

MSDM SEKTOR PUBLIK



MSDM SEKTOR PUBLIK

**Sumarno
Dewi Sulfa Saguni
Fetni
Joko Tri Nugraha
Syafaruddin**



GETPRESS INDONESIA

MSDM SEKTOR PUBLIK

Penulis : Sumarno

Dewi Sulfa Saguni

Fetni

Joko Tri Nugraha

Syafaruddin

ISBN : 978-623-125-704-8

Editor : Mila Sari, M.Si.

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd.

PENERBIT GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Jl. Palarik RT 01 RW 06 Kelurahan Air Pacah

Kecamatan Koto Tangah Padang Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id

email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, April 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini, yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan pemahaman mengenai berbagai aspek manajemen sumber daya manusia (MSDM) di sektor publik, termasuk sejarah dan evolusinya, hubungan dengan administrasi publik, perencanaan dan pengembangan SDM, serta sistem kompensasi dan pemeliharaan tenaga kerja. Selain itu, aspek penting seperti integritas, pemberhentian, dan pensiun dalam MSDM juga dibahas untuk memberikan wawasan yang komprehensif bagi para akademisi, praktisi, serta mahasiswa yang tertarik dengan bidang ini.

Kami berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat dalam memahami dinamika dan tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan SDM di sektor publik. Dengan adanya pembahasan yang sistematis dan berdasarkan teori serta praktik yang relevan, diharapkan pembaca dapat memperoleh wawasan yang lebih luas dan aplikatif. Kami juga menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan, sehingga kritik dan saran dari para pembaca sangat kami harapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen di sektor publik.

Padang, Maret 2025

Author

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
BAB 1 SEJARAH DAN EVOLUSI MANAJEMEN SERTA SUMBER	
DAYA MANUSIA	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Sejarah dan Perkembangan Manajemen	3
1.3 Sejarah dan Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
1.4 Dampak Perang Dunia II terhadap Praktik SDM	12
1.5 Pengaruh Teori Perilaku	15
1.6 Pentingnya Budaya Organisasi.....	17
1.7 Perkembangan Teori Manajemen	19
1.7.1 Manajemen Klasik	19
1.7.2 Manajemen Perilaku.....	23
1.7.3 Manajemen Kuantitatif.....	28
1.7.4 Manajemen Modern.....	32
1.8 Kesimpulan.....	36
DAFTAR PUSTAKA.....	37
BAB 2 HUBUNGAN ANTARA ADMINISTRASI PUBLIK DAN	
MANAJEMEN SDM	39
2.1 Latar Belakang	39
2.2 Konsep Dasar Administrasi Publik	40
2.2.1 Definisi Administrasi Publik	40
2.2.2 Fungsi Administrasi Publik	41
2.3 Konsep Dasar Manajemen SDM	43
2.3.1 Definisi Manajemen SDM.....	43
2.3.2 Fungsi Manajemen SDM.....	44
2.4 Hubungan Administrasi Publik dan Manajemen SDM	46
2.5 Kebijakan SDM dalam Administrasi Publik.....	48
2.5.1 Regulasi dan Kebijakan SDM di Sektor Publik.....	48
2.5.3 Tantangan dan Solusi dalam Manajemen SDM Sektor Publik	49

DAFTAR PUSTAKA	53
BAB 3 PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR PUBLIK.....	55
3.1 Pendahuluan	55
3.2 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	57
3.2.1 Analisis Kebutuhan	58
3.2.2 Forecasting.....	67
3.3 Peran analisis jabatan dalam perencanaan SDM.....	69
3.4 Teknik dan alat untuk perencanaan tenaga kerja.....	72
3.5 Pengembangan Karir dan Perencanaan Suksesi	74
DAFTAR PUSTAKA	77
BAB 4 KOMPENSASI DAN PEMELIHARAAN TENAGA KERJA	79
4.1 Pendahuluan	79
4.2 Kompensasi.....	81
4.2.1 Pengertian Kompensasi	82
4.2.2 Tujuan Kompensasi	84
4.2.3 Struktur Kompensasi	85
4.2.4 Sistem Kompensasi.....	86
4.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	89
4.3 Pemeliharaan Tenaga Kerja.....	92
4.3.1 Pengertian Pemeliharaan Tenaga Kerja	93
4.3.2 Strategi Pemeliharaan Tenaga Kerja	94
4.3.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Pemeliharaan Tenaga Kerja.....	96
4.4 Penutup.....	97
DAFTAR PUSTAKA	99
BAB 5 INTEGRITAS, PEMBERHENTIAN DAN Pensiun DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	103
5.1 Pengertian Manajemen SDM	103
5.1.1 Pengertian Manajemen	103
5.1.2 Pengertian Manajemen SDM.....	104
5.2 Integritas	109
5.3 Pemberhentian dan Pensiun.	112
DAFTAR PUSTAKA	124

BAB 1

SEJARAH DAN EVOLUSI MANAJEMEN SERTA SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Sumarno

1.1 Pendahuluan

Manajemen dan sumber daya manusia (SDM) merupakan dua konsep yang saling berkaitan dalam perkembangan organisasi dan bisnis. Sejarah manajemen mencerminkan bagaimana manusia mengelola pekerjaan dan organisasi sejak zaman kuno hingga era modern. Sementara itu, manajemen SDM berfokus pada pengelolaan tenaga kerja guna meningkatkan efisiensi dan kesejahteraan karyawan.

Pada era Pra-industri menandai periode penting dalam evolusi praktik manajemen, yang dicirikan oleh ekonomi agraris dan produksi skala kecil. Selama masa ini, organisasi tenaga kerja sangat bergantung pada struktur kekeluargaan dan sistem berbasis masyarakat. Tugas sering dibagi di antara anggota keluarga atau pengrajin lokal, dengan keterampilan yang diwariskan dari generasi ke generasi. Struktur informal ini berarti bahwa manajemen tidak diakui sebagai disiplin ilmu yang berbeda. Sebaliknya, manajemen merupakan perpanjangan alami dari hierarki sosial dan peran yang ditetapkan dalam masyarakat.

Dalam masyarakat agraris, pengelolaan sumber daya dan tenaga kerja terutama bersifat pragmatis. Pemimpin muncul berdasarkan pengalaman, usia, atau status sosial, yang sering kali mengawasi produksi pertanian dan perdagangan lokal. Pengambilan keputusan terpusat, dengan sedikit penekanan pada perencanaan strategis atau tujuan jangka panjang. Sebaliknya, fokusnya adalah pada pemenuhan kebutuhan langsung dan memastikan kelangsungan hidup. Bentuk manajemen dasar ini bergantung pada tradisi dan pengetahuan kolektif, yang menumbuhkan rasa kebersamaan tetapi membatasi inisiatif dan inovasi individu.

Ketika masyarakat mulai berkembang, terutama dengan munculnya perdagangan dan perniagaan, praktik manajemen yang lebih kompleks muncul. Pertumbuhan kota-kota kecil dan besar menciptakan permintaan akan keterampilan khusus dan pendekatan yang lebih terstruktur terhadap organisasi buruh. Serikat pekerja terbentuk, menetapkan standar untuk keterampilan dan praktik perdagangan, yang memperkenalkan unsur-unsur manajemen formal seperti peraturan, pelatihan, dan kontrol kualitas. Bentuk-bentuk awal struktur organisasi ini memberikan landasan bagi praktik manajemen masa depan dengan menekankan pentingnya kolaborasi dan akuntabilitas di antara para pekerja.

Pada era tersebut juga meletakkan dasar bagi praktik sumber daya manusia, meskipun dalam bentuk yang belum sempurna. Ketika tenaga kerja menjadi lebih terspesialisasi, kebutuhan akan strategi perekrutan dan retensi yang efektif pun muncul. Meskipun tidak ada fungsi sumber daya

manusia formal, para pemimpin menyadari pentingnya mempertahankan tenaga kerja terampil dan menumbuhkan loyalitas di antara para pekerja. Pembentukan sistem magang memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan dan keterampilan, menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten dan menyoroti nilai modal manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Singkatnya, Era Pra-Industri merupakan masa yang krusial bagi pengembangan praktik manajemen, yang didorong oleh kebutuhan untuk bertahan hidup dan komunitas. Transisi dari organisasi buruh informal ke sistem yang lebih terstruktur menggambarkan pengenalan awal prinsip-prinsip manajemen, yang menjadi latar belakang kompleksitas manajemen modern dan praktik sumber daya manusia. Memahami era ini memberikan wawasan berharga tentang konteks historis evolusi manajemen dan konsep-konsep dasar yang terus memengaruhi praktik-praktik kontemporer saat ini.

1.2 Sejarah dan Perkembangan Manajemen

Konsep manajemen telah ada sejak peradaban kuno, seperti Mesir dan Babilonia, yang menggunakan sistem administratif dalam pembangunan piramida dan pengelolaan sumber daya.

Kelahiran Manajemen Ilmiah menandai titik balik yang signifikan dalam evolusi praktik manajemen selama akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20. Gerakan ini muncul sebagai respons terhadap inefisiensi dalam operasi industri, di mana praktik yang tidak terstandarisasi menyebabkan

pemborosan sumber daya dan tenaga kerja. Kebutuhan akan pendekatan yang lebih sistematis terhadap manajemen menjadi semakin jelas seiring dengan berkembangnya industri dan meningkatnya persaingan.

Dalam konteks inilah Frederick Winslow Taylor, yang sering dianggap sebagai bapak Manajemen Ilmiah, mulai merumuskan teorinya.

Pendekatan Taylor menekankan penerapan metode ilmiah pada manajemen kerja dan optimalisasi produktivitas tenaga kerja. Ia mengusulkan bahwa dengan mempelajari tugas secara terperinci, manajer dapat mengidentifikasi cara yang paling efisien untuk melakukannya. Hal ini mengarah pada pengembangan studi waktu dan gerak, di mana setiap aspek tugas pekerja dianalisis untuk menghilangkan tindakan yang tidak perlu. Taylor percaya bahwa melalui analisis ini, produktivitas akan meningkat, yang pada akhirnya menguntungkan baik pemberi kerja maupun karyawan. Prinsip-prinsipnya menggarisbawahi pentingnya pengambilan keputusan berdasarkan data dalam manajemen, yang menjadi landasan bagi metodologi masa depan. Prinsip Manajemen Ilmiah mencakup beberapa konsep utama, termasuk standarisasi proses kerja, seleksi dan pelatihan pekerja, dan pembentukan sistem pembayaran berbasis kinerja. Dengan menstandarisasi tugas, perusahaan dapat memastikan bahwa pekerja mampu melaksanakan tugas mereka secara efisien dan efektif, sehingga mengurangi variabilitas dalam hasil. Seleksi dan pelatihan pekerja menjadi penting, karena Taylor menganjurkan untuk mempekerjakan individu yang keterampilannya sesuai dengan persyaratan pekerjaan

mereka. Fokus pada kompatibilitas ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga berkontribusi pada kepuasan karyawan melalui pengembangan keterampilan.

Dampak Manajemen Ilmiah meluas melampaui lantai pabrik; hal itu memengaruhi berbagai sektor dan meletakkan dasar bagi praktik manajemen modern. Organisasi mulai mengadopsi prinsip Taylor dalam industri administrasi dan jasa, menyadari bahwa efisiensi dapat dicapai dalam berbagai pengaturan. Pergeseran ini mendorong evaluasi ulang peran manajemen, karena supervisor beralih dari pengawasan tradisional ke posisi yang lebih analitis yang berfokus pada pengoptimalan proses dan peningkatan produktivitas pekerja. Warisan Manajemen Ilmiah terbukti dalam praktik kontemporer yang memprioritaskan efisiensi dan strategi manajemen berbasis data.

Meskipun berkontribusi, Manajemen Ilmiah menghadapi kritik karena pandangannya yang mekanistik terhadap pekerja dan potensi dehumanisasi. Para kritikus berpendapat bahwa hal itu mereduksi tenaga kerja menjadi sekadar angka, mengabaikan aspek sosial dan psikologis pekerjaan. Namun, ide-ide mendasar yang ditetapkan oleh Taylor dan para pengikutnya mendorong manajemen ke era baru, membentuk pengembangan sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Ketika bisnis terus mengarungi perubahan, prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah berfungsi sebagai tolok ukur historis, yang menggambarkan evolusi berkelanjutan praktik manajemen dan relevansinya dalam lingkungan kerja yang dinamis saat ini.

Taylor juga memperkenalkan prinsip-prinsip yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi ekonomi dan produktivitas tenaga kerja. Studi waktu dan gerakannya menganalisis alur kerja secara sistematis, yang mengarah pada pengembangan tugas dan proses yang terstandarisasi. Penekanan Taylor pada efisiensi tidak hanya merevolusi operasi pabrik tetapi juga menyiapkan panggung untuk praktik manajemen masa depan yang berfokus pada pengoptimalan dan pengukuran kinerja. Tokoh penting lainnya dalam lanskap manajemen awal adalah Henri Fayol, seorang insinyur pertambangan dan ahli teori manajemen Prancis. Kontribusi Fayol sangat signifikan dalam mengembangkan teori administrasi. Ia mengusulkan kerangka kerja fungsi manajemen yang komprehensif, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Prinsip-prinsip Fayol memberikan pandangan holistik tentang manajemen yang menekankan pentingnya struktur organisasi dan peran manajerial. Karyanya menyoroti perlunya pendekatan sistematis terhadap manajemen, yang memengaruhi bagaimana organisasi disusun dan dikelola hingga hari ini.

