six Sigma*

Six Sigma adalah sebuah metodologi manajemen kualitas yang digunakan untuk mengukur dan meningkatkan kinerja proses bisnis. Metodologi ini menggunakan analisis data untuk menemukan akar penyebab masalah dan mengurangi variabilitas proses, sehingga dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan. Salah satu alat utama dalam metodologi Six Sigma adalah DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), yang merupakan sebuah siklus kerja untuk memperbaiki proses bisnis.

3. *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan memantau kinerja organisasi secara holistik. Kerangka kerja ini mengukur kinerja organisasi berdasarkan empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perspektif proses bisnis internal, *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja proses bisnis, sedangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat digunakan untuk mengukur kinerja SDM.

4. *Benchmarking*

Benchmarking adalah sebuah proses perbandingan kinerja organisasi dengan organisasi lain yang telah dianggap berhasil dalam menjalankan proses bisnis atau SDM tertentu. Tujuan dari *benchmarking* adalah untuk mengidentifikasi *best practices* dan area yang dapat ditingkatkan, sehingga organisasi dapat meningkatkan kinerjanya dan mencapai keunggulan kompetitif.

5. *360-Degree Feedback*

360-Degree Feedback adalah sebuah metode evaluasi kinerja SDM yang melibatkan input dari berbagai pihak, seperti atasan, rekan kerja, dan bawahan. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja SDM, sehingga dapat membantu SDM dalam memperbaiki keterampilan dan kemampuan mereka.

6. *Cost-Benefit Analysis*

Cost-Benefit Analysis adalah sebuah metode yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas suatu keputusan atau tindakan dengan membandingkan biaya dan manfaat yang terkait. Metode ini dapat digunakan untuk mengukur kinerja proses bisnis dan SDM, terutama dalam hal efisiensi biaya dan dampak finansial.

Daftar Pustaka

- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life Profit*. New York, AS: McGraw-Hill Education.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2019). *Managing Human Resources*. Boston, AS: Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a Competitive Advantage*. New York, AS: McGraw-Hill Education.
- Singh, A. (2019). *Enterprise Resource Planning*. Florida, AS: CRC Press.
- Youssef, C. M., & Noon, A. (2012). *The importance of human resource management in strategic sustainability: An art and science perspective*. *Journal of Business and Management*, 17(1), 99-109.

Profil Penulis



Deisya Maulida Al Hamid, S.E., M.M.

Penulis berasal dari Fakfak, sebuah kota yang indah di Provinsi Papua Barat, dan menyelesaikan masa pendidikan sejak Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Atas di kota ini. Penulis menjalani studi S1 di program studi Akuntansi Universitas Islam As-Syafi'iyah Jakarta. Berbekal beasiswa yang diperoleh, penulis lalu melanjutkan studi S2 di program studi Manajemen di kampus yang sama dan lulus pada tahun 2011. Sejak tahun 2013, penulis menjadi Dosen di Politeknik Negeri Fakfak dan mengampu mata kuliah Manajemen dan Bisnis. Penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang sesuai dengan bidang kepakaran maupun berkaitan dengan pendidikan. Saat ini penulis mulai berkiprah menulis buku dengan harapan mampu memberi kontribusi positif bagi perkembangan dunia pendidikan, khususnya di bidang Manajemen, dan memperkaya khazanah literasi nasional.

Email Penulis: deisyaalhamid@gmail.com

MERUMUSKAN PERUBAHAN STRATEGIS ORGANISASI

Ir. Ahmad Syamil, MBA, PhD

BINUS (Bina Nusantara) University - Bandung

Pendahuluan

Perubahan strategis adalah suatu proses transformasi organisasi yang melibatkan perubahan pada arah, ruang lingkup, sumber daya, dan nilai-nilai yang digunakan oleh organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya (Agrawal & Sharma, 2016). Perubahan strategis perlu dilakukan oleh organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah, meningkatkan efektivitas dan efisiensi, serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Banyak faktor yang mempengaruhi organisasi untuk melakukan perubahan strategis. Menurut Cheng et al. (2018), beberapa alasan yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan strategis adalah untuk meningkatkan daya saing, mengantisipasi perubahan di lingkungan bisnis, dan meningkatkan kinerja. Proses perumusan perubahan strategis melibatkan sejumlah tahapan, mulai dari analisis situasi dan pengembangan visi dan misi, hingga penetapan tujuan strategis dan pemilihan strategi perubahan (Bartunek & Moch, 2019).

Selain itu, perubahan teknologi juga menjadi alasan penting yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan strategis. Perubahan teknologi seperti

kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dapat mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan berkomunikasi dengan pelanggan (Teece, 2018). Sebagai tambahan, adanya peluang baru di pasar juga menjadi alasan kuat yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan strategis. Peluang baru dapat muncul dari perkembangan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, atau perubahan perilaku konsumen. Organisasi yang dapat menangkap peluang baru tersebut akan memiliki keunggulan dalam persaingan pasar (Bharadwaj et al., 2019). Namun, proses perumusan perubahan strategis tidak selalu berjalan mulus. Tantangan yang dihadapi dalam proses ini dapat berupa resistensi dari karyawan, perubahan ketidakpastian di pasar, serta kesulitan dalam menentukan tujuan dan strategi yang tepat (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2015). Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan beberapa hal dalam melakukan perumusan perubahan strategis agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Perumusan perubahan strategis adalah proses kunci yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan strategi yang baru dan inovatif dalam menghadapi tantangan yang ada di lingkungan bisnis (Baloh & Trkman, 2017). Tahapan dalam proses perumusan perubahan strategis meliputi analisis situasi, pengembangan visi dan misi, penetapan tujuan strategis, serta pemilihan strategi perubahan (Bartunek & Moch, 2019).

Strategi Perubahan

Setelah menetapkan visi, misi, dan tujuan strategis, langkah selanjutnya adalah merancang strategi perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi. Strategi perubahan adalah rencana aksi untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi dan melibatkan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan

Jenis-jenis strategi perubahan menurut Cummings & Worley (2019) meliputi:

1. Strategi perubahan melalui inovasi: melibatkan pengembangan produk atau layanan baru atau pengembangan proses bisnis yang lebih efisien dan efektif.
2. Strategi perubahan melalui pengembangan produk: melibatkan pengembangan produk atau layanan baru yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif.
3. Strategi perubahan melalui diversifikasi: melibatkan diversifikasi bisnis ke pasar atau industri baru.
4. Strategi perubahan melalui restrukturisasi: melibatkan perubahan dalam struktur organisasi atau kepemimpinan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Sebagai contoh, Apple menggunakan strategi perubahan melalui diversifikasi dengan memasuki pasar musik digital dengan peluncuran iTunes dan Apple Music. Perusahaan ini juga menggunakan strategi perubahan melalui inovasi dengan mengembangkan produk baru seperti iPhone, iPad, dan Apple Watch.

Proses perumusan strategi perubahan adalah langkah yang penting dalam merancang strategi perubahan yang efektif untuk organisasi. Proses ini melibatkan identifikasi masalah organisasi, memahami lingkungan internal dan eksternal organisasi, dan merumuskan strategi untuk mengatasi masalah tersebut

Cummings & Worley (2019) menyarankan tahapan dalam perumusan strategi perubahan sebagai berikut:

1. Menganalisis situasi organisasi: melibatkan Michael Porter's Five Forces Analysis, analisis SWOT (strengths - kekuatan, weaknesses - kelemahan,

opportunities - peluang, dan threats - ancaman), analisis PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Legal, and Environment), dan analisis lingkungan internal organisasi.

2. Mengidentifikasi kebutuhan untuk perubahan: melibatkan identifikasi masalah dan peluang organisasi.
3. Merancang strategi perubahan: melibatkan pemilihan strategi perubahan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan lingkungan bisnis.
4. Menerapkan strategi perubahan: melibatkan implementasi strategi perubahan dengan mengkomunikasikan perubahan kepada seluruh karyawan dan melibatkan mereka dalam proses perubahan.
5. Memonitor dan mengevaluasi strategi perubahan: melibatkan evaluasi hasil dari implementasi strategi perubahan dan menyesuaikan strategi jika diperlukan.

Pendekatan strategi perubahan yang dapat digunakan dalam perumusan strategi perubahan menurut Cummings & Worley (2019) meliputi:

1. Pendekatan konsultatif: melibatkan konsultan eksternal yang membantu organisasi merumuskan strategi perubahan.
2. Pendekatan partisipatif: melibatkan partisipasi karyawan dalam merumuskan strategi perubahan.
3. Pendekatan otoritatif: melibatkan pengambilan keputusan oleh pimpinan organisasi tanpa melibatkan partisipasi karyawan.

Alat dan teknik tambahan yang dapat digunakan dalam perumusan strategi perubahan meliputi:

1. Matrix portofolio bisnis: untuk memvisualisasikan posisi pasar produk atau bisnis organisasi. Contohnya adalah Boston Consulting Group (BCG) Matrix.
2. Peta strategi: untuk merancang strategi perubahan secara visual.
3. Analisis stakeholder: untuk memahami dan mempertimbangkan kepentingan dan kebutuhan stakeholder organisasi.

Setelah merumuskan beberapa strategi perubahan yang mungkin, organisasi harus mengevaluasi dan memilih strategi yang paling sesuai dengan tujuan dan kondisi organisasi. Evaluasi dan pemilihan strategi perubahan yang tepat sangat penting untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kriteria evaluasi dan pemilihan strategi perubahan menurut (Cummings & Worley, 2019) meliputi:

1. Konsistensi dengan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi.
2. Keterkaitan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi serta lingkungan bisnis.
3. Keterjangkauan dalam waktu dan anggaran organisasi.
4. Efektivitas dalam mencapai hasil yang diinginkan.
5. Kesesuaian dengan budaya organisasi dan karyawan.
6. Kesesuaian dengan kepentingan stakeholder organisasi.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan teknologi dapat memilih strategi perubahan melalui inovasi dengan mengembangkan produk atau layanan baru yang dapat membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif di pasar yang semakin ketat. Namun,

perusahaan juga harus mengevaluasi apakah strategi tersebut konsisten dengan visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan, keterkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan serta lingkungan bisnis, serta keterjangkauan dalam waktu dan anggaran perusahaan.

Implementasi Perubahan

Setelah strategi perubahan dipilih, organisasi harus mengimplementasikan perubahan tersebut. Proses implementasi perubahan meliputi mengkomunikasikan perubahan kepada seluruh karyawan, mempersiapkan karyawan dan sistem organisasi untuk perubahan, dan mengimplementasikan perubahan secara bertahap

Tahapan dalam implementasi perubahan menurut (Cummings & Worley, 2019) meliputi:

1. Mempersiapkan organisasi untuk perubahan: melibatkan pemahaman tentang visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan serta mengkomunikasikan perubahan kepada seluruh karyawan.
2. Menentukan struktur organisasi: melibatkan menetapkan struktur organisasi yang mendukung perubahan.
3. Mengembangkan program pengembangan karyawan: melibatkan mempersiapkan karyawan untuk perubahan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan penempatan pekerjaan yang sesuai.
4. Menerapkan perubahan secara bertahap: melibatkan implementasi perubahan dalam tahapan yang teratur untuk menghindari ketidakstabilan organisasi.

Cummings & Worley (2019) menyatakan faktor-faktor kunci untuk keberhasilan implementasi perubahan meliputi:

1. Dukungan dari manajemen dan pimpinan organisasi.
2. Partisipasi dan komunikasi yang efektif dengan seluruh karyawan.
3. Pengembangan keterampilan dan persiapan karyawan yang memadai.
4. Pengukuran dan pemantauan hasil perubahan secara teratur.

Alat dan teknik untuk implementasi perubahan meliputi:

1. Pengembangan rencana aksi: untuk menentukan jadwal pelaksanaan dan tanggung jawab implementasi perubahan.
2. Komunikasi yang efektif: untuk memastikan seluruh karyawan memahami perubahan dan bagaimana perubahan tersebut memengaruhi pekerjaan mereka.
3. Pelatihan dan pengembangan karyawan: untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan dan mengembangkan keterampilan baru yang dibutuhkan.
4. Tim proyek: untuk mengelola perubahan dan memastikan implementasi perubahan berjalan lancar.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan ritel yang ingin mengimplementasikan strategi perubahan melalui restrukturisasi organisasi dapat memulai dengan mengkomunikasikan perubahan kepada seluruh karyawan, menentukan struktur organisasi yang baru, mempersiapkan karyawan dengan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang dibutuhkan, dan mengimplementasikan perubahan secara bertahap untuk menghindari ketidakstabilan organisasi (Mazzei, 2019).

Perubahan Strategis dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam merumuskan perubahan strategis organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam mengidentifikasi kebutuhan organisasi dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai. Huang dan Huang (2017) mengatakan bahwa praktik MSDM juga harus memastikan karyawan terlibat dalam merumuskan perubahan strategis organisasi dan memahami dampak perubahan tersebut.

Dilain pihak, perubahan strategis organisasi juga dapat menimbulkan resistensi dari karyawan, seperti yang dinyatakan oleh Piderit (2015). Faktor resistensi tersebut meliputi ketidakpastian perubahan, kurangnya partisipasi karyawan dalam merumuskan perubahan, dan ketidaktahuan karyawan tentang perubahan yang akan dilakukan. Oleh karena itu, MSDM harus mampu mengidentifikasi dan mengatasi resistensi dari karyawan dengan cara memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan serta membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan.

Dalam menghadapi perubahan organisasi, para manajer perlu memperhatikan aspek emosional dan psikologis karyawan, seperti kecemasan, ketidakpastian, dan ketakutan akan kehilangan pekerjaan atau posisi. Janssens & Steyaert (2019) membahas pentingnya mengakomodasi aspek emosional dalam praktik MSDM ketika menghadapi perubahan organisasi.

Implementasi MSDM yang tepat dalam merumuskan perubahan strategis organisasi juga dapat mempengaruhi budaya organisasi yang ada. MSDM dapat mempengaruhi budaya organisasi melalui proses rekrutmen dan seleksi karyawan, pengembangan karir, dan evaluasi kinerja. Cameron & Quinn (2019) menjelaskan bahwa budaya

organisasi adalah nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh karyawan dalam organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka di tempat kerja.

Dalam proses rekrutmen dan seleksi, MSDM dapat memilih karyawan yang memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang sejalan dengan budaya organisasi yang diinginkan. Giacalone & Rosenfeld (2018) mengingatkan bahwa hal ini dapat membantu memperkuat budaya organisasi yang ada dan meminimalkan konflik nilai di tempat kerja. Selain itu, pengembangan karir dan evaluasi kinerja dapat digunakan untuk memperkuat budaya organisasi melalui pelatihan karyawan dan pemberian umpan balik yang memperkuat nilai-nilai organisasi.

Tegasnya, merumuskan perubahan strategis organisasi yang efektif dan berhasil tergantung pada kemampuan manajer MSDM untuk memimpin dan mengelola perubahan. Beberapa implikasi praktis dari diskusi di atas bagi manajer MSDM antara lain (Mishra, & Sahoo, 2017; Sparrow, Brewster, Chung, 2016):

1. Memiliki pemahaman yang baik tentang proses perumusan perubahan strategis, termasuk analisis situasi, penetapan visi, misi, dan tujuan strategis, serta pemilihan dan implementasi strategi perubahan.
2. Mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang adaptif dan inovatif dalam mengelola perubahan. Manajer MSDM harus dapat membangun budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, serta memfasilitasi keterlibatan karyawan dalam proses perubahan.
3. Memanfaatkan alat dan teknik yang tepat dalam perumusan dan implementasi perubahan strategis, seperti analisis SWOT, PESTEL, dan analisis industri dan pesaing.

4. Memperhatikan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi perubahan, seperti komunikasi yang efektif, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta pemantauan dan evaluasi terhadap perubahan yang dilakukan.
5. Melakukan evaluasi yang tepat terhadap hasil implementasi perubahan strategis, untuk memastikan keberhasilan dan mengevaluasi dampak perubahan pada kinerja organisasi.

Penutup

Dalam merumuskan perubahan strategis organisasi, MSDM harus melakukan perencanaan sumber daya manusia yang tepat untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan dengan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

MSDM memiliki peran penting dalam merencanakan dan mengimplementasikan perubahan strategis organisasi karena MSDM memiliki pengetahuan tentang karyawan, struktur organisasi, dan budaya organisasi. Selain itu, MSDM juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan tersebut

Daftar Pustaka

- Agrawal, R., & Sharma, R. K. (2016). Strategic change management in contemporary business. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 7(7), 1-5.
- Baloh, P., & Trkman, P. (2017). Towards a comprehensive model of strategic change: An organizational life cycle perspective. *International Journal of Production Economics*, 183, 545-557.
- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (2019). *Critical perspectives on organizational change*. Routledge.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2019). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 43(2), 471-482.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cheng, H. L., Lin, C. Y., Lin, C. T., & Cheng, K. W. (2018). The relationship between organizational change and employee behavioral *support*: The moderating effect of organizational learning capability. *Sustainability*, 10(9), 3033.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (2018). *Impression management in the organization*. Routledge.
- Huang, C. C., & Huang, C. H. (2017). Developing an effective change management process for enhancing Information technology service management. *International Journal of Information Management*, 37(6), 717-725.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2019). Humanizing strategic change: Circles of transformation and the integration of the emotional and rational. *Journal of Business Research*, 98, 101-108.

- Mazzei, A. (2019, November 13). How to Implement Organizational Restructuring. Harvard Business Review.
- Mishra, K., & Sahoo, C. K. (2017). The Role of HRM in Organizational Change. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(7), 123-135.
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2015). Factors influencing strategic decision-making processes. *International Journal of Information Management*, 35(3), 337-347.
- Piderit, S. K. (2015). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 20(4), 846-875.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. J. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.

Profil Penulis



Ir. Ahmad Syamil, MBA, PhD

Penulis meraih gelar Insinyur Teknik Mesin dari ITB dan MBA dari University of Houston, Houston, Texas, USA. Kemudian dia mendapatkan beasiswa dari USA untuk menyabet gelar PhD dari University of Toledo, Toledo, Ohio, USA. Disertasi PhD-nya adalah finalis lomba disertasi terbaik yang diselenggarakan oleh Academy of International Business (AIB) dengan peserta dari seluruh dunia. Dia pernah hidup di USA selama 25 tahun dan jabatan terakhirnya adalah Associate Professor di Arkansas State University, USA. Di Binus, Ahmad Syamil pernah menjadi Dekan Magister Management Program di Binus Business School (BBS) Jakarta serta Dekan International Undergraduate Program (IUP) BBS Jakarta. Ia aktif publikasi di jurnal-jurnal internasional dan presentasi di konferensi-konferensi tenama. Selain itu juga, dia menjadi trainer di perusahaan-perusahaan terkemuka di Indonesia. Dia memiliki banyak sertifikasi profesional internasional termasuk dari American Society for Quality (ASQ), American Production and Inventory Management (APICS) /Association for Supply Chain Management (ASCM), dan Project Management Office – Global Alliance (PMO – GA). Ahmad Syamil sudah diinterview dan dipublikasikan oleh banyak media termasuk Voice of America (VOA), Radio Republik Indonesia (RRI), majalah Tempo, koran Tribun (dimiliki oleh Kompas Gramedia), Pikiran Rakyat (Bandung), majalah SWA, majalah Warta Ekonomi, dan lain-lain.

Email Penulis: asyamil@binus.edu / asyamil@gmail.com

MEMBANGUN KOMUNIKASI ORGANISASI YANG EFEKTIF

Jenni Veronika Br Ginting, S.E., M.Si
Institusi Teknologi dan Bisnis Indonesia

Pendahuluan

Didalam kehidupan, manusia memerlukan komunikasi, baik berkomunikasi dengan individu lain maupun kelompok atau organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam suatu kelompok atau organisasi. Terdapat dua aspek penting yang mempengaruhi efektifitas dalam membangun komunikasi organisasi. Yang pertama, masalah dalam proses pengolahan informasi di dalam organisasi yaitu menyangkut masalah pemaknaan pesan (informasi) dan jumlah informasi. Yang kedua, masalah gaya komunikasi organisasi. Pemahaman kedua hal tersebut menjadi bekal bukan saja bagi para calon pemimpin organisasi, manager, akan tetapi juga bagi semua yang terlibat dalam organisasi. Kegagalan komunikasi adalah menjadi pertimbangan terpenting dari setiap proses komunikasi di dalam organisasi, dengan maksud dapat diprediksi, dianalisis dan ditanggulangi jika hal itu terjadi.

Organisasi harus menyadari bahwa makin kompetitifnya lingkungan bisnis mereka, memerlukan pembelajaran yang lebih efektif, pemberdayaan karyawan, dan

komitmen yang lebih besar dari setiap orang yang terlibat dalam organisasi. Perusahaan harus memahami bahwa kunci untuk meraih kinerja perusahaan yang lebih baik adalah komunikasi.. Memasuki abad ke 21, kesuksesan setiap teknik pembelajaran dan komunikasi tidak hanya menuntut peran manajer selaku pimpinan dalam organisasi melainkan memerlukan keterlibatan dan peran aktif dari bawahan atau karyawan. Hal ini dikarenakan makin kompetitifnya lingkungan bisnis, masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan juga makin kompleks. Untuk itu peran setiap individu baik pada level manajemen puncak hingga karyawan sangat diperlukan yaitu dengan mencegah dan menghilangkan adanya hambatan-hambatan yang mungkin menghalangi individu untuk mendapatkan informasi yang berguna bagi organisasi. Ditinjau dari segi kepemimpinan dalam organisasi dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan sehingga mampu mempengaruhi orang lain agar bekerja bersama sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai, selain itu ia harus bisa membedakan antara otoritas (suatu wewenang yang didelegasikan dari atas melalui rantai perintah) dan kepemimpinan (suatu wewenang yang didapat seseorang dari rekan maupun bawahannya). Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, seorang pemimpin harus memahami benar bahwa individu merupakan komponen penting dalam organisasi sehingga harus dilibatkan dalam pendelegasian tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi dengan tanpa mengabaikan aspek budaya dan lingkungan organisasi, serta adanya persetujuan antara pihak manajemen dengan bawahan (Conger, 1998).

Untuk menunjang fungsi inilah dibutuhkan adanya komunikasi yang berkualitas yaitu dengan sikap antusias terhadap semua kegiatan operasi, komunikasi dua arah antara pemimpin dengan pekerja, dan perhatian yang cukup dalam hubungan dengan bawahan. Tulisan ini

membahas efektivitas pengelolaan komunikasi dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Pembahasan akan diawali dengan definisi dan proses komunikasi, pentingnya komunikasi intrapersonal dan interpersonal dalam organisasi, peran komunikasi dalam mencapai kepemimpinan yang berkualitas. Pada bagian selanjutnya dijabarkan beberapa bukti empiris yang menunjukkan peran komunikasi dalam meningkatkan kualitas hubungan antar individu maupun karyawan dan pihak manajemen dalam perusahaan. Pada bagian akhir dijabarkan bagaimana membangun komunikasi yang efektif untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Definisi, Bentuk dan Proses Komunikasi

Definisi Komunikasi

Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kapabilitas dan kompetensi masing-masing individual dan kerjasama antar anggota tim dalam organisasi. Dalam menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya komunikasi. Ditinjau berdasarkan teknis pelaksanaannya, komunikasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan serta memahami sejauh mana kemampuannya, penerima pesan menyampaikan tanggapan melalui media tertentu kepada orang yang menyampaikan pesan tersebut kepadanya.

Menurut Pace & Faules (2001:28) komunikasi dapat dibedakan dengan semua perilaku manusia dan organisasi lainnya karena ia melibatkan proses mental memahami orang, objek, dan peristiwa. Dua bentuk umum tindakan yang merupakan komunikasi menekankan pada: 1) penciptaan pesan atau, lebih tepatnya, penciptaan pertunjukkan (*display*) dan 2) penafsiran pesan atau penafsiran.

Bentuk – Bentuk Komunikasi

1. Berdasarkan Bidang

Yang dimaksud dengan bidang adalah bidang kehidupan manusia, dimana diantara jenis kehidupan yang satu dengan jenis kehidupan yang lain. Berdasarkan bidangnya komunikasi meliputi jenis-jenis sebagai berikut:

- a. Komunikasi sosial
- b. Komunikasi organisasi/manajemen
- c. Komunikasi bisnis
- d. Komunikasi politik
- e. Komunikasi internasional
- f. Komunikasi antar budaya
- g. Komunikasi pembangunan
- h. Komunikasi tradisional (Onong Uchjana Effendi, 2000)

2. Berdasarkan Sifat

Ditinjau dari sifatnya komunikasi diklasifikasikan sebagai berikut:

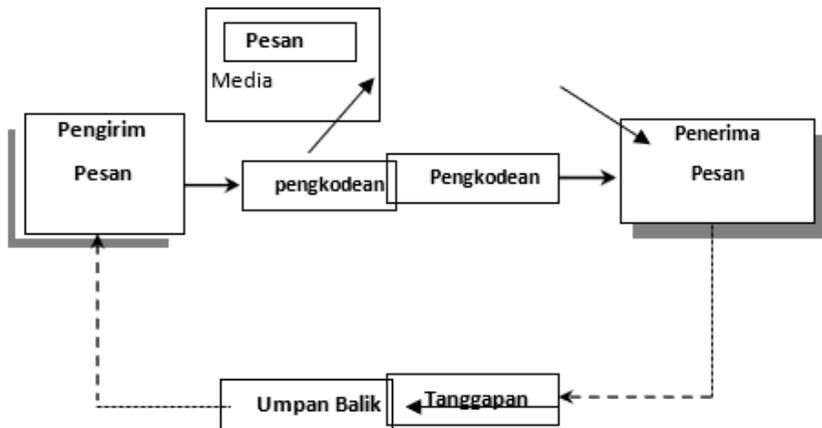
- a. Komunikasi verbal
- b. Komunikasi lisan
- c. Komunikasi tulisan
- d. Komunikasi non verbal
- e. Komunikasi tubuh
- f. Komunikasi gambar
- g. dan lain-lain

3. Berdasarkan tujuan
 - a. Mengubah sikap
 - b. Mengubah opini/pendapat/pandangan
 - c. Mengubah perilaku
 - d. Mengubah masyarakat
 - e. Berdasarkan fungsi
 - f. Menginformasikan
 - g. Mendidik
 - h. Menghibur
 - i. Mempengaruhi
4. Berdasarkan jenisnya
 - a. Ada beberapa bentuk komunikasi yang perlu diketahui untuk mendukung kegiatan organisasi, yaitu:
 - b. Komunikasi intrapersonal adalah komunikasi yang berlangsung pada diri sendiri.
 - c. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang berlangsung pada orang lain atau bisa disebut juga dengan komunikasi kelompok.
 - d. Komunikasi kelompok adalah komunikasi yang berlangsung dengan kelompok orang yang jumlahnya lebih dari dua orang.
 - e. Komunikasi massa adalah komunikasi yang dilakukan melalui media massa.