Max Weber, seorang sosiolog Jerman, memperkenalkan konsep birokrasi, yang menjadi landasan teori organisasi. Gagasan Weber berpusat pada prinsip hierarki, aturan, dan hubungan impersonal dalam organisasi. Ia berpendapat bahwa organisasi birokrasi yang terstruktur dengan baik dapat mencapai efisiensi dan rasionalitas. Model Weber menekankan pentingnya garis wewenang yang jelas dan proses yang terstandarisasi, yang menjadi karakteristik penting organisasi modern. Wawasannya

tentang manajemen birokrasi telah berperan penting dalam membentuk administrasi publik dan tata kelola perusahaan.

Kontribusi Mary Parker Follett juga patut mendapat pengakuan, karena ia membawa pendekatan humanistik terhadap manajemen selama masa ketika industrialisasi sering kali memprioritaskan efisiensi daripada kesejahteraan karyawan. Follett menekankan pentingnya kolaborasi, penyelesaian konflik, dan integrasi tujuan individu dan organisasi. Gagasannya tentang manajemen partisipatif dan pemberdayaan telah sangat memengaruhi praktik sumber daya manusia kontemporer. Dengan mengadvokasi pendekatan manajemen yang lebih demokratis, Follett membuka jalan untuk mengakui nilai keterlibatan karyawan dan pentingnya budaya organisasi.

Terakhir, Peter Drucker, yang sering disebut sebagai "bapak manajemen modern," mensintesis banyak teori sebelumnya dan memperkenalkan konsep-konsep baru yang membentuk praktik manajemen pada pertengahan abad ke-20. Drucker menekankan pentingnya manajemen sebagai sebuah disiplin ilmu dan menganjurkan pendekatan yang berorientasi pada hasil. Ia memperkenalkan gagasan manajemen berdasarkan tujuan, yang mendorong organisasi untuk menetapkan tujuan yang jelas dan mengukur kinerja berdasarkan tujuan tersebut. Pandangan ke depan Drucker mengenai peran pekerja yang berpengetahuan dan perlunya kemampuan beradaptasi dalam praktik manajemen terus bergema dalam lingkungan bisnis yang serba cepat saat ini. Secara kolektif, tokoh-tokoh utama ini telah secara signifikan memengaruhi evolusi manajemen, yang

meletakkan dasar bagi praktik-praktik yang kompleks dan dinamis yang kita jalankan dalam organisasi saat ini.

1.3 Sejarah dan Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia

Transisi dari manajemen personalia ke sumber daya manusia merupakan evolusi signifikan dalam cara organisasi mendekati manajemen tenaga kerja. Secara historis, fungsi personalia difokuskan terutama pada tugas administratif seperti perekrutan, penggajian, dan kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan. Model tradisional ini sering memperlakukan karyawan hanya sebagai sumber daya atau komoditas, yang mengarah pada perspektif satu dimensi pada manajemen tenaga kerja. Pergeseran ke sumber daya manusia muncul ketika organisasi mulai mengakui nilai karyawan sebagai aset penting yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi, yang mendorong pendekatan yang lebih strategis untuk mengelola modal manusia.

Ketika lingkungan bisnis menjadi semakin kompleks dan kompetitif, kebutuhan akan pendekatan yang lebih holistik terhadap manajemen tenaga kerja menjadi jelas. Sumber daya manusia mulai mencakup berbagai fungsi yang lebih luas, termasuk akuisisi bakat, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan budaya organisasi. Pergeseran ini memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan strategi tenaga kerja mereka dengan tujuan bisnis secara keseluruhan, memastikan bahwa sumber daya manusia tidak hanya menjadi fungsi pendukung tetapi juga

pendorong utama kinerja organisasi. Fokus bergeser ke arah menciptakan lingkungan kerja yang memelihara keterlibatan, inovasi, dan kolaborasi karyawan.

Kemajuan teknologi juga memainkan peran penting dalam transformasi ini. Munculnya analisis data dan sistem informasi sumber daya manusia memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan dan menganalisis data tenaga kerja dengan lebih efisien. Kemampuan ini memungkinkan profesional SDM untuk membuat keputusan yang tepat berdasarkan metrik kinerja karyawan, survei keterlibatan, dan tingkat pergantian karyawan. Dengan memanfaatkan teknologi, organisasi dapat mengidentifikasi tren, memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang, dan menerapkan intervensi yang ditargetkan untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan. Akibatnya, sumber daya manusia berkembang menjadi fungsi yang lebih proaktif, memanfaatkan wawasan berbasis data untuk membentuk strategi yang mendukung karyawan dan tujuan organisasi.

Selain itu, perubahan demografi dan nilai-nilai tenaga kerja telah memengaruhi peralihan dari personel ke sumber daya manusia. Karyawan saat ini lebih memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karier, dan budaya perusahaan daripada generasi sebelumnya. Organisasi semakin menyadari pentingnya membina tempat kerja yang inklusif dan mendukung yang memenuhi harapan yang terus berkembang ini. Sumber daya manusia sekarang memainkan peran penting dalam mengembangkan kebijakan dan praktik yang mempromosikan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, memastikan bahwa semua

karyawan merasa dihargai dan diberdayakan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Peralihan dari manajemen personel ke sumber daya manusia menandai evolusi penting dalam cara organisasi memandang dan mengelola tenaga kerja mereka. Dengan menerapkan pendekatan yang strategis dan holistik, organisasi dapat menyelaraskan sumber daya manusia mereka dengan tujuan bisnis, memanfaatkan kekuatan teknologi dan analisis data, serta menciptakan budaya tempat kerja yang menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga mendorong tenaga kerja yang lebih terlibat dan termotivasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang dalam lanskap bisnis yang berubah dengan cepat.

Hubungan ketenagakerjaan memainkan peran penting dalam dinamika praktik manajemen, khususnya saat organisasi sudah berbentuk kompleksitas, keterlibatan dan produktivitas tenaga kerja. Bab ini mengkaji bagaimana evolusi hubungan ketenagakerjaan telah memengaruhi strategi manajemen dan hubungan karyawan dari waktu ke waktu. Memahami konteks historis hubungan ketenagakerjaan memberikan wawasan berharga tentang praktik terkini dan tantangan yang dihadapi organisasi saat ini. Seiring terus berkembangnya praktik manajemen, pentingnya menjaga hubungan ketenagakerjaan yang sehat tetap menjadi yang terpenting.

Secara historis, hubungan ketenagakerjaan muncul sebagai respons terhadap revolusi industri, yang menyaksikan perubahan signifikan dalam lingkungan kerja

dan dinamika ketenagakerjaan. Munculnya pabrik dan produksi skala besar menyebabkan terbentuknya serikat pekerja, karena pekerja berupaya melindungi hak-hak mereka dan meningkatkan kondisi kerja. Serikat pekerja ini menjadi penting dalam menegosiasikan upah, tunjangan, dan jam kerja, serta membangun kerangka kerja untuk perundingan bersama. Landasan historis ini telah membentuk hubungan ketenagakerjaan modern, yang menekankan perlunya kolaborasi antara manajemen dan karyawan untuk membina lingkungan kerja yang produktif.

Dalam lingkungan kontemporer, peran hubungan ketenagakerjaan melampaui kegiatan serikat pekerja tradisional. Hubungan ketenagakerjaan yang efektif kini mencakup spektrum strategi keterlibatan karyawan yang lebih luas, termasuk komunikasi terbuka, penyelesaian konflik, dan promosi budaya organisasi yang positif. Supervisor dan manajer semakin dipandang sebagai fasilitator dialog, yang membantu menjembatani kesenjangan antara karyawan dan manajemen atas. Pergeseran ini mencerminkan pemahaman bahwa hubungan ketenagakerjaan yang proaktif dapat meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi pergantian karyawan, dan pada akhirnya, meningkatkan kinerja organisasi.

Dampak teknologi pada hubungan ketenagakerjaan tidak dapat diabaikan. Seiring dengan semakin lazimnya tempat kerja mengadopsi teknologi baru dan kerja jarak jauh, dinamika keterlibatan dan komunikasi karyawan pun berubah. Praktik manajemen harus beradaptasi dengan perubahan ini, guna memastikan bahwa hubungan ketenagakerjaan tetap efektif dalam lanskap digital. Ini

termasuk memanfaatkan teknologi untuk memfasilitasi saluran komunikasi yang transparan dan memberi karyawan akses ke informasi mengenai hak dan tunjangan mereka. Kemampuan untuk menavigasi kemajuan teknologi ini sangat penting bagi supervisor dan manajer yang ingin mempertahankan hubungan ketenagakerjaan yang positif.

Menatap masa depan, peran hubungan ketenagakerjaan kemungkinan akan terus berkembang sebagai respons terhadap perubahan sosial, tekanan ekonomi, dan demografi tenaga kerja. Karena organisasi menghadapi tuntutan yang semakin meningkat akan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, hubungan ketenagakerjaan akan memainkan peran penting dalam membina lingkungan yang menghargai semua karyawan. Para pemangku kepentingan harus tetap waspada dalam pendekatan mereka terhadap hubungan ketenagakerjaan, menyadari bahwa strategi kolaboratif dan responsif sangat penting untuk menavigasi kompleksitas praktik manajemen modern. Dengan memprioritaskan hubungan ketenagakerjaan, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja tangguh yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan mendorong keberhasilan yang berkelanjutan.

1.4 Dampak Perang Dunia II terhadap Praktik SDM

Dampak Perang Dunia II terhadap praktik sumber daya manusia (SDM) sangat mendalam dan transformatif, menandai momen penting dalam evolusi manajemen. Perang tersebut mengharuskan mobilisasi sumber daya manusia

yang besar, yang mengarah pada evaluasi ulang strategi manajemen tenaga kerja. Pemerintah dan organisasi dipaksa untuk beradaptasi dengan cepat terhadap tuntutan ekonomi perang yang terus berubah. Adaptasi ini mengarah pada penerapan praktik yang memprioritaskan efisiensi dan produktivitas, yang meletakkan dasar bagi praktik SDM modern.

Salah satu perubahan signifikan selama periode ini adalah meningkatnya keterlibatan perempuan dalam dunia kerja. Ketika laki-laki mendaftar di militer, perempuan mengambil peran yang secara tradisional dipegang oleh mereka, yang secara signifikan mengubah lanskap ketenagakerjaan. Organisasi dipaksa untuk mempertimbangkan kembali pendekatan mereka terhadap perekrutan, pelatihan, dan retensi. Pergeseran ini tidak hanya menantang norma gender yang ada tetapi juga menyoroti pentingnya keberagaman di tempat kerja. Pengalaman yang diperoleh selama masa ini berkontribusi pada pembentukan kebijakan SDM yang lebih inklusif di era pascaperang.

Selain itu, Perang Dunia II menggarisbawahi pentingnya kesejahteraan dan moral karyawan. Realitas perang yang keras mendorong organisasi untuk menyadari bahwa tenaga kerja yang termotivasi sangat penting untuk mencapai kesuksesan. Kesadaran ini mendorong pengembangan berbagai program dan inisiatif kesejahteraan yang ditujukan untuk mendukung karyawan. Para pengusaha mulai memahami pentingnya menyediakan tidak hanya upah yang kompetitif tetapi juga tunjangan seperti perawatan kesehatan, dukungan perumahan, dan keamanan

kerja, yang menjadi komponen integral praktik SDM dalam beberapa dekade berikutnya.

Perang juga memicu kemajuan dalam pelatihan dan pengembangan. Dengan kebutuhan akan tenaga kerja terampil yang sangat tinggi, organisasi berinvestasi besar dalam program pelatihan untuk mempersiapkan pekerja untuk peran mereka. Fokus pada pelatihan ini meletakkan dasar bagi praktik pengembangan karyawan yang berkelanjutan yang lazim saat ini. Gagasan bahwa pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan keterampilan sangat penting bagi keberhasilan organisasi muncul dari periode ini, yang memengaruhi bagaimana departemen SDM menyusun program pelatihan dan inisiatif pengembangan karier.

Dengan berakhirnya Perang Dunia II, membawa perubahan signifikan dalam hubungan ketenagakerjaan dan peran serikat pekerja. Pengalaman masa perang menumbuhkan rasa solidaritas kolektif di antara para pekerja, yang mengarah pada peningkatan upaya pembentukan serikat pekerja. Ketika serikat pekerja memperoleh kekuasaan, praktik SDM berkembang untuk mengakomodasi perundingan dan negosiasi kolektif. Perubahan ini menandai dimulainya pendekatan yang lebih formal terhadap hubungan karyawan, yang mengakui perlunya kolaborasi antara manajemen dan tenaga kerja. Perubahan yang dimulai selama periode ini terus memengaruhi praktik SDM, menekankan pentingnya komunikasi, negosiasi, dan kemitraan di tempat kerja.

1.5 Pengaruh Teori Perilaku

Gerakan Hubungan Manusia muncul pada awal abad ke-20 sebagai respons signifikan terhadap keterbatasan teori manajemen klasik, yang terutama berfokus pada produktivitas dan efisiensi. Gerakan ini menyoroti pentingnya faktor manusia di tempat kerja, dengan menekankan bahwa kepuasan dan motivasi karyawan merupakan komponen penting dari keberhasilan organisasi. Para pelopor seperti Elton Mayo dan rekan-rekannya melakukan Studi Hawthorne, yang mengungkapkan bahwa hubungan sosial dan persepsi karyawan sangat memengaruhi produktivitas mereka. Temuan ini mengalihkan fokus dari pandangan manajemen yang murni mekanistik ke pemahaman yang lebih holistik tentang kebutuhan karyawan.