Proses Komunikasi

Proses komunikasi dapat dilihat dari unsur-unsur yang terdapat, berkaitan dengan siapa pengirimnya, apa yang dikatakan atau dikirimkan, saluran komunikasi apa yang digunakan (media), ditujukan untuk siapa

(komunikasikan), dan apa akibat yang akan ditimbulkannya (efek). Dalam proses komunikasi, kewajiban seorang pengirim atau komunikator adalah mengusahakan agar pesan-pesannya dapat diterima oleh penerima (komunikasikan) sesuai dengan kehendak pengirim. Model proses komunikasi secara umum dapat memberikan gambaran kepada pengelola organisasi, bagaimana mempengaruhi atau mengubah sikap anggota/*stakeholder*-nya melalui desain dan implementasi komunikasi. Dalam hal ini pengirim atau sumber pesan bisa merupakan individu atau berupa suatu organisasi sebagaimana dapat dilihat dalam Gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1. Proses Komunikasi
 Sumber: Kotler (2000: 551)

Menurut apa yang dipetakan pada Gambar 1, sebuah pesan pertama-tama dikodekan sebelum dikirim ke dalam simbol yang dapat menggunakan pesan yang sebenarnya ingin disampaikan oleh pengirim. Terlepas dari notasi yang digunakan, tujuan utama pengirim adalah menyampaikan pesan dengan cara yang memaksimalkan kemungkinan bahwa penerima akan menginterpretasikan maksud pengirim dengan cara yang tepat. Pesan dari komunikator akan dikirim ke penerima melalui saluran

atau media tertentu. Informasi yang diterima oleh penerima melalui simbol-simbol akan diubah kembali ke dalam bahasa yang dimengerti oleh penerima, sehingga menjadi pesan yang dimaksud. Hasil akhir yang dimaksud dari proses komunikasi adalah perubahan perilaku atau sikap penerima sesuai dengan keinginan pengirim.

Dalam konteks organisasi, proses komunikasi di atas yang dijelaskan oleh model mengarah pada kesimpulan bahwa komunikasi adalah kegiatan yang menghubungkan orang-orang dalam suatu organisasi dan antar kelompok. Komunikasi antara individu dan kelompok/tim dalam organisasi menciptakan harapan. Harapan ini kemudian akan menghasilkan peran-peran tertentu yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan/organisasi bersama. Agar pimpinan dapat mempengaruhi dan memotivasi pekerja/karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama, maka perlu dikembangkan sistem komunikasi yang efektif. Jika komunikasi efektif, maka dapat mendorong prestasi kerja yang kemudian bermuara pada kepuasan kerja.

Peranan Komunikasi dalam Membangun Organisasi yang Efektif

Keterampilan komunikasi adalah faktor penentu bagi setiap individu dan organisasi untuk bertahan dengan sukses dalam persaingan bisnis yang kompetitif saat ini. Keterampilan komunikasi seseorang dalam suatu organisasi diperlukan dalam situasi apa pun seperti menyiapkan presentasi bisnis, menyampaikan pemikiran atau gagasan dalam rapat, negosiasi bisnis, melatih tim, membangun tim kerja dan setiap aktivitas organisasi. Mengingat pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi, efektivitas komunikasi akan sangat menentukan keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang organisasi tersebut (Griffith, 2002).

Kemampuan individu untuk mengkomunikasikan pesan atau informasi dengan baik, menjadi pendengar yang baik, dan menggunakan berbagai media audiovisual merupakan bagian penting dalam berkomunikasi secara efektif dalam suatu organisasi. Komunikasi adalah keterampilan yang paling penting dalam kehidupan setiap individu dan organisasi. Steven Covey membandingkan komunikasi dengan nafas kehidupan. Dia menekankan konsep saling ketergantungan untuk menjelaskan hubungan manusia. Faktor penting dalam komunikasi bukan hanya apa yang ditulis atau dikatakan seseorang, tetapi lebih tergantung pada kepribadian seseorang dan bagaimana seseorang menyampaikan pesan kepada penerima pesan. Menurut Covey, untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan lima landasan penting, yaitu benar-benar memahami upaya orang lain, upaya untuk memenuhi komitmen, upaya untuk menjelaskan harapan, keinginan untuk meminta maaf secara tulus jika melakukan kesaahan, dan upaya memperlihatkan integritas.

Untuk menciptakan komunikasi yang efektif, seorang komunikator harus mampu mengidentifikasi sasaran penerima pesan, menentukan tujuan komunikasi, merancang pesan, memilih media, memilih sumber pesan, dan mengumpulkan umpan balik. Dalam menentukan target atau penerima pesan, beberapa hal perlu diperhatikan, diantaranya yakni (Xie et al., 2008). Menentukan, mengidentifikasi dan meneliti siapa yang akan dibidik, dalam hal ini siapa yang menjadi target/kelompok konsumen. Siapa yang menjadi sasaran, apakah itu pelanggan potensial, pengguna produk/jasa, orang yang membuat keputusan pembelian, orang yang mempengaruhi pembelian, apakah itu individu, kelompok, masyarakat khusus atau masyarakat umum.

Kemampuan komunikator untuk memilih sumber informasi akan menentukan apakah suatu komunikasi berhasil mencapai tanggapan dan efek yang diinginkan. Itu sangat tergantung pada keandalan, daya tarik dan kredibilitas komunikator. Sumber informasi biasanya tokoh karismatik, terkenal, dan sangat kredibel, seperti selebritas, tokoh agama, peneliti, dokter, dll. Pemilihan sumber berita disesuaikan dengan isi berita produk. Hal terakhir yang perlu Anda lakukan untuk mengembangkan komunikasi yang baik dan umpan balik yang efektif adalah mengumpulkan umpan balik yang dirancang untuk mengevaluasi keberhasilan penyampaian pesan kepada penerimanya. Pengumpulan umpan balik dapat dilakukan dengan melakukan riset pasar atau riset konsumen. Riset Pasar dan Riset Konsumen secara umum membantu pemasar menentukan siapa konsumen mereka, yang dapat membantu dalam merumuskan strategi pemasaran mereka selanjutnya.

Penutup

Komunikasi merupakan faktor penting penunjang keberhasilan suatu organisasi, baik untuk meningkatkan kinerja organisasi maupun untuk menyesuaikan organisasi dengan setiap perubahan lingkungan bisnis yang ada, sehingga memungkinkan organisasi untuk bertahan bahkan memperoleh keunggulan kompetitif. Melalui komunikasi yang baik antara individu dan pihak-pihak yang terkait langsung dengan organisasi maupun di luar organisasi, organisasi dapat memperoleh informasi yang dibutuhkannya. Untuk mengembangkan komunikasi yang baik dibutuhkan peran manajer dan bawahan yang aktif dengan menerapkan beberapa teknik yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Daftar Pustaka

- Aris Febri Rahmanto. (2004). Jurnal komunikologi Vol 1 No. 2 September
- Chairul Furqon. Artikel Hakikat Komunikasi Organisasi
- Conger, A. J. (1998). The Necessary Art of Persuasion. HBR. May – June.
- Griffith, D.A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37 (4), 256-265.
- Hasan dan Lina. (2009). *Jurnal Manajemen*, Vol.7, No.4. Efektivitas Komunikasi Dalam Organisasi. Juni
- Xie, A., Rau, L.P., Tseng, Y., Su, H., Zhao, C. (2008). Cross cultural influence on communication effectiveness and user interface design. *International Journal of Intercultural Relation*, 32 (1), 80-91.
- Effendi, Onong Uchjana. (1993). Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi. PT. Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management, The Millenium Edition*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules. (2001). *Komunikasi Organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Terjemahan: Deddy Mulyana, MA., Ph.D. Remaja Rosda Karya, Bandung.

Profil Penulis



Jenni Veronika Br Ginting, S.E., M.Si

Penulis lahir di Pancur Batu, pada tanggal 27 Januari 1982. Penulis menyelesaikan kuliah Strata 1 di STIE Yayasan Keluarga Pahlawan Negara Yogyakarta dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada tahun 2005. Pada tahun 2007 ia menyelesaikan pendidikan Magister Akuntansi dari STIE Yayasan Keluarga Pahlawan Negara Yogyakarta. Kemudian Pada tahun 2008 diangkat menjadi Dosen di STMIK Kristen Neumann Indonesia Medan. Pada tahun 2020 ia menjadi dosen tetap di Institut Teknologi dan Bisnis Indonesia dan diangkat menjadi Ketua Program Studi Diploma Akuntansi di Institut Teknologi dan Bisnis Indonesia.

Email Penulis: veronikarossy11@gmail.com

MENGEVALUASI EFEKTIVITAS STRATEGI DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Basyirah, S.E., M.M.
Universitas Gajah Putih

Evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada banyak sebutan bagi fungsi pengawasan (*controlling*) antara lain *evaluating*, *appraising*, dan *correcting*. Definisi pengawasan yang dikemukakan oleh *Robert J. Mockler* dan *James AF. Stoner* dalam Handoko (2016), yakni pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Sedangkan evaluasi adalah suatu kegiatan mengumpulkan informasi mengenai kinerja sesuatu metode, manusia, peralatan, dimana informasi tersebut akan dipakai untuk menentukan alternatif terbaik dalam membuat keputusan.

Evaluasi sumber daya manusia didefinisikan sebagai pengumpulan informasi secara deskriptif, sistematis, dan berbeda-beda untuk membuat keputusan pengembangan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, nilai, dan modifikasi berbagai pembelajaran (Handoko, 2016). Praktik manajemen SDM merupakan suatu proses penerapan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Penggunaan Bagan GANTT, PERT, dan CPM dalam Pengawasan atau Evaluasi

Pada Handoko (2016) dijelaskan perihal penggunaan bagan Gantt, Pert, dan CPM dalam fungsi pengawasan atau evaluasi sebagai berikut:

1. *Scheduling*

Scheduling adalah istilah yang digunakan untuk perencanaan penjadwalan (waktu) dan urutan penggunaan sumber daya fisik dan manusia untuk kegiatan-kegiatan operasional pada organisasi. Bagan Gantt (*Gantt Chart*) merupakan metode paling terkenal dan tertua dalam proses perencanaan dan pengawasan yang berhubungan dengan waktu. Bagan ini dikembangkan oleh *Henry L.* yang dapat didefinisikan sebagai suatu bagan yang mempunyai keluaran disatu sumbu dan satuan waktu disumbu yang lain, serta menunjukkan kegiatan yang direncanakan dan kegiatan yang telah diselesaikan dalam hubungan antar setiap kegiatan dan dalam hubungannya dengan waktu.

2. Program Evaluation and Review Techique (PERT)

PERT atau Teknik Evaluasi dan Program Peninjauan Kembali (TEPP) dikembangkan ahli manajemen (*Booz, Allen, dan Hamilton*) dalam Handoko (2016). PERT merupakan metode analitik yang dirancang untuk melakukan penjadwalan dan pengawasan proyek-proyek yang bersifat kompleks dan yang memerlukan kegiatan-kegiatan tertentu yang harus dijalankan dalam urutan tertentu dan dibatasi oleh waktu. Komponen jaringan PERT, yaitu peristiwa (*event*), kegiatan (*activity*), dan waktu kegiatan (*activity time*).

3. *Critical Path Method* (CPM)

Dikembangkan oleh *Du Pont* untuk mengurangi tertundanya waktu bagi periode konstruksi, penyetelan, dan pemeliharaan. Teknik ini secara mendasar sama dengan PERT, dengan hanya sedikit perbedaan. PERT lebih menekankan waktu dan memberikan cara perhitungan waktu yang paling mungkin. Istilah yang lebih umum digunakan adalah PERT, tetapi konsep dasarnya berlaku untuk keduanya. CPM banyak digunakan untuk proyek-proyek pemeliharaan dan konstruksi.

Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mengelola orang-orang yang ada dalam sebuah perusahaan secara terstruktur dan menyeluruh. Yang mencakup proses rekrutmen, pelatihan, pemberian tunjangan, dan sebagainya. Handoko (2020), menyatakan bahwa manajemen SDM saat ini tidak lagi hanya berfokus pada pemenuhan target perusahaan saja, namun juga memikirkan bagaimana perkembangan dari setiap talenta yang dimiliki perusahaan. Hal ini bergeser karena talenta kini tidak hanya berperan sebagai mesin saja, tetapi juga

sebagai aset yang dimiliki perusahaan. Orientasi pragmatis kemudian diubah menjadi orientasi proses. Harapannya, semakin baik perkembangan individu yang dimiliki, maka semakin baik pula kinerja yang diberikan untuk perusahaan. Akhirnya performa perusahaan bisa meningkat dari waktu ke waktu.

Cara yang paling efektif dalam menjalankan manajemen strategi dan kebijakan SDM adalah mengkomunikasikan strategi, target, dan inisiasi yang ingin dilakukan kepada seluruh karyawan. Komunikasi mencakup pelatihan mengenai pentingnya *scorecard* calon karyawan. Sedangkan peran sumber daya manusia dalam organisasi adalah mengatur seluruh karyawan agar secara efektif dalam melakukan pekerjaannya. Untuk mencapai hal tersebut, karyawan harus dianggap sebagai aset, bukan biaya bagi organisasi. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut *William.B Werther & Keith Davis* dalam Handoko (2020) adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif dari masyarakat terhadap suatu organisasi dengan cara yang bertanggungjawab secara sosial.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Rencana strategi merupakan rencana agar perusahaan dapat menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman dari luar dalam rangka memelihara keuntungan kompetitif. Manajemen strategi SDM adalah proses pengidentifikasian dan pelaksanaan misi organisasi dengan menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan tuntutan lingkungan (David, 2009). Berikut ini adalah proses strategi manajemen SDM yang terdiri dari beberapa tahap tugas sebagai berikut:

1. Mendefinisikan Bisnis Melalui Visi dan Misi

Visi adalah pernyataan umum tentang tujuan yang direncanakan yang merupakan sumber perasaan emosional anggota organisasi. Sedangkan misi mengkomunikasikan siapa perusahaan tersebut, apa yang dilakukannya, dan dimana dia dapat memimpin.

2. Menghadirkan Audit Eksternal dan Internal

Manajer mendasarkan rencana strategik pada analisis SWOT dan penggunaan diagram SWOT untuk mengkonversi dan mengorganisasikan proses identifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman perusahaan.

3. Menerjemahkan Misi Dalam Tujuan Strategik

Mengevaluasi dan bertindak melalui kerja sama publik dan swasta untuk meningkatkan sistem energi, mengoperasionalkan misi tersebut bagi para manajer, kemudian manajer perusahaan butuh tujuan strategik jangka panjang. Misalnya misi waktu lima tahun ke depan, berkaitan dengan berapa banyak kerja sama dan seperti apa bentuk kerja sama tersebut, dengan siapa dan kapan.

4. Memformulasikan Strategi Untuk Mencapai Tujuan

Strategi rencana jangka panjang perusahaan mengenal bagaimana perusahaan akan menyeimbangkan kekuatan dan kelemahannya, kesempatan eksternal dan ancaman yang dihadapinya untuk menjaga keuntungan kompetitif. Strategi perusahaan adalah jembatan penghubung perusahaan berada sekarang dengan dimana perusahaan ingin berada dimasa depan.

5. Implementasi strategi

Strategi menjadi tindakan dan hasil, dengan memperkerjakan atau memecat karyawan, membangun atau menutup pabrik, dan menambahkan atau menghilangkan produk dan jalur produk. Dengan kata lain, implementasi strategi melibatkan, menggunakan, dan mengaplikasikan seluruh fungsi manajemen, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, memimpin, dan pengontrolan.

6. Evaluasi Kinerja

Kontrol strategi, proses evaluasi kemajuan yang dicapai melalui tujuan-tujuan strategik dan melakukan tindakan korektif yang diperlukan. Kontrol strategi menjaga strategi perusahaan mengikuti perkembangan zaman. Ini adalah proses evaluasi kemajuan yang dicapai melalui tujuan-tujuan strategi dan melakukan tindakan korektif yang diperlukan. Manajer mengawasi tingkat kesesuaian perusahaan dengan tujuan strategi dan mempertanyakan mengapa terjadi deviasi (penyimpangan). Manajemen melihat secara simultan kondisi strategi (pesaing, saran teknis, demografi, maupun pelanggan).

Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kartu nilai SDM adalah mengukur efektivitas dan efisiensi fungsi SDM dalam menghasilkan perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategi perusahaan (Ulrich dan Lake, 1991).



Gambar 7.1. Hubungan Dasar Kartu Nilai SDM
Sumber: Ulrich dan Lake (1991)

Gambar 7.1. tersebut menunjukkan bahwa menggunakan Pendekatan Kartu Nilai SDM atau Standar Operasional prosedur. Ada tujuh tahapan dalam pendekatan Kartu Nilai SDM untuk memformulasikan kebijakan, kegiatan, dan strategi SDM. Sedangkan Dessler (2011) memformulasikan sebagai berikut:

1. Mendefinisikan strategi bisnis;
2. Menjabarkan aktivitas rantai perusahaan;
3. Mengidentifikasi hasil organisasi yang diperlukan secara strategik;
4. Mengidentifikasi perilaku tenaga kerja yang diperlukan;
5. Mengidentifikasi kebijakan dan praktik sistem SDM yang relevan secara strategis, seperti sistem pelatihan, dan penyebab keluhan baru;
6. Mendesain sistem pengukuran kartu nilai;
7. Secara periodik mengevaluasi kembali sistem pengukuran.

Ketujuh tahapan pendekatan kartu nilai SDM tersebut menghadirkan beberapa ilustrasi mengukur kinerja SDM. Contoh mengukur untuk penilaian kompetensi dan perilaku karyawan, motivasi, dan semangat karyawan dalam penilaian aktivitas SDM disajikan sebagai berikut:

A. Contoh Mengukur untuk penilaian kompetensi dan perilaku karyawan , seperti motivasi dan semangat karyawan dan untuk penilaian aktivitas SDM, sebagai berikut:

Hasil survei sikap karyawan
Perputaran karyawan
Skala yang membuat strategi diartikulasikan dengan jelas, dipahami dengan baik pada perusahaan
Skala rata-rata karyawan memahami, kerja mereka berkontribusi pada kesuksesan perusahaan
Tingkat persilangan budaya kerja tim
Tingkat pembelajaran organisasi
Skala dimana karyawan membuat saran
Produktivitas karyawan
Permohonan transfer pada penyelia
Skala dimana karyawan dapat mendeskripsikan nilai inti perusahaan
Survei nilai komitmen karyawan
Keluhan/penghargaan pelanggan
Persentase karyawan kinerja tinggi yang tersisa
Permohonan untuk transfer per karyawan
Persentase dari karyawan yang memberikan saran

B. Contoh Mengukur untuk penilaian aktivitas system SDM, seperti: pengesanan, pelatihan dan kebijakan dan praktek pemberian penghargaan Sebagai berikut:

Proporsi karyawan yang diseleksi berdasarkan metode seleksi yang telah divalidasi
Jumlah jam pelatihan yang diterima karyawan setiap tahun
Proporsi pembayaran gaji luar biasa melalui penilaian kinerja resmi
Persentase tenaga kerja yang secara reguler dinilai melalui penilaian resmi
Persentase karyawan yang memenuhi rencana insentif atau uang luar biasa tahunan
Skala di mana informasi dikomunikasikan secara efektif pada karyawan
Persentase tenaga kerja yang menerima umpan balik kinerja dari berbagai sumber
Persentase perbedaan dalam pembayaran insentif antara karyawan berkinerja tinggi dan rendah
Persentase TK yang secara rutin bekerja dengan mengelola sendiri /silang fungsional/ tim proyek
Jumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi per posisi
Persentase pekerjaan yang diisi dari dalam organisasi

Gambar 7.2. Mengukur Kinerja SDM

Sumber: Ulrich, D., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2001)

Berdasarkan Gambar 7.2 tersebut, tugas manajer SDM adalah mengidentifikasi dan menspesifikasikan aktivitas dan kebijakan SDM yang akan memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan perilaku dan kompetensi tenaga kerja yang sangat penting ini. Seperti satu contoh Pada Hotel: pelayanan meja depan berkualitas tinggi, adalah salah satu perilaku yang diperlukan. Disini direktur SDM mengidentifikasi aktivitas SDM untuk menghasilkan usaha pelayanan meja depan bagi pelanggan. Manajer SDM memutuskan untuk memulai membangun praktik untuk meningkatkan keadilan, pendisiplinan dan hukum dalam perusahaan, dengan tujuan peningkatan semangat karyawan. Asumsinya adalah meningkatkan keadilan akan menghasilkan semangat yang lebih baik dan semangat akan meningkatkan pelayanan di meja depan. Kartu Nilai SDM: Manajer SDM menciptakan kartu nilai SDM, kartu ini menunjukkan keterkaitan sebab akibat diantara aktivitas SDM, perilaku tenaga kerja, dan keluaran organisasi.

Mengevaluasi Efektivitas Strategi dan Kebijakan MSDM dalam Organisasi

Menciptakan sistem SDM yang berorientasi pada strategi dalam organisasi, yaitu:

1. Professional SDM yang memiliki keahlian strategik dan lainnya yang dibutuhkan untuk membangun sistem SDM yang berorientasi pada strategi;
2. Ada kegiatan dan kebijakan SDM (seperti bagaimana merekrut, menyeleksi, dan melatih serta memberi penghargaan pada karyawan), yang terdiri dari system SDM itu sendiri;
3. Kompetensi dan perilaku karyawan, yang dibutuhkan strategi perusahaan dan diharapkan muncul dari tindakan dan kebijakan strategi perusahaan, mendukung sistem SDM, yang ditunjukkan pada gambar 3 (arsitektur dasar dari SDM).



Gambar 7.3. Arsitektur Dasar dari SDM

Sumber: Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005)

Sistem Kerja Kinerja Tinggi

Sistem kerja kinerja tinggi adalah satu set kebijakan dan praktik SDM yang memaksimalkan kompetensi, komitmen, dan kemampuan karyawan perusahaan. Pada praktiknya, ini berarti bahwa setiap aktivitas SDM HPWS (sistem kerja kinerja tinggi) memberikan hasil superior yang dapat diukur. Dan seberapa banyak perusahaan yang memiliki kinerja tinggi mempekerjakan karyawan berdasarkan pada seleksi, tes, menyediakan pelatihan pada karyawan baru. Yang perlu digarisbawahi adalah manajer tidak dapat membiarkan sistem SDM mereka tidak dikelola. Perusahaan yang menggunakan kebijakan dan praktek HPWS memang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dari pada mereka yang tidak. Bukti tersebut menyarankan “praktik SDM kinerja tinggi, khususnya dikombinasikan dengan teknologi baru, menghasilkan produktifitas, kualitas, penjualan, dan kinerja keuangan yang lebih baik”.

Strategi ke dalam Kebijakan dan Praktik SDM

Manajemen memformulasikan rencana strategik pada Gambar 7.4, sebagai berikut:



Gambar 7.4. Model Dasar Bagaimana Menempatkan Strategi dan Tindakan SDM dengan Strategi Bisnis
 Sumber: Sumber: Walker, G., & MacDonald, J. R. (2001)

Berdasarkan Gambar 7.4 tersebut, rencana strategik tersebut mengimplementasikan beberapa persyaratan tenaga kerja, berkaitan dengan keahlian, karakteristik dan perilaku karyawan yang harus diberikan oleh SDM untuk memberdayakan bisnis agar dapat mencapai tujuan strategik. Misalnya karyawan harus meningkatkan pelayanan pelanggan secara dramatis. Idealnya manajemen SDM mengidentifikasi ukuran “kartu nilai” yang dapat digunakannya untuk mengukur sejauhmana inisiatif SDM baru mendukung tujuan strategik manajemen.

Berdasarkan hal diatas, praktik dan kebijakan SDM yang akan membantu tenaga kerja yang berdidikasi, bertanggung jawab, memiliki kemampuan produktif, berdaya juang, dan oleh karena itu dapat membantu perusahaan tersebut mencapai strateginya dengan mengimplementasikan program dan praktik SDM baru seperti: program pelatihan dan komunikasi, peningkatan

kualitas kerja, mempromosikan pertumbuhan pribadi dan memberikan penghargaan non-uang (seperti: pekerjaan yang lebih menantang).

Meningkatkan Produktivitas

Melalui sistem untuk pengelolaan program kartu nilai. Pembuatan desain, pelaksanaan, dan pengelolaan Kartu Nilai SDM membuat lusinan atau ratusan standar pengukuran berkaitan yang meragukan dan mungkin tidak berguna. Tanpa mengaitkan semuanya, manajemen puncak perusahaan tidak dapat memonitor semua standar pengukuran pada basis yang sedang berjalan, dan melakukan tindakan koreksi ketika sesuatu tampak tidak benar. Untuk itulah mengapa banyak perusahaan menggunakan sistem software kartu nilai khusus untuk memperbaiki produktivitas dan efektivitas program kartu nilai. Sebagian besar software ini, disaat sekarang, bertujuan mendukung program “Kartu Nilai Seimbang” perusahaan. Kartu nilai seimbang dilakukan oleh perusahaan secara keseluruhan seperti yang dilakukan oleh kartu nilai bagi fungsi SDM. Secara spesifik, kartu nilai bagi fungsi SDM. Secara spesifik, kartu nilai seimbang adalah alat manajemen, biasanya model yang terkomputerisasi, yang memuat standar pengukuran aktivitas yang berkaitan dengan SDM termasuk kegiatan dalam manajemen produksi, pemasaran, dan keuangan.

Kesimpulan

1. Terdapat enam tahap dalam proses manajemen strategik: mendefinisikan bisnis dan misinya, menghadirkan audit eksternal dan internal, menterjemahkan misi ke dalam kinerja strategik, memformulasikan strategi untuk mencapai tujuan strategik, mengimplementasikan strategik, mengevaluasi kinerja MSDM dalam organisasi.

2. Strategi adalah serangkaian tindakan dan strategi menunjukkan bagaimana bisnis, apa dia akan bergerak nantinya, memberikan kesempatan, dan ancaman yang dimiliki, dan kekuatan maupun kelemahan internal.
3. Manajemen strategik SDM dalam organisasi berarti memformulasikan dan melaksanakan sistem SDM yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan strategik.
4. Sistem kerja yang tinggi dirancang untuk memaksimalkan kualitas keseluruhan dari modal manusia diseluruh organisasi, dan menyediakan satu set pembandingan sehingga manajer SDM saat ini dapat membandingkan struktur, isi, efesiensi dan efektifitas sistem SDM.
5. Proses dasar dari penggabungan strategi dan tindakan kebijakan SDM dengan strategi bisnis, mengidentifikasi perilaku tenaga kerja (karyawan) yang diperlukan untuk membuat hasil-hasil yang membatu perusahaan mencapai tujuan strategik: mengevaluasi memformulasikan kebijakan dan tindakan strategik SDM untuk menghasilkan perilaku karyawan dan mengembangkan pengukuran (standar pengukuran) untuk mengevaluasi kinerja departemen SDM
6. Kartu nilai SDM adalah sistem pengukuran informatif yang menunjukkan standar kuantitatif yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur aktivitas SDM, untuk mengukur hasil perilaku karyawan dari aktivitas ini dan untuk mengukur hasil/keluaran organisasi yang relevan secara strategi dari perilaku karyawan tersebut. Yang sesuai dengan Standar Operasional Prosedur perusahaan.

Daftar Pustaka

- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. (2011). *Human resource management twelfth edition*. Pearson International Edition.
- Handoko, H. (2020). *Dasar-dasar manajemen produksi dan operasi*.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. Bpfe.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). *Organizational capability: Creating competitive advantage*. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77-92.
- Ulrich, D., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance* (p. 235). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Walker, G., & MacDonald, J. R. (2001). *Designing and implementing an HR scorecard*. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 40(4), 365-377.

Profil Penulis



Basyirah, S.E., M.M.

Lahir di Takengon ,17Mei 1969, Memulai pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya Kabupaten Aceh Tengah. Kemudian melanjutkan pendidikan tinggi di pada Strata 1 Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sabang Banda Aceh . Pada tahun 1997 mulai mengajar sebagai staf pengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gajah Putih Takengon, yang sekarang telah menjadi Universitas Gajah putih. Kemudian penulis melanjutkan S2 Magister Manajemen pada Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, dan selesai tahun 2008. Sebagai dosen penulis melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi, pendidikan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Dibidang penelitian dengan judul *“Income Analysis of Forage Slughterers, Kebayakan District Central Aceh Regency (Case study of usaha bahagia in Kampung Paya Tumpi, 2022)*. Penulis juga melaksanakan pengabdian kepada masyarakat ditingkat local ,yang dipublikasikan ke jurnal , melakukan penyuluhan /sosialisai ,dengan judul *“Pelatihan Pembuatan handsanitaiser”(2022)*, pada siswa Sekolah Dasar dan dengan Judul *“ Pelatihan Penqqunaan Internet dan Media Sosial dalam Proses belajar mengajar disekolah”*, (2022), pada Guru SDN 2 Kebayakan Di Kecamatan kebayakan Kabupaten Aceh Tengah.

Email Penulis: basyirahse@gmail.com

MERANCANG DESAIN ORGANISASI

Hikmah, S.E., M.Si.
Universitas Putera Batam

Pengantar

Desain organisasi adalah proses memutuskan bagaimana organisasi harus terstruktur dan berfungsi. Manajemen dalam suatu organisasi terus menimbulkan pertanyaan seperti, siapa melakukan apa? Saluran dan alat komunikasi apa yang perlu dibangun? Bagaimana seharusnya orang dibantu untuk memahami peran mereka dalam kaitannya dengan tujuan organisasi dan peran kolega dalam organisasi? Apakah melakukan semua yang seharusnya di lakukan dan tidak melakukan apa pun yang seharusnya tidak lakukan? Bagaimana organisasi dapat mencapai tingkat fleksibilitas yang wajar? Apakah organisasi memiliki terlalu banyak lapisan manajemen yang tidak perlu dalam organisasi? Bagaimana dapat mengatasi apa yang disebut “dilema organisasi” seperti pernyataan oleh (Huczynski dan Buchanan, 2007:87) tentang bagaimana menyelaraskan kemungkinan terjadinya potensi ketidakkonsistenan antara kebutuhan dan aspirasi individu dengan tujuan kolektif organisasi di sisi lain. Pertanyaan-pertanyaan diatas menjadi perhatian dalam organisasi. Para professional di bidang Sumber daya manusia harus dapat

berkontribusi pada proses desain atau desain ulang organisasi. Merancang desain organisasi bukan sesuatu hal yang mudah namun juga tidak sulit, tapi bagaimana merancang desain organisasi sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dicapai.

Proses Pengorganisasian

Setiap organisasi memiliki berbagai upaya untuk mencapai suatu tujuan. Dalam organisasi upaya ini dilakukan dengan kolektif dari orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. Proses pengorganisasian dapat digambarkan sebagai 'rancangan, pengembangan, dan pemeliharaan suatu sistem kegiatan terkoordinasi di mana individu dan kelompok orang bekerja secara kooperatif di bawah kepemimpinan menuju tujuan yang dipahami dan diterima secara umum. Kata kunci dalam definisi tersebut adalah sistem. Organisasi adalah sistem yang dipengaruhi oleh lingkungannya, mengandung seperangkat praktik atau kegiatan yang cocok satu sama lain dan berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan. Proses pengorganisasian mungkin melibatkan desain atau desain ulang dari struktur organisasi. Organisasi tidak bersifat statis, oleh karena itu harus selalu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi organisasi itu sendiri, di lingkungan organisasi beroperasi, dan pada orang-orang yang bekerja di organisasi tersebut. Organisasi dengan desain organisasi yang ideal hampir tidak ada yang sempurna, yang paling bisa dilakukan adalah mengoptimalkan proses yang terlibat, mengingat struktur apa pun yang berkembang akan bergantung pada keadaan organisasi.

Tujuan Desain Organisasi

Tujuan keseluruhan utama dari desain organisasi adalah untuk mengoptimalkan pengaturan untuk menjalankan organisasi dan untuk mencapai paling cocok antara struktur dan keadaan di mana organisasi beroperasi.

Adapun tujuan rinci dari desain organisasi sebagai berikut:

1. Memperjelas tujuan startegis dari organisasi yang akan dilakukan.
2. Menetapkan cara untuk mencapai tujuan organisasi termasuk penggunaan teknologi dan proses kerja.
3. Dapat menentukan kegiatan utama yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tujuan organisasi.
4. Untuk menghindari adanya aktivitas yang tumpang tindih atau duplikasi yang tidak perlu.
5. Membangun fleksibilitas didalam suatu sistem organisasi sehingga system dapat beradaptasi dengan cepat terhadap situasi dan tantangan baru.
6. Dapat menyediakan informasi komunikasi yang cepat ke seluruh organisasi.
7. Dapat memperjelas peran individu, akuntabilitas dan otoritas.
8. Untuk merancang pekerjaan dengan memanfaatkan kapasitas dengan sebaik baiknya untuk memberi motivasi instrisik.
9. Untuk menetapkan peran dan fungsi masing masing unit organisasi sehingga semua yang berkepentingan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Tinjauan Struktur Organisasi

Dalam organisasi dilakukan beberapa tahapan tinjauan organisasi yaitu:

1. Melakukan analisis factor-faktor yang dapat mempengaruhi organisasi pada saat sekarang maupun yang akan datang.
2. Melakukan diagnosa masalah yang akan dihadapi organisasi dan tindakan yang dilakukan dan meningkatkan fungsi dan struktur organisasi.
3. Mengimplementasikan rencana dan dilakukan revisi dari struktur organisasi yang di analisis secara bertahap.
4. Pelaksanaan rencana untuk struktur organisasi.

Analisis Struktur Organisasi

Titik awal untuk tinjauan organisasi adalah analisis keadaan, struktur dan proses organisasi yang ada dan melakukan penilaian terhadap isu-isu strategis yang mungkin mempengaruhi dimasa depan. Ada beberapa factor-faktor yang mempengaruhi yaitu:

1. Lingkungan eksternal

Faktor yang bisa berpengaruh terhadap tinjauan struktur organisasi dari eksternal seperti masalah ekonomi, pasar, persaingan, sosial dan hukum. Masalah tersebut tidak dapat dipungkiri akan memberikan dampak kepada struktur organisasi yang ada ataupun yang sedang di rancang oleh organisasi. Dengan adanya permasalahan dari eksternal maka perusahaan perlu melakukan penyesuaian struktur organisasi yang ada dalam organisasi.

2. Lingkungan internal

Faktor internal seperti misi, iklim organisasi, gaya manajemen, teknologi dan proses organisasi. Perkembangan teknologi mungkin sangat penting juga di masa perkembangan teknologi informasi yang semakin berkembang.

3. Isu dan tujuan startegis

Sebagai latar belakang tinjauan analisis struktur organisasi maka perlu melakukan identifikasi isu-isu streategis yang dihadapi oragnisasi. Salah satu mungkin yang perlu dipertimbangkan seperti persaingan, ketersediaan sumber daya manusia, dan keuangan.

4. Struktur

Analisis struktur mencakup hierarki dalam organisasi dengan wewenang yang dapat didesentralisasikan ke divisi atau unit bisnis startegis (SBU).

Ada empat jenis keputusan yang harus dibuat ketika manajemen merencanakan suatu organisasi. Keempat keputusan ini pada akhirnya membentuk struktur organisasi. Dua keputusan pertama menyangkut tugas individu yang berbeda dalam fungsi dan wewenang, sedangkan dua keputusan berikutnya menyangkut kelompok kerja atau departemen.

1. Pertama, manajemen harus memutuskan bagaimana memecah tugas yang kompleks menjadi tugas yang lebih sederhana atau lebih kecil.

Operasi keseluruhan dari organisasi yang kompleks harus dipecah menjadi fungsi-fungsi kecil yang saling berhubungan. Dengan keputusan itu muncul peran dan tanggung jawab khusus, sering disebut sebagai spesialisasi. Di antara banyak karakteristik pekerjaan, spesialisasi adalah salah satu yang paling

penting. Ini umumnya disebut sebagai pembagian kerja. Kedua, otoritas harus didistribusikan di antara posisi-posisi yang sudah mapan. Pemberdayaan dapat dipahami sebagai hak untuk mengambil keputusan dan mengangkat pejabat lain tanpa arahan dari seorang manajer. Hak untuk memutuskan dimiliki oleh semua jabatan, sedangkan hak untuk memerintah pihak lain hanya dimiliki oleh atasan atau jabatan atasan. Istilah yang umum digunakan adalah pendelegasian wewenang.

2. Pengelompokan pekerjaan.

Ini adalah jenis pembagian kerja yang dapat menghasilkan kelompok kerja yang homogen atau sebaliknya juga dapat menghasilkan kelompok kerja yang heterogen. Dalam bidang organisasi, kegiatan ini disebut dengan *departmental building*.

3. Merancang struktur organisasi.

4. Ukuran kelompok kerja yang diinginkan atau jumlah relatif anggota yang dipimpin oleh supervisor. Jumlah ini disebut rentang kendali, yang harus ditentukan tinggi rendahnya tergantung pada kebutuhan dan keadaan yang berlaku.

Ada empat faktor utama struktur organisasi yang mempengaruhi desain struktur organisasi, yaitu:

1. Strategi atau rencana untuk mencapai tujuan bisnis
2. Teknologi digunakan untuk mengeksekusi strategi
3. Orang dipekerjakan di semua tingkatan dan fungsi
4. Ukuran organisasi secara keseluruhan

Strategi akan menentukan bagaimana garis wewenang dan komunikasi antara manajer dan subunit dikelola. Strategi memengaruhi informasi yang mengalir di sepanjang jalur ini, serta mekanisme perencanaan dan

pengambilan keputusan. Bentuk teknologi yang digunakan dalam organisasi juga akan mempengaruhi cara pengorganisasiannya. Misalnya: teknologi produksi massal dan industri otomotif melibatkan standarisasi dan spesialisasi kegiatan tingkat tinggi. Teknologi juga memengaruhi mekanisme koordinasi, tingkat pengambilan keputusan, dan ukuran unit organisasi. Ukuran seluruh organisasi dan ukuran subunitnya mempengaruhi strukturnya. Organisasi yang lebih besar cenderung lebih terspesialisasi dan lebih formal (standarisasi yang lebih tinggi).

Desain organisasi fokus kepada upaya manajemen organisasi dengan cara menyusun, mengubah struktur dan pola kerja staf/tim untuk memaksimalkan kinerja organisasi. Pada bagian ini, kami mengawali dengan memperkenalkan desain struktur organisasi pada umumnya yakni desain tradisional dan kontemporer.

1. Desain tradisional

Terdiri dari: Simple, functional, and divisional structure.

Desain organisasi struktur *simple* ini seringkali diidentikkan sebagai organisasi yang rentang kendali yang luas dan terpusat, serta kurang department (*low department*) atau formalisasi. Umumnya desain seperti ini diterapkan pada organisasi kesehatan kecil, SDM terbatas (satu orang dapat memiliki dua tau lebih pekerjaan). Kadang organisasi simple juga belum memiliki standar kebijakan dan prosedur yang jelas. Desain fungsional sedikit lebih spesialisasi (sesuai tugas dan kompetensi individu) dan memungkinkan antar bagian saling bekerja sama sehingga lebih fungsional. Misalnya, bagian SDM, Sementara desain divisional memiliki divisi yang terpisah dan semi autonom (kewenangan terbatas). Divisi-divisi tersebut

memiliki kewenangan tersendiri namun tetap dibawah arahan langsung manager/leader. Hal ini menjadikan proses kegiatan organisasi menjadi lebih fokus dan terarah.

2. Desain kontemporer

Terdiri dari: *Team, matrix, project, and learning organization.*

Desain tim biasanya terdiri dari beberapa tim kerja dan memiliki kelonggaran berinovasi dalam bekerja demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan kata lain, yang namanya hirarki atau jalur komando dalam organisasi seperti ini jarang ditemukan. Desain matriks adalah salah satu desain yang memberikan kesempatan kepada manager/staff (spesialisasi tertentu) untuk terlibat dalam satu atau lebih program di organisasi. Misalnya program strategi yang melibatkan manajer pelayanan medik dan sdm untuk mensukseskan program tersebut. Desain project sedikit mirip dengan matriks. Perbedaannya adalah ketika project telah berakhir, maka manager/staff yang terlibat harus kembali ke divisi/departmen masing-masing. Adapun desain organisasi pembelajar (learning organisasi) didefinisikan sebagai organisasi yang secara kontinyu melakukan perubahan, adaptasi, dan fleksibel. Oleh karena itu, organisasi seperti ini diharapkan memiliki SDM dan leadership yang memadai untuk menunjang fungsi satu sama lain. Sehingga gilirannya, memiliki kultur learning organisasi yang inovatif.

Proses dalam Desain Organisasi

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007:236) dalam desain organisasi terdapat empat proses yang harus dilakukan, yaitu:

1. Pembagian Kerja

Pembagian kerja adalah proses membagi pekerjaan menjadi jabatan-jabatan spesifik untuk memaksimalkan manfaat spesialisasi. Keuntungan ekonomis dari pembagian pekerjaan menjadi jabatan-jabatan khusus merupakan alasan historis utama yang mendasari penciptaan organisasi.

2. Departementalisasi

Alasan - alasan untuk mengelompokkan pekerjaan - pekerjaan tergantung pada kebutuhan untuk mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan tersebut. Pekerjaan - pekerjaan spesialisasi dipisahkan satu sama lain, saling berhubungan dengan keseluruhan tugas, dan pencapaian keseluruhan pekerjaan membutuhkan pencapaian setiap pekerjaan. Tetapi pekerjaan -pekerjaan tersebut harus dilakukan dengan cara dan urutan tertentu, sesuai dengan yang dikehendaki pihak manajemen ketika pekerjaan tersebut disusun.

3. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang adalah proses pembagian kewenangan dari atas ke bawah di dalam suatu organisasi. Para manajer akan memutuskan seberapa besar kewenangan yang seharusnya didelegasikan kepada setiap jabatan dan pemegang jabatan. Pendelegasian wewenang menagcu secara khusus pada kewenangan mengambil keputusan.

4. Rentang Kendali

Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang melapor kepada atasan. Rentang ini merupakan satu faktor yang mempengaruhi bentuk dan tinggi suatu struktur organisasi. Pertimbangan yang penting dalam menentukan rentang kendali seorang manajer

bukanlah jumlah hubungan yang mungkin terjadi, melainkan frekuensi dan intensitas hubungan yang sebenarnya.

Jenis Desain Organisasi

Menurut (Robbins dan Judge 2008:224) ada tiga desain organisasi yang lazim digunakan, yakni:

1. Struktur Sederhana

Sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departemantalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil dimana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan sama. Kekuatan-kekuatan dari desain organisasi ini antara lain:

- a. Sederhana
- b. Cepat
- c. Fleksibel
- d. Tidak mahal untuk dikelola
- e. Akuntabilitasnya jelas

Kelemahan-kelemahan dari desain organisasi ini sebagai berikut:

- a. Sulit dijalankan dimana pun selain di organisasi kecil
- b. formalisasinya rendah dan sentralisasinya tinggi cenderung menciptakan
- c. kelebihan beban informasi di puncak.
- d. Berisiko, segalanya bergantung pada satu orang saja.

2. Birokrasi

Sebuah struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Kekuatan-kekuatan desain organisasi ini antara lain:

- a. Mampu menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara sangat efisien.
- b. Menyatukan beberapa kekhususan dalam departemen-departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi.
- c. Duplikasi yang minim pada personel dan peralatan.
- d. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk berbicara "dengan bahasa yang sama" diantara rekan-rekan sejawat mereka.

Kelemahan-kelemahan dalam desain organisasi ini sebagai berikut:

- a. Spesialisasi dalam birokrasi bisa menciptakan konflik-konflik sub unit.
- b. Tujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi.
- c. Birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah-masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

3. Struktur Matriks

Sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk. Kekuatan-kekuatan dari desain organisasi ini antara lain:

- a. Memiliki kemampuan untuk memfasilitasi koordinasi manakala organisasi tersebut memiliki banyak aktivitas yang rumit dan saling bergantung.
- b. Matriks memudahkan penempatan para spesialis secara efisien.
- c. Matriks mencapai keuntungan skala ekonomi dengan cara menyediakan sumber-sumber daya terbaik maupun cara yang efektif bagi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efisien.

Faktor Penentu Struktur Organisasi

Sebagian organisasi terstruktur pada garis yang lebih mekanistik sedangkan sebagian yang lain mengikuti karakteristik organik. Berikut adalah faktor-faktor utama yang diidentifikasi menjadi penyebab atau penentu struktur suatu organisasi (Dicky, 2019: 190).

Strategi

Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarnya. Karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi secara keseluruhan, logis kalau strategi dan struktur harus terkait erat. tepatnya, struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen melakukan perubahan signifikan dalam strategi organisasinya, struktur pun perlu dimodifikasi untuk menampung dan mendukung perubahan ini. Sebagian besar kerangka strategi dewasa ini terfokus pada

tiga dimensi -inovasi, minimalisasi biaya, dan imitasi- dan pada desain struktur yang berfungsi dengan baik untuk masing-masing dimensi. Strategi inovasi adalah strategi yang menekankan diperkenalkannya produk dan jasa baru yang menjadi andalan. Strategi minimalisasi biaya adalah strategi yang menekankan pengendalian biaya secara ketat, menghindari pengeluaran untuk inovasi dan pemasaran yang tidak perlu, dan pemotongan harga. Strategi imitasi adalah strategi yang mencoba masuk ke produk-produk atau pasar-pasar baru hanya setelah viabilitas terbukti.

Ukuran Organisasi

Terdapat banyak bukti yang mendukung ide bahwa ukuran sebuah organisasi secara signifikan memengaruhi strukturnya. Sebagai contoh, organisasi-organisasi besar yang mempekerjakan 2.000 orang atau lebih cenderung memiliki banyak spesialisasi, departementalisasi, tingkatan vertikal, serta aturan dan ketentuan daripada organisasi kecil. Namun, hubungan itu tidak bersifat linier. Alih-alih, ukuran memengaruhi struktur dengan kadar yang semakin menurun. Dampak ukuran menjadi kurang penting saat organisasi meluas.

Teknologi

Istilah teknologi mengacu pada cara sebuah organisasi mengubah input menjadi output. Setiap organisasi paling tidak memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisik menjadi produk atau jasa.

Lingkungan

Lingkungan sebuah organisasi terbentuk dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Kekuatan-kekuatan ini biasanya meliputi pemasok, pelanggan, pesaing, badan peraturan pemerintah, kelompok-kelompok tekanan publik, dan sebagainya. Struktur organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya karena lingkungan selalu berubah. Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis -tak banyak kekuatan di lingkungan mereka yang berubah. Misalnya, tidak muncul pesaing baru, tidak ada terobosan teknologi baru oleh pesaing saat ini, atau tidak banyak aktivitas dari kelompok-kelompok tekanan publik yang mungkin memengaruhi organisasi. Organisasi-organisasi lain menghadapi lingkungan yang sangat dinamis -peraturan pemerintah cepat berubah dan memengaruhi bisnis mereka, pesaing baru, kesulitan dalam mendapatkan bahan baku, preferensi pelanggan yang terus berubah terhadap produk, dan sebagainya. Secara signifikan, lingkungan yang statis memberi lebih sedikit ketidakpastian bagi para manajer dibanding lingkungan yang dinamis. Karena ketidakpastian adalah sebuah ancaman bagi keefektifan sebuah organisasi, manajemen akan mencoba meminimalkannya.

Daftar Pustaka

- Akhmad, Muhammadin. (2021). Teori dan Perilaku Organisasi. Yayasan Kita Menulis.
- Bonaventura. (2021). Teori Desain Organisasi. Yayasan Kita Menulis.
- Dicky. Wisnu. (2019). Teori Organisasi: Struktur dan Desain. UMMPress.
- Luthans, F. (2014). Organization Behavior. New York: McGraw Hill International.
- Robbins, S. P. (2003). Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA.
- Yulistiyono, A., Kurniawati, E., Kustiawan, D., Sari, D. H., Marlina, L., Hikmah, H., ... & Rachmawati, E. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia (Vol. 1). Penerbit Insania.

Profil Penulis



Hikmah, S.E., M.Si.

Lahir di Jolle 07 Januari 1982, Pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SDN 2 Masewali, Pendidikan Sekolah Menengah pertama di SMPN 1 Marioriwawo, Pendidikan sekolah Menengah Umum di SMUN 1 Liliraja lulus tahun 2000 menyelesaikan Sarjana S1 di STIEM Makassar tahun 2005 Jurusan Manajemen keuangan dan perbankan, Gelar Magister di peroleh dari program studi Manajemen keuangan, Universitas Hasanuddin tahun 2011. Saat ini sebagai Pengajar Di Universitas Putera Batam Program Studi Manajemen. Beberapa buku yang sudah ditulis seperti Bonus demografi sebagai peluang Indonesia dalam Percepatan pembangunan Ekonomi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bank dan Lembaga keuangan, Manajemen Keuangan.

E-mail Penulis: hikmahupb@gmail.com

MENGELOLA PROSES PERUBAHAN

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.
STIE Sultan Agung Pematang Siantar

Pengantar

Kalimat yang biasa didengar terkait dengan manajemen perubahan adalah “berubah atau mati (*change or die*)” merupakan sebuah kalimat yang mengingatkan, mendorong, serta mengharuskan kita untuk menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan sekitar maupun organisasi yang dinamis dan senantiasa mengalami perubahan. Perubahan yang dimaksud diharapkan memberikan dampak atau kontribusi yang lebih optimal bagi individu, kelompok, maupun organisasi.

Renald Kasali menggambarkan perubahan sebagai siklus kehidupan oleh setiap makhluk hidup, perusahaan atau semua warga dunia, yang mampu menyesuaikan diri yang akan bertahan. Manajemen perubahan adalah memprediksi sebuah perubahan dan menjadikan perubahan sebagai potensi dalam pencapaian tujuan perusahaan (Kasali, 2006). Konsep manajemen perubahan menurut Kurt Lewin yang dikenal proses perubahan dalam tiga tahapan penting, yakni: *unfreezing*, *moving/changing*, *unfreezing*. Di mana *unfreezing* adalah keadaan melepaskan sistem atau prosedur yang memberikan tekanan baik secara individu maupun

kelompok. *Moving/changing* adalah bergerak ke arah yang baru dan bersama mendukung perubahan. *Refreezing* adalah tindakan integrasi nilai-nilai baru yang disepakati dalam pencapaian tujuan organisasi untuk stabilisasi perubahan yang baru dilakukan (Kusuma *et al.*, 2023). Untuk itu pemahaman akan proses pelaksanaan perubahan perlu diketahui setiap individu atau organisasi terlebih pihak-pihak yang menjadi agen dari perubahan (*agent of change*).

Dalam proses perubahan diperlukan analisis akan lingkungan yang mendorong terjadinya suatu perubahan. Faktor yang dapat mendorong perubahan dapat berasal dari lingkungan internal organisasi, seperti: perubahan kebijakan oleh pimpinan atau pemilik, perubahan struktur organisasi, perubahan proses produksi dan kebijakan lain terkait sumber daya dalam organisasi. Sedangkan faktor dari lingkungan eksternal yang mendorong perubahan seperti: situasi ekonomi, politik, hukum, teknologi, dan faktor lainnya.

Untuk itu dalam proses manajemen perubahan diperlukan langkah strategis yang membuat suatu perubahan berhasil, diterima warga organisasi dan *stake holder* serta memberikan kontribusi dan dampak positif bagi organisasi dan sekitarnya. Dengan demikian maka resistensi atau penolakan terhadap perubahan dapat diperkecil, walaupun penolakan ini bersifat alamiah namun perlu dikelola dengan baik agar proses perubahan berjalan dengan optimal.