Salah satu prinsip inti Gerakan Hubungan Manusia adalah gagasan bahwa karyawan bukan sekadar roda penggerak dalam mesin, tetapi individu dengan emosi, aspirasi, dan kebutuhan sosial. Perspektif ini mendorong para manajer untuk menumbuhkan lingkungan tempat kerja yang lebih mendukung. Pengakuan bahwa dinamika kelompok informal dan interaksi sosial di antara karyawan dapat memengaruhi moral dan produktivitas menghasilkan strategi manajemen baru yang memprioritaskan kekompakan tim dan kesejahteraan karyawan. Akibatnya, organisasi mulai menerapkan praktik yang mendorong kolaborasi dan komunikasi terbuka, yang sebelumnya diabaikan. Selain meningkatkan budaya tempat kerja, Gerakan Hubungan Manusia juga menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan dalam memengaruhi motivasi

karyawan. Pergeseran ke arah gaya manajemen yang lebih demokratis dan partisipatif mencerminkan pemahaman yang berkembang bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan keterlibatan karyawan dan menghargai masukan mereka. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mendorong inovasi dan kreativitas, karena karyawan merasa lebih berdaya untuk berkontribusi pada tujuan organisasi. Hasilnya, banyak organisasi mengadopsi program pelatihan bagi para supervisor dan manajer untuk mengembangkan keterampilan dalam mendengarkan secara aktif, penyelesaian konflik, dan pembangunan tim.

Lebih jauh, dampak Gerakan Hubungan Manusia meluas melampaui praktik manajemen internal hingga memengaruhi kebijakan sumber daya manusia yang lebih luas. Organisasi mulai menyadari nilai investasi dalam pengembangan dan kesejahteraan karyawan, yang mengarah pada penerapan program pelatihan, tunjangan, dan peluang kemajuan karier. Pergeseran ini tidak hanya meningkatkan retensi karyawan tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, karena karyawan yang puas cenderung lebih terlibat dan produktif. Fokus pada modal manusia sebagai aset vital menjadi landasan manajemen strategis dan praktik sumber daya manusia. Sebagai kesimpulan, Gerakan Hubungan Manusia menandai perubahan penting dalam pemikiran manajemen, yang menganjurkan pendekatan yang lebih berpusat pada manusia terhadap kepemimpinan organisasi. Dengan mengakui pentingnya hubungan interpersonal dan kesejahteraan karyawan, gerakan ini meletakkan dasar bagi praktik sumber daya manusia dan teori manajemen modern. Saat ini, prinsip-prinsip yang ditetapkan oleh para

pendukung awal Gerakan Hubungan Manusia terus menginformasikan praktik manajemen kontemporer, yang menekankan perlunya organisasi untuk memelihara modal manusia mereka guna mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

1.6 Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan tempat karyawan beroperasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang menjadi ciri khas organisasi, yang memengaruhi cara individu berinteraksi dan berkolaborasi. Sepanjang sejarah, budaya organisasi telah berkembang seiring dengan praktik manajemen, yang mencerminkan perubahan masyarakat yang lebih luas dan dinamika tempat kerja yang terus berubah. Memahami pentingnya budaya organisasi sangat penting bagi para supervisor, manajer, dan pemangku kepentingan, karena budaya organisasi berdampak langsung pada keterlibatan karyawan, produktivitas, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi yang kuat menumbuhkan rasa memiliki dan tujuan di antara karyawan. Ketika individu merasa selaras dengan nilai-nilai inti organisasi mereka, mereka cenderung termotivasi dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. Keselarasan ini mengurangi tingkat pergantian karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mengarah pada hasil kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, budaya yang lemah atau tidak selaras dapat

menimbulkan kebingungan dan ketidakterikatan, yang mengakibatkan pergantian karyawan yang tinggi dan berdampak negatif pada kualitas layanan dan produktivitas. Oleh karena itu, para pemimpin harus menyadari pentingnya menumbuhkan budaya yang kuat yang selaras dengan karyawan.

Evolusi praktik manajemen telah menggarisbawahi pentingnya mengadaptasi budaya organisasi untuk memenuhi kebutuhan yang berubah. Seiring dengan berbagai fase yang dilalui bisnis, termasuk globalisasi, kemajuan teknologi, dan pergeseran demografi tenaga kerja, budaya harus berkembang sesuai dengan perubahan tersebut. Kemampuan beradaptasi ini tidak hanya membantu organisasi tetap relevan, tetapi juga memungkinkan mereka untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Pemimpin yang secara aktif terlibat dalam pembentukan budaya positif memiliki posisi yang lebih baik untuk menavigasi kompleksitas lingkungan bisnis modern, memastikan organisasi mereka berkembang di tengah perubahan.

Selain itu, budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dan perilaku dalam perusahaan. Budaya tersebut menetapkan norma dan harapan yang memandu karyawan dalam aktivitas sehari-hari mereka. Budaya yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik dapat meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan akuntabilitas. Dengan mempromosikan budaya yang menghargai komunikasi terbuka dan perilaku etis, manajemen dapat memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi pada keberhasilan

organisasi. Pemberdayaan ini sangat penting dalam menciptakan tenaga kerja proaktif yang mampu beradaptasi dengan tantangan dan memanfaatkan peluang.

Pentingnya budaya organisasi tidak dapat dilebih-lebihkan dalam konteks praktik manajemen modern. Budaya yang positif meningkatkan keterlibatan karyawan, mendorong kinerja, dan mendukung tujuan strategis organisasi. Bagi para supervisor, manajer, dan pemangku kepentingan, mengenali dan memelihara budaya ini sangat penting untuk membina organisasi yang tangguh dan adaptif. Seiring dengan terus berkembangnya bisnis, memprioritaskan budaya organisasi akan menjadi penentu utama keberhasilan dan keberlanjutan jangka panjang dalam lanskap yang terus berubah.

1.7 Perkembangan Teori Manajemen

Seiring berjalannya waktu, beberapa teori manajemen berkembang, antara lain:

1.7.1 Manajemen Klasik

Manajemen klasik adalah salah satu aliran pemikiran manajemen yang berkembang pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20. Aliran ini berfokus pada efisiensi, struktur organisasi, dan proses kerja untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Manajemen klasik menjadi fondasi bagi banyak teori dan praktik manajemen modern.

Manajemen klasik muncul sebagai respons terhadap Revolusi Industri, di mana organisasi dan industri tumbuh pesat, tetapi seringkali tidak terorganisir dengan baik. Para pemikir manajemen klasik berusaha menciptakan prinsip-prinsip yang dapat diterapkan secara universal untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Ada tiga tokoh utama yang berkontribusi besar dalam pengembangan manajemen klasik:

1. Henri Fayol (1841-1925)

- Fayol dikenal sebagai "Bapak Manajemen Administratif."
- Ia mengembangkan 14 Prinsip Manajemen yang menjadi dasar manajemen modern.
- Fayol juga memperkenalkan 5 Fungsi Manajemen: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Commanding*), Koordinasi (*Coordinating*), Pengendalian (*Controlling*)

2. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

- Taylor dikenal sebagai "Bapak Manajemen Ilmiah" (*Scientific Management*).
- Ia fokus pada efisiensi kerja melalui studi waktu dan gerakan (*time and motion studies*).
- Prinsip-prinsip Taylor meliputi: Ilmu Pengetahuan, Bukan Aturan Thumb: Menggunakan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik melakukan pekerjaan. Seleksi dan Pelatihan Karyawan:

Memilih karyawan yang tepat dan melatih mereka untuk bekerja secara efisien. Kerja Sama antara Manajemen dan Karyawan: Mendorong kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Pembagian Tanggung Jawab: Manajemen bertanggung jawab atas perencanaan, sementara karyawan fokus pada pelaksanaan.

3. Max Weber (1864-1920)

- Weber dikenal dengan teori birokrasi.
- Ia menekankan pentingnya struktur organisasi yang hierarkis, aturan yang jelas, dan prosedur yang terstandarisasi.
- Karakteristik birokrasi Weber meliputi: Pembagian Kerja yang Jelas, Hierarki Otoritas, Aturan dan Prosedur Formal, Impersonalitas (Hubungan yang Objektif), Seleksi dan Promosi Berdasarkan Kinerja

4. Prinsip-Prinsip Manajemen Klasik

Beberapa prinsip utama manajemen klasik meliputi:

- Efisiensi: Mencapai hasil maksimal dengan sumber daya minimal.
- Struktur Organisasi yang Jelas: Pembagian kerja dan hierarki yang terdefinisi dengan baik.
- Prosedur yang Terstandarisasi: Mengikuti aturan dan proses yang konsisten.

- Otoritas dan Tanggung Jawab: Setiap individu memiliki otoritas dan tanggung jawab yang jelas.
- Disiplin: Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur.

5. Kelebihan Manajemen Klasik

- Meningkatkan Efisiensi: Fokus pada produktivitas dan penggunaan sumber daya yang optimal.
- Struktur yang Jelas: Hierarki dan pembagian kerja yang terdefinisi dengan baik.
- Konsistensi: Prosedur yang terstandarisasi memastikan konsistensi dalam pelaksanaan tugas.
- Dasar untuk Teori Modern: Banyak prinsip manajemen klasik masih digunakan dalam manajemen modern.

6. Kekurangan Manajemen Klasik

- Kurang Memperhatikan Aspek Manusia: Manajemen klasik cenderung mengabaikan faktor motivasi, kepuasan kerja, dan hubungan interpersonal.
- Rigid dan Tidak Fleksibel: Struktur yang kaku dan aturan yang ketat dapat menghambat inovasi dan kreativitas.
- Tidak Sesuai untuk Lingkungan yang Dinamis: Manajemen klasik lebih cocok untuk lingkungan yang stabil, bukan lingkungan yang cepat berubah.

7. Contoh Penerapan Manajemen Klasik

- Industri Manufaktur: Penerapan prinsip Taylor dalam meningkatkan efisiensi produksi.
- Organisasi Pemerintah: Struktur birokrasi Weber digunakan dalam administrasi publik.
- Perusahaan Besar: Pembagian departemen berdasarkan fungsi (seperti keuangan, pemasaran, dan produksi) yang didasarkan pada prinsip Fayol.

8. Relevansi Manajemen Klasik Saat Ini

Namun, manajemen modern juga mengintegrasikan pendekatan yang lebih humanis dan fleksibel untuk menghadapi tantangan yang lebih kompleks dan dinamis. Dengan memahami manajemen klasik, kita dapat menghargai fondasi yang dibangun oleh para pemikir awal dan melihat bagaimana prinsip-prinsip tersebut terus berkembang dalam praktik manajemen saat ini. Meskipun manajemen klasik dianggap kuno, banyak prinsipnya masih relevan dan digunakan dalam praktik manajemen modern, seperti: Pembagian Kerja, Masih diterapkan dalam struktur organisasi. Prosedur Standar: Digunakan untuk memastikan konsistensi dan kualitas. Fungsi Manajemen Fayol: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian masih menjadi dasar manajemen.

1.7.2 Manajemen Perilaku

Manajemen perilaku adalah pendekatan dalam manajemen yang berfokus pada pemahaman, pengarahan, dan pengendalian perilaku individu atau kelompok dalam

organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya faktor manusia, seperti motivasi, kepuasan kerja, komunikasi, dan dinamika kelompok, dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas. Manajemen perilaku muncul sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan manajemen klasik, yang cenderung mengabaikan aspek manusia dan lebih fokus pada struktur dan efisiensi.

Manajemen perilaku berkembang pada awal abad ke-20, dipengaruhi oleh ilmu psikologi dan sosiologi. Pendekatan ini muncul setelah Eksperimen Hawthorne (1924-1932) yang dilakukan oleh Elton Mayo dan rekan-rekannya. Eksperimen ini menunjukkan bahwa faktor sosial dan psikologis, seperti perhatian dan hubungan interpersonal, memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas karyawan.

1. Tokoh-Tokoh Utama Manajemen Perilaku

Beberapa tokoh yang berkontribusi besar dalam pengembangan manajemen perilaku meliputi:

a. Elton Mayo (1880-1949)

Mayo dikenal sebagai pelopor aliran hubungan manusia (human relations).

Eksperimen Hawthorne yang dipimpinnya menunjukkan bahwa perhatian terhadap karyawan dan dinamika kelompok dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas.

b. Abraham Maslow (1908-1970)

Maslow mengembangkan Teori Hierarki Kebutuhan, yang menjelaskan bahwa manusia

termotivasi oleh lima tingkat kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

- c. Douglas McGregor (1906-1964)
McGregor memperkenalkan Teori X dan Teori Y, yang menggambarkan dua pandangan berbeda tentang motivasi karyawan:
 - Teori X: Karyawan malas dan perlu diawasi.
 - Teori Y: Karyawan termotivasi dan dapat mengelola diri sendiri.
- d. Frederick Herzberg (1923-2000)
Herzberg mengembangkan Teori Dua Faktor, yang membedakan faktor higienis (seperti gaji dan kondisi kerja) dan faktor motivasi (seperti pengakuan dan tanggung jawab).

2. Prinsip-Prinsip Manajemen Perilaku

Beberapa prinsip utama manajemen perilaku meliputi:

- Fokus pada Manusia: Memahami kebutuhan, motivasi, dan perilaku individu dalam organisasi.
- Komunikasi yang Efektif: Mendorong komunikasi terbuka dan partisipasi karyawan.
- Kepemimpinan yang Partisipatif: Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

- **Dinamika Kelompok:** Memahami dan memanfaatkan kekuatan kelompok untuk meningkatkan kinerja.
- **Pengembangan Karyawan:** Memberikan pelatihan dan kesempatan untuk pengembangan diri.