Komponen Manajemen Perubahan

Manusia sebagai individu yang dinamis serta bersifat sosial diharapkan tanggap serta beradaptasi dengan situasi lingkungan sekitarnya termasuk dalam organisasi tempat individu tersebut melakukan aktivitas dalam pencapaian tujuan individu yakni pemenuhan kebutuhan

hidupnya. Organisasi tempat individu bekerja pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai seperti pencapaian keuntungan dan tetap *survive*. Dalam mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan manajemen perubahan untuk menjadi eksistensi perusahaan, adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis dan cepat, serta pencapaian efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Dalam menjalankan perubahan, paling tidak ada enam komponen yang diperhatikan, seperti (Kusuma *et al.*, 2023):

1. **Penyelarasan Kepemimpinan.** Pemimpin akan berubah dalam tekanan dan situasi yang dinamis untuk mendapatkan sebuah proyek atau mencapai tujuan tertentu atau terkait dengan kepentingan tertentu.
2. **Keterlibatan Pemangku Kepentingan.** Pemangku kepentingan yang terlibat dalam sebuah proyek akan memungkinkan terjadinya perubahan dan harus dipertahankan selama berlangsungnya proyek – dan setelahnya untuk mendukung penyematan perubahan.
3. **Komunikasi.** Perubahan yang akan dilakukan perlu di komunikasikan. Komunikasi bukan hanya sarana satu arah untuk mentransfer informasi, tapi membutuhkan respons. Umpan balik yang diterima akan membantu membentuk pendekatan komunikasi ke depan. Hal ini akan membantu penerapan perubahan yang lebih cepat.
4. **Dampak dan kesiapan perubahan.** Seberapa besar dampak perubahan terhadap pemangku kepentingan dan seberapa siap mereka untuk melakukan perubahan. Aktivitas kesiapan, melihat kemampuan kelompok untuk melakukan perubahan dan meminimalkan risiko pengiriman.

5. Pelatihan. Jika tingkat kesiapan yang direncanakan tidak tercapai, rencana pelatihan harus dilakukan untuk mengatasi dampak terhadap proyek yang akan dilakukan. Jika telah mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan, pelatihan diperlukan untuk mengaktifkan adopsi dan penyematan. Ini bisa berupa perilaku maupun teknis.
6. Desain organisasi. Mungkin diperlukan untuk merancang baru, atau mengubah, struktur organisasi dalam bisnis atau tim yang terkena dampak untuk mendukung perubahan tersebut.

Dalam mengelola proses perubahan yang ada dalam organisasi, terdapat delapan komponen yang diperhatikan dalam manajemen perubahan, yakni: aspek perubahan strategi perusahaan yang akan dilakukan, penerapan strategi perubahan, tujuan dilakukan perubahan, dukungan atau ketersediaan sumber daya manusia, manajer perubahan, agen perubahan, organisasi yang berubah, dan target perubahan (Antari, 2021). Jika perubahan yang dimaksud akan mempengaruhi sebagian besar komponen dan aspek organisasi atau membutuhkan dukungan banyak pihak, maka setiap komponen dalam perubahan perlu dipertimbangkan untuk dilaksanakan dengan baik.

Proses Manajemen Perubahan

Setiap perubahan yang akan dilakukan dalam organisasi umumnya melewati tahapan atau fase tertentu. Menurut Supardi (Kusuma *et al.*, 2023) beberapa tahapan dalam proses manajemen perubahan adalah:

1. Tahap persiapan/pencairan (*unfreezing*). Pada tahap ini pemikiran atau aktivitas yang sudah biasa dilakukan perlu diganti dengan pemikiran atau aktivitas yang baru. Pemikiran dan aktivitas baru tersebut sudah terlebih dahulu melewati proses uji coba.

2. Tahap perubahan (*change*). Pada tahap ini pemikiran dan aktivitas baru mulai dilaksanakan, dengan pemikiran karyawan yang dibantu, latar belakang perubahan dan cara baru yang sudah diperkenalkan.
3. Tahap Pemantapan/Pembekuan ulang (*refreezing*). Pada tahap ini pemikiran dan aktivitas yang sudah dirubah mulai diintegrasikan dalam operasional sehari-hari dengan tindakan nyata dan bernfaat.

Sedangkan menurut (Haines, Aller-Stead and McKinlay, 2004) manajemen perubahan dapat dilakukan melalui fase di bawah ini, yaitu sebagai berikut:

1. *Positioning Value/Strategic Position* (menentukan posisi strategis). Fase ini mendefinisikan sistem pemikiran tujuan dari strategis organisasi yang akan dicapai melalui sebuah perubahan.
2. *Measures Goals* (mengukur tujuan). Dalam fase ini ditetapkan ukuran yang digunakan melihat pencapaian tujuan atas perubahan yang ada.
3. *Assesment Strategy* (Strategi Assesmen). Pada fase dilakukan perbandingan antara haran dan kenyataan dari sebuah perbuahan, dan dilakukan tindak lanjut untuk mencapai hal yang lebih baik lagi dari akibat perubahan.
4. *Acions Level-level* (aktivitas perubahan). Fase ini akan menerapkan perubahan yang sudah direncanakan dengan memperkecil kesenjangan harapan dengan kenyataan dalam mencapai tujuan dan membangun posisi nilai organisasi.
5. *Environment Scan* (identifikasi lingkungan eksternal). Pada fase ini mengidentifikasi pengaruh lingkungan di luar organisasi yang beerpengaruh terhadap perubahan.

Setiap fase atau atau tahapan pasti memiliki tantangan dan peluang dalam menjalankannya. Pelaku atau agen perubahan diharapkan mampu mengatasi setiap tantangan yang ada disetiap fase, dan berupaya menjadikan tantangan ini menjadi peluang dalam memperoleh hasil dari perubahan yang lebih baik dan berdampak bagi organisasi atau perusahaan.

Manfaat Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan penting bagi organisasi agar tetap bertahan dalam situasi lingkungan yang dinamis. Dengan manajemen perubahan maka organisasi dapat beradaptasi dengan beragam kemungkinan perubahan yang sedang dan akan terjadi. Dengan demikian organisasi akan tetap bertahan dalam beragam situasi. Untuk tetap bertahan dalam usaha maka pelaku usaha atau bisnis tetap waspada dengan segala kondisi yang berubah. Seluruh warga organisasi diharapkan tetap bersinergi dalam melakukan sesuatu yang lebih baik yang merupakan bagian dari manajemen perubahan.

Manajemen perubahan memberikan manfaat dalam *Produktivitas yang meningkat*, yang mana individu dalam organisasi atau karyawan dalam bisnis akan fokus melakukan tugas tanggung jawabnya daripada ketakutan atau kecemasan terhadap sebuah perubahan. *Terciptanya perubahan yang lebih baik*, individu atau karyawan yang mau berubah akan bersedia keluar dari zona nyaman dalam bekerja untuk meningkatkan kapasitas diri yang lebih baik. *Kemampuan internal yang bertumbuh*, kesediaan individu atau karyawan untuk berubah anak mendorong perbaikan kompetensi dan kemampuan mereka. *Komunikasi lebih efektif*, dalam melakukan perubahan maka warga organisasi melakukan komunikasi yang lebih intens agar pencapaian tujuan dari perubahan dapat diraih. *Kreativitas meningkat*, ketika

perubahan dilakukan maka individu atau karyawan terdorong untuk mengeksplorasi cara baru yang lebih baik dalam melakukan atau mencapai sesuatu. *Pengambilan keputusan yang efektif*, manajemen perubahan akan mendorong individu atau karyawan lebih berani dalam mengambil suatu keputusan (Barantum, 2022).

Selain itu manajemen perubahan akan memberikan manfaat yang akan membawa organisasi ke masa depan yang lebih baik yang diinginkan oleh warga organisasi. Bagi *Top Management* dan pemegang saham manajemen akan terbantu dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan. Sebagai panduan yang mempromosikan strategi dan tindakan warga organisasi dalam mengatasi ketidaknyamanan atas perubahan. Individu dipandang secara *holistic*, peningkatan kesadaran, keterlibatan individu yang semakin aktif dalam pencapaian perubahan ke arah yang lebih baik sesuai dengan tujuan (Wibowo, 2021).

Dengan melakukan manajemen perubahan akan memberikan manfaat bagi eksistensi organisasi. Perubahan dalam organisasi akan membuat organisasi tetap dinamis di tengah situasi lingkungan yang berubah. Manajemen perubahan diharapkan akan menjadikan organisasi lebih efektif, efisien, dan tanggap terhadap lingkungan. Dengan manajemen perubahan maka warga organisasi termotivasi untuk mencapai kemajuan, peningkatan kinerja, tantangan dan kendala atas lingkungan yang berubah dapat diatasi, memperkecil resiko akibat situasi yang berubah, pencapaian tujuan organisasi.

Resistensi dalam Perubahan

Setiap perubahan pasti menimbulkan reaksi dan aksi. Tidak semua pihak atau orang akan dengan cepat dan senang menerima sebuah perubahan. Bahkan penolakan atau resistensi terhadap perubahan umumnya selalu ada.

Menurut Conror dalam (Yukl, 2007) ada beberapa alasan menolak perubahan dalam organisasi, yakni:

1. Tidak ada rasa percaya, yang berdampak pada penolakan terhadap perubahan.
2. Yakin bahwa perubahan tidak perlu, berkaitan dengan kenyamanan yang sudah dialami selama ini, sehingga menolak sesuatu yang baru.
3. Yakin bahwa perubahan tidak mungkin dilaksanakan, keraguan akan keberhasilan dari sebuah perubahan yang akan membutuhkan upaya yang lebih besar, sehingga perubahan dirasa berat untuk dilakukan.
4. Ancaman ekonomis, ancaman dari sisi ekonomi akibat dari perubahan karena kemungkinan arus pemutusan hubungan kerja atau perubahan akan membuat pegawai kehilangan pekerjaan, sehingga perubahan ditolak.
5. Biaya yang relatif tinggi, ketidakpastian hasil dari perubahan dibandingkan yang sudah ada, juga besarnya anggaran yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan sehingga menolak perubahan.
6. Ketakutan akan kegagalan pribadi, ketakutan akan pemikiran atau aktivitas baru dari perubahan akan membuat individu menolak perubahan.
7. Hilangnya status dan kekuasaan, adanya rasa ancaman bagi pihak tertentu atau kehilangan kekuasaan yang dimiliki jika terjadi perubahan, membuat perubahan ditolak.
8. Ancaman terhadap nilai dan idealism, memudarnya nilai yang dianut organisasi yang sudah cukup lama akan bergeser atau berubah, sehingga takut melakukan perubahan.

9. Kemarahan terhadap campur tangan, ketidakinginan dikontrol atau diatur oleh orang lain akibat dari perubahan yang akan dilakukan, dapat membuat pelaksanaan perubahan ditolak.

Selain itu penolakan terhadap perubahan oleh banyak orang menurut Sonnenberg (Basuki, 2019), yakni:

1. *Procastination*, tidak adanya batasan waktu yang pasti untuk berubah membuat kebiasaan menunda perubahan.
2. *Lack of motivation*, tidak mau berubah karena merasa perubahan yang akan dilakukan tidak memberikan manfaat yang lebih baik.
3. *Fear of failure*, perubahan menimbulkan pembelajaran baru, ketakutan akan ketidakmampuan mengikuti perubahan atau akan gagal dalam proses perubahan membuat orang menolak untuk berubah.
4. *Fear of the unknown*, ketidakpastian hasil perubahan membuat orang tidak mau beralih dari rasa aman yang sudah lama dialami sehingga sulit untuk menerima perubahan.
5. *Fear of loss*, perubahan dirasa akan mengurangi keamanan bekerja, peralihan kekuasaan dan penurunan status/*image* seseorang.
6. *Dislike the initiator of change*, meragukan kemampuan agen atau pencetus perubahan, atau tidak suka pada orang tersebut dapat memprovokasi penolakan perubahan.
7. *Lack of communication*, ketidakjelasan informasi dari komunikasi yang tidak efektif atas rencana dan proses perubahan, sehingga muncul penolakan akan perubahan.

Dalam melakukan perubahan diharapkan adanya hasil atau manfaat dan peluang yang lebih baik diperoleh dibandingkan tidak adanya perubahan. Namun dalam melaksanakan perubahan tidak menutup kemungkinan adanya resiko atau tantangan yang dihadapi, salah satunya adalah resistensi akan perubahan tersebut. Ada banyak faktor yang membuat orang takut terhadap perubahan sehingga menolak perubahan tersebut. Namun kepiawaian agen perubahan atau manajemen yang akan memimpin perubahan diperlukan untuk mengatasi resistensi tersebut.

Efektivitas Pengelolaan Perubahan

Keberhasilan dalam mengelola perubahan akan efektif salah satunya jika resistensi perubahan dapat diatasi. Ada banyak hal yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan dalam mengelola perubahan agar efektif berjalan. Menurut (Cummings and Worley, 2005), efektivitas mengelola perubahan dapat dilihat dari kontribusi 5 hal berikut ini:

1. Motivasi perubahan. Kemampuan dan kesiapan dalam menyelesaikan penolakan terhadap perubahan dengan cara komunikasi yang efektif, manajemen partisipatif, dukungan atas dampak perubahan, kemampuan negosiasi dan perundingan, manipulasi dan kooptasi yang efektif, serta pemaksaan dalam situasi tertentu.
2. Menciptakan visi. Hal ini dilakukan dengan analisis SWOT terhadap situasi yang dihadapi perusahaan, dari hasil ini akan muncul visi baru perusahaan yang akan dicapai melalui perubahan. Demikian juga visi yang jelas dan tepat dengan kebutuhan perusahaan akan bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan dalam pencapaiannya.

3. Mengembangkan dukungan Politis. Hal ini dilakukan dengan penilaian terhadap kekuatan agen perubahan, pertimbangan kekuatan para pemangku kepentingan, dan mempengaruhi *stakeholder*. Dengan memperkuat posisi agen perubahan dan mendapatkan dukungan dari *stakeholder*, maka perubahan semakin mudah dilakukan, karena dukungan seluruh *stakeholder* perusahaan sangat mempengaruhi kelangsungan perusahaan.
4. Mengelola transisi. Kemampuan melewati situasi ketika proses perubahan saat ini sampai hasil positif dari perubahan mendatang diperoleh. Maka perencanaan kegiatan, komitmen, dan strukturisasi diperlukan.
5. Melanjutkan momentum perubahan. Setelah dilakukan perubahan, selanjutnya motivasi semangat untuk berubah. Hal ini dilakukan melalui penyediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan perubahan dan sistem pendukung agen perubahan perlu diciptakan.

Agar manajemen perubahan dapat dicapai dan tidak mengalami kegagalan, maka perlu diperhatikan langkah berikut ini (Courtney, 2016):

1. Perubahan didefinisikan dengan jelas dan terkait dengan tujuan organisasi, sehingga arah pencapaian organisasi jelas secara strategi, keuangan dan etika.
2. Mengetahui apa yang hendak dicapai dari perubahan dan dampaknya, hal ini akan mengidentifikasi siapa yang terkena dampak atas perubahan, dan penerimaan akan perubahan.

3. Mengembangkan strategi komunikasi, melibatkan karyawan terhadap perubahan yang akan dilakukan dengan mengomunikasikan segala perubahan tersebut serta umpan balik yang diharapkan.
4. Pelatihan yang efektif, informasi pada karyawan tentang pelatihan yang akan diterima mereka akibat dari sebuah perubahan yang berdampak akibat perubahan dan perilaku dalam pencapaian tujuan perubahan.
5. Ketersediaan fasilitas pendukung dalam penyesuaian emosional karyawan akibat dari perubahan, dengan mengetahui bagian atau karyawan mana yang paling membutuhkan dukungan serta jenis dukungan yang paling baik.
6. Proses perubahan yang terukur, mengukur dampak dari perubahan yang akan dilakukan serta adanya penguatan dalam pencapaian tujuan, pengukuran keberhasilan perubahan, serta tindak lanjut yang dirasakan perlu.

Manajemen perubahan yang efektif dapat dicapai jika seluruh warga organisasi memiliki kesamaan visi yang sama untuk berubah ke arah yang lebih baik. pemimpin sebagai salah satu agen perubahan perlu merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengevaluasi setiap proses perubahan yang akan dilakukan. Demikian juga dengan warga organisasi berkomitmen untuk menghilangkan tantangan dan hambatan atas pelaksanaan perubahan dan bersama mengatasi resistensi atas perubahan yang sedang atau akan dilakukan.

Kepemimpinan dan Perubahan

Perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis memaksa organisasi atau perusahaan untuk beradaptasi terhadap tuntutan akan situasi tersebut. Dengan demikian eksistensi organisasi atau perusahaan dapat dicapai. Pola pikir pemimpin dalam organisasi juga harus berubah. Pemimpin tidak cukup hanya bangga dengan apa yang sudah diraih, namun harus berpikir kreatif dan inovatif dalam pengembangan bisnis kearah yang lebih baik walau dalam situasi sulit ditengah arus perubahan yang mendesak. Untuk meningkatkan kinerja, maka perubahan yang terencana perlu dilaksanakan. Pimpinan puncak akan memimpin perubahan yang telah direncanakan, kemudian anggota organisasi dapat berperan dan berinisiatif dalam berkontribusi sesuai dengan kapaisatas masing-masing dalam keberhasilan pencapaian proses perubahan yang.

Keberhasilan pelaksanaan perubahan dalam pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik tidak terlepas dari peran pimpinan sebagai sumber perubahan yang akan dieksekusi seluruh anggota dalam organisasi. Memotivasi pegawai untuk tetap berinovasi, kemauan untuk berubah, mempengaruhi budaya dalam organisasim, serta pengembangan visi organisasi merupakan fungsi yang sangat vital dari pemimpin organisasi (Yukl, 2007). Dengan demikian, tugas pemimpin menjadi motivator bagi anggotanya untuk berubah secara terus menerus kea rah yang lebih baik. Memfasilitasi serta mendukung proses adaptasi dalam pelaksanaan perubahan merupakan salah satu dari tugas kepemimpinan.

Peran pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi atau perusahaan, khususnya perannya dalam membantu perusahaan dalam proses perubahan. Jika mengacu pada pengertian kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi seseorang untuk berkontribusi mencapai

tujuan, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan juga bagian dari proses mengubah budaya lama seseorang ke budaya baru dalam mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan secara tersirat betapa pentingnya sebuah budaya organisasi baru untuk membuat sebuah perubahan menjadi sukses (Metcalf and Metcalfe, 2005).

Bass dalam (Metcalf and Metcalfe, 2005), menyatakan bahwa menjadikan pemimpin sebagai panutan (*role model*), serta menginspirasi karyawan untuk terlibat aktif dalam perubahan akan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan saling terkait untuk menghadapi kesulitan dalam perusahaan. Dengan kata lain, organisasi mempengaruhi kepemimpinan seperti halnya kepemimpinan mempengaruhi budaya. Bass dan Avolio dalam (Darmawati, 2007)^a mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih tepat untuk memimpin perusahaan dalam proses perubahan adalah gaya kepemimpinan transformasi (*transformational leadership style*), jika dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*).

Produktivitas perusahaan akan meningkat ketika pemimpin mampu mengelola perubahan yang telah direncanakan, serta berhasil dilaksanakan. Salah satu permasalahan yang sering muncul pada proses perubahan adalah adanya penolakan terhadap perubahan (*resistant to change*). Untuk itu pemimpin sebagai motivator dapat meyakinkan karyawan untuk melakukan perubahan yang akan berdampak baik bagi dirinya dan bagi perusahaan. Menurut (Cummings and Worley, 2005), bahwa pengelolaan perubahan terfokus pada pengidentifikasian sumber-sumber penolakan terhadap perubahan dan mencari cara bagaimana penolakan-penolakan tadi dapat diselesaikan. Di mana pengelolaan ini tidak akan terlepas dari kepemimpinan.

Dalam memimpin perubahan maka pimpinan sebagai pemimpin perubahan diharapkan memiliki empati terhadap individu dalam organisasi, dapat bekerja dengan tim serta mendorong terciptanya kerja sama tim yang efektif. Berorientasi pada hasil serta mendorong produktivitas yang tinggi. Pemimpin juga diharapkan mampu bernegosiasi dan manajemen konflik. Demikian juga dengan kreativitas yang dimiliki pimpinan akan membantu dalam perubahan, dan memiliki integritas yang tinggi.

Daftar Pustaka

- Antari, O. (2021). Manajemen Perubahan Adalah ? : Strategi serta Penerapannya, <https://www.jojonomic.com/>. Available at: <https://www.jojonomic.com/blog/manajemen-perubahan-adalah/>.
- Barantum. (2022). Memahami Pentingnya Manajemen Perubahan dan Manfaatnya, CRM Memahami Pentingnya Manajemen Perubahan dan Manfaatnya. Available at: <https://www.barantum.com/blog/tentang-manajemen-perubahan/>.
- Basuki, D. (2019). Tujuh Alasan Menolak Perubahan, www.indonesiana.id. Available at: <https://www.indonesiana.id/read/87921/tujuh-alasan-menolak-perubahan> (Accessed: 27 March 2023).
- Courtney, F. (2016). *6 Steps to Effective Organizational Change Management*. Available at: <https://elearningindustry.com/>.
- Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2005). *Organization Change and Development*. 8th edn. Australia: South-Western College Publishing.
- Darmawati, A. (2007). 'Mengelola Suatu Perubahan dalam Organisasi', *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(1), pp. 51–58. Available at: <http://staffnew.uny.ac.id/upload/132309681/penelitian/Jurnal.PDF>.
- Haines, S., Aller-Stead, G. and McKinlay, J. (2004). *Enterprise-Wide Change: Superior Results Through Systems Thinking*. New York: Wiley.
- Kasali, R. (2006) *Change*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kusuma, R. C. S. D. *et al.* (2023). Pengantar Manajemen Perubahan. Edited by A. Sudirman. Bandung: Media Sains Indonesia. Available at: www.medsan.co.id.

- Metcalfe, B. and Metcalfe, J. (2005). '*The Crucial Role of Leadership in Meeting The Challenges of Change*', *Journal of Business Perspective*, 9, pp. 27–39.
- Wibowo, A. (2021). *Manajemen Perubahan (Change Mangement)*. Edited by Joseph Teguh Santoso. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Yukl, G. A. (2007). *Leadership in Organization*. 6th edn. USA: Pearson Prentice Hall.

Profil Penulis



Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.

Dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar, sekaligus praktisi riset dibidang manajemen dan bisnis, juga sebagai Dewan Redaksi dan Reviewer di Jurnal Ilmiah Perguruan Tinggi dan Pemerintah Kota Pematangsiantar – Sumatera Utara. Berkolaborasi dalam menulis beberapa buku yang berhubungan dengan Manajemen. Pendidikan terakhir dari Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Bandung.

Email Penulis: marisibutarbutar@gmail.com

MENGELOLA PROSES PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI

Sukardi, S.E. M.M.
Universitas Darma Persada

Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan keyakinan yang diakui bersama untuk membentuk perilaku karyawan yang terikat dalam organisasi. Memahami budaya organisasi sangat penting agar pimpinan dapat menyelaraskan keputusan yang diambil dengan budaya organisasi yang berlaku. Budaya organisasi bagian roh perusahaan karena budaya organisasi merupakan identitas bagi orang yang bernaung di suatu organisasi. Budaya organisasi juga merupakan pembeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi perlu dikelola dengan baik ketika menghadapi kondisi lingkungan yang tidak pasti. Tujuan organisasi dapat dicapai atas dukungan pengelolaan perubahan budaya organisasi dengan baik. Menurut Robbins dan Judge (2017) terdapat lima fungsi budaya organisasi yaitu: 1. Budaya organisasi berperan sebagai penentu batas-batas. 2. Budaya organisasi memuat suatu rasa identitas anggota organisasi. 3. Budaya organisasi memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Setiap perusahaan pada umumnya berupaya membangun

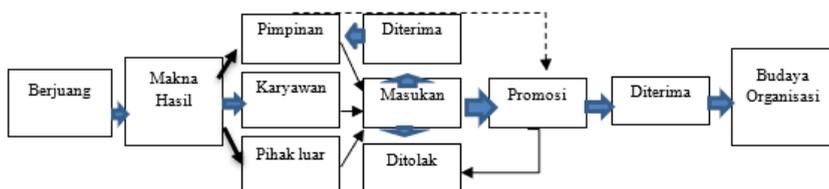
budaya organisasi yang telah disepakati antar anggota untuk memperkuat identitas perusahaan. Untuk mengenalkan budaya organisasi kepada karyawan pimpinan wajib mengenalkan melalui kampanye, memasal *role model* dan diimplementasikan langsung dalam kegiatan yang sedang dilakukan. Percepatan penerapan budaya organisasi juga diikuti dengan penerapan reward and punishment. Menurut Hariani dan (2021), bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memperkuat reputasi perusahaan.

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996: 289), budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Menurut Molenaar (2002) Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Menurut Tobari (2016:49) mengatakan “bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”

Mengelola dan mengembangkan Budaya Organisasi

Mengelola dan membentuk budaya organisasi diperlukan waktu yang tidak sedikit, namun perlu waktu yang panjang. Berikut ini pemikiran Timotius (2014) dapat dilihat pada Gambar 11.1



Gambar 11.1 Proses Pembentukan Budaya Organisasi
Sumber: Timotius (2014:270)

Berjuang: Mendirikan suatu organisasi diperlukan perjuangan yang penuh tantangan sehingga sampai pada terwujudnya sebagai tempat berkumpul orang-orang untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan melalui pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien. Untuk mendirikan suatu organisasi tidak mudah karena diperlukan nilai-nilai budaya dan komitmen para pendiri itu sendiri.

Makna Hasil: Suatu hasil yang tampak sejak membangun suatu organisasi telah memberikan dampak terhadap kemanfaatan untuk para stakeholders, memberikan kemakmuran dan kesejahteraan para anggota khususnya pimpinan, para karyawan dan pihak-pihak dari luar perusahaan tersebut. Dampak penerapan budaya organisasi memberikan implikasi terhadap organisasi yang kuat.

Masukan: Segala masukan yang terkait pengembangan budaya organisasi dari pimpinan, karyawan maupun pihak luar dapat di terima jika sesuai dengan karakter perusahaan. Namun masukan dapat juga ditolak karena tidak sesuai dengan karakteristik perusahaan.

Promosi: Promosi atau kampanye merupakan suatu keharusan jika pengembangan budaya organisasi yang diusulkan oleh karyawan maupun pimpinan dapat diterima dari berbagai pihak. Promosi ini bagian dari sosialisasi budaya organisasi yang terbaru. Budaya organisasi menjadi acuan orang-orang di dalam organisasi

sehingga harus mencerminkan perilaku yang bernilai untuk mencapai tujuan.

Budaya Organisasi: Sampai terwujudnya budaya organisasi diperlukan proses yang cukup panjang. Seiring perjalanan menerapkan budaya perusahaan maka akan menambah nilai bagi perusahaan.

Tujuan Pengembangan Budaya Organisasi

Kekuatan nilai suatu organisasi tergantung pada budaya organisasi yang dianut oleh organisasi. Semakin baik budaya organisasi yang dijalankan maka akan berdampak terhadap reputasi dan nilai organisasi semakin baik pula. Ada beberapa tujuan organisasi mengembangkan budaya yang dianut yaitu:

1. Budaya mampu membedakan dengan organisasi lain.

Perbedaan budaya organisasi menjadi akar pendorong yang mampu mempengaruhi perubahan budaya organisasi. Sebagai “contoh rahasia kesuksesan perusahaan besutan CEO yang bernama Tony Hsieh ini? Dibanding dengan toko retail lainnya, kehebatan Zappos ialah pada budaya pelayanannya dimana Zappos membuat hampir semua orang yang dilayaninya kemudian menjadi pelanggan sejati mereka. Semua itu lahir berkat sentuhan sang CEO Tony Hsieh yang memiliki visi dan nilai-nilai organisasi yang begitu kuat dan unik. Selain itu Tony Hsieh juga dikenal sebagai Advokat Budaya Perusahaan”. (<https://nextleader.id/membangun-budaya-organisasi-yang-kuat>).

Pentingnya membangun budaya organisasi yang kuat untuk membentuk nilai-nilai peradaban para karyawan dalam mendukung tujuan organisasi. Budaya organisasi menjadi aset perusahaan yang bersifat intangible dan harus dikelola dengan baik

untuk mencapai tujuan organisasi. Perbedaan kebudayaan mampu menciptakan rasa dan karsa antara anggota organisasi.

2. Budaya memberikan identitas kepada anggota organisasi

Budaya organisasi yang kuat dapat dipastikan menjadi perekat dan acuan para anggotanya dalam beraktifitas untuk mencapai tujuan perusahaan. “Sebagai contoh perusahaan Google menjadi salah satu perusahaan yang diimpikan oleh banyak orang. Selain berpredikat sebagai perusahaan terbaik di dunia, perusahaan raksasa teknologi ini juga dinilai memiliki budaya organisasi yang baik. Selama bertahun-tahun, Google berpegang pada budaya kerja yang kasual atau terkesan santai. Tanpa disadari lingkungan kerja seperti ini dapat membuat para karyawannya lebih merasa bebas mengutarakan ide dan menunjukkan potensi terbaik mereka. Selain itu, transparansi informasi menjadi hal dasar kedua yang paling di pegang oleh perusahaan Google”. (<https://lifepal.co.id/media/contoh-budaya-organisasi>).

Membangun dan mengembangkan budaya organisasi dalam kondisi yang dinamis wajib dilakukan setiap perusahaan jika ingin tetap eksis dan berkelanjutan. Gambaran contoh di atas memberikan inspirasi pemimpin organisasi bahwa peran karyawan sangat penting dalam menentukan dan mengembangkan budaya organisasi. Budaya sebagai identitas dan penciri organisasi merupakan keunikan tersendiri sebagai pengembangan peradapan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

3. Budaya menumbuhkan komitmen anggota organisasi yang tinggi.

Sebagai landasan komitmen anggota organisasi terhadap perusahaan adalah budaya yang kuat. Semakin tinggi budaya organisasi yang ditanamkan dalam organisasi maka karyawan semakin berkomitmen terhadap perusahaan. Menurut Sutrisno (2018:292), komitmen organisasi merupakan: keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi”. Sebagai Contoh: “Komitmen karyawan terhadap perusahaan di PT. Prudential Life Assurance (Prudential Indonesia): 1) Ingin memberikan yang terbaik bagi perusahaan. 2) Ingin mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang lebih, melalui training-training yang diadakan perusahaan. 3) Bersedia berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama perusahaan, dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar. 4) Mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. 5) Berusaha melaksanakan kebijakan dari atasan untuk menyokong keberhasilan perusahaan”.

(<https://www.scribd.com/document/320933351/Contoh-Komitmen-Karyawan-Terhadap-Perusahaan-Pada-PT>).

Membangun komitmen anggota kelompok organisasi tidak mudah dan diperlukan waktu untuk meyakinkan kepada anggota secara terus menerus tiada henti. Pada umumnya karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi adalah memikirkan masa depan organisasi itu sendiri, memiliki kesetiaan terhadap organisasi dalam keadaan kondisi apapun seorang karyawan tetap setia bekerja dengan penuh

semangat. Keterbukaan dalam pengelolaan organisasi juga menjadi ciri orang berkomitmen kepada organisasi, ciri lain orang berkomitmen terhadap organisasi adalah bersedia berkorban demi keberlangsungan organisasi baik berkorban waktu, tenaga tanpa menuntut imbalan serta berkorban materi.

Bagaimana Strategi dalam Mengembangkan Budaya Organisasi?

Keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari budaya organisasi karena pegasaruh budaya organisasi mampu menggerakkan orang-orang yang berada di dalam organisasi menjadi mesin sistem budaya. Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang selalu berkembang maka kondisi perusahaan akan semakin baik pula. Perubahan budaya di dalam organisasi merupakan tantangan berat bagi pimpinan karena memicu pro dan kontra antar karyawan itu sendiri. Oleh karena itu untuk melakukan perubahan diperlukan perencanaan yang baik dan matang sebelum disosialisasikan. Ada beberapa alasan mengapa diperlukan pengembangan dan perubahan budaya organisasi yaitu:

1. Strategi pengembangan lingkungan yang dinamis

Perkembangan teknologi saat ini telah memicu perubahan pola pikir dan sikap perilaku setiap individu maupun kelompok. Teknologi informasi dan komunikasi diperlukan sebagai alat bantu dalam upaya mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Pembangunan Teknologi Informasi Perusahaan dilakukan secara bertahap sebelum sebuah sistem holistik atau menyeluruh selesai dibangun, hal tersebut disesuaikan dengan kekuatan sumber dayayang dimiliki. Dalam penerapannya rencana strategis Teknologi Informasi senantiasa diselaraskan

dengan Rencana Perusahaan, agar setiap penerapan Teknologi Informasi dapat memberikan nilai bagi Perusahaan.

2. Pengembangan budaya yang direncanakan

Mengembangkan budaya organisasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan dan sasaran pengembangan budaya organisasi dapat memperbaiki sikap dan perilaku pelaku organisasi. Pengembangan budaya organisasi yang efektif harus dilakukan secara terus menerus sampai budaya berlaku secara baik. Temuan penelitian Yusuf (2017), tahap-tahap pengembangan budaya organisasi terdiri dari konsep budaya organisasi, fungsi dan pengembangan budaya organisasi, tipe budaya organisasi terdiri dari *open and participative culture*; *and closed and autocratic culture*, pembentukan budaya organisasi, strategi memperkuat budaya organisasi terdiri dari (solidaritas mekanik dan solidaritas organik), serta strategi dalam mengembangkan budaya organisasi. Sedangkan menurut Hogan dan Coote (2014), Temuan membangun budaya organisasi memiliki implikasi untuk teori dan praktek, terutama dalam kaitannya dengan membangun budaya organisasi dalam perusahaan jasa profesional yang mendorong perilaku inovatif.

3. Memahami proses transisi perubahan

Seluruh karyawan seharusnya memahami seluruh proses perubahan budaya organisasi transisi agar mampu menerapkan di lingkungan tempat bekerja. Hasil penelitian Octavia *et.al* (2018) menunjukkan bahwa proses transisi budaya ada tiga fase transisi. Pertama fase krisis identitas, kedua fase zona netral,

ketiga fase pembangunan identitas. Pada fase krisis umumnya karyawan ada perasaan kehilangan jati diri, identitas diri dan identitas kelompok. Sedangkan pada fase zona netral merupakan fase para karyawan untuk meninggalkan sikap kebiasaan sebelum berubah yang baru sehingga karyawan menjadi bingung. Pada fase pembangunan identitas karyawan karyawan dapat membangun kebiasaan baru dan budaya baru dengan dukungan energi baru.

4. Mengidentifikasi karyawan yang mendukung

Pada dasarnya, *working culture* sangat memiliki kaitan erat dengan menjaga mental karyawan dan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya ini juga menjadi faktor penentu kesuksesan sebuah perusahaan. Menurut Ridho *et.al* (2023) menunjukkan bahwa yang membentuk suatu organisasi adalah setiap perilaku individu yang telah berkontribusi terhadap organisasi. Perilaku individu telah berperan penting dalam sebuah organisasi. Membangun perilaku ke arah pengembangan budaya organisasi perlu dukungan para karyawan yang benar-benar memiliki komitmen terhadap organisasi.

5. Pendekatan hati dan pikiran

Membangun budaya organisasi di dalam perusahaan dapat mendorong kinerja karyawan, untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Upaya membangun dan mengubah budaya kerja yang baik amat tergantung pada karyawan dan komitmen pimpinan. Peran karyawan untuk membangun budaya organisasi adalah di dasarkan pada kepribadian yang baik dengan penuh komitmen dan tanggung jawab setiap karyawan. Budaya yang terus berkembang terlihat dari identitas karyawannya misalkan tingkat pendidikan, ketrampilan dan kompetensi mampu

merubah budaya organisasi. Pemimpin menjadi motor penggerak untuk perubahan dalam budaya pengembangan budaya organisasi. Hasil penelitian Trioctavia *et.al* (2016), peranan pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi terletak pada komunikasinya dan sebagai *role modelling*. Membangun budaya organisasi diperlukan komunikasi yang baik antar anggota organisasi dan kerjasama dengan pemimpin secara bersama-sama mencapai tujuan perubahan organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Budaya Organisasi

Pengembangan budaya organisasi di era yang semakin global perlu dilakukan guna mempertahankan nilai-nilai yang dianut organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi akan sangat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi sehingga mampu membentuk ciri kas dan mampu menuju untuk kekuatan bersaing. Keberhasilan membangun budaya organisasi tidak mudah dan kadang timbul hambatan yang muncul seperti kuatnya pengaruh budaya luar; visi dan misi kurang di pahami oleh anggota organisasi. Membangun budaya organisasi diperlukan pentingnya mengenal karakteristik suatu organisasi. Hasil riset Arianto *et.al* (2015) Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa faktor komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan memberikan pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja. Pemikiran Sembiring dan Sofiyon (2021), menyatakan bahwa variabel gaya manajemen berpengaruh kepada variabel budaya kerja organisasi, dan secara simultan variabel struktur organisasi, karakteristik organisasi, dan gaya manajemen berpengaruh kepada variabel budaya kerja organisasi. Pada dasarnya pengembangan budaya

organisasi banyak faktor yang mempengaruhi yaitu komitmen orang-orang yang berada di dalam organisasi maupun juga kondisi lingkungan yang berlaku yaitu karakter organisasi dan gaya manajemen. Pengembangan budaya organisasi dalam perusahaan tidak semudah mengembangkan produk tertentu. Berikut langkah-langkah dalam mengelola budaya organisasi untuk berkelanjutan yang kuat yaitu:

Mengelola Visi dan Misi Organisasi

Visi dan misi organisasi sebagai acuan membentuk budaya organisasi yang kuat tidak terlahir dengan sendirinya, tetapi karena secara disengaja (by design) telah dikembangkan oleh para pemimpin organisasi tersebut. Visi dan misi umumnya menggambarkan cita-cita dan mimpi para pendiri organisasi. Visi tersebut di turunkan ke dalam program kerja organisasi sampai pada sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi. Memahami visi dan misi perusahaan mudah untuk dihafalkan namun tidak mudah mengaplikasikan dalam pelaksanaan aktifitas organisasi. Melalui rumusan visi dan misi organisasi diharapkan orang-orang memahami untuk melakukan perubahan sehingga mereka dapat melihat bagaimana perubahan itu akan merubah budaya organisasi. Visi dan misi menyatukan pribadi-pribadi menjadi suatu budaya baru dengan semangat baru kebersamaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Mengelola Perilaku Pribadi Sebagai Nilai Identitas

Pengelolaan pengembangan budaya organisasi merupakan upaya untuk mengubah perilaku karyawan ke dalam sistem organisasi untuk beradaptasi dengan perkembangan perubahan lingkungan yang semakin dinamis dengan tujuan untuk pengembangan organisasi yang lebih baik. Perilaku pribadi yang membentuk budaya

organisasi sebagai salah satu modal utama untuk membentuk identitas, citra, brand, organisasi sehingga dapat membedakan dengan organisasi lain. Budaya organisasi yang kuat dapat di wariskan kepada generasi penerus selanjutnya. Budaya organisasi yang berkelanjutan dapat digunakan dalam mengembangkan standard sikap atau perilaku organisasi sesuai visi dan misi yang dianut.

Mengelola Budaya Komunikasi Secara Efektif.

Mengelola budaya komunikasi organisasi merupakan media yang efektif untuk mengembangkan budaya organisasi sekaligus membangun norma-norma organisasi dan salah satu model komunikasi yang mengaturnilai dan norma dalam organisasi. Model komunikasi sendiri merupakan proses individu mengirimstimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubahahtingkahtindakan orang.

Ketika Anda telah membuat dan mengembangkan standard sikap dan perilaku yang jelas dan terukur, maka berikutnya menjadi sangat penting bagi Anda untuk mengkomunikasikan dan mensosialisasikan kepada semua karyawan secara efektif. Pada langkah ini Anda perlu mengkomunikasikan dengan media yang tepat ke semua jajaran karyawan. Sebaiknya dimulai dari jajaran manakah? Idealnya adalah tentunya dari level pemimpin, karyawan level menengah hingga jajaran karyawan tingkat pelaksana. Dan Anda perlu mengkomunikasikan secara efektif disini, tidak hanya bicara menginformasikan agar semua karyawan mengetahuinya. Tapi lebih dari itu standard sikap dan perilaku yang merupakan cikal bakal budaya organisasi ini perlu untuk dihidupi oleh semua orang. Dan terutama sekali itu perlu diawali dari para pemimpin yang menghidupinya. Para pemimpin perlu hadir sebagai contoh atau role-model yang benar-benar menjalankan standard perilaku tersebut di keseharian mereka.

Implementasikan Melalui Pelatihan & Pengembangan

Setelah standard perilaku tersosialisasikan dan para pemimpin hadir sebagai role-model, maka untuk membuat seluruh karyawan benar-benar menghidupinya maka diperlukan sarana untuk memfasilitasi dan memastikan perilaku-perilaku tersebut dilakukan. Misalkan untuk dapat semua penyedia layanan dapat memberikan pelayanan perbankan kelas dunia, maka Anda perlu memberikan pelatihan-pelatihan untuk para penyedia layanan dengan harapan dapat memiliki ketrampilan sesuai target perilaku yang dipersyaratkan. Pelatihan ini juga yang membekali para karyawan untuk memiliki level pengetahuan yang sama, ketrampilan yang terus dilatih dan motivasi diri untuk melakukan standard sikap dan perilaku layanan berkelas dunia tersebut. Pelatihan juga dapat menjadi kesempatan yang tepat untuk para pemimpin mensharingkan pengalaman-pengalaman mereka untuk memotivasi para karyawan menghidupi nilai-nilai yang ada dan mencapai sukses bersama.

Dukunglah dengan Apresiasi dan Konsekuensi

Setelah program-program pelatihan dijalankan, tetapi ada kalanya beberapa karyawan yang tidak menaatinya atau belum dapat melakukannya dengan maksimal. Hal ini bisa diatasi dengan memberikan dukungan bagi mereka, yang dapat diberikan melalui dua pendekatan. Yang pertama adalah dengan pendekatan pemberian penghargaan bagi karyawan yang menerapkan sikap dan perilaku yang sudah ditentukan dengan baik. Sementara yang kedua adalah dengan memberikan konsekuensi bagi karyawan yang tidak berkerja dan bersikap sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Evaluasi ke dalam Penilaian Kinerja Secara Berkala

Evaluasi merupakan langkah terakhir namun tidak kalah penting yang harus dilakukan adalah dengan memasukan penilaian sikap dan perilaku yang diharapkan ke dalam penilaian kinerja karyawan. Cara ini membantu Anda untuk mengukur kesesuaian antara kinerja dengan sikap atau perilaku yang selama ini karyawan Anda tunjukkan. Apakah telah sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan bersama? Apakah untuk mencapai target kerjanya karyawan melakukan cara-cara yang sesuai dengan standard perilaku alias nilai-nilai perusahaan? Dengan mengevaluasinya dan melakukannya secara berkala maka karyawan Anda akan terdorong untuk memperhatikan perilaku dan sikap kerjanya. Hendaknya juga Anda melakukan penilaian dan evaluasi ini dengan cara yang memotivasi, misalnya dengan pendekatan dua arah atau diskusi yang terbuka ketika secara berkala Anda memberikan penilaian kinerja ini pada semua karyawan.

Daftar Pustaka

- Arianto, A., Zauhar, S., & Hanafi, I. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. *Reformasi*, 5(1), 204-217.
- Hariani, M., & Al Hakim, Y. R. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(2), 99-110.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.
- Octavia, L. S., Ulfatin, N., & Arifin, I. (2018). Proses Transisi Budaya Organisasi pada Sekolah Regrouping. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 3(11), 1405-1410.
- Ridho, F. A., Saputra, M. F. R., Prayoga, M. D., Fadillah, R., Anjarwati, P. E., & Antari, K. (2023). Peran Perilaku Individu Terhadap Organisasi: Telaah Jurnal Ilmiah. *Ammer: Journal Of Academic & Multidicipline Research*, 2(03), 22-28.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi Edisi ke 7 (Jilid II)*. Jakarta: Prehallindo
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Edition 17th)*. New
- Sutrisno, Edy. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*, Jakarta:Kencana Jersey: Pearson Education.
- Timotius Duha. (2014). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Tobari. (2016). *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintah*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Trioctavia, J., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2016). Peranan Pemimpin Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol*, 40(1).

Yusuf, M. H. (2017). Pengembangan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan. *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(1).

<https://nextleader.id/membangun-budaya-organisasi-yang-kuat/>

<https://lifepal.co.id/media/contoh-budaya-organisasi/>

<https://www.scribd.com/document/320933351/Contoh-Komitmen-Karyawan-Terhadap-Perusahaan-Pada-PT>

Profil Penulis



Sukardi, S.E. M.M.

Penulis merupakan dosen program studi manajemen, fakultas ekonomi di Universitas Darma Persada. Penulis telah selesai menempuh pendidikan strata satu (S1) di Sekola Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Tahun 1996, program studi manajemen, dan pada tahun 2005 penulis menyelesaikan pendidikan Magister (S2) di Universitas Krisnadwipayana Jakarta, saat ini sedang menyelesaikan program Doktor (S3) di Universitas Mercubuana Jakarta. Penulis mendapat hibah penelitian dari Dikti yaitu Hibah Riset pemula tahun 2014. Kedua mendapat Hibah bersaing dari Dikti Tahun 2016. Penulis juga memiliki beberapa Jurnal Internasional maupun Nasional. Penulis mengikuti internastional conferences tahun 2016 di Universitas Muhamadiyah Malang, dan Batavia Internasional tahun 2018. Saat ini sebagai Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persad. Jenjang Jabatan Fugsional Dosen Lektor Kepala.

Email penulis; sukardi.sentono19@gmail.com

MENYUSUN SISTEM REMUNERASI

Ladiatno Samsara, S.IAN
Badan Riset dan Inovasi Nasional

Pendahuluan

Remunerasi menjadi bagian penting dalam siklus manajemen sumber daya manusia (MSDM). Remunerasi akan menjadi alasan bagi mayoritas orang untuk bekerja. Walaupun sebagian kecil mungkin alasan remunerasi bukan menjadi hal utama. Jika melihat dari hierarki kebutuhan Maslow, remunerasi memberikan pemenuhan pada kebutuhan utamanya. Remunerasi akan menjawab beberapa kebutuhan dasar manusia seperti sandang, pangan dan papan. Sehingga remunerasi menjadi hal yang penting bagi manusia untuk bekerja dan MSDM memformulasikan remunerasi sebagai salah satu bagian agar pegawai memiliki semangat untuk bekerja.

Pada dasarnya, remunerasi diberikan sebagai imbalan bagi pegawai yang telah mengeluarkan tenaga dan pikirannya pada perusahaan. Namun, tidak sedikit perusahaan memberikan remunerasi yang tidak sejalan dengan tuntutan kebutuhan hidup pegawai. Sebagai contoh: ketika pemerintah telah menetapkan Upah Minimum Regional (UMR) namun tidak sedikit perusahaan yang memberikan gaji dibawah standar UMR di suatu wilayah. Hal ini mengindikasikan bahwa remunerasi

belum dianggap sebagai bagian penting dan jaminan pegawai mendapatkan gaji yang layak belum dipahami secara penuh. Walaupun disisi perusahaan pemberian remunerasi tersebut telah sesuai dengan peforma perusahaan. Artinya produktivitas perusahaan memang tidak sebesar nominal upah yang disyaratkan oleh pemerintah sehingga perusahaan tidak dapat memberikan remunerasi seperti halnya yang disyaratkan oleh pemerintah. Namun, hal tersebut dapat memengaruhi produktivitas pegawai. Hal ini dikarenakan, remunerasi menjadi salah satu motivasi pegawai untuk bekerja dan berkinerja optimal. Ketika pegawai berkinerja optimal, maka organisasi juga memiliki kinerja optimal. Motivai menjadi perantara antara remunerasi dan kinerja (Sudarsono et al., 2021). Beberapa riset menyatakan bahwa remunerasi memiliki kaitan erat dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kebijakan dan penerapan remunerasi yang tepat (Darmawan et al., 2021).

Remunerasi

Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi pada pegawai atas sumbangsih pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Adam, 2013). Remunerasi juga bisa disebut sebagai kepuasan yang didapatkan oleh pegawai setelah melakukan suatu pekerjaan (Onyekwelu et al., 2020). Jika melihat dari pernyataan diatas, remunerasi merupakan segala sesuatu yang didapatkan oleh pegawai dari perusahaan akibat kontribusi pegawai tersebut. Remunerasi memiliki dua bentuk besar yaitu berupa uang dan non uang. Dalam bentuk uang seperti gaji/upah, bonus, reward dan komisi. Sedangkan remunerasi berupa non uang dapat berupa program proteksi, penghargaan, partisipasi dalam pembuatan keputusan perusahaan serta perhatian lain (Mendes et al., 2017).

Lantas, yang membedakan antara gaji dan remunerasi apa? Tentunya hal ini menjadi pertanyaan yang sering ditanyakan oleh banyak orang. Gaji merupakan salah satu komponen dari remunerasi. Sedangkan, remunerasi merupakan banyak komponen dan didalamnya terdapat gaji. Sehingga bisa diartikan bahwa remunerasi cakupannya tidak hanya gaji melainkan banyak komponen. Remunerasi juga sering dikaitkan dengan *total reward system*. Kedua hal ini sebenarnya memiliki makna yang sama. *Total reward system* membagi antara unsur ekstrinsik dan intrinsik. Unsur ekstrinsik merupakan unsur yang berada diluar diri pegawai. Dalam hal ini yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada pegawai (Franco-Santos & Gomez-Mejia, 2015).

Ekstrinsik reward diantaranya berupa kompensasi, kentungan atau nilai tambah, lingkungan dan kondisi kerja yang mendukung, pengakuan, pengembangan skill dan kompetensi, promosi dan kepemimpinan. Sedangkan unsur intrinsik yang didapatkan diantaranya pengalaman yang bermakna, otonomi dalam menentukan pilihan, kompetensi yang meningkat sert komunitas.

Kompensasi

Kompensasi disini sangat bermakna pada imbal secara finansial. Imbal finansial diperoleh pegawai karena kontribusi yang diberikan pada perusahaan/organisasi. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu tetap (basisnya gaji) dan variabel (basisnya insentif baik yang jangka pendek maupun jangka panjang). Kompensasi tetap atau yang bisa juga disebut dengan gaji merupakan sesuatu yang diterima oleh pegawai setelah melakukan pekerjaan tertentu. Gaji merefleksikan nilai yang dimiliki oleh seseorang baik itu keahliannya, keterampilan atau kemampuannya. Dalam perusahaan swasta, gaji biasanya diberikan lewat mekanisme tawar menawar dan diikat

dengan sebuah kontrak baik jangka panjang maupun jangka pendek. Dalam komponen gaji, ada juga yang memasukkan unsur kendaraan dan makan. Tetapi ada juga yang memisahkan kedua unsur itu dari komponen gaji.

Kompensasi variabel atau biasa disebut dengan upah dengan risiko merupakan pembayaran berupa uang tunai atau bentuk lainnya baik pada individu, grup atau organisasi atas kinerjanya atau kebijakan lain. Pembayaran variabel tidak seluruhnya akan memengaruhi biaya tenaga kerja. Hal ini dikarenakan sifatnya yang fluktuatif (tidak tetap) dan dipengaruhi kinerja pegawai. Jika kinerja pegawai bagus, maka kompensasi dapat diberikan, namun, bisa juga tidak.

Kompensasi variabel dapat berupa insentif dan bonus. Insentif didasarkan atas perencanaan kinerja yang telah ditentukan dalam satu periode dan harus bisa diperoleh kembali pada periode selanjutnya. Insentif dapat ditentukan dalam kurun waktu bulanan atau tahunan, tergantung kinerja yang akan diukur. Insentif bulanan biasanya diberikan dalam bentuk uang tunai yang nilainya akan dihitung berdasarkan presentase gaji. Namun, untuk insentif tahunan biasanya bukan berupa uang tunai melainkan surat berharga seperti saham atau bentuk lainnya.

Bonus, berbeda dengan insentif. Bonus diberikan tanpa adanya target yang telah ditetapkan sebelumnya. Bonus diberikan ketika pegawai dianggap telah melampaui target yang telah dibebankan pada pegawai tersebut. Namun disisi lain, pegawai tidak mengetahui target yang dibebankan. Artinya target yang menjadi beban pegawai tidak dikontrakkan seperti halnya pada pemberian insentif.