3. Kelebihan Manajemen Perilaku

- **Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja:** Dengan memperhatikan kebutuhan dan perasaan karyawan.
- **Meningkatkan Produktivitas:** Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif.
- **Hubungan Kerja yang Baik:** Meningkatkan kolaborasi dan kerja sama tim.
- **Lingkungan Kerja yang Positif:** Menciptakan budaya organisasi yang mendukung dan inklusif.

4. Kekurangan Manajemen Perilaku

- **Kurang Fokus pada Struktur dan Proses:** Terlalu fokus pada aspek manusia dapat mengabaikan pentingnya struktur dan prosedur.
- **Sulit Diukur:** Faktor psikologis dan sosial sulit diukur dibandingkan dengan output fisik.
- **Tidak Cocok untuk Semua Situasi:** Pendekatan ini mungkin kurang efektif dalam lingkungan yang sangat terstruktur atau berorientasi pada tugas.

5. Contoh Penerapan Manajemen Perilaku

- Program Pelatihan dan Pengembangan: Memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan motivasi karyawan.
- Program Kesejahteraan Karyawan: Menyediakan fasilitas seperti konseling, gym, atau program kesehatan.
- Sistem Penghargaan dan Pengakuan: Memberikan bonus, promosi, atau pengakuan atas kinerja karyawan.
- Komunikasi Terbuka: Mendorong karyawan untuk memberikan masukan dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

6. Relevansi Manajemen Perilaku Saat Ini

Manajemen perilaku tetap relevan dalam dunia bisnis modern karena:

- Budaya Organisasi: Perusahaan semakin menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inklusif.
- Kepemimpinan yang Humanis: Pemimpin yang memahami dan memperhatikan kebutuhan karyawan cenderung lebih efektif.
- Manajemen Perubahan: Pendekatan perilaku membantu organisasi mengelola perubahan dengan melibatkan dan memotivasi karyawan.

Dengan memahami manajemen perilaku, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan motivasi karyawan, dan mencapai tujuan bisnis secara lebih efektif

1.7.3 Manajemen Kuantitatif

Manajemen kuantitatif adalah pendekatan dalam manajemen yang menggunakan metode matematis, statistik, dan model analitis untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah bisnis. Pendekatan ini berfokus pada pengumpulan dan analisis data untuk menghasilkan solusi yang objektif dan terukur. Manajemen kuantitatif sering digunakan dalam bidang seperti operasi, keuangan, pemasaran, dan manajemen rantai pasokan. Manajemen kuantitatif berkembang setelah Perang Dunia II, ketika teknik-teknik matematis dan statistik yang digunakan dalam operasi militer mulai diterapkan dalam dunia bisnis. Pendekatan ini didukung oleh kemajuan teknologi komputer, yang memungkinkan pengolahan data dalam skala besar.

1. Pendekatan Utama dalam Manajemen Kuantitatif

Beberapa pendekatan utama dalam manajemen kuantitatif meliputi:

- **Manajemen Operasi (Operations Management)**
Menggunakan teknik kuantitatif untuk mengoptimalkan proses produksi, inventaris, dan logistik. Menggunakan analisis jaringan (PERT/CPM), manajemen antrian, dan optimasi produksi.
- **Manajemen Keuangan (Financial Management)**

Menggunakan model matematis untuk analisis investasi, manajemen risiko, dan penganggaran. Contoh dengan menggunakan analisis NPV (Net Present Value), model penetapan harga opsi (Black-Scholes), dan analisis portofolio.

- **Manajemen Pemasaran (Marketing Management)**

Menggunakan analisis data untuk segmentasi pasar, peramalan penjualan, dan optimasi kampanye pemasaran. Contoh dengan menggunakan analisis regresi, model pemasaran mix, dan analisis data pelanggan.

- **Manajemen Rantai Pasokan (Supply Chain Management)**

Menggunakan model kuantitatif untuk mengoptimalkan aliran barang, informasi, dan dana dalam rantai pasokan. Contoh menggunakan model inventaris EOQ (Economic Order Quantity), optimasi transportasi, dan perencanaan produksi.

2. Teknik dan Alat dalam Manajemen Kuantitatif

Beberapa teknik dan alat yang umum digunakan dalam manajemen kuantitatif meliputi:

- **Analisis Statistik**

Menggunakan metode statistik untuk menganalisis data dan membuat prediksi. Contoh untuk Regresi, analisis varians, dan uji hipotesis.

- **Model Optimasi**

Menggunakan teknik matematis untuk menemukan solusi terbaik dari berbagai alternatif.

Contoh untuk Program linier, program integer, dan optimasi non-linier.

- **Simulasi**

Menggunakan model komputer untuk mensimulasikan skenario dan memprediksi hasil. Contoh untuk Simulasi Monte Carlo, simulasi antrian, dan simulasi dinamika sistem.

- **Peramalan (Forecasting)**

Menggunakan data historis untuk memprediksi tren masa depan. Contoh untuk Metode peramalan time series, analisis tren, dan model ARIMA.

- **Analisis Risiko**

Menggunakan teknik kuantitatif untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko. Contoh untuk analisis sensitivitas, analisis skenario, dan model Value at Risk (VaR).

3. Kelebihan Manajemen Kuantitatif

- Keputusan yang objektif yang berdasarkan data dan analisis, bukan intuisi atau opini.
- Efisiensi yang Lebih tinggi untuk Mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan mengurangi pemborosan.
- Prediksi yang Akurat bisa membantu memprediksi tren dan hasil di masa depan.
- Pemecahan Masalah yang Kompleks dapat menangani masalah yang rumit dengan banyak variabel.

4. Kekurangan Manajemen Kuantitatif

- Ketergantungan pada data sehingga data yang didapat akurat dan lengkap.
- Biaya dan waktu sangat membutuhkan sumber daya dan waktu untuk mengumpulkan dan menganalisis data.
- Keterbatasan model sebagai contoh model kuantitatif mungkin tidak dapat menangani faktor-faktor kualitatif seperti budaya organisasi atau perilaku manusia.
- Kompleksitas adalah teknik kuantitatif seringkali rumit dan memerlukan keahlian khusus.

5. Contoh Penerapan Manajemen Kuantitatif

- Perencanaan produksi yang menggunakan model optimasi untuk menentukan jumlah produksi yang optimal.
- Manajemen Inventaris dapat menggunakan model EOQ untuk mengelola stok barang.
- Analisis Investasi dapat menggunakan NPV dan IRR untuk mengevaluasi proyek investasi.
- Pada pemasaran menggunakan analisis regresi untuk memahami dampak iklan terhadap penjualan.
- Logistik: Menggunakan model transportasi untuk mengoptimalkan rute pengiriman.

Manajemen kuantitatif semakin relevan di era digital karena, Kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dalam skala besar pada server yang berkapasitas tinggi. Kecerdasan Buatan (AI) menggunakan algoritma AI untuk analisis prediktif dan pengambilan keputusan. Pada Industri, Integrasi teknologi digital dalam operasi bisnis, seperti IoT (*Internet of Things*) dan otomatisasi. Dengan memahami dan menerapkan manajemen kuantitatif, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi, dan tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks

1.7.4 Manajemen Modern

Manajemen modern adalah pendekatan manajemen yang berkembang seiring dengan perubahan zaman, teknologi, dan dinamika bisnis. Manajemen ini menekankan fleksibilitas, inovasi, kepemimpinan yang adaptif, serta pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

1. Prinsip-Prinsip Manajemen Modern

- **Kepemimpinan yang Adaptif**

Pemimpin tidak hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator dan motivator. Mengutamakan pendekatan kolaboratif daripada otoriter.

- **Pengambilan Keputusan Berbasis Data**

Pemanfaatan teknologi dan analisis data untuk membuat keputusan yang lebih akurat.

Menggunakan kecerdasan buatan (AI), big data, dan otomatisasi dalam operasional.

- **Fokus pada Inovasi dan Kreativitas**

Mendorong budaya inovasi dalam organisasi. Memanfaatkan metode seperti *Design Thinking* dan *Agile Management*.

- **Fleksibilitas dan Agilitas**

Organisasi harus cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan tren global. Penggunaan metode kerja seperti *remote working* dan *hybrid work*.

- **Manajemen Berbasis Sumber Daya Manusia**

Menekankan kesejahteraan karyawan sebagai aset utama perusahaan. Menggunakan pendekatan kepemimpinan yang humanis dan memberdayakan individu.

2. Manfaat Pada Penerapan Manajemen Modern

Manajemen modern perlu diterapkan dalam sebuah perusahaan karena membawa manfaat dan dampak positif bagi karyawan maupun perusahaan. Adapun dampak positif yang di timbulkan adalah:

- **Peningkatan Produktivitas**

Produktivitas pada karyawan maupun perusahaan bisa meningkat dengan menerapkan manajemen modern. Dalam menerapkan manajemen modern, kamu bisa menggunakan

metode matematika dan statistik dalam menilai kinerja perusahaan.

Kamu bisa menggunakan data ini untuk memahami perilaku karyawan serta mengembangkan solusi yang memaksimalkan potensi tenaga kerja mereka. Contohnya, membuat proses yang membuat tugas karyawan lebih efisien atau menawarkan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mereka.

- **Membantu Pengambilan Keputusan**

Berikutnya, kamu bisa mengambil keputusan yang tepat dalam menerapkan manajemen modern. Teori ini memberikan *insight* mengenai faktor atau elemen yang perlu dianalisis. Hasil analisisnya bisa menjadi bahan evaluasi perusahaan secara keseluruhan organisasi atau hanya terbatas pada departemen.

Kamu pun bisa mengidentifikasi masalah dan mencari solusi potensial dari masalah tersebut. Selain itu, solusi dan keputusan akhir yang dibuat didukung dengan penggunaan teknik matematika dan data.

- **Meningkatkan Keterlibatan Karyawan**

Teori manajemen modern digunakan dalam mengetahui motivasi karyawan dalam bekerja. Dari penerapan teori ini, kamu bisa mengenali dan menginisiasi berbagai program untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Apabila

mereka puas, semangat dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan pun meningkat sehingga mereka ingin terus bekerja dalam perusahaanmu.

- **Mengutamakan Objektivitas**

Teori manajemen modern mengutamakan objektivitas melalui penggunaan teknik matematika. Kamu bisa membuat keputusan berdasarkan data daripada hanya mengandalkan perasaan. Selain itu, teori manajemen modern juga menguji berbagai pilihan sebelum mengambil keputusan terbaik yang bisa mendukung perusahaan. Hasilnya, kamu bisa menerapkan solusi yang lebih efektif untuk perusahaanmu.

- **Meningkatkan Kemampuan Adaptasi**

Terakhir, kamu bisa meningkatkan kemampuan adaptasi alias *adaptability* perusahaanmu lewat penerapan teori manajemen modern. Sekilas dijelaskan bahwa teori ini mengakui bahwa perusahaan berada dalam lingkungan yang berubah dengan pesat.

Ketika menerapkan teori ini, kamu pun mengenali faktor internal dan eksternal terhadap suatu perusahaan serta menghasilkan beberapa pendekatan dalam menghadapi perubahan tersebut. Misalnya, penggunaan teknologi baru untuk menyederhanakan proses produksi.

1.8 Kesimpulan

Manajemen dan SDM terus berkembang seiring dengan perubahan zaman. Pemahaman terhadap sejarah dan evolusinya membantu organisasi dalam menghadapi tantangan serta meningkatkan efektivitas pengelolaan tenaga kerja di masa depan. Sejarah manajemen dan sumber daya manusia (SDM) telah mengalami perkembangan yang signifikan dari masa ke masa, mengikuti perubahan ekonomi, sosial, dan teknologi. Evolusi ini dapat dibagi menjadi beberapa era utama, yang masing-masing berkontribusi terhadap praktik manajemen modern. Manajemen modern merupakan teori yang relevan dan perlu diterapkan pada perkembangan zaman yang kian pesat seperti sekarang ini. Dalam menerapkan teori ini, bisa mendapatkan informasi dan data yang lebih objektif dan berdasarkan penghitungan matematis sehingga bisa menghasilkan keputusan yang lebih akurat mengenai kebijakan untuk kebaikan karyawan.

Penerapan manajemen modern akan membutuhkan karyawan yang tepat untuk memastikan implementasinya lancar.

DAFTAR PUSTAKA

- Frederick Winslow Taylor "The Principles of Scientific Management" Harper & Brothers Publisher 1919.
- Dr. R.S. Bhakuni "Elton Mayo's Theory of Human Relation" International Journal of Researches In Commerce IT, Engineering and Social Sciences (IJRCIESS) July 2010.
- Siti Mariska, Sukiyah "Penerapan Teori Manajemen Hanry Fayol Untuk Menjalankan Bisnis" Jurnal Manajemen Strategis, Vol. 1 No. 1 (2023) Agustus.
- Priyono, Marnis "Manajemen Sumber Daya Manusia" Zifatama Publisher 2008.
- Priyono " Pengantar Manajemen" Zifatama Publisher 2007
- Vlcek, Radim; Trunecek, Jan; Nový, Ivan; Drucker, Peter F " Peter F. Drucker on management" Journal for East European Management Studies 1997.
- Nurcan Akbas, Bahar Taner "Mary Parker Follett's Footprints in the Management Principles of Today and the Future" Istanbul Management Journal August 2022.
- Susy Alestriani Sibagariang, S. Pd., M.M. Sotarduga Sihombing, S. Pd., M.M. "Manajemen Sumber Daya Manusia" Yayasan Salman Pakanbaru 2020.