Keuntungan

Keuntungan merupakan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan pada pegawai dengan tidak berupa uang tunai. Keuntungan diberikan atas dasar hubungan antara pegawai dengan perusahaan atau organisasi. Tujuan dari pemberian keuntungan bagi pegawai adalah untuk menjaga pegawai agar tetap bekerja pada perusahaan dan tidak berpindah ke perusahaan lain. Keuntungan ini bisa berupa keamanan, kesehatan/asuransi, jaminan pensiun atau cuti. Keuntungan pegawai bisa berdasarkan amanat dari peraturan perundangan atau bisa juga dari kebijakan perusahaan. Misalkan terkait dengan asuransi, pegawai wajib *dicover* asuransi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS), karena telah menjadi mandat dari peraturan ketenagakerjaan. Namun, beberapa perusahaan juga menambah dengan memberikan asuransi ekstra dari pihak asuransi swasta. Sehingga pegawai memiliki *dobel* asuransi. Keuntungan ini bisa diberikan pada pegawai berdasarkan posisi di perusahaan. Artinya akan terdapat perbedaan keuntungan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Semakin tinggi posisi akan semakin bagus keuntungan yang diperoleh. Namun, disisi lain, terdapat juga perusahaan yang memberikan keuntungan bagi pegawai dalam porsi yang sama.

Beberapa bentuk keuntungan diantaranya proteksi pendapatan: diberikan untuk memberikan nilai lebih terhadap pendapatan pegawai sehingga ketika pegawai tidak memiliki pendapatan bisa dijadikan pengganti biaya hidup; pembayaran hari cuti: diberikan untuk mengkomodasi pegawai melakukan cuti atau hal lain sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas pegawai; *wellbeing*: program untuk meningkatkan ketahanan fisik pegawai biasanya berupa pemberian fasilitas olahraga atau makanan sehat; keseimbangan

keluarga dengan pekerjaan, diantaranya seperti program kebebasan bekerja yang memberikan keleluasan pegawai untuk menentukan lokasi kerja, cuti spesial yang diberikan salah satunya untuk melahirkan atau menemani istri melahirkan, keikutsertaan dalam komunitas yang salah satunya bergabung dalam komunitas yang sejalan dengan visi perusahaan; dan program anak yaitu memberikan waktu luang agar bisa mengikuti program sosial bersama anak.

Pengakuan

Pengakuan merupakan bentuk apresiasi organisasi/perusahaan terhadap pegawai atas capaian yang telah dibuat. Bentuk capaian antara lain perilaku yang spesial, kontribusi kinerja atau pelayanan yang optimal. Pengakuan bentuknya dapat berupa uang tunai atau non tunai. Tujuan dari adanya pengakuan ini agar pegawai tetap termotivasi untuk bekerja optimal dan komitmen terhadap perusahaan.

Pendidikan dan Pengembangan

Pendidikan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan motivasi pegawai. Pendidikan dan pengembangan memberikan keuntungan bagi pegawai untuk bisa berkarir lebih jauh di organisasi/perusahaan. Pendidikan dan pengembangan dijadikan alat bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan ketrampilan sehingga dapat menerima tantangan pekerjaan yang lebih tinggi.

Promosi

Promosi merupakan apresiasi bagi pegawai yang memiliki keunggulan kompetensi dengan memberikan jabatan satu tingkat lebih tinggi. Promosi merupakan motivasi tersendiri bagi pegawai dikarenakan adanya peningkatan

kompensasi, peningkatan status baik internal maupun eksternal, otonomi pekerjaan yang besar serta tantangan yang lebih menantang. Namun, dalam konteks promosi, tidak semua pegawai mampu untuk dapat mengambil langkah tersebut. Salah satunya, terdapat pegawai yang memiliki rasa aman dengan status dan pekerjaan saat ini sehingga mereka enggan untuk promosi pada tingkat yang lebih tinggi.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk dapat memengaruhi orang lain, kelompok maupun organisasi dengan tujuan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan akan selalu terkait dengan promosi. Pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk promosi, akan memiliki peningkatan kompetensi kepemimpinan. Hal ini dikarenakan promosi mayoritas di desain untuk kebutuhan jabatan manajerial dimana kemampuan untuk memimpin menjadi sebuah kebutuhan besar.

Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik merujuk pada nilai pengalaman positif yang pegawai dapatkan dari pekerjaan yang telah dilakukan. Berdasarkan beberapa riset terdahulu, terdapat 4 area dari penghargaan intrinsik yaitu rasa penuh makna, otonomi pilihan dan kesempatan untuk berkembang lebih baik.

Secara umum, remunerasi terdiri dari tiga komponen yaitu:

1. *Pay for Position*

Remunerasi diberikan atas penghargaan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pembayaran remunerasi ini biasanya berupa gaji dan diberikan

setiap bulan. Misalnya, seorang data analis mendapatkan gaji sebesar 10 juta rupiah setiap bulannya. Pembayaran gaji ini biasanya bersifat rutin dan disesuaikan dengan jumlah hari kerja yang dilalui oleh seorang pegawai.

2. *Pay for Performance*

Remunerasi yang diberikan ketika seorang pegawai memiliki kinerja diatas target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Biasanya remunerasi ini tidak bisa ditentukan nominalnya karena tergantung kinerja masing-masing pegawai. Contoh: seorang sales penjualan motor, dalam satu bulan mampu melampaui target penjualan rata-rata kantor. Sehingga pegawai tersebut berhak untuk mendapatkan remunerasi. Besaran remunerasi ditentukan oleh masing-masing perusahaan. Tidak semua perusahaan memiliki besaran yang seragam. Hal ini bergantung dengan kemampuan perusahaan. Misalnya remunerasi sales rokok tidak akan sama dengan remunerasi sales mobil. Beberapa variabel perhitungan sales diantaranya: berapa persentase insentif yang akan didapat oleh sales dari total penjualan, berapa nilai total target penjualan untuk bisa mendapatkan insentif dan periode waktu dalam pencapaian target (Khoiriyah, 2019).

3. *Pay for People*

Pembayaran remunerasi yang didasarkan atas beban karena mempekerjakan pegawai. Remunerasi ini biasanya tidak langsung diberikan pada pegawai, namun pegawai menikmati fasilitas tersebut. Contoh: fasilitas asuransi yang diberikan pada pegawai dan dibayarkan oleh perusahaan. Pegawai tidak menerima uang secara langsung melainkan mendapatkan manfaat dari asuransi yang telah dibayarkan.

Faktor yang Memengaruhi Besaran Remunerasi

Remunerasi dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam sebuah organisasi. Remunerasi tidak bisa disamaratakan untuk seluruh organisasi. Tiap organisasi memiliki strategi yang berbeda-beda. Menurut Gramedia (2020), faktor yang memengaruhi besaran remunerasi diantaranya:

1. Standar Perusahaan

Standar perusahaan menjadi faktor utama dalam pemberian remunerasi bagi pegawai. Hal ini dikarenakan produktivitas perusahaan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Besaran remunerasi perusahaan skala lokal tidak akan sama dengan perusahaan skala nasional bahkan multinasional.

2. Kinerja dan Kontribusi Yang Sesuai

Remunerasi diberikan untuk mengapresiasi kinerja pegawai terhadap organisasi. Setiap kinerja organisasi, akan terdapat kontribusi dari pegawai. Kontribusi inilah yang diukur dalam pemberian remunerasi. Artinya, semakin besar kinerja pegawai maka remunerasi yang diberikan oleh organisasi akan semakin banyak. Begitu juga sebaliknya, semakin minim kontribusinya maka remunerasi yang diberikan juga akan minim.

3. Kemampuan dan Prestasi

Kontribusi pegawai pada organisasi juga akan dipengaruhi oleh kemampuan dan prestasinya. Pegawai dengan kemampuan dan prestasi baik akan menghasilkan kontribusi yang maksimal. Sebaliknya kontribusi yang minim juga dipengaruhi oleh kemampuan dan prestasi. Sehingga, remunerasi perusahaan pada pegawai juga ditentukan oleh kemampuan dan prestasi pegawai terhadap perusahaan/organisasi.

4. Golongan Pekerja

Terdapat juga perusahaan yang menentukan remunerasi berdasarkan golongan. Golongan diberikan untuk membedakan beban pekerjaan antar pegawai. Pegawai yang memiliki golongan tinggi, beban kerja yang diberikan juga semakin berat dan target kinerja yang berat juga. Sehingga remunerasi yang diberikan semakin besar. Begitu juga sebaliknya, pegawai dengan golongan yang lebih kecil, memiliki beban kerja dan tanggung jawab yang lebih sedikit. Sehingga remunerasi yang diberikan juga lebih sedikit.

Remunerasi di Instansi Pemerintah

Pemberian remunerasi di instansi pemerintah diatur melalui berbagai macam peraturan perundangan. Amanat utama terkait remunerasi termaktub dalam Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) khususnya pasal 79 (Undang-Undang No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014). Pada UU ASN disebutkan bahwa pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) serta menjamin kesejahteraan PNS. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kesejahteraan PNS menjadi fokus utama dari pemerintah terkait perhitungan pemberian gaji pada PNS. Gaji dibayarkan sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab dan risiko pekerjaan. Hal ini menandakan bahwa penggajian PNS telah berbasis kinerja. Dalam amanat UU ASN juga disebutkan bahwa selain gaji, PNS juga berhak menerima tunjangan dan fasilitas. Tunjangan dibedakan menjadi dua yaitu tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan. Tunjangan kinerja didasarkan atas capaian kinerja yang diraih oleh masing-masing pegawai. Sedangkan tunjangan kemahalan digunakan untuk mengurangi biaya kemahalan yang dimiliki

oleh berbagai wilayah. Sehingga indeks yang berlaku merupakan indeks kemahalan di setiap wilayah.

Dalam implementasinya, gaji PNS saat ini masih diatur dengan Peraturan Pemerintah No.7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini sebenarnya sudah lama dan telah dilakukan sampai 18 kali penyesuaian khususnya terkait besaran nominal gaji pegawai, namun peraturan ini sampai sekarang masih digunakan. Salah satunya karena aturan terkait gaji turunan UU ASN sampai saat ini belum terbit. Sehingga masih menggunakan dasar peraturan lama untuk pemberian gaji pegawai. Pada PP No.7 Tahun 1977 disebutkan bahwa selain gaji pokok, PNS juga mendapatkan tunjangan keluarga dan tunjangan jabatan. Tunjangan keluarga dibagi menjadi dua yaitu tunjangan istri dan tunjangan anak. Sedangkan untuk tunjangan jabatan diberikan pada PNS yang memegang jabatan tertentu. Berbagai macam jabatan yang memiliki tunjangan diatur lebih lanjut dalam Keputusan Presiden (K. S. Negara, 1977).

Secara umum, pengaturan terkait perhitungan tunjangan kinerja PNS diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.20 tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Perka BKN No.20 Tahun 2011). Dalam peraturan tersebut diatur mengenai mekanisme pemberian tunjangan kinerja baik untuk pejabat struktural, fungsional maupun staf/pelaksana (B. K. Negara, 2011). Tunjangan kinerja disebutkan sebagai tunjangan yang diberikan pada PNS yang nominalnya berdasarkan pada evaluasi jabatan dan pencapaian prestasi kinerja PNS. Disisi lain, evaluasi jabatan merupakan proses untuk melakukan penilaian terhadap suatu jabatan secara sistematis dengan kriteria faktor jabatan berdasar informasi jabatan untuk menghasilkan nilai jabatan dan kelas jabatan.

Penilaian suatu jabatan dilakukan dengan *Factor Evaluation System* (FES). FES berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan. Jabatan yang tersedia dalam satu unit kerja dilakukan evaluasi untuk mengetahui bobot jabatan.

Pada Perka BKN No.20 Tahun 2011 disebutkan kriteria penilaian untuk jabatan struktural dan fungsional. Kriteria untuk jabatan struktural diantaranya ruang lingkup program dan dampak, pengaturan organisasi, wewenang penyelia dan manajerial, hubungan personal (sifat hubungan dan tujuan hubungan), kesulitan dalam pengarahan pekerjaan dan kondisi lain. Untuk jabatan fungsional, kriteria yang ditetapkan lebih banyak dibandingkan jabatan struktural diantaranya meliputi pengetahuan yang dibutuhkan jabatan, pengendalian dan pengawasan penyelia, pedoman kerja, kompleksitas tugas, ruang lingkup dan dampak, hubungan personal, tujuan hubungan, persyaratan fisik dan lingkungan pekerjaan. Masing-masing faktor diatas akan dikelompokkan dalam 17 tingkatan jabatan. Masing-masing tingkatan jabatan memiliki nilai yang berbeda dan berjenjang. Nilai jabatan paling rendah adalah 190 dan nilai jabatan paling tinggi adalah 4.730.

Adapun tahapan untuk melakukan perhitungan tunjangan kinerja berdasarkan nilai atau kelas jabatan adalah:

1. Tahap persiapan: melakukan penyiapan data dan informasi jabatan. Informasi jabatan diperoleh dari aktivitas evaluasi jabatan. Sehingga sebelum melakukan pengelompokkan tingkatan jabatan, perlu dilakukan tahapan evaluasi jabatan dengan menggunakan model FES;

2. Menyusun informasi jabatan sesuai dengan Perka BKN No.20 Tahun 2011;
3. Melakukan pengecekan untuk memastikan bahwa informasi jabatan telah sesuai;
4. Penilaian jabatan sesuai dengan kebutuhan masing-masing jabatan baik struktural maupun fungsional;
5. Penetapan kelas jabatan yang telah sesuai dilakukan oleh pejabat yang berwenang;
6. Perhitungan tunjangan kinerja PNS menggunakan rumus berikut:

$$\mathbf{TK} = \mathbf{NJ} \times \mathbf{IDRp}$$

Keterangan

TK = Tunjangan
Kinerja

NJ = Nilai Jabatan

IDRp = Indeks Besaran
Rupiah

Contoh:

Penetapan kelas dan nilai jabatan untuk seorang Sekretaris Utama adalah kelas jabatan 17 nilai jabatan 4.585. Sedangkan indeks yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan sebesar Rp.5.000 untuk setiap nilai jabatan. Maka tunjangan kinerja yang diperoleh oleh Sekretaris utama adalah:

$$\mathbf{TK} = \mathbf{NJ} \times \mathbf{IDRp}$$

$$\mathbf{TK} = 4.585 \times 5.000 = 22.925.000$$

Sehingga, besaran tunjangan kinerja yang diperoleh oleh Sekretaris Utama sebesar Rp. 22.925.000. Besaran tunjangan kinerja ini tidak akan sama untuk setiap jabatan. Semua tergantung kelas jabatan dan nilai jabatan.

Pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di kementerian/lembaga ditetapkan oleh Peraturan Presiden. Namun, peraturan ini akan spesifik mengatur pemberian tunjangan kinerja di setiap instansi. Tidak berlaku umum namun berlaku khusus. Begitu juga dengan mekanisme pemberian tunjangan kinerja di setiap instansi akan diatur oleh pimpinan masing-masing instansi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Artinya, mekanisme pemberian tunjangan kinerja dimungkinkan dapat berbeda. Perbedaan ini terdapat pada pola perhitungan pemberian tunjangan kinerja. Pemberian tunjangan kinerja ada yang didasarkan pada kehadiran dan kinerja, kinerja atau kehadiran saja. Untuk pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di pemerintah daerah ditetapkan dengan peraturan daerah. Pemberian tunjangan kinerja PNS daerah disesuaikan dengan kemampuan daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Daftar Pustaka

- Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 5.
- Darmawan, D., Iriandha, D., Indrianto, D., Sigita, D. S., & Cahyani, D. (2021). Hubungan Remunerasi, Retensi dan Kinerja Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 1(4), 129–133. <https://journal.fkpt.org/index.php/jtear/article/view/159/105>
- Franco-Santos, M., & Gomez-Mejia, L. (2015). Reward Systems. *Wiley Encyclopedia of Management*, January 2015, 1–6. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050102>
- Gramedia. (2020). Faktor yang memengaruhi Remunerasi.
- Mendes, A., Lunkes, R. J., Flach, L., & Kruger, S. D. (2017). The influence of remuneration on the behavior of hospital employees in Brazil. *Contaduria y Administracion*, 62(1), 207–221. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.005>
- Negara, B. K. (2011). Perka Bkn Nomor 20 Tahun 2011 Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pns. *Badan Kepegawaian Negara*, 11, 1–33.
- Negara, K. S. (1977). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
- Novi Trisnawati Helmy Adam. (2013). SISTEM REMUNERASI DOSEN BADAN LAYANAN UMUM PERGURUAN TINGGI *Novi*. 53(9), 1689–1699.
- Onyekwelu, R. ., Dike, E. ., & Muogbo, U. (2020). Remuneration as a tool for increasing Employee Performance in Nigerian. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 7(01), 5782–5789. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v7i01.01>

Sudarsono, M. F., Masyurrosyidi, H., & Chalidyanto, D. (2021). Sistem Remunerasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Perawat. *Jurnal Keperawatan Silampari*, 5(1), 115–124. <https://doi.org/10.31539/jks.v5i1.1476>

Profil Penulis

Ladiatno Samsara, S.IAN



Ketertarikan penulis pada Sumber Daya Manusia diawali ketika mengambil kuliah jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas Airlangga. Ketertarikan itu dipertajam ketika penulis bekerja di Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai peneliti. Kebetulan di LAN bekerja di unit kerja yang banyak berhubungan dengan sumber daya aparatur sehingga sejalan dengan ketertarikan pada waktu kuliah. Selama berada di LAN penulis telah beberapa kali terlibat dalam penulisan buku tentang Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain pengembangan kompetensi ASN, manajemen ASN serta pengembangan inovasi sektor publik.

Email Penulis: samsaraladiatno@gmail.com

MENYUSUN KELOMPOK PEKERJA BERTALENATA

Dr. Aditya Wardhana, S.E., M.M., M.Si.
Universitas Telkom

Pengertian Kelompok Pekerja Bertalenta

Pekerja bertalenta menjadi kunci bagi kesuksesan perusahaan. Dengan memiliki pekerja bertalenta, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan inovasi, serta meraih keunggulan kompetitif di pasar (Culshaw, 2022; Lauby, 2022; Wardhana, Aditya., et al, 2021; Scullion, and Collings, 2021; Collings, Wood, and Caligiuri, 2020; Collings, Mellahi, and Cascio, 2019; Gallardo-Gallardo, 2019; Liao, and Chuang, 2019; Sparkman, 2018; Lawler, 2017; Scullion, Collings, and Caligiuri, 2010). Karakteristik pekerja bertalenta, antara lain:

1. Kreatifitas. Pekerja bertalenta memiliki kemampuan untuk berpikir secara kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah..
2. Kemampuan beradaptasi. Pekerja bertalenta memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan tantangan yang terjadi dalam organisasi.

3. Kemampuan berkomunikasi. Pekerja bertalenta memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, baik secara lisan maupun tulisan.
4. Keterampilan kepemimpinan. Pekerja bertalenta memiliki kemampuan untuk memimpin dan menginspirasi orang lain.
5. Kemampuan bekerja dalam tim. Pekerja bertalenta memiliki kemampuan untuk bekerja dalam tim dan berkolaborasi dengan orang lain.
6. Keterampilan teknis. Pekerja bertalenta memiliki keterampilan teknis yang kuat dalam bidangnya masing-masing.
7. Kemampuan belajar. Pekerja bertalenta memiliki kemampuan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan mereka (Lauby, 2022; Scullion, and Collings, 2021; Wardhana, Aditya., et al, 2021; Collings, Mellahi, and Cascio, 2019; Liao, and Chuang, 2019; Sparkman, 2018; Berger, and Berger, 2017; Lawler, 2017).

Kelompok pekerja bertalenta adalah sebuah kelompok atau tim yang terdiri dari individu-individu yang memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang tertentu, baik itu dalam bidang seni, musik, teknologi, bisnis, atau bidang lainnya. Individu yang termasuk dalam kelompok ini biasanya memiliki tingkat keahlian atau kompetensi yang lebih tinggi daripada kebanyakan orang dalam bidang mereka (Culshaw, 2022; Lauby, 2022; Wardhana, Aditya., et al, 2021; Scullion, and Collings, 2021; Collings, Wood, and Caligiuri, 2020; Gallardo-Gallardo, 2019; Liao, and Chuang, 2019; Sparkman, 2018; Berger, and Berger, 2017; Lawler, 2017; Reiche, Kraimer, and Harzing, 2011).

Dalam kelompok pekerja bertalenta, setiap anggota biasanya memiliki peran yang jelas dan saling melengkapi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Dengan begitu, kelompok pekerja bertalenta dapat menghasilkan hasil kerja yang lebih baik dan inovatif (Culshaw, 2022; Lauby, 2022; Wardhana, Aditya., et al, 2021; Scullion, and Collings, 2021; Collings, Wood, and Caligiuri, 2020; Gallardo-Gallardo, 2019; Liao, and Chuang, 2019; Sparkman, 2018; Berger, and Berger, 2017; Lawler, 2017; Tetik, 2017; Reiche, Kraimer, and Harzing, 2011).

Pengertian *Talent Pool*

Talent pool adalah sebuah istilah yang digunakan untuk merujuk pada kelompok individu atau kandidat yang memiliki kualifikasi dan potensi untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan di masa depan. Kelompok ini bisa terdiri dari karyawan saat ini yang memiliki potensi untuk dipromosikan ke posisi yang lebih senior, maupun individu dari luar perusahaan yang dianggap memiliki kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan di masa depan (Culshaw, 2022; Lauby, 2022; Guo, and Lee, 2021; Mellahi, Collings, and Cascio, 2021; Collings, Mellahi, and Cascio, 2019; Liao, and Chuang, 2019; Berger, and Berger, 2017; Tetik, 2017).

Talent pool biasanya dibangun dan dikelola oleh departemen sumber daya manusia perusahaan, dengan tujuan untuk memastikan ketersediaan kandidat yang tepat saat dibutuhkan. Dengan mengidentifikasi dan memilih kandidat potensial dengan cermat, perusahaan dapat mengurangi risiko kekurangan bakat atau keterlambatan dalam mengisi posisi penting di organisasi. *Talent pool* dapat membantu perusahaan memperkuat rekrutmen dan strategi pengembangan karyawan, serta meningkatkan kinerja dan keberhasilan bisnis di masa depan (Culshaw, 2022; Guo, and Lee, 2021; Tetik, 2017; Collins, and Clark, 2010).

Tahapan Pemetaan *Pool Talenta* (*Talent Pool Mapping*)

Talent pool mapping adalah suatu proses untuk mengidentifikasi dan menganalisis bakat atau kandidat yang potensial dalam sebuah organisasi atau industri tertentu. Proses ini biasanya dilakukan oleh tim sumber daya manusia perusahaan, dengan tujuan untuk memahami dan memetakan keterampilan, pengalaman, dan kemampuan individu dalam organisasi atau industri tersebut (Culshaw, 2022; Lauby, 2022; Guo, and Lee, 2021; Collings, Mellahi, and Cascio, 2019; Guthridge, Komm, and Lawson, 2008).

Tahapan penyusunan *talent pool mapping* meliputi (Cowen, and Gross, 2022; Culshaw, 2022; Lauby, 2022; Collings, Mellahi, and Wright, 2021; Guo, and Lee, 2021; Li, and Sun, 2021; Mellahi, Collings, and Cascio, 2021; Silzer, and Church, 2021; Tarique, and Briscoe, 2021; Zhou, and Huang, 2020; Lee, 2018; Berger, and Berger, 2017):

1. Identifikasi kebutuhan organisasi. Tim sumber daya manusia perusahaan harus memahami kebutuhan organisasi dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis. Contoh identifikasi kebutuhan organisasi yang dapat dilakukan dalam tahapan penyusunan *talent pool mapping* adalah:
 - a. Perusahaan memiliki rencana bisnis untuk mengembangkan produk baru dan memperluas pasar di luar negeri. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan bahasa asing dan pengalaman kerja di luar negeri.

- b. Perusahaan memiliki proyek yang sedang berjalan yang membutuhkan karyawan dengan keterampilan teknis khusus. Oleh karena itu, perusahaan perlu mencari kandidat yang memiliki pengalaman dan keterampilan teknis dalam bidang tersebut.
 - c. Perusahaan mengalami kekurangan karyawan senior dan berpengalaman untuk posisi manajemen. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi kandidat potensial yang memiliki pengalaman dan keterampilan untuk mengisi posisi manajemen di masa depan.
 - d. Perusahaan ingin meningkatkan produktivitas dan efisiensi dengan mengadopsi teknologi baru. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan teknologi yang diperlukan untuk mengimplementasikan teknologi baru tersebut.
 - e. Perusahaan ingin meningkatkan keberlanjutan dan dampak sosialnya. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki latar belakang dan pengalaman dalam bidang keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan.
2. Pengumpulan data dan informasi. Data dan informasi tentang karyawan saat ini dan kandidat potensial dari luar perusahaan dikumpulkan dan dianalisis. Informasi ini dapat mencakup profil pekerjaan, kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis, serta prestasi sebelumnya. Contoh pengumpulan data dan informasi yang dapat dilakukan dalam tahapan penyusunan talent pool mapping adalah:
- a. Memperoleh data karyawan saat ini melalui sistem manajemen sumber daya manusia (SDM)

perusahaan, seperti data personalia, data kinerja, data pelatihan, dan data pengalaman kerja.

- b. Melakukan survei online atau kuesioner untuk mengumpulkan data dari karyawan saat ini tentang keterampilan dan minat karir mereka, serta harapan mereka terhadap pengembangan karir di perusahaan.
 - c. Melakukan peninjauan laporan kandidat potensial dari luar perusahaan yang mengajukan lamaran pekerjaan sebelumnya, baik yang diterima maupun yang tidak.
 - d. Menganalisis data industri dan tren pasar tenaga kerja terkini, termasuk laporan industri, studi kompensasi, dan laporan analisis bakat.
 - e. Membuat profil posisi kerja yang spesifik dan mendefinisikan keterampilan, kualifikasi, dan pengalaman yang diperlukan untuk setiap posisi, serta membandingkan profil tersebut dengan profil kandidat saat ini dan potensial.
3. Analisis data dan informasi. Data dan informasi yang dikumpulkan dianalisis untuk mengevaluasi keterampilan dan potensi kandidat. Analisis ini dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, serta kandidat potensial untuk posisi tertentu. Contoh analisis data dan informasi yang dapat dilakukan dalam tahapan penyusunan *talent pool mapping* adalah:
- a. Mengidentifikasi keterampilan yang paling penting untuk setiap posisi dan memetakan keterampilan tersebut pada karyawan saat ini dan kandidat potensial untuk menentukan siapa yang memiliki keterampilan yang paling tepat untuk setiap posisi.