BAB 2

HUBUNGAN ANTARA ADMINISTRASI PUBLIK DAN MANAJEMEN SDM

Oleh Dewi Sulfa Saguni

2.1 Latar Belakang

Administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan dua bidang yang saling terkait dalam mengelola organisasi, terutama dalam sektor pemerintahan. Administrasi publik berfokus pada kebijakan, regulasi, dan tata kelola organisasi sektor publik, sementara manajemen SDM menitikberatkan pada pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Keduanya memiliki peran penting dalam menciptakan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Administrasi publik memiliki peran dalam memastikan bahwa kebijakan pemerintah dapat diimplementasikan dengan baik, sedangkan manajemen SDM bertugas untuk mengelola tenaga kerja yang menjadi aktor utama dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Hubungan antara kedua bidang ini menjadi krusial dalam membangun tata kelola pemerintahan yang baik, meningkatkan efisiensi birokrasi, dan memastikan pelayanan publik berjalan optimal.

2.2 Konsep Dasar Administrasi Publik

2.2.1 Definisi Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan bidang ilmu yang berkembang seiring dengan dinamika kebijakan, tata kelola pemerintahan, dan kebutuhan masyarakat. Sebagai cabang dari ilmu administrasi, administrasi publik memiliki fokus utama pada pengelolaan organisasi sektor publik, perumusan kebijakan, serta implementasi layanan publik guna mencapai tujuan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Administrasi publik memiliki berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli, tergantung pada perspektif yang digunakan. Menurut Dwight Waldo Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia serta material untuk mencapai tujuan pemerintahan, (Marliani, 2019). Woodrow Wilson Administrasi publik adalah studi tentang bagaimana administrasi pemerintahan dapat lebih efisien dan terpisah dari politik (dikenal sebagai *dichotomy politics-administration*), (Djafar and Ap, 2024). Nicholas Henry Administrasi publik adalah proses yang mencakup implementasi kebijakan publik, perencanaan, pengorganisasian, dan pengelolaan dalam sektor publik, (La Ode Syaiful Islamy Hisamuddin, Andriani and Sos, 2023). Herbert A. Simon Administrasi publik merupakan aktivitas yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan dalam organisasi pemerintahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (Mindarti, 2016).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Administrasi publik merupakan disiplin ilmu yang mempelajari tata kelola pemerintahan dan kebijakan publik

untuk kepentingan masyarakat. Dengan berbagai teori dan pendekatan yang berkembang, administrasi publik terus mengalami transformasi guna menjawab tantangan zaman dan meningkatkan efektivitas layanan publik.

2.2.2 Fungsi Administrasi Publik

Fungsi administrasi publik mencakup berbagai aspek yang berkontribusi terhadap tata kelola pemerintahan yang baik. Berikut adalah beberapa fungsi utama administrasi publik, (Rodiyah, Sukmana and Mursyidah, 2021):

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan dan merancang langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Dalam administrasi publik, perencanaan mencakup perencanaan kebijakan publik, perencanaan pembangunan nasional dan daerah, serta pengelolaan sumber daya manusia dan anggaran.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian mencakup pengaturan sumber daya, tugas, dan tanggung jawab dalam struktur pemerintahan. Fungsi ini melibatkan pembagian kerja dan koordinasi antar lembaga, penetapan hierarki dan sistem birokrasi, dan pembentukan regulasi dan kebijakan internal.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Fungsi ini berhubungan dengan implementasi kebijakan dan pelaksanaan rencana yang telah dibuat. Penggerakan mencakup kepemimpinan dalam birokrasi, pemberdayaan aparatur negara, dan meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai publik.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa semua proses administrasi berjalan sesuai dengan rencana dan regulasi yang berlaku. Beberapa aspek dalam fungsi pengawasan meliputi evaluasi kebijakan publik, audit keuangan dan kinerja, serta mekanisme pengaduan dan akuntabilitas publik.

5. Pelayanan publik (*Public service*)

Administrasi publik memiliki peran utama dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Fungsi ini mencakup peningkatan kualitas layanan publik, transparansi dan keterbukaan informasi, serta inovasi dalam pelayanan berbasis teknologi.

6. Koordinasi dan kolaborasi

Administrasi publik juga berfungsi untuk memastikan sinergi antara berbagai instansi pemerintah dan pihak terkait. Hal ini dilakukan melalui kemitraan dengan sektor swasta dan masyarakat, integrasi program antar kementerian dan lembaga, diplomasi pemerintahan dalam konteks regional dan internasional.

Fungsi administrasi publik Fungsi administrasi publik mencakup berbagai aspek penting dalam pengelolaan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Dengan menjalankan fungsi-fungsi ini secara optimal, administrasi publik dapat mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Implementasi administrasi publik yang baik akan berdampak positif pada kesejahteraan dan pembangunan nasional secara keseluruhan.

2.3 Konsep Dasar Manajemen SDM

2.3.1 Definisi Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah cabang ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi. MSDM memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas, kesejahteraan, dan pengembangan karyawan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian tenaga kerja dalam suatu organisasi. Beberapa definisi menurut para ahli antara lain (Raymond *et al.*, 2023):

1. Gary Dessler: MSDM adalah kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk menjalankan aspek-aspek sumber daya manusia dalam suatu organisasi, termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja.
2. Edwin B. Flippo: MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pelepasan tenaga kerja dengan tujuan untuk mencapai sasaran organisasi.
3. Mathis dan Jackson: MSDM adalah rancangan sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif guna mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aspek penting dalam pengelolaan organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja secara efektif. Dengan menerapkan MSDM yang baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan mencapai tujuan strategisnya dengan lebih efisien.

2.3.2 Fungsi Manajemen SDM

Fungsi Manajemen SDM dapat diklarifikasikan ke dalam beberapa kategori utama, antara lain (Triyono *et al.*, 2023):

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*)

Fungsi ini melibatkan perencanaan kebutuhan tenaga kerja, baik dalam jumlah maupun kualitas, untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Proses ini mencakup: analisis kebutuhan tenaga kerja; peramalan tenaga kerja; dan perencanaan suksesi.

2. Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and selection*)

Fungsi ini bertujuan untuk menarik dan memilih kandidat yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kegiatan utama dalam fungsi ini meliputi: pengumuman lowongan pekerjaan; penyaringan kandidat; dan wawancara dan uji kompetensi.

3. Pelatihan dan pengembangan (*Training and development*)

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan agar lebih produktif dan siap menghadapi tantangan

kerja. Proses ini mencakup: identifikasi kebutuhan pelatihan; penyusunan program pelatihan; dan evaluasi hasil pelatihan.

4. Manajemen kinerja (*Performance management*)

Fungsi ini memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan tujuan organisasi dan standar yang telah ditetapkan. Beberapa aspek utama dalam manajemen kinerja adalah: penetapan tujuan kerja; penilaian kinerja; umpan balik dan pengembangan karyawan.

5. Kompensasi dan benefit (*Compensation and benefits*)

Fungsi ini berkaitan dengan pemberian penghargaan kepada karyawan dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Beberapa aspek yang termasuk dalam fungsi ini adalah: struktur penggajian; bonus dan insentif; dan program kesejahteraan karyawan.

6. Hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan

Fungsi ini berfokus pada menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Beberapa aspek dalam fungsi ini meliputi: penyelesaian konflik kerja; kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan; dan program kesejahteraan dan kepuasan kerja.

Fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mendukung kesuksesan organisasi dengan memastikan tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi. Dengan menerapkan fungsi manajemen SDM

yang efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan daya saingnya secara berkelanjutan.

2.4 Hubungan Administrasi Publik dan Manajemen SDM

Administrasi publik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengelolaan SDM di sektor publik. Kebijakan administrasi publik menentukan bagaimana sumber daya manusia direkrut, dikembangkan, dinilai, dan diberdayakan dalam organisasi pemerintahan. Berikut beberapa aspek utama pengaruh administrasi publik terhadap pengelolaan SDM, (Utami, 2023):

1. Regulasi dan kebijakan kepegawaian

Administrasi publik menetapkan regulasi yang mengatur standar rekrutmen, promosi, dan pemberhentian pegawai negeri, memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan tenaga kerja.

2. Sistem rekrutmen dan seleksi

Proses rekrutmen dalam sektor publik sering kali dikendalikan oleh administrasi publik melalui kebijakan berbasis meritokrasi untuk memastikan pegawai yang direkrut memiliki kompetensi yang sesuai.

3. Pelatihan dan pengembangan SDM

Administrasi publik berperan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai negeri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

4. Evaluasi kinerja dan akuntabilitas

Administrasi publik menetapkan mekanisme evaluasi kinerja pegawai yang berorientasi pada pencapaian hasil, transparansi, dan akuntabilitas dalam sektor pemerintahan.

5. Kesejahteraan dan insentif pegawai

sistem penggajian, tunjangan, serta fasilitas lain bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kesejahteraan dan motivasi kerja.

6. Etika dan disiplin pegawai

Regulasi administrasi publik mengatur kode etik dan sanksi bagi pegawai yang tidak memenuhi standar profesionalisme dalam pekerjaannya.

Pengaruh administrasi publik terhadap pengelolaan SDM sangat signifikan dalam membentuk birokrasi yang profesional, efisien, dan responsif terhadap masyarakat. Sinergi antara administrasi publik dan manajemen SDM menjadi faktor kunci dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif dan berorientasi pada pelayanan publik.

Manajemen SDM berperan penting dalam memastikan tenaga kerja di sektor pemerintahan bekerja secara optimal, sementara administrasi publik bertanggung jawab atas perumusan dan implementasi kebijakan yang mendukung pengelolaan SDM. Dengan koordinasi yang baik, keduanya dapat menciptakan sistem pemerintahan yang lebih efektif dan berkinerja tinggi.

2.5 Kebijakan SDM dalam Administrasi Publik

2.5.1 Regulasi dan Kebijakan SDM di Sektor Publik

Regulasi dan kebijakan SDM di sektor publik merupakan aturan dan pedoman yang mengatur pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi pemerintahan. Regulasi ini mencakup aspek perekrutan, pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, serta hak dan kewajiban pegawai negeri. Tujuan utama regulasi dan kebijakan SDM adalah menciptakan sistem birokrasi yang profesional, transparan, dan akuntabel dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, (Destiana, 2023).

Beberapa prinsip utama dalam regulasi dan kebijakan SDM sektor publik antara lain, (Parlina, Wijatmoko and Syafutra, 2023):

1. **Transparansi:** proses rekrutmen dan pengelolaan SDM harus dilakukan secara terbuka dan objektif.
2. **Akuntabilitas:** setiap kebijakan SDM harus dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.
3. **Efektivitas dan efisiensi:** pengelolaan SDM harus mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan penggunaan sumber daya yang optimal.
4. **Keadilan dan meritokrasi:** perekrutan dan promosi pegawai harus berbasis pada kompetensi dan prestasi.
5. **Kesejahteraan dan perlindungan pegawai:** kebijakan SDM harus menjamin kesejahteraan dan hak-hak pegawai negeri.

Beberapa regulasi yang mengatur SDM di sektor publik antara lain:

1. Undang-undang tentang Aparatur Sipil Negara (ASN): mengatur pengelolaan pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK).
2. Peraturan pemerintah tentang manajemen pegawai negeri: menetapkan prosedur perekrutan, evaluasi kinerja, serta sistem promosi dan mutasi pegawai.
3. Kebijakan remunerasi dan tunjangan kinerja: mengatur skema gaji, tunjangan, dan insentif bagi pegawai negeri.
4. Kode etik dan disiplin pegawai: menentukan standar etika kerja dan tata tertib dalam lingkungan birokrasi.
5. Peraturan tentang pengembangan dan pelatihan SDM: mengatur program peningkatan kompetensi dan pendidikan bagi pegawai sektor publik.

2.5.3 Tantangan dan Solusi dalam Manajemen SDM Sektor Publik

Manajemen SDM di sektor publik menghadapi berbagai tantangan yang dapat memengaruhi efektivitas birokrasi dan pelayanan kepada masyarakat. Beberapa tantangan utama yang dihadapi meliputi:

1. Birokrasi yang kaku
Struktur organisasi yang hierarkis dan prosedural sering kali menghambat fleksibilitas dalam pengelolaan SDM.

2. Kurangnya transparansi dalam rekrutmen dan promosi
Proses seleksi pegawai sering kali dianggap kurang transparan, sehingga berpotensi menimbulkan ketidakadilan.
3. Kesejahteraan pegawai yang kurang kompetitif
Gaji dan tunjangan di sektor publik sering kali lebih rendah dibandingkan sektor swasta, sehingga sulit menarik tenaga kerja berkualitas.
4. Kurangnya pelatihan dan pengembangan kompetensi
Tidak semua instansi memiliki program pengembangan SDM yang memadai untuk meningkatkan keterampilan pegawai.
5. Resistensi terhadap perubahan
Banyak pegawai yang enggan beradaptasi dengan perubahan kebijakan atau sistem kerja yang lebih modern.
6. Tingkat disiplin dan motivasi yang rendah
Kurangnya insentif dan penghargaan sering kali menyebabkan rendahnya motivasi kerja pegawai negeri.
7. Kinerja yang sulit diukur secara objektif
Standar evaluasi kinerja di sektor publik sering kali belum terukur dengan jelas, sehingga sulit menilai efektivitas pegawai.
8. Tuntutan masyarakat yang semakin tinggi
Masyarakat mengharapkan pelayanan publik yang cepat, transparan, dan profesional, yang memerlukan peningkatan kapasitas SDM.

Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, diperlukan langkah-langkah strategis dalam pengelolaan SDM sektor publik. Beberapa solusi yang dapat diterapkan antara lain:

1. Reformasi birokrasi: Menerapkan sistem manajemen yang lebih fleksibel dan berbasis hasil untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM.
2. Transparansi dalam rekrutmen dan promosi: Menggunakan sistem seleksi berbasis kompetensi dan teknologi untuk memastikan keadilan dan objektivitas dalam proses rekrutmen dan promosi.
3. Peningkatan kesejahteraan pegawai: Menyediakan insentif finansial dan non-finansial yang lebih kompetitif untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas.
4. Penguatan program pelatihan dan pengembangan: Mengadakan pelatihan berkala dan program peningkatan kapasitas pegawai guna meningkatkan kompetensi dan profesionalisme.
5. Mendorong budaya kerja adaptif: Mengembangkan budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi dan perubahan dengan memberikan sosialisasi serta pelatihan terkait kebijakan baru.
6. Pemberian insentif dan penghargaan: Memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi guna meningkatkan motivasi dan disiplin kerja.
7. Pengembangan sistem evaluasi kerja yang objektif: Menggunakan metode penilaian berbasis kinerja dan capaian kerja untuk menilai efektivitas pegawai secara lebih akurat.

8. Digitalisasi dan pemanfaatan teknologi dalam manajemen SDM: Menggunakan sistem berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dalam administrasi dan pengelolaan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Destiana, R. (2023) 'Kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia sektor publik', *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1), pp. 437–460.
- Djafar, F. and Ap, S. (2024) *Teori administrasi publik pendekatan analisis dan penerapan*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Marliani, L. (2019) 'Definisi Administrasi Dalam Berbagai Sudut Pandang', *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 5(4), pp. 17–21.
- Mindarti, L.I. (2016) *Aneka Pendekatan dan Teori dasar administrasi publik*. Universitas Brawijaya Press.
- La Ode Syaiful Islamy Hisamuddin, S., Andriani, R. and Sos, S. (2023) *Perkembangan Teori Administrasi Publik*. Deepublish.
- Parlina, R., Wijatmoko, S. and Syafutra, R. (2023) 'Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern', *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), pp. 488–494.
- Raymond, S.E. *et al.* (2023) *Manajemen sumber daya manusia*. CV Gita Lentera.
- Rodiyah, I., Sukmana, H. and Mursyidah, L. (2021) 'Buku ajar pengantar ilmu administrasi publik', *Umsida Press*, pp. 1–92.
- Triyono, A. *et al.* (2023) 'Manajemen sumber daya manusia'.

Utami, P. (2023) 'Transformasi Administrasi Publik: Inovasi Dan Adaptasi Menuju Efisiensi Dan Pelayanan Publik Berkualitas', *Papatung: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik*, 6(2), pp. 1–9.

BAB 3

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR PUBLIK

Oleh Fetni

3.1 Pendahuluan

Perencanaan Sumber Daya Manusia akan berjalan dengan efektif bila perencana memahami bagaimana sumber daya manusia (SDM) tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kapasitas yang dimiliki oleh setiap individu untuk berkembang. Potensi tiap orang ditentukan oleh kemampuan mental dan fisik masing-masing (Marnis & Priyono, 2008). Perencanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor publik adalah rangkaian proses yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM, meningkatkan keterampilan, serta memastikan pelayanan publik berjalan dengan lancar. Perencanaan SDM merupakan bagian dari siklus manajerial yang bertujuan untuk mengarahkan kemajuan potensi SDM di sektor publik dari kondisi saat ini menuju tujuan yang diharapkan di masa mendatang. Oleh karena itu, kesuksesan perencanaan SDM sangat bergantung pada kecermatan dalam memilih strategi untuk mengoptimalkan pemberdayaan SDM serta memproyeksikan kebutuhan di masa mendatang. Dari

perspektif proses manajerial, perencanaan SDM tidak hanya terbatas pada fungsi penyediaan tenaga kerja. Selain itu, perencanaan SDM mencakup berbagai elemen operasional dalam implementasi manajemen SDM yang selaras dengan pelaksanaan manajemen strategis organisasi. Perkiraan kebutuhan SDM di masa depan dan perencanaan untuk memenuhinya adalah komponen krusial dalam perencanaan SDM, yang meliputi pencapaian tujuan serta pelaksanaan berbagai inisiatif. Seiring dengan berjalannya waktu, perencanaan SDM melibatkan pengumpulan data untuk mengevaluasi efektivitas program yang ada dan menyediakan informasi penting untuk merencanakan pemenuhan kebutuhan serta revisi program apabila diperlukan. Inti dari perencanaan adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi, yang harus sejalan dengan tujuan perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi (Jackson dan Schuller, 1990). Adapun tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang akan mengisi setiap jabatan di perusahaan.
2. Memastikan ketersediaan tenaga kerja baik untuk kebutuhan saat ini maupun masa depan, agar setiap tugas dilaksanakan dengan baik.
3. Mencegah terjadinya kesalahan manajerial dan duplikasi dalam pelaksanaan tugas.
4. Meningkatkan kemudahan dalam koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) untuk mendorong peningkatan produktivitas kerja
5. Menjaga keseimbangan jumlah karyawan agar tidak terjadi kekurangan atau kelebihan.

6. Menjadi acuan dalam merumuskan program rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin, dan pemutusan hubungan kerja.
7. Berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan mutasi (vertikal dan horizontal) serta pensiun karyawan, dan sebagai dasar dalam melakukan evaluasi karyawan (Marnis & Priyono, 2008).

3.2 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan proses merancang kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan, serta memastikan bahwa tenaga kerja tersebut efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan tersebut. Perencanaan SDM meliputi penyusunan program untuk pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penyediaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan (Marnis & Priyono, 2008).

Dalam proses perencanaan sumber daya manusia, terdapat tiga aspek utama yang perlu diperhatikan dalam merancang rencana, antara lain:

1. **Permintaan (*Demand*)**. Manajer SDM harus mampu memprediksi kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan bagi organisasi. Data ini dapat diperoleh dari setiap unit kerja yang terkait dengan rencana strategis perusahaan.
2. **Pemanfaatan (*Utilization*)**. Perencanaan SDM harus memperhitungkan pemanfaatan sumber daya yang ada, karena pemanfaatan yang tidak efisien dapat menyebabkan pemborosan biaya dan mengurangi daya saing perusahaan.

3. **Penawaran (*Supply*)**. Aspek yang perlu diperhatikan dalam perencanaan adalah ketersediaan tenaga kerja baik dari dalam maupun luar organisasi. Ketersediaan tenaga kerja yang melimpah dapat dimanfaatkan untuk seleksi guna mendapatkan tenaga kerja yang benar-benar mempunyai kompetensi. (Gunawan).

Perencanaan SDM merupakan elemen dari tahapan manajerial yang bertujuan untuk menilai kebutuhan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Berdasarkan Dessler (2015), perencanaan tenaga kerja (*workforce employment or personnel planning*) adalah langkah untuk menentukan posisi yang memerlukan tenaga kerja dan bagaimana cara untuk mengisinya. (Resya Dwi Marselina *et al.*, 2024). Secara umum, proses perencanaan sumber daya manusia mencakup empat tahap utama, yaitu:

1. Menganalisis ketersediaan tenaga kerja,
2. Meramalkan kebutuhan tenaga kerja,
3. Menetapkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja,
4. Menyusun rencana dan melaksanakan pencarian tenaga kerja.

3.2.1 Analisis Kebutuhan

Perencanaan SDM merupakan proses strategis yang krusial untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat dan memadai demi mencapai tujuan jangka panjang. Melalui perencanaan SDM, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan keterampilan, pengalaman, dan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, serta merencanakan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan untuk memenuhi

kebutuhan tersebut. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap struktur organisasi, peran kunci dan potensi masa depan, serta penciptaan strategi untuk mengatasi tantangan yang mungkin muncul dalam pengelolaan SDM. Selain itu, perencanaan SDM juga berfungsi untuk meminimalkan risiko kekurangan tenaga kerja yang terampil dan memastikan kontinuitas operasional yang efisien. (Kristanti *et al.*, 2023).

Analisis kebutuhan tenaga kerja merupakan bagian krusial dalam perencanaan SDM yang bertujuan memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi, guna mencapai tujuannya. Proses ini mencakup penilaian menyeluruh terhadap kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa mendatang, serta penyesuaian sumber daya manusia juga strategi organisasi. Proses analisis kebutuhan tenaga kerja melibatkan berbagai tahap yang saling berhubungan untuk menentukan dan mengevaluasi kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam analisis kebutuhan tenaga kerja. Proses ini merupakan elemen krusial dalam perencanaan SDM yang bertujuan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, baik dari sisi jumlah maupun kualifikasi, demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup penilaian yang mendalam terhadap kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan serta penyesuaian sumber daya manusia dengan strategi organisasi. Proses analisis kebutuhan tenaga kerja ada beberapa tahapan dalam mengidentifikasi dan menilai kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang.

1. Identifikasi Tujuan Organisasi

Identifikasi tujuan organisasi merupakan langkah kunci dalam proses analisis kebutuhan tenaga kerja. Dengan memahami tujuan strategis perusahaan, manajer SDM dapat menilai jenis keterampilan dan jumlah karyawan yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut. Tahapan ini berperan dalam merumuskan struktur organisasi yang optimal dan menyusun rencana rekrutmen yang sesuai. Tujuan organisasi seringkali melibatkan berbagai aspek, seperti ekspansi pasar, peningkatan produk, atau pengembangan teknologi, yang semuanya mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Menurut Wright (2020), "Pemahaman mendalam tentang tujuan organisasi membantu dalam merumuskan strategi SDM yang tepat dan memastikan bahwa tenaga kerja yang ada atau yang direkrut sesuai dengan arah strategis perusahaan." Dengan demikian, identifikasi tujuan organisasi bukan hanya mendukung pencapaian tujuan bisnis tetapi juga memaksimalkan efisiensi dan efektivitas sumber daya manusia. Pengumpulan informasi tentang tujuan organisasi biasanya melibatkan dialog dengan pimpinan dan analisis terhadap dokumen strategis perusahaan. Hal ini memungkinkan departemen SDM untuk menyelaraskan rencana tenaga kerja dengan prioritas jangka panjang dan jangka pendek perusahaan. Identifikasi tujuan yang jelas juga membantu dalam merencanakan Program pengembangan dan pelatihan karyawan guna mempersiapkan kebutuhan yang akan datang. Proses ini harus dilakukan secara berkelanjutan karena tujuan organisasi bisa berubah seiring waktu, mempengaruhi perencanaan tenaga kerja. Selain itu,

evaluasi berkala atas tujuan organisasi dan kebutuhan tenaga kerja sangat penting untuk menyesuaikan strategi SDM dengan kondisi pasar yang dinamis.

2. Analisis Struktur Organisasi

Analisis struktur organisasi merupakan bagian penting dalam proses menganalisis kebutuhan tenaga kerja juga perencanaan sumber daya manusia. Proses ini melibatkan evaluasi bagaimana struktur organisasi saat ini mendukung atau menghambat pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dengan memetakan struktur organisasi, manajer SDM dapat mengidentifikasi peran, tanggung jawab, dan hubungan antar posisi yang ada. Analisis ini juga membantu dalam menentukan apakah ada kebutuhan untuk penambahan, pengurangan, atau modifikasi posisi. Menurut Kocman (2022), “Analisis struktur organisasi memberikan wawasan yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan dalam pengaturan tenaga kerja saat ini, memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi SDM dengan lebih tepat.” Dengan demikian, analisis ini adalah langkah krusial untuk memastikan bahwa struktur organisasi mendukung efisiensi operasional dan pencapaian tujuan perusahaan. Analisis struktur organisasi juga memungkinkan identifikasi celah dalam kompetensi dan kemampuan tenaga kerja. Dengan memahami posisi dan fungsinya dalam struktur, departemen SDM dapat menilai apakah keterampilan yang ada memenuhi kebutuhan strategis perusahaan. Jika terdapat kekurangan keterampilan, ini dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja. Proses ini juga membantu dalam merancang jalur karier yang jelas dan mengidentifikasi

kebutuhan pelatihan untuk pengembangan karyawan. Selain itu, perubahan dalam struktur organisasi, seperti penggabungan divisi atau perubahan hierarki, dapat menimbulkan kebutuhan tenaga kerja baru atau berbeda.