- b. Menganalisis data kinerja karyawan saat ini untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki kinerja terbaik dan menentukan keterampilan apa yang mereka miliki untuk dijadikan acuan dalam pencarian kandidat baru.
 - c. Menentukan kandidat potensial yang paling sesuai dengan profil posisi kerja yang telah ditentukan, dengan mempertimbangkan faktor seperti keterampilan, kualifikasi, pengalaman, serta minat dan motivasi karir.
 - d. Mengidentifikasi area kekurangan dan peluang pengembangan keterampilan pada karyawan saat ini, serta merencanakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan.
 - e. Menganalisis tren pasar tenaga kerja terkini dan laporan industri untuk mengidentifikasi keterampilan dan posisi yang paling penting di industri tersebut, serta menyesuaikan strategi talent pool mapping dengan tren tersebut untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
4. Penilaian kandidat. Kandidat dipilih dan dinilai berdasarkan keterampilan dan potensi mereka. Berikut adalah beberapa contoh cara penilaian kandidat yang dapat dilakukan:
- a. Wawancara. Pada tahap wawancara, pewawancara dapat menanyakan tentang pengalaman kerja kandidat, keterampilan, serta kepribadian kandidat. Misalnya, pewawancara dapat menanyakan tentang bagaimana kandidat menangani situasi yang sulit di tempat kerja sebelumnya dan bagaimana kandidat dapat

berkontribusi pada perusahaan (Dias, and Aylmer, 2019).

- b. Tes tertulis. Tes tertulis dapat digunakan untuk mengevaluasi kemampuan kandidat dalam aspek tertentu, seperti tes psikologi atau tes teknis. Misalnya, tes teknis dapat digunakan untuk mengevaluasi kemampuan seorang programmer dalam menyelesaikan masalah pemrograman.
 - c. Tes keterampilan. Tes keterampilan dilakukan untuk mengevaluasi keterampilan praktis dan kemampuan kandidat dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan. Misalnya, tes desain grafis dapat digunakan untuk mengevaluasi kemampuan seorang desainer dalam membuat desain yang menarik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
 - d. Referensi. Pewawancara dapat melakukan referensi dengan kontak profesional atau personal dari kandidat untuk mengetahui pendapat mereka tentang kandidat. Misalnya, pewawancara dapat menghubungi mantan atasan kandidat untuk mengetahui bagaimana kinerja kandidat di tempat kerja sebelumnya.
 - e. *Assessment center*. *Assessment center* adalah metode penilaian kandidat yang melibatkan serangkaian tes dan latihan praktis dalam situasi kerja yang mirip dengan pekerjaan yang diinginkan. Misalnya, *assessment center* dapat dilakukan dengan memberikan tugas atau kasus yang harus diselesaikan oleh kandidat dalam situasi yang sama dengan situasi pekerjaan yang diinginkan.
5. Pengembangan rencana pengembangan karyawan. Berdasarkan hasil talent pool mapping, perusahaan dapat mengembangkan rencana pengembangan

karyawan untuk membantu kandidat mencapai potensi maksimal mereka. Rencana ini dapat mencakup pelatihan dan pengembangan keterampilan, mentoring, dan program rotasi pekerjaan. Berikut adalah contoh pengembangan rencana pengembangan karyawan:

- a. Evaluasi kinerja karyawan. Pertama-tama, perusahaan perlu mengevaluasi kinerja karyawan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka. Evaluasi kinerja dapat dilakukan melalui feedback dari atasan, rekan kerja, dan karyawan sendiri.
- b. Identifikasi kebutuhan pengembangan. Setelah mengevaluasi kinerja karyawan, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan, baik dalam hal keterampilan teknis maupun keterampilan interpersonal. Hal ini dapat dilakukan melalui diskusi dengan karyawan dan atasan.
- c. Penetapan tujuan pengembangan. Setelah mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan, perusahaan dapat menetapkan tujuan pengembangan yang spesifik dan terukur untuk setiap karyawan. Misalnya, tujuan pengembangan karyawan dapat berupa peningkatan keterampilan presentasi atau peningkatan kemampuan memimpin tim.
- d. Rencana pengembangan. Setelah menetapkan tujuan pengembangan, perusahaan dapat membuat rencana pengembangan yang spesifik untuk masing-masing karyawan. Rencana pengembangan dapat mencakup pelatihan, seminar, mentoring, atau peluang pengalaman kerja yang relevan.

- e. Implementasi rencana pengembangan. Setelah membuat rencana pengembangan, perusahaan dapat mengimplementasikan rencana tersebut. Implementasi rencana pengembangan dapat dilakukan melalui pelatihan internal, seminar eksternal, atau pengalaman kerja yang relevan.
 - f. Evaluasi pengembangan. Setelah mengimplementasikan rencana pengembangan, perusahaan perlu mengevaluasi efektivitasnya. Evaluasi pengembangan dapat dilakukan melalui feedback dari karyawan, evaluasi kinerja karyawan, atau tes keterampilan.
 - g. Pengembangan berkelanjutan. Setelah mengevaluasi pengembangan, perusahaan dapat melakukan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Pengembangan berkelanjutan dapat dilakukan melalui program pelatihan, mentoring, atau pengalaman kerja yang lebih luas dan kompleks.
6. Pemantauan dan pembaruan. *Talent pool mapping* tidak selesai setelah tahap analisis dan penilaian. Perusahaan harus memantau dan memperbarui talent pool mapping secara teratur untuk memastikan keterampilan dan potensi kandidat tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini dapat membantu perusahaan mengantisipasi kebutuhan bakat di masa depan dan mengidentifikasi area di mana perlu meningkatkan kemampuan karyawan saat ini. Berikut adalah contoh pemantauan dan pembaruan dalam rencana pengembangan karyawan (Lee, 2018):

- a. Pemantauan progres karyawan. Perusahaan perlu memantau progres karyawan dalam mencapai tujuan pengembangan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan rutin antara atasan dan karyawan untuk membahas progres dan memastikan bahwa karyawan mendapatkan dukungan yang diperlukan.
- b. Evaluasi ulang. Perusahaan perlu melakukan evaluasi ulang secara berkala untuk memastikan bahwa rencana pengembangan masih relevan dan efektif. Evaluasi ulang dapat dilakukan setiap 6 atau 12 bulan.
- c. Perbarui rencana pengembangan. Setelah melakukan evaluasi ulang, perusahaan dapat memperbarui rencana pengembangan sesuai dengan perubahan kebutuhan karyawan atau perubahan dalam organisasi.
- d. Identifikasi peluang pengembangan baru. Perusahaan perlu mengidentifikasi peluang pengembangan baru yang dapat membantu karyawan mencapai tujuan pengembangan mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui diskusi dengan karyawan atau melalui evaluasi kinerja karyawan.
- e. Berikan umpan balik. Perusahaan perlu memberikan umpan balik kepada karyawan secara teratur untuk membantu mereka memperbaiki kinerja mereka dan mencapai tujuan pengembangan. Umpan balik dapat diberikan melalui pertemuan antara atasan dan karyawan atau melalui evaluasi kinerja karyawan.

Model Pool Talenta (*Talent Pool Model*)

Untuk secara efektif menerjemahkan hasil penilaian ke dalam rencana kinerja yang dapat ditindaklanjuti, sangat penting untuk memanfaatkan alat dan metode yang dapat membantu mengevaluasi kinerja karyawan dan mengidentifikasi area untuk pertumbuhan dalam organisasi. Matriks *9-box* adalah alat evaluasi kinerja yang terbukti yang awalnya dibuat oleh McKinsey pada 1960-an, khusus untuk bisnis milik GE, untuk mengidentifikasi individu yang berpotensi tinggi. Dengan memanfaatkan metode ini, perusahaan dapat secara efektif mengevaluasi bakat dan mengembangkan individu yang berpotensi tinggi, yang mengarah pada peningkatan keberhasilan organisasi (Widnyanadita, and Syarifah, 2023; Cowen, and Gross, 2022; Li, and Sun, 2021; Guo, and Lee, 2021; Mellahi, Collings, and Cascio, 2021; Silzer, and Church, 2021; Tarique, and Briscoe, 2021; Markham, and Collings, 2019; Lee, 2018; McCarthy, 2018).

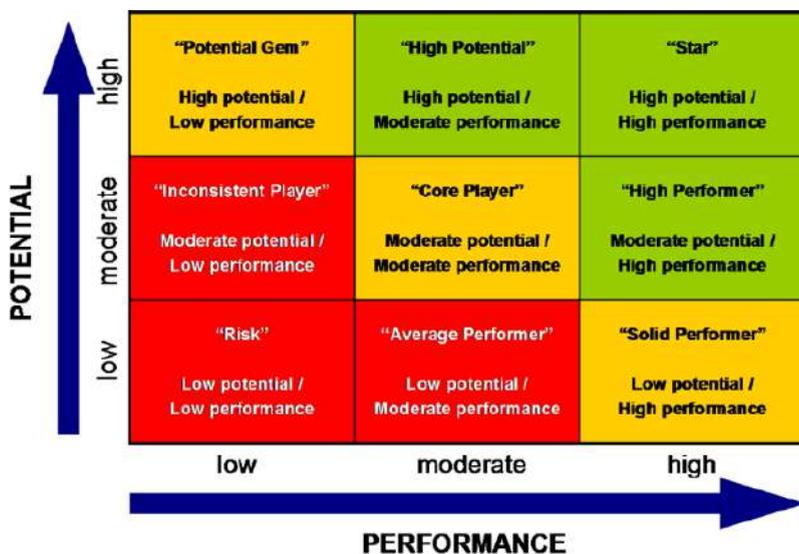
Matriks ini adalah alat penting dalam mengevaluasi kinerja karyawan dan merencanakan peran mereka dalam organisasi berdasarkan potensi mereka. Dimensi *9-box* terdiri dari dua elemen penting yaitu kinerja karyawan masa lalu dan potensi masa depan. Kinerja diwakili oleh sumbu X, sedangkan potensi diwakili oleh sumbu Y. Dengan merencanakan nilai X dan Y, posisi individu ditentukan dan diklasifikasikan ke dalam kuadran yang berbeda. Kuadran kanan atas menunjukkan kandidat dengan nilai tinggi di kedua sumbu, menandakan potensi mereka untuk menjadi penerus dalam perencanaan suksesi perusahaan (Widnyanadita, and Syarifah, 2023; Li, and Sun, 2021; Mellahi, Collings, and Cascio, 2021; Silzer, and Church, 2021; Tarique, and Briscoe, 2021; Markham, and Collings, 2019; McCarthy, 2018).

Untuk menggunakan metode *9-box* secara efektif, ada beberapa tahap penting yang harus diselesaikan (Widnyanadita, and Syarifah, 2023; Li, and Sun, 2021; Mellahi, Collings, and Cascio, 2021; Silzer, and Church, 2021; Tarique, and Briscoe, 2021; Markham, and Collings, 2019; McCarthy, 2018):

1. Biasakan diri Anda dengan metode *9-box* dengan bekerja sama dengan SDM, konsultan independen, dan pemimpin yang bertanggung jawab untuk perencanaan suksesi.
2. Adakan pertemuan awal untuk memastikan bahwa semua penilai memiliki persepsi yang jelas dan umum tentang cara menggunakan metode *9-box*.
3. Mengumpulkan informasi tambahan tentang individu yang dinilai, di luar penilaian formal.
4. Gunakan tolok ukur untuk membandingkan hasil penilaian Anda dengan perusahaan lain yang menggunakan metode *9-box*.
5. Diskusikan kandidat dengan sengaja berdasarkan hasil penilaian dan jelajahi peluang untuk menempatkan kandidat di kuadran yang berbeda.
6. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan perusahaan dan menindaklanjuti dengan karyawan yang dinilai.
7. Secara teratur mengevaluasi hasil penilaian untuk melacak kemajuan pengembangan karyawan.

Talent Management atau manajemen bakat adalah aspek penting dari setiap perusahaan. Untuk memastikan fokus pengembangan individu, banyak organisasi menggunakan peran *9-box*. Sistem ini tidak hanya membantu mengidentifikasi area fokus tertentu bagi karyawan, tetapi juga meminimalkan penilaian subjektif. Dengan menerapkan kriteria objektif, penggunaan *9-box* membuat

manajemen bakat lebih efisien dan hemat biaya (Widnyanadita, and Syarifah, 2023; Mellahi, Collings, and Cascio, 2021; Li, and Sun, 2021; Silzer, and Church, 2021; Tarique, and Briscoe, 2021; Markham, and Collings, 2019; McCarthy, 2018).



Gambar 10.1. 9-Box Model Pool Talenta (Talent Pool Model)
 Sumber: McCarthy (2018)

Daftar Pustaka

- Berger, Lance., and Berger, Dorothy. (2017). *The Talent Management Handbook, Third Edition: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People*. New York: McGraw Hill
- Collings, D. G., Mellahi, K., and Cascio, W. F. (Eds.). (2019). *Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Collings, D. G., Mellahi, K., and Wright, P. M. (2021). *Handbook of Talent Management: A Competitive Approach to Attracting, Retaining, and Developing Talent*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Collings, D. G., Wood, G. T., and Caligiuri, P. (Eds.). (2020). *The Routledge Companion to International Human Resource Management*. London: Routledge.
- Collins, C. J., and Clark, K. D. (2010). Strategic Talent Practices: A Review and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 36(1), 40-68.
- Cowen, Tyler., and Gross, Daniel. (2022). *Talent: How to Identify Energizers, Creatives, and Winners Around the World*. New York: St. Martin's Press
- Culshaw, Toby. (2022). *Talent Intelligence: Use Business and People Data to Drive Organizational Performance*. London: Kogan Page
- Dias, M. de O., and Aylmer, R. (2019). Behavioral Event Interview: Sound Method for Indepth Interviews. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(1), 1-6. <https://doi.org/10.12816/0052846>
- Gallardo-Gallardo, E. (2019). *The Meaning of Talent in The World of Work*. In *Global Talent Management*. (Second Edition). London: Routledge
- Guo, L., and Lee, C. (2021). Talent Pool Management and Firm Innovation Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Research*, 124(1), 564-573.

- Guthridge, M., Komm, A. B., and Lawson, E. (2008). Making Talent A Strategic Priority. *McKinsey Quarterly*, 1(1), 44-53.
- Lauby, Sharlyn. (2022). *The SHRM Essential Guide to Talent Management: A Handbook for HR Professionals, Managers, Businesses, and Organizations*. Virginia: Society For Human Resource Management
- Lawler, Edward E. (2017). *Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers
- Lee, G. J. (2018). Talent Measurement: A Holistic Model and Routes Forward. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.990>
- Liao, Y., and Chuang, A. (2019). Employee Voice and Talent Pool: How They Interact to Influence Creativity. *Personnel Psychology*, 72(1), 77-102.
- Li, N., and Sun, H. (2021). Identifying Talent Pool Members from Online Social Networks: A Social Capital Perspective. *Information & Management*, 58(6), 1-14.
- Markham, S., and Collings, D. G. (2019). Talent Pool Configuration: An Emerging Typology. *Human Resource Management Review*, 29(4), 529-542.
- McCarthy, D. (2018). *How to Use the Nine-Box Matrix for Succession Planning and Development*. The Balance Careers. <http://www.thebalancecareers.com>,
- Mellahi, K., Collings, D. G., and Cascio, W. F. (2021). *Oxford Handbook of International Business Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Reiche, B. S., Kraimer, M. L., and Harzing, A. W. (2011). Why Do International Assignees Stay? An Organizational Embeddedness Perspective. *Journal of International Business Studies*, 42(4), 521-544.
- Scullion, H., and Collings, D. G. (2021). *International Human Resource Management: Contemporary HR Issues in Europe*. London: Routledge.

- Scullion, H., Collings, D. G., and Caligiuri, P. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- Silzer, R., and Church, A. H. (2021). *The Talent Management Handbook: Making Culture a Competitive Advantage by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw Hill Professional.
- Sparkman, Ross. (2018). *Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth*. London: Kogan Page
- Tarique, I., and Briscoe, D. R. (2021). *Global Talent Management and Staffing in MNEs*. London: Routledge.
- Tetik, S. (2017). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and A Guideline for Practioners. *Nile Journal of Business and Economics*, 2(4), 40-56. <https://doi.org/10.20321/nilejbe.v2i4.77>
- Wardhana, Aditya., et al. (2021). *MSDM: Kunci Keberhasilan Organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Widnyanadita, Ayu Pratithi., and Syarifah, Dewi. (2023). 9 Box Model Talent Management: Potential Review Assessment on Bank Employees. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12(1), 40. DOI: 10.30872/psikostudia.v12i1.9559
- Zhou, W., and Huang, L. (2020). Talent Pool Identification Based on Social Network Analysis. *Journal of Business Research*, 116(1), 601-611.

Profil Penulis

Dr. Aditya Wardhana, S.E., M.M., M.Si.



Penulis merupakan dosen tetap Universitas Telkom. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (SE) di Universitas Padjadjaran pada tahun 1997 sebagai wisudawan terbaik. Kemudian, menyelesaikan studi Magister Sains (MSi) di Universitas Padjadjaran tahun 2003 dan Magister Manajemen (MM) di Universitas Pasundan tahun 2012 sebagai wisudawan terbaik. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi Doktor Ilmu Manajemen di prodi Manajemen Universitas Pasundan. Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen strategik. Penulis memiliki pengalaman praktisi di Citibank dan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk dan meraih predikat the best employee serta sebagai konsultan di beberapa BUMN seperti Surveyor Indonesia, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia, Pertamina, BNI 46, PTPN VIII, Biofarma, Kementerian Koordinator Perekonomian RI dan Kementerian Perhubungan. Penulis juga aktif melakukan berbagai penelitian terindeks Scopus dan Sinta dan telah menulis lebih dari 250 buku dalam bidang bisnis. Penulis mendapatkan penghargaan sebagai dosen dengan kinerja penelitian terbaik tahun 2022 dari LLDIKTI Wilayah 4 Jawa Barat dan memiliki Sertifikasi Penulis Buku Non-Fiksi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) RI.

Email Penulis: adityawardhana@telkomuniversity.ac.id

MERANCANG JALUR KARIER PEKERJA

Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Membahas dan mendiskusikan partisipasi pegawai dalam organisasi sangat menarik karena fenomena keberadaan pegawai sangat dinamis. Permasalahan yang dinamis dihadapi tersebut adalah masalah penarikan, penempatan, karier dan pensiun pegawai. Keberadaan sumber daya manusia menjadi kebutuhan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Penarikan sumber daya manusia adalah jalan keluar dari keterbatasan pegawai yang bekerja dalam organisasi. Kebutuhan pegawai dan kinerja maksimal adalah dua faktor dinamis yang perlu dipikirkan dan dikelola pimpinan organisasi. Kinerja individu pegawai menjadi modal besar dalam proses penempatan pada jabatan struktural dan fungsional yang ada. Pengalaman kerja, pendidikan dan keterampilan serta pelatihan yang dimiliki pegawai modal besar untuk meningkatkan prestasi kerja yang diamanatkan. Proses penarikan dan penempatan menjadi proses awal mencari pegawai yang diharapkan dapat mendukung dan memperlancar kinerja organisasi.

Sumber daya manusia dalam organisasi menjadi sumber daya yang paling dinamis karena dapat ditingkatkan kapasitas dan kapabilitasnya. Disamping energi fisik, manusia memiliki energi rasa dalam bekerja. Komunikasi kerja membutuhkan faktor fisik dan non fisik. Dengan adanya dukungan fisik dan non fisik diharapkan proses perencanaan sampai dengan proses pemasaran atau penjualan dapat tercapai sesuai dengan program dan kegiatan organisasi. Memanusiakan manusia adalah prinsip utama dalam proses bekerja dalam organisasi. Hak dan kewajiban pegawai menjadi elemen penting dalam memusatkan perhatian kepada pegawai. Keseimbangan hak dan kewajiban pegawai disesuaikan norma dan etika yang berlaku dalam organisasi. Dinamika organisasi mengalami perkembangan yang cepat dan pesat karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan dampak besar dalam pengadaan sumber daya manusia dalam organisasi. Sebagai contohnya adalah keberadaan kemajuan teknologi “Robotik” yang dapat menggantikan sebagian peranan dan fungsi sumber daya manusia. Kondisi dan situasi perkembangan teknologi itu menjadi dasar pertimbangan serius dalam penarikan dan penempatan pegawai dalam waktu dan kondisi tertentu. Menetapkan standarisasi yang tinggi untuk proses penarikan dan penempatan adalah konsekuensi logis dari kondisi ketatnya persaingan global dan internasional. Salah satu butir persyaratan itu adalah lulusan sarjana strata satu dengan indeks nilai diatas tiga koma nol (3,00) atau akreditasi perguruan tinggi adalah baik sekali. Persaingan lokal dan global menjadi pemantik kriteria standarisasi yang tinggi tersebut. Kemampuan menarik perhatian pembeli atau konsisten dan komitmen menjaga kualitas terbaik produk yang dihasilkan.

Membahas organisasi tidak bisa dipisahkan dengan karier pegawai yang ada. Meniti karier setapak demi setapak adalah bentuk kinerja maksimal individu pegawai. Harapan menduduki posisi tertinggi adalah sesuatu yang wajar dan pantas. Hal ini dapat dibayangkan bila seorang pegawai sudah berkarya selama 30 tahun wajar mendapat apresiasi yang wajar dan pantas. Namun perkembangan organisasi menuntut kinerja maksimal pegawai. Merit sistem adalah pedoman umum yang dapat dipakai organisasi dalam proses penempatan seorang pegawai. Sistem karier pegawai dapat dijadikan pilihan organisasi dalam menerapkan sistem merit. Seperti kata orang bijak bahwa “Pegawai yang berkarya yang mendapat penghargaan” Sistem Merit akan berhadapan dengan sistem yang didasarkan kepada kedekatan atau tidak berdasarkan prestasi (sistem Spoil).

Dalam praktek lapangan, kedua sistem akan berhadapan dan bersaing dengan ketat. Sistem mana yang dominan sangat tergantung kepada pimpinan pengambilan keputusan strategis. Pilihan organisasi tersebut membangun karakteristik dan integritas organisasi dan pengambil keputusan. Warna tersebut akan memberikan dampak positif atau dampak negatif bagi pencapaian tujuan organisasi. Prestasi pegawai akan memberikan bukti awal apakah penghargaan mengikuti merit sistem atau spoil sistem. Bagaimana hubungan prestasi kerja dengan penghargaan “Posisi yang layak” akan menjadi masukan dalam menyusun cetak biru pedoman hak dan kewajiban organisasi termasuk promosi dan demosi pegawai.

Konsep Merancang Jalur Karier Pekerja

Pedoman kerja sangat penting dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang berlangsung dalam organisasi. Buku pedoman kerja itu merupakan bagian dari anggaran dasar dan anggaran rumah tangga organisasi. Menarik, menempatan, promosi dan pensiun adalah proses kepegawaian yang akan dihadapi pegawai yang bekerja dalam organisasi. Setiap tahapan itu mengikuti pola dan aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Dokumentasi seluruh kegiatan pegawai dan organisasi secara totalitas direkam dan dicatatkan. Setiap bagian organisasi mempunyai catatan tersendiri sebagai bahan masukan bagi kebijakan berikutnya. Begitu juga dengan kinerja individu dicatatkan dalam dokumentasi administrasi kepegawaian organisasi. Rekam jejak keberhasilan atau kegagalan baik individu maupun organisasi sejatinya dicatat dalam dokumen organisasi. Sebagai contohnya adalah kinerja penjualan. Dengan adanya data dan informasi itu maka peningkatan kinerja penjualan misalnya dapat ditingkatkan melalui optimalisasi potensi sumber daya dan minimalisasi masalah dan kendala yang dihadapinya. Begitu juga dengan proses kenaikan pangkat atau promosi ataupun demosi (penurun pangkat atau jabatan). Data dan informasi keberhasilan atau kegagalan individu tercatat dalam rekam jejak atau cetak biru dokumen organisasi.

Promosi jabatan atau karier pekerja mengikuti pola dan aturan baku yang berlaku organisasi itu. Merancang pola karier pegawai merupakan kebijakan dan strategi pengembangan organisasi. Kebutuhan aturan berkaitan dengan pengembangan organisasi diputuskan pengambilan kebijakan organisasi. Berkaitan dengan keterampilan, Robbins (2008) mengatakan bahwa "Keterampilan dibagi menjadi 4 kategori, yaitu: 1) Basic Literacy Skill, keahlian dasar yang sudah pasti dimiliki

oleh setiap orang, seperti membaca, menulis, berhitung serta mendengar. (2) Technical Skill. Keahlian secara teknis yang didapat melalui pembelajaran dalam bidang teknik seperti mengoperasikan kompute dan alat digital lainnya. (3) Interpersonal Skill. Keahlian setiap orang dalam melakukan komunikasi satu sama lain seperti mendengarkan seseorang, memberi pendapat dan bekerja secara tim. (4) Problem Solving. Keahlian seseorang dalam memecahkan masalahnya dengan menggunakan logikanya.” Berapa tahun sekali naik pangkat, dasar menaikkan pangkat, pendidikan, pengalaman dan pelatihan apa yang bisa jadi syarat naik pangkat, berapa kali mutasi dalam jabatan sejenis baru bisa naik pangkat dan persyaratan lainnya. Mengidentifikasi persyaratan dan ketentuan promosi atau demosi adalah kebijakan dan strategi pimpinan organisasi. Setelah ada ketentuan dan persyaratan itu baru dilaksanakan dengan memperhatikan hak dan kewajiban yang ditetapkan organisasi. Pemberian penghargaan atau sanksi harus memenuhi syarat yang sesuai dengan norma peraturan organisasi. Promosi karier pegawai merupakan wujud nyata dari totalitas kinerja maksimal pegawai atas tugas, kewenangan dan kewajiban yang diberikan. Selayaknya buku resep membuat kue, maka tidak terpenuhinya salah satu syarat bisa berakibat tidak jadi dilaksanakan promosi karier pegawai.

Komitmen dan konsistensi mempedomani aturan peraturan organisasi menjadi tolak ukur integritas dan kredibilitas organisasi. Seandainya seorang pegawai yang berkarya sudah 30 tahun dan tidak pernah memiliki kesalahan maka sudah selayaknya diusulkan mengikuti tes ujian promosi karier. Dan apabila seorang pegawai yang bermasalah dalam organisasi, tetapi mendapatkan promosi kariernya. Dua contoh diatas gambaran yang sering terjadi dalam praktek manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.