3. Penilaian Kebutuhan Keterampilan dan Kompetensi

Evaluasi kebutuhan keterampilan dan kompetensi merupakan langkah penting dalam analisis kebutuhan tenaga kerja yang mendukung perencanaan SDM. Proses ini mencakup identifikasi keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis organisasi, serta perbandingan dengan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja saat ini. Melalui penilaian ini, manajer SDM dapat menentukan celah keterampilan yang harus diatasi, baik melalui pelatihan, pengembangan, maupun rekrutmen. Penilaian ini juga membantu dalam merancang program pengembangan karyawan yang tepat sasaran untuk meningkatkan keterampilan yang relevan. Menurut Stewart (2021), “Evaluasi mendalam terhadap keterampilan dan kompetensi yang diperlukan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang dapat memenuhi tuntutan dan tantangan bisnis yang terus berkembang.” Oleh karena itu, penilaian kebutuhan keterampilan dan kompetensi merupakan langkah penting untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kapabilitas tenaga kerja yang ada. Penilaian kebutuhan keterampilan dan kompetensi memungkinkan organisasi untuk merencanakan pengembangan karier dan jalur promosi yang efektif. Dengan mengetahui keterampilan yang diperlukan, perusahaan dapat merancang program pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk mempersiapkan

karyawan dalam menghadapi posisi yang lebih tinggi atau perubahan peran. Ini juga membantu dalam mengidentifikasi potensi pemimpin dan merancang rencana suksesi untuk posisi kunci. Penilaian ini berfungsi untuk menegaskan kepada karyawan bukan hanya memenuhi tuntutan untuk tantangan masa depan. Tanpa penilaian yang tepat, ada risiko bahwa organisasi tidak akan memiliki tenaga kerja yang cukup terampil untuk mengatasi perubahan dan pertumbuhan yang terjadi.

4. Identifikasi Kesenjangan Tenaga Kerja

Merupakan langkah penting dalam analisis kebutuhan tenaga kerja yang mendukung perencanaan sumber daya manusia. Tahapan ini melibatkan evaluasi perbedaan antara kebutuhan jumlah dan jenis tenaga kerja dengan yang ada di organisasi saat ini. Dengan mengidentifikasi kesenjangan ini, manajer SDM dapat merumuskan strategi untuk mengatasi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, seperti melalui rekrutmen, pelatihan, atau restrukturisasi. Menurut Jones (2019), "Identifikasi kesenjangan tenaga kerja memungkinkan organisasi untuk merancang solusi yang tepat guna untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ada dan mendukung pencapaian tujuan strategis." Proses ini sangat penting untuk menjamin bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan dan peluang di masa depan. Identifikasi kesenjangan tenaga kerja membantu dalam perencanaan jangka panjang dengan memberikan wawasan tentang kebutuhan tenaga kerja yang akan datang. Ini memungkinkan perusahaan untuk

merencanakan dengan lebih baik dalam hal pengembangan keterampilan dan perencanaan suksesi. Dengan mengetahui kesenjangan yang ada, organisasi dapat mengimplementasikan program pelatihan yang terfokus dan merancang jalur pengembangan karier yang sesuai untuk karyawan. Selain itu, proses ini juga mendukung perencanaan anggaran dengan memberikan estimasi yang lebih akurat tentang biaya yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Hal ini mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan memastikan bahwa investasi dalam SDM selaras dengan tujuan strategis organisasi.

5. Evaluasi Sumber Daya Tenaga Kerja yang Ada

Penilaian terhadap sumber daya tenaga kerja yang tersedia adalah tahapan penting dalam analisis kebutuhan tenaga kerja untuk perencanaan SDM. Proses ini melibatkan penilaian mendalam terhadap kemampuan, keterampilan, dan kinerja karyawan yang saat ini berada di organisasi. Dengan mengevaluasi sumber daya yang ada, manajer SDM dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan tenaga kerja serta menentukan apakah tenaga kerja yang tersedia sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan. Evaluasi ini membantu dalam mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja yang ada dan merencanakan pengembangan yang diperlukan untuk mengisi kesenjangan keterampilan. Menurut Kumar (2023), "Evaluasi menyeluruh terhadap sumber daya tenaga kerja yang ada memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan dalam strategi SDM untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional." Hal ini memastikan

bahwa sumber daya manusia yang ada dapat mendukung pencapaian tujuan bisnis dengan cara yang optimal. Evaluasi sumber daya tenaga kerja membantu dalam perencanaan pengembangan karyawan dan perbaikan proses. Dengan informasi yang diperoleh dari evaluasi, Perusahaan dapat merancang program pengembangan yang tepat guna meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ini juga membantu dalam mengidentifikasi potensi pemimpin dan merencanakan jalur karier yang jelas bagi karyawan. Evaluasi ini dapat memberikan wawasan tentang kebutuhan pelatihan tambahan atau perubahan dalam alokasi tugas untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. Proses ini juga mendukung strategi perencanaan suksesi dengan memastikan bahwa karyawan yang ada siap untuk menempati posisi penting dimasa yang akan datang.

6. Perencanaan dan Implementasi Strategi

Perencanaan dan implementasi strategi adalah aspek krusial dalam proses penilaian kebutuhan tenaga kerja dalam perencanaan sumber daya manusia. Proses ini melibatkan pengembangan rencana strategis yang mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan menyusun strategi yang tepat, manajer SDM dapat menjamin bahwa tenaga kerja yang dibutuhkan tersedia dalam jumlah dan kualitas yang memadai untuk mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Implementasi strategi melibatkan pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan untuk memastikan bahwa rencana tersebut dijalankan dengan sukses. Menurut Smith (2020),

“Perencanaan dan implementasi strategi yang baik dalam manajemen SDM memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan sumber daya manusia dengan kebutuhan bisnis dan beradaptasi dengan perubahan pasar secara efektif.” Proses ini membantu menciptakan keselarasan antara strategi bisnis dan kebijakan SDM, meningkatkan efektivitas organisasi. Perencanaan dan implementasi strategi mendukung pengembangan program SDM Yang sejalan dengan kebutuhan organisasi. Ini mencakup pembuatan rencana rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Dengan strategi yang tepat, perusahaan dapat menangani tantangan yang muncul, seperti perubahan dalam industri atau teknologi baru, dengan cara yang terencana. Implementasi strategi harus melibatkan pemantauan dan evaluasi untuk menilai efektivitasnya dan membuat penyesuaian jika diperlukan. Ini memastikan bahwa setiap aspek dari perencanaan SDM dapat beradaptasi dengan perubahan dan tetap relevan dengan kebutuhan perusahaan.

7. Monitoring dan Evaluasi

Pemantauan dan penilaian merupakan elemen penting dalam proses analisis kebutuhan tenaga kerja yang mendukung perencanaan sumber daya manusia. Proses ini melibatkan pemantauan berkelanjutan terhadap implementasi strategi SDM dan mengevaluasi efektivitas serta hasilnya. Dengan monitoring yang sistematis, manajer SDM dapat mengidentifikasi apakah rencana tenaga kerja memenuhi kebutuhan yang telah ditentukan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Evaluasi membantu dalam menilai pencapaian tujuan

yang telah ditetapkan dan mengidentifikasi area untuk perbaikan. Menurut Lewis (2021), “Monitoring dan evaluasi yang efektif memberikan umpan balik yang berharga untuk menyesuaikan strategi SDM, memastikan bahwa sumber daya manusia dapat mendukung tujuan organisasi secara optimal.” Hal ini memastikan bahwa setiap aspek dari perencanaan tenaga kerja tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan. Monitoring dan evaluasi juga berperan penting dalam mengidentifikasi tantangan dan masalah yang mungkin timbul selama implementasi strategi SDM. Dengan memantau secara rutin, organisasi dapat mengidentifikasi masalah lebih awal, seperti kekurangan tenaga kerja atau ketidaksesuaian keterampilan, dan melakukan Tindakan korektif yang diperlukan. Evaluasi ini juga memungkinkan penilaian efektivitas pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan, memastikan bahwa program-program tersebut mencapai hasil yang diinginkan. Ini berkontribusi pada pengembangan strategi yang lebih baik di masa depan dan perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menjaga agar strategi SDM tetap relevan dan efektif. (Kristanti *et al.*, 2023).

3.2.2 Forecasting

Perkiraan dan penilaian sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam perencanaan SDM. Kedua aspek ini memberikan manajer informasi terkait kebutuhan tenaga kerja dan membantu menentukan langkah-langkah berikutnya dalam proses rekrutmen. Prediksi sumber daya manusia berusaha untuk mengidentifikasi jenis karyawan

yang dibutuhkan, dari segi keterampilan atau keahlian khusus, serta menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi. Sehingga, hal yang perlu dicantumkan dalam perencanaan itu adalah jumlah, tipe, dan kualitas. Peramalan sumber daya manusia berusaha untuk mengidentifikasi karyawan seperti apa yang akan dibutuhkan. Estimasi diperlukan dalam rangka perencanaan SDM. Setiap perencanaan SDM diharapkan disesuaikan dengan kondisi masa depan, dengan tipe, karakteristik, dan kualifikasi SDM yang akan datang yang ditentukan oleh kemampuan dalam meramalkan. Peramalan SDM berusaha untuk menentukan jenis pegawai, jabatan, serta jumlah yang diperlukan, baik dari sisi keahlian maupun keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Berdasarkan pendapat Keneth N. Wexley, ramalan sumber daya manusia bertujuan untuk menentukan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mendukung pertumbuhannya serta memanfaatkan kesempatan di masa depan. Oleh karena itu, pihak yang berwenang akan menilai jumlah, tipe, dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan dalam periode mendatang. (Dr. Muhammad Ramdhan, S.Pd., 2023)

Menentukan ruang lingkup tanggung jawab yang harus dipenuhi serta mengidentifikasi kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan oleh anggota organisasi. Beberapa pendekatan peramalan yang sering digunakan oleh organisasi sektor publik antara lain adalah:

1. *Inkrentalisme*

Merupakan cara yang digunakan dalam perubahan bertahap dalam kebutuhan karyawan, yang dipengaruhi oleh fluktuasi anggaran.

2. *Collective opinion*

Termasuk pengumpulan informasi dari berbagai sumber, baik dari dalam maupun luar organisasi, yang terkait dengan faktor-faktor eksternal, seperti regulasi yang mendukung, batas anggaran, jumlah karyawan, serta perubahan dan tujuan yang berlaku.

3. *Catagorical and cluster forecasting*

Teknik ini memberikan estimasi kebutuhan lanjutan untuk berbagai jenis jabatan, seperti dokter, manajer, pengacara, dan sebagainya.

4. *Modeling*

Merupakan metode yang memanfaatkan komputer dan teknik matematis untuk memproyeksikan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. (Dr. Muhammad Ramdhan, S.Pd., 2023)

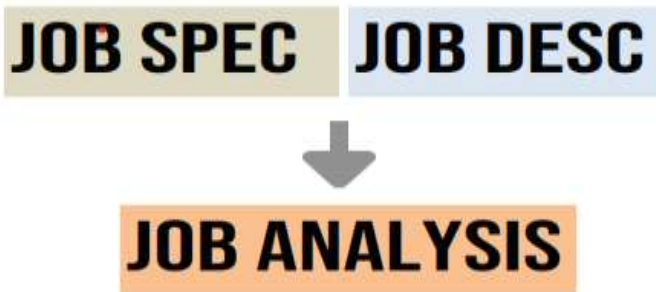
3.3 Peran analisis jabatan dalam perencanaan SDM

Penyediaan sumber daya manusia didasarkan pada evaluasi kebutuhan SDM di setiap organisasi atau unit dalam organisasi. Bentuk dari evaluasi kebutuhan SDM dapat berupa analisis jabatan atau perumusan kebutuhan tenaga kerja. Analisis kebutuhan SDM adalah kegiatan untuk mengidentifikasi jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan oleh setiap unit dalam organisasi. Penilaian kebutuhan karyawan didasarkan pada beban tugas di masing-masing posisi. Setiap posisi ditentukan oleh persyaratan kualifikasi yang mencakup pendidikan, tingkat jabatan, pengalaman, dan kompetensi terkait. Penyediaan

SDM adalah tahap yang sangat menentukan dan penuh risiko. Tahap menentukan ini berfungsi untuk membentuk profil SDM yang kompeten, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, atau sebaliknya, dapat menghasilkan SDM yang tidak mendukung produktivitas organisasi. Tahap penuh risiko ini membawa dampak yang signifikan terhadap investasi sumber daya manusia untuk jangka Panjang.

Evaluasi posisi kerja berperan penting dalam perencanaan SDM karena membantu menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan kualifikasinya. Penilaian posisi kerja juga dapat berkontribusi dalam merumuskan kebijakan dan mengevaluasi kinerja. Evaluasi posisi kerja memiliki peran krusial untuk memastikan penempatan karyawan pada posisi yang tepat dan mempermudah organisasi dalam menjalankan seluruh fungsi sumber daya manusia, termasuk penilaian kinerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta pembinaan karyawan. Proses evaluasi posisi kerja dilakukan untuk memahami deskripsi pekerjaan serta kualifikasi yang dibutuhkan dalam organisasi. Hal ini sangat penting untuk menentukan karyawan yang memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing. Penilaian posisi kerja digunakan sebagai panduan utama bagi organisasi untuk menemukan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Oleh karena itu, evaluasi posisi kerja diharapkan agar setiap individu dalam organisasi dapat memahami hak, kewajiban, tugas, wewenang, serta spesifikasi peran yang diperlukan dalam perusahaan. (Kurniawati, 2018). (Wahdati, Octaviani and Komalasari, 2022).

Analisis jabatan meliputi Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*) dan Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*). Deskripsi Pekerjaan berisi uraian terstruktur mengenai tugas dan tanggung jawab dalam suatu posisi, mencakup berbagai aspek terkait pekerjaan yang harus dilakukan, seperti nama jabatan, tugas-tugas yang harus diselesaikan, lokasi, kondisi kerja, serta potensi risiko yang terlibat. Sementara itu, Spesifikasi Pekerjaan mencakup persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon karyawan untuk mengisi suatu posisi, serta kualifikasi minimum yang dibutuhkan agar pekerjaan sesuai dengan Deskripsi Pekerjaan yang telah ditetapkan, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif. (Adolph, 2016).



Beberapa unsur utama Deskripsi Pekerjaan yang menjelaskan fungsi dan tanggung jawab untuk setiap posisi yang ada di organisasi, yaitu:

1. Identifikasi Jabatan; judul jabatan yang menjabarkan nama jabatan secara singkat,
2. Ringkasan Pekerjaan; informasi singkat berisi tentang peran utama pekerjaan,

3. Interaksi Hubungan kerja; interaksi jabatan dengan pihak internal maupun eksternal
4. Tugas dan tanggung Jawab; Uraian ruang lingkup tanggung jawab suatu jabatan
5. Wewenang; informasi tentang Otoritas yang dimiliki oleh suatu jabatan,
6. Persyaratan umum; menjelaskan persyaratan minimal dari suatu jabatan.

3.4 Teknik dan alat untuk perencanaan tenaga kerja

Tenaga kerja merujuk pada sumber daya yang memiliki potensi untuk menjalankan aktivitas yang telah direncanakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tenaga kerja terdiri dari individu-individu yang unik dan kompleks, yang dalam melaksanakan tugas di perusahaan perlu diperlakukan dengan baik untuk mencapai kerja yang efektif, efisien, dan produktif. Sebagai makhluk ciptaan Tuhan Yang Maha Esa, mereka memiliki potensi yang beragam untuk menjadi kekuatan utama dalam mendukung kemajuan organisasi atau perusahaan. Sumitro Djojohadikusumo (2007) menjelaskan bahwa tenaga kerja mencakup setiap individu yang bersedia dan memiliki kemampuan untuk bekerja, termasuk mereka yang menganggur meskipun memiliki kesiapan dan kemampuan, namun terpaksa menganggur karena terbatasnya peluang kerja. (Sinaga, 2019).

Pengembangan sumber daya manusia mencakup semua terkait dengan aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap, karena pengetahuan dan keterampilan saja dianggap

tidak memadai, maka, penting untuk juga mengembangkan sikap karyawan dalam menghadapi tugas-tugas yang diberikan. (Marnis & Priyono, 2008). Tujuan Pengembangan Karyawan dapat dilihat pada gambar berikut:

Tujuan	sifat	Proses	Metode
	Pengembangan Pengetahuan	Pengembangan intelegktualitas	Sekolah, kuliah, ceramah, program pengajaran (AVA)
Memperbaiki Efektivitas Kegiatan	Pengembangan keterampilan	Latihan praktek	Diskusi, Kasus bisnis game, Project Study
	Pengembangan sikap	Pengembangan sikap / sifat yang emosional	Consulting Project, Role Playing Games, Sensitive, Trainning

Berbeda dalam aspek pengembangan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) akan berdampak pada pemilihan metode yang digunakan dalam pengembangan. Pengembangan pengetahuan, yang berfokus pada proses kognitif, dapat dilakukan melalui pendidikan formal, kuliah, atau program pengajaran. Pengembangan sikap dilakukan melalui pendekatan psikologis, seperti metode permainan

atau pelatihan sensitivitas, sementara pengembangan keterampilan dilakukan dengan cara latihan atau praktik langsung. Untuk mencapai hasil optimal dalam pemberdayaan karyawan, prosedur yang tepat harus menjadi dasar dalam pengembangan tersebut. Langkah-langkah yang harus diambil antara lain:

1. Penentuan kebutuhan pengembangan
2. Penetapan tujuan
3. Penyusunan materi program
4. Identifikasi prinsip-prinsip pembelajaran
5. Implementasi program
6. Evaluasi terhadap pelaksanaan program

3.5 Pengembangan Karir dan Perencanaan Suksesi

Pengelolaan karir dan perencanaan penerus bertujuan untuk membangun suatu sistem yang terstruktur dengan baik dan menyeluruh untuk menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk terus belajar dan berkembang. Kegiatan dalam pengembangan sumber daya manusia mencakup pelatihan konvensional, namun lebih menekankan pada peningkatan kapabilitas intelektual dan mendukung pembelajaran pada level organisasi, tim, serta individu. Tujuannya adalah membangun organisasi yang berorientasi pada pembelajaran, di mana manajemen pengetahuan dilaksanakan dengan pendekatan yang terstruktur. Pengelolaan sumber daya manusia juga mencakup pendekatan perencanaan yang mendukung pengembangan pribadi, dengan bimbingan dan dukungan

yang tepat dari dalam organisasi. Walaupun pengelolaan sumber daya manusia dilakukan oleh perusahaan, kebijakannya harus mempertimbangkan aspirasi dan kebutuhan individu. Pengembangan manfaat yang berkaitan dengan kemampuan untuk bekerja di luar organisasi, sama halnya dengan kemampuan untuk bekerja di dalam organisasi, harus menjadi faktor utama dalam kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. (Dr. Muhammad Ramdhan, S.Pd., 2023)

Rencana suksesi adalah rencana yang berfokus pada identifikasi dan pengembangan karyawan untuk membantu mereka maju dalam suatu organisasi. Perencanaan suksesi penting karena, seiring pertumbuhan organisasi, akan lebih hemat biaya untuk mengembangkan karyawan yang ada saat ini untuk posisi-posisi penting daripada merekrut orang baru. Memberikan karyawan jalur yang jelas ke depan dalam karier mereka melalui rencana suksesi juga dapat meningkatkan keterlibatan dan retensi. Perencanaan karir merupakan proses yang fleksibel, yang dapat menyesuaikan dengan perubahan pengalaman karyawan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan identitas profesional (Monteiro et al., 2021). Komponen dasar dalam perencanaan karir adalah penemuan diri, di mana individu melakukan evaluasi diri melalui nilai-nilai pribadi mereka, dalam kaitannya dengan keterampilan yang dimiliki serta lingkungan profesional yang ada. Program perencanaan karir diselenggarakan melalui workshop dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan (Jehanzeb & Ahmed Bashir, 2013). Proses pembelajaran berlangsung ketika individu terlibat dalam suatu aktivitas, mengamati dan menganalisisnya secara kritis, lalu memperoleh

wawasan yang dapat diterapkan untuk mengubah perilaku dalam waktu dekat.

Program perencanaan karir ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman diri karyawan melalui peningkatan proses evaluasi diri, penemuan diri, pemahaman terhadap lingkungan profesional, merancang masa depan, serta mempersiapkan diri untuk tantangan yang akan datang. Proses perencanaan karir akan berfungsi sebagai pedoman untuk mengarahkan pengembangan kemampuan, pengalaman, pola pikir, dan keterampilan teknis sesuai dengan kebutuhan Perusahaan. Proses perencanaan karir masih banyak belum dipahami oleh para pelaku bisnis. Konsep dan pendekatan yang sederhana dalam merancang retensi karyawan jangka panjang sering terabaikan. Banyak organisasi bisnis kehilangan karyawan terbaik karena kurangnya perencanaan karir yang tepat dan selaras dengan proses bisnis yang ada. Selain itu, dampak positif dari perencanaan karir akan memberikan dorongan yang signifikan bagi motivasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Perencanaan suksesi dan karir saling terkait dalam pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan suksesi merupakan kegiatan dan strategi yang dirancang untuk menjaga kestabilan kinerja secara berkelanjutan, dengan tujuan untuk mengantisipasi perubahan kepemimpinan dan pergantian karyawan. Karir, di sisi lain, adalah jalur pengembangan yang akan ditempuh oleh karyawan selama masa kerjanya di Perusahaan (Dessler, 2013)(Azmy, 2022).

DAFTAR PUSTAKA

- Adolph, R. (2016) *Perencanaan dan Pengembangan SDM*.
- Azmy, A. (2022) 'Pelatihan Perencanaan Karir Dan Sukses Bagi Dunia Bisnis Bersama SDM Cendekia', *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), pp. 59–68. Available at: <https://doi.org/10.31294/jabdimas.v5i1.10638>.
- Dr. Muhammad Ramdhan, S.Pd., M.M. (2023) *Perencanaan dan Pengembangan SDM, Science Signaling*. Available at: <http://webs.ucm.es/info/biomol2/Tema01.pdf> <http://dx.doi.org/10.1016/j.addr.2009.04.004>.
- Gunawan, I. 'PERENCANAAN SDM Imam Gunawan'. Available at: http://fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/12/3.2_Perencanaan-SDM.pdf.
- Kristanti, D. *et al.* (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. Available at: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+pengetahuan&ots=gV368HYIR3&sig=ugm1Twmq-r6Ya9ITLRHYA6ieJi0>.
- Marnis & Priyono (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Available at: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

- Resya Dwi Marselina *et al.* (2024) 'Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia Dan Manajemen Hubungan Industrial Pada Karyawan Administrasi Di RSUD Bandung Kiwari', *Manajemen Kreatif Jurnal*, 2(1), pp. 137–150. Available at: <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i1.2641>.
- Sinaga, L. (2019) 'Teknik Perencanaan Tenaga Kerja PT. Unilever TBK', *Journal of Economic*, 10(1), p. 11. Available at: <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Eko/article/view/2758>.
- Wahdati, A., Octaviani, F. and Komalasari, S. (2022) 'Pentingnya Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Kompetensi Organisasi', *Jurnal Ecoment Global*, 7(2), pp. 162–173. Available at: <https://doi.org/10.35908/jeg.v7i2.2095>.

BAB 4

KOMPENSASI DAN PEMELIHARAAN TENAGA KERJA

Oleh Joko Tri Nugraha

4.1 Pendahuluan

Di berbagai industri, kompensasi dan upaya pemeliharaan tenaga kerja sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan puas, terikat, dan tetap di perusahaan. Studi menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja, yang berdampak pada retensi karyawan. Sebagai contoh, di industri asuransi Indonesia, kompensasi terbukti meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berfungsi sebagai penghubung antara kompensasi dan retensi karyawan, menurut Setiyawan et al. (2024). Penelitian tambahan di departemen produksi PT Paiton Operation Maintenance Indonesia menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir secara signifikan meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan; ini menunjukkan betapa pentingnya dua elemen ini untuk mencapai tujuan perusahaan (Rahman et al., 2023). Selain itu, dalam industri konstruksi, kompensasi berfungsi sebagai sarana penting untuk mendorong karyawan untuk mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi, selain berfungsi sebagai imbalan atas

pekerjaan yang telah diselesaikan (Minarso et al., 2023). Untuk menjaga stabilitas dan pengembangan tenaga kerja, sistem manajemen tenaga kerja yang baik menggabungkan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia, termasuk kompensasi. Sistem ini membantu menetapkan tujuan perusahaan, mempertahankan jumlah tenaga kerja yang ada, dan mengembangkan tujuan pelatihan, yang sangat penting untuk pemeliharaan tenaga kerja (Barnes et al., 2006). Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan bahwa kompensasi multifaset memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, keterikatan, dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, mereka memberikan dasar yang luas bagi perusahaan untuk mengembangkan rencana sumber daya manusia yang lebih baik.

Manajemen kompensasi adalah tugas yang sangat penting bagi suatu organisasi, dan biasanya ditugaskan ke departemen sumber daya manusia. Berapa gaji yang akan mereka terima adalah salah satu hal yang paling diperhatikan oleh sebagian besar karyawan. Secara umum, karyawan akan menerima gaji yang sebanding dengan keterampilan dan usaha yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut, serta jumlah orang dalam angkatan kerja dengan kualifikasi yang sama (Simamora, 2008).

Kepentingan para pekerja harus diperhatikan, karena kompensasi yang mereka terima sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi harus cukup untuk menjaga martabat dan harga diri mereka sebagai individu yang terhormat. Dengan kompensasi ini, pekerja seharusnya dapat menjalani tingkat kehidupan yang wajar dan layak, dan dapat hidup sendiri tanpa bergantung pada orang lain

untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka (Simamora, 2008).

Sistem imbalan yang efektif memungkinkan organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan mempekerjakan orang yang memiliki sikap dan perilaku positif, sehingga mereka dapat bekerja untuk kepentingan organisasi. Jika anggota organisasi tidak puas dengan kompensasi yang mereka terima, ini dapat berdampak negatif pada organisasi.

4.2 Kompensasi

Membayar karyawan adalah salah satu tugas manajemen sumber daya manusia. Dalam perusahaan kontemporer, ada berbagai program tunjangan yang diterapkan, seperti sistem skala gaji yang terstruktur dan program insentif gaji. Manajemen sumber daya manusia menghadapi tantangan karena proses penentuan kompensasi yang semakin kompleks. Kompensasi yang diterima oleh karyawan memengaruhi seberapa produktif mereka dan seberapa mungkin mereka meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan lain (Simamora, 2006).

Salah satu alasan utama bagi karyawan untuk tetap bekerja adalah kompensasi. Pegawai memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, tenaga, waktu, dan komitmen mereka untuk mencapai tujuan lain selain membuktikan atau mengabdikan diri kepada organisasi. Mereka juga mengharapkan imbalan atau balas jasa atas kinerja dan produktivitas yang mereka hasilkan. Kualitas sumber daya manusia dalam bekerja akan dipengaruhi oleh penetapan kompensasi yang tepat, yang secara langsung berkaitan

dengan efektivitas tujuan pegawai dan efisiensi anggaran perusahaan, serta menentukan kelangsungan hidup perusahaan dalam pasar yang semakin kompetitif. Bagaimana karyawan bekerja akan dipengaruhi oleh kompensasi yang cukup (Sinambela, 2017).

4.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi tidak sama dengan upah atau gaji. Upah dan gaji adalah salah satu jenis kompensasi yang sebenarnya. Semua jenis kompensasi