Pada umumnya prestasi kerja dan kesalahan menjadi dasar utama memberikan penghargaan dan penghukuman bagi pegawai. Prestasi kerja itu masih dioperasionalisasikan kedalam suatu dokumen anggaran dasar dan anggaran rumah tangga organisasi. Prestasi kerja yang bagaimana memenuhi persyaratan itu masih membutuhkan kriteria terperinci. Misalnya beban kerja terlampaui 50 sampai dengan 100 persen atau dibawah target yang dibebankan. Atau lebih target tapi pengeluaran sangat minimal atau dibawah dari biaya yang ditetapkan suatu kegiatan produk tertentu. Kriteria prestasi kerja tersebut diatas harus mendapatkan legalitas pimpinan puncak organisasi sehingga setiap keputusan menaikkan jenjang karier pegawai harus ada dasarnya. Prestasi kerja harus berbanding lurus dengan penghargaan material dan non material yang akan diterima. Demikian juga dengan kriteria penghukuman yang ditentukan pengambil keputusan.

Kesalahan apa yang dilakukan pegawai sehingga tidak berhak mendapat promosi karier, berapa kerugian yang disebabkan pekerjaan pegawai, bagaimana dampak negatif bagi perkembangan organisasi atas kesalahan pegawai adalah contoh pertanyaan yang dapat dijadikan masukan bagi penyusunan standarisasi kesalahan pegawai. Usman (2009) mengatakan bahwa "Usaha usaha motivasi dan kemampuan mempengaruhi tingkat kinerja. Tingkat kinerja mempengaruhi ganjaran (hadiah) dan produktivitas. Produktivitas mempengaruhi insentif organisasi dan ganjaran mempengaruhi kepuasan. Karier pegawai atau pekerja merupakan bagian pencapaian yang diharapkan setelah berprestasi dalam tugas dan pekerjaannya. Bagaimana menerjemahkan karier pegawai menjadi suatu program dan kegiatan organisasi sehingga mutasi, promosi, demosi dan kegiatan lainnya adalah kegiatan terencana dan jangan mendadak dan tidak berdasarkan kedekatan dan sejenisnya. Dengan

adanya kegiatan terprogram dan terencana maka pegawai berlomba-lomba berprestasi dan menghindari kerugian atau kesalahan. Adanya harapan mendapatkan kesempatan meningkatkan karier menjadi dorongan kuat bagi pegawai melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Selayaknya proses produksi maka proses memberikan penghargaan dan penghormatan adalah juga kegiatan organisasi dibidang pengembangan sumber daya manusia baik penarikan, seleksi, penempatan, promosi dan atau demosi atau kegiatan administrasi kepegawaian lainnya. Adakalanya organisasi lupa atau tidak memberikan perhatian terkait dengan proses dokumentasi bidang kepegawaian. Sebagai sumber daya organisasi, merawat dan mengembangkan sumber daya manusia adalah program dan kegiatan yang sangat krusial berhubungan dengan kinerja individu pekerja itu sendiri.

Pengembangan karier pekerja menjadi sangat penting karena menjadi keunggulan kompetitif bila dibandingkan dengan organisasi lainnya. Memulai karier dari bawah sampai dengan karier puncak adalah harapan dan dambaan setiap pekerja. Harapan itu akan terwujud bila kebijakan pengembangan sumber daya manusia memuat hal tersebut. Mendesain jenjang karier pekerja membutuhkan dukungan kebijakan pimpinan organisasi karena berhubungan dengan sistem pengajian dan penghargaan yang kaitan dengan pengeluaran organisasi. Persyaratan dan ketentuan tertentu adalah jembatan mengikuti seleksi dan penempatan yang akan dilaksanakan organisasi. Berkaitan dengan keberadaan pemimpin dalam organisasi, Sutermeister (dalam Winardi, 1992) mengatakan bahwa “Ada sejumlah faktor pokok yang mempengaruhi organisasi formal, yaitu (1) Struktur organisasi, (2) Iklim Kepemimpinan, (3) Efisiensi Organisasi, (4) Kebijakan Personalia, dan (5) Komunikasi.” Hubungan pekerja dengan pimpinan organisasi atau pemangku kepentingan organisasi adalah fondasi utama

bagi tercipta norma aturan sistem seleksi dan penempatan tersebut. Sistem dan mekanisme jenjang karier merupakan karakteristik organisasi berdasarkan budaya organisasi yang dibangun selama periode tertentu.

Dinamika Merancang Jalur Karier Pekerja

Pengembangan karier pegawai tidak dapat berdiri sendiri dari sudut pandang pekerja atau pegawai karena hal itu adalah sub sistem dari sistem dan mekanisme pengembangan organisasi secara totalitas. Perkembangan dan dinamika organisasi mengikuti fenomena internal dan eksternal. Pengaruh internal dan eksternal akan memberikan sumbangan besar bagi percepatan atau perlambatan kinerja organisasi. Kinerja organisasi memberikan dukungan bagi pencapaian visi dan misi organisasi termasuk rencana dan program kerja. Untuk melaksanakan hal itu, maka kinerja pegawai menjadi faktor penting yang harus diperhatikan. Keberadaan kinerja maksimal pegawai tidak hanya memperhatikan kebutuhan insentif atau gaji atau pemberian lainnya. Peningkatan karier pegawai menjadi energi penyemangat bagi kinerja pegawai. Meningkatkan karier pegawai adalah bagian integral dari kebutuhan pegawai. Karier yang meningkat adalah gambaran prestasi kerja sesuai dengan tugas dan kewenangannya. Penghargaan atas prestasi adalah juga kebutuhan eksistensi pegawai dalam lingkungan organisasi. Merencanakan bangun karier pegawai adalah bagian dari dokumen perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Tidak dapat dipungkiri bahwa pada suatu saat akan terdapat beberapa pegawai mengalami pensiun termasuk pegawai yang menduduki jabatan karier tertentu. Regenerasi jabatan dan penarikan pegawai akan faktor internal yang harus dialami organisasi. Sebagai bagian siklus kepegawaian, maka penarikan, seleksi, penempatan, dan promosi dan demosi adalah kegiatan organisasi yang direncanakan secara berkala.

Manfaat Merancang Karier Jalur Pekerja

Siklus masuk kerja sampai dengan pensiun adalah pensiun adalah siklus rutin yang dikelola administrasi kepegawaian. Kebutuhan pegawai hampir sama dengan kebutuhan sumber daya organisasi lainnya. Kebutuhan sumber daya manusia harus diperhatikan kebutuhan keluarga dari pegawai itu. Kemampuan mengelola kepegawaian membutuhkan dukungan pendanaan dari organisasi. Memanusiakan manusia dan peta jalan karier adalah prinsip dasar membangun jalur karier pegawai. Memperhatikan kebutuhan pegawai termasuk kariernya akan memberikan motivasi kerja yang besar dalam pelaksanaan tugas dan kewenangannya. Karier pegawai adalah bagian tak terpisahkan kinerja organisasi. Kinerja dan karier pegawai dukungan berarti bagi pencapaian tujuan maksimal. Bagaimana mencapai kinerja maksimal sudah direncanakan dalam program dan kegiatan organisasi. Namun demikian berbanding terbalik dengan membangun sistem penghargaan dan hukuman bagi pegawai. Mendominasi kepentingan organisasi tanpa serius memperhatikan kepentingan karier pegawai akan memberikan dampak buruk bagi pengembangan sumber daya manusia pada organisasi.

Kehadiran prestasi memberikan manfaat bagi individu dan organisasi. Keseimbangan dan keadilan penghargaan bersesuaian dengan kinerja yang diberikan. Besar kecilnya prestasi kerja mendapatkan penghargaan baik berupa materi ataupun non material. Kesetiaan dan kepercayaan pegawai atas sistem dan mekanisme yang berlangsung memberikan energi besar bagi bertahan hidup dan berjuang dalam karya dan kekaryaan yang diberikan pegawai.

Berkaitan dengan pengembangan keahlian pegawai, Lunenburg & Ornstein (2012) mengatakan bahwa "Program pengembangan profesional dapat dilakukan

melalui assessment” Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan keterampilan teknis. Kemampuan teknis operasional dan administratif menjadi kebutuhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Partisipasi dan sumbangan kinerja pegawai akan digabungkan secara keseluruhan menjadi totalitas kinerja organisasi. Keberhasilan mencapai target yang telah direncanakan adalah bagian tidak terpisahkan dengan kinerja atau prestasi individu pegawai. Penataan jalur karier pegawai menjadi rencana dan kegiatan organisasi pada umumnya. Merencanakan karier pegawai harus disesuaikan dengan pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan serta keterampilan yang dimiliki dan ditambah faktor kepercayaan pimpinan organisasi. Kesetiaan dan kepercayaan adalah sendi utama bagi pimpinan disamping persyaratan dan ketentuan yang diatur dalam norma organisasi.

Rotasi dan mutasi pegawai adalah suatu kewajaran dan kebutuhan organisasi karena memahami tugas dan kewenangan yang diberikan suatu kewajiban yang harus dijalankan maksimal pegawai. Mengelola sumber daya manusia membutuhkan totalitas faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pegawai. Mematok dan menempatkan pegawai harus memperhatikan berbagai aspek keunggulan dan kelemahan yang dimiliki pegawai itu sendiri. Disamping mengaktualisasikan diri dalam berkinerja, penempatan baru atau jenjang karier adalah ajang membuktikan kepercayaan dari pimpinan organisasi. Berjuang dalam karier baru dapat diartikan upaya individu pegawai dan kesempatan yang tersedia. Perjuangan meraih menduduki pos jabatan baru akan sirna apabila belum dibuka kesempatan testing bersama yang dilaksanakan organisasi atau perusahaan.

Posisi jabatan dalam organisasi sangat terbatas dan cenderung tidak bertambah. Untuk itu, maka penempatan dalam jabatan akan mengikuti seleksi penempatan yang telah diprogramkan perusahaan secara berkala kecuali ada hal mendesak yang harus diputuskan (misalnya ada pegawai berjabatan yang meninggal dunia atau pindah kerja). Keberadaan jenjang karier pegawai itu merupakan kebijakan dan strategi penguatan partisipasi pegawai. Untuk itu, keberadaan dan kesempatan meraih jenjang karier adalah program dan kegiatan organisasi yang dirancang mendapatkan pegawai terbaik dari yang baik. Kepercayaan menduduki jabatan tertentu dalam organisasi menjadi bagian tak terpisahkan kebutuhan organisasi.

Berkaitan dengan manfaat kinerja sumber daya manusia, Krestyawan (2020) mengatakan bahwa “Peningkatan kualitas kinerja SDM dapat memberikan manfaat positif. Pertama, Bagi kemajuan organisasi/institusi. Kedua, bagi Individu. Kepercayaan itu didasarkan kepada berbagai persyaratan dan ketentuan yang ditentukan organisasi. Manfaat keberadaan jabatan karier itu bukan keperluan individu pegawai semata tapi juga keperluan dan kebutuhan organisasi karena persyaratan dan ketentuan menduduki jabatan tertentu adalah keputusan organisasi. Menduduki jabatan tertentu adalah bagian struktur organisasi yang harus diduduki pegawai yang bekerja dalam organisasi itu.

Struktur organisasi merupakan pembagian kewenangan dan tugas serta kewajiban yang harus diselesaikan setiap individu pegawai yang diberikan kepercayaan pimpinan organisasi. Seluruh tugas dan pekerjaan dalam organisasi dibagikan kepada seluruh pegawai baik yang menduduki jabatan maupun yang tidak menduduki jabatan. Pegawai yang menduduki jabatan tertentu atau yang dipercaya mengerjakan sesuatu pekerjaan tertentu adalah sumber

daya manusia yang harus diberdayakan sesuai dengan kompetensi dan profesionalitasnya masing-masing. Manfaat dari kinerja individu pegawai tidak hanya dirasakan oleh pegawai itu sendiri karena kinerja individu itu adalah bagian dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Jenjang karier pegawai adalah kinerja individu yang dihargai pimpinan organisasi setelah melewati persyaratan dan ketentuan organisasi. Karier pegawai tidak hanya perjuangan pegawai semata tapi pemangku kepentingan organisasi harus membuat kebijakan dan strategi berkaitan dengan pola dan jenjang karier pegawai dalam organisasi.

Penutup

Keberhasilan atau kegagalan mencapai tujuan organisasi sangat tergantung kepada semua pemangku kepentingan organisasi. Kinerja pegawai, kinerja unit kerja dan kinerja organisasi merupakan totalitas prestasi kerja yang mendorong dan mempercepat pencapaian visi dan misi organisasi. Pencapaian target penjualan misalnya adalah totalitas kegiatan yang dilakukan semua pegawai yang berkaitan dengan penjualan produk dan pegawai yang terkait lainnya. Memberdayakan pegawai memberikan sumbangan besar bagi keberhasilan pencapaian tujuan atau target yang telah direncanakan. Mengerjakan sesuatu tidak mungkin tanpa diberikan penghargaan atau digaji. Bekerja dalam suatu organisasi memenuhi norma dan aturan norma yang ada termasuk hak dan kewajiban yang harus dipertanggungjawabkan. Memberikan prestasi terbaik adalah hasil kerja pegawai sesuai dengan standar dan ketentuan untuk pekerjaan itu. Menyelesaian pekerjaan tidak bisa sesuka hati pegawai tapi harus mempedomani dan mematuhi tata kelola yang dipersyaratkan kepada pekerjaan itu. Menunaikan kewajiban dengan maksimal adalah produk kerja individu pegawai yang memberikan dampak positif bagi

pencapaian target yang ditetapkan sebelumnya. Bekerja dan berprestasi serta menduduki jabatan tertentu adalah proses hak dan kewajiban yang dilewati pegawai dalam organisasi. Bekerja dan berprestasi adalah tugas dan kewajiban yang harus diselesaikan sesuai dengan rencana kerja yang ada. Perihal menduduki jabatan tertentu tidak semua pegawai mendapatkan kepercayaan itu. Kepercayaan atas jabatan tertentu atau pekerjaan tertentu adalah bentuk apresiasi pimpinan organisasi atas kinerja yang ditunjukkan sesuai dengan persyaratan yang ada. Meraih kepercayaan itu tidak semudah membalikkan telapak tangan tapi menampilkan kerja keras dan kerja tuntas serta kerja berprestasi. Meraih jabatan tertentu (promosi) atau diturunkan jabatan (demosi) adalah bentuk penilaian kinerja pegawai sesuai dengan kaidah dan norma yang berlaku dalam organisasi.

Memberikan kepercayaan dan menerima kepercayaan adalah kegiatan dua arah bukan satu arah. Artinya bahwa kegiatan pegawai melalui kinerjanya dan kegiatan pimpinan organisasi melalui memberikan jabatan tertentu adalah kegiatan yang bersinergis. Konsekuensi logis dari sinergisasi kedua kegiatan itu adalah berhasil mencapai tujuan atau target yang dibebankan kepada pegawai itu dan pimpinan organisasi tidak salah memberikan kepercayaan. Menitik karier bukan hadiah dan bukan datang tiba-tiba tapi kerja keras dan kepercayaan pimpinan organisasi. Persyaratan dan ketentuan mendapatkan penghargaan dan penghukuman berada dalam suatu dokumen kebijakan dan strategi organisasi. Menentukan persyaratan tersebut didasarkan kepada norma perundangan yang berlaku dan norma organisasi secara khusus. Memberikan kepercayaan promosi atau hukuman demosi harus didasarkan kepada pertimbangan yang komprehensif dan menyeluruh. Promosi dan demosi akan menimbulkan dampak langsung atau tidak langsung kepada penerimaan insentif, gaji, dan motivasi lainnya.

Pada umumnya pegawai berprestasi akan mendapatkan kesempatan mengikuti testing kompetensi untuk jabatan tertentu. Sistem dan mekanisme yang didasarkan kepada prestasi dan berkinerja maksimal adalah model penghargaan yang dipakai pimpinan organisasi pada umumnya. Keberhasilan organisasi mencapai visi dan misi adalah sumbangan kinerja maksimal semua pemangku kepentingan organisasi. Kinerja individu adalah fondasi dasar keberhasilan kinerja unit kerja dan selanjutnya fondasi keberhasilan organisasi. Kinerja individu dapat ditampilkan kerja keras individu yang menduduki jabatan tertentu. Menduduki jabatan atau tidak maka individu memiliki beban kerja sebagaimana amanat tugas dan kewenangan yang diberikan. Kemampuan individu merupakan sarana menampilkan kerja keras individu.

Menduduki jabatan misalnya kepala bagian pemasaran, adalah kepercayaan manajemen puncak. Karena itu taruhan kepercayaan itu adalah peningkatan kinerja individu pegawai setiap waktu. Hampir tidak mungkin seseorang individu menerima kepercayaan dengan tidak ada kinerja maksimalnya. Bila hal itu terjadi akan timbul ketidakpercayaan bawahan atau staf atas sistem dan prosedural pemberian penghargaan. Menjaga kepercayaan harus dibuktikan setiap saat walaupun tidak mendapatkan jabatan tertentu. Jenjang jabatan dalam organisasi merupakan bagian struktur organisasi dan dinamika yang berkembang. Karena itu mengalami turun naik dalam proses pengangkatan atau penurunan atas suatu jabatan tertentu.

Ada anggapan bahwa bila tidak menduduki suatu jabatan tertentu maka dia tidak memiliki pekerjaan. Anggapan seperti ini salah dan merusak mentalitas tenaga kerja dalam organisasi. Ada atau tidak ada jabatan maka pekerjaan seluruh unit kerja dapat dikerjakan dengan

mengambil bagian terkecil. Seandainya tidak menduduki jabatan maka kita bisa membantu pegawai lainnya sesuai dengan keahlian dan kepakaran kita. Jabatan dalam struktur organisasi hanya berjumlah sedikit bila dibandingkan dengan jumlah pegawai keseluruhan dalam organisasi. Mengkoordinasikan dan mengkomunikasi pekerjaan dengan maksimal maka berbagai unit kerja dapat saling membantu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara bersama-sama. Kebersamaan dan sama kerja adalah semangat kerja yang harus dibangun sehingga energi persaudaraan dan gotong-royong tetap berkobar dalam mekanisme dan sistem operasional yang berjalan. Pekerjaan yang berat dan besar bila dikerjakan secara bersama akan cepat selesai dan maksimal hasilnya.

Daftar Pustaka

- Krestyawan. R. dkk. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia 5.0: Kiat dan kontemplasi. Surabaya: AUP.
- Lunenber, F.C. & Ornstein, A.C. (2012). Educational Administration: Concepts and Practices. Sixth Edition. United States: Wadsworth Cengage Learning.
- Robbins, P.S. (2008). Perilaku Organisasi. 5th Edition. Edited by N. Mahanani. Jakarta: Erlangga.
- Usman, Husaini. (2009). Manajemen. Teori, Praktik dan Riset Pendidikan. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Winardi, J. (1992). Manajemen Perilaku Organisasi. Bandung: Rineka Cipta.

Profil Penulis



Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si.

Dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan terakhir adalah strata tiga (S3) di Universitas Padjadjaran (UNPAD) di Bandung, Jawa Barat. Saat ini dosen STIE Sultan Agung Pematangsiantar.

Email Penulis: martosilalahi70@gmail.com

MENGELOLA PROGRAM SUKSES SUMBER DAYA MANUSIA

Hj. Ernawati, S.E., M.Pd., M.M.

Politeknik Lembaga Pendidikan dan Pengembangan
Profesi Indonesia (LP3I) Tasikmalaya

Pendahuluan

Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan teknologi yang diterapkan Perusahaan harus mampu menjawab berbagai kebutuhan dalam penerapan, memanfaatkan serta pengelolaan ilmu Pengetahuan yang merupakan salah satu pijakan utama dalam mengembangkan perusahaan dibidang teknologi. Untuk memenangkan kompetisi sebagai komponen dasar dalam memenangkan persaingan di Industri yang lebih besar, perusahaan harus betul-betul membuat prioritas melalui pemanfaatan ilmu pengetahuan dan penerapan teknologi yang aktual.

Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh Perusahaan, maka salah satu implikasinya Investasi penting yang mungkin dilakukan oleh suatu perusahaan adalah Sumber Daya Manusia. Pertanyaan yang harus dijawab oleh perusahaan bukanlah pengembangan apa yang akan dilakukan tetapi berapa besar perusahaan menetapkan investasi sebagai skala prioritas yang harus dibuat, dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui teknik yang paling tepat seperti apa.

Program Pengembangan

Program pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu jenis rencana yang konkrit karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaannya jelasnya suatu program sudah pasti dilakukan. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan. Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing. Pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan di masa yang akan datang. Prinsip pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. *Productivity* (dicapainya produktivitas personel dan organisasi)
2. *Quality* (meningkatkan kualitas produk)
3. *Human Resource Planning* (melaksanakan perencanaan sumber daya manusia)
4. *Moral* (meningkatkan semangat dan tanggung jawab)
5. *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
6. *Health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik)

7. *Obsolescence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan personel)
8. *Personal growth* (meningkatkan kemampuan individual personel)

Jenis-Jenis Pengembangan

Jenis pengembangan dikelompokkan atas: pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

1. *Pengembangan secara informal* yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
2. *Pengembangan secara formal* yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti Pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh Lembaga-lembaga Pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pengembangan (*Development*) mempunyai scope yang lebih luas. Pengembangan (*Development*) cenderung lebih bersifat formal, menyangkutantisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan (*Development*) menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu

untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*).

Peserta Pengembangan

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga operasional atau karyawan manajerial.

1. Karyawan baru, yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengemangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya.
2. Karyawan lama, yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada Balai Pusat Latihan kerja. Pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta persiapan untuk promosi. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar par karyawan semakin memahami *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *managerial skill*, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

Proses Pengembangan

Proses atau langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut.

1. Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (technical skills) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (managerial skills) dan conceptual skills. Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

2. Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.

3. Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai. Misalnya: Tempat pengembangan hendaknya strategis, tenang, nyaman, dan tidak mengganggu lingkungan. Mesin-mesin yang digunakan dalam pengembangan sama jenisnya dengan mesin yang akan digunakan dalam bekerja pada perusahaan.

4. Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikannya. Peserta pengembangan sebaiknya

mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.

5. Pelatih

Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajar kan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoretis dan praktis) bukan didasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang qualified akan menghasilkan anak didik yang baik.

6. Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar-mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. Proses belajar-mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.

Metode-Metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim serta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

Sasaran pengembangan karyawan adalah: telah

1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerja atau *technical skills*;
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptual skills*.

Metode pengembangan terdiri atas:

1. Metode latihan atau *training*,
2. Metode pendidikan atau *education*.

Metode pengembangan (*development*) yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam akukan mengerjakan pekerjaannya. Dengan pengukuran metode, kita dapat menarik kesimpulan apa perlu diganti atau hanya perlu disempurnakan saja. Indikator- indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain, sebagai berikut:

1. Prestasi kerja karyawan, Apabila prestasi kerja atau produktivitas metode pengembangan yang ditetapkan cukup baik. Tetapi jika prestasi kerja tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi pe diadakan perbaikan.
2. Kedisiplinan karyawan, setelah mengikuti pengembangan semakin baik berarti metode pengembangan yang dilakukan baik, tetapi apabila kedisipli tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.
3. Absensi karyawan, Kalau absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun maka metode pengembangan itu cukup baik. Sebaliknya jika absensi karyawan tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

4. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin, Kalau tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin setelah karyawan mengikuti pengembangan berkurang maka metode itu cukup baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik
5. Tingkat kecelakaan karyawan, harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan. Jika tidak berkurang berarti metode pengembangan itu kurang baik, jadi perlu disempurnakan.
6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu, berkurang atau efisien semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya, jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.
7. Tingkat kerja sama karyawan, harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode pengembangan itu tidak baik.
8. Tingkat upah insentif karyawan, Jika upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.
9. Prakarsa karyawan, harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.
10. Kepemimpinan dan keputusan Manajer yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan berkurang, serta kepuasan

kerja karyawan meningkat. Kalau hal-hal di atas tercapai berarti metode pengembangan yang dilaksanakan itu baik. Sebaliknya, jika hal-hal di atas tidak tercapai berarti metode pengembangan kurang baik.

Kendala-Kendala Pengembangan

Kendala pengembangan (*development*) yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan Latihan dan Pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

1. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti Pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan Pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2. Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta Latihan dan Pendidikan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau *teaching skill*-nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

3. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk Latihan dan Pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat dan mesin-mesin, yang akan digunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

4. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

5. Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan serta terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Tindak lanjut pengembangan adalah penilaian prestasi kerja karyawan oleh manajer personalia dan atasan langsung karyawan bersangkutan.

Daftar Pustaka

- Benjamin, B & Tasman, M & Abdul, R. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi, Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Malayu, S.P., Hasibuan. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Priyono & Marnis. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Sondang, S. P., Siagian. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Suwanto & Donni, J. Priansa. (2016). Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Zaenudin, Achmad & Wahyono. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Lentera Ilmu.

Profil Penulis



Hj. Ernawati, S.E., M.Pd., M.M.

Menempuh Pendidikan Sarjana Ekonomi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi, Magister Pendidikan Lingkungan Hidup dan Magister Manajemen dari Universitas Siliwangi. Saat ini menjadi Dosen tetap di Program Studi Manajemen Pemasaran dan menjabat sebagai Kepala Program Studi Manajemen Pemasaran Politeknik Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia (LP3I) Kampus Tasikmalaya. Cita-cita penulis membuat buku karena Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dan Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Besar harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: ernawati_tsk@plb.ac.id

- 1 MERUMUSKAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA
Irra Chrisyanti Dewi
- 2 MERUMUSKAN PROSES BISNIS SERTA TUGAS DAN FUNGSI SUMBER
DAYA MANUSIA
Deisya Maulida Al Hamid
- 3 MERUMUSKAN PERUBAHAN STRATEGIS ORGANISASI
Ahmad Syamil
- 4 MEMBANGUN KOMUNIKASI ORGANISASI YANG EFEKTIF
Jenni Veronika Br Ginting
- 5 MENGEVALUASI EFEKTIVITAS STRATEGI DAN KEBIJAKAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Basyirah
- 6 MERANCANG DESAIN ORGANISASI
Hikmah
- 7 MENGELOLA PROSES PERUBAHAN
Marisi Butarbutar
- 8 MENGELOLA PROSES PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI
Sukardi
- 9 MENYUSUN SISTEM REMUNERASI
Ladiatno Samsara
- 10 MENYUSUN KELOMPOK PEKERJA BERTALENТА
Aditya Wardhana
- 11 MERANCANG JALUR KARIER PEKERJA
Marto Silalahi
- 12 MENGELOLA PROGRAM SUKSES SUMBER DAYA MANUSIA
Ernawati

Editor:

Martin Yehezkiel Sianipar

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



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



ISBN 978-623-195-337-7 (PDF)



9 786231 953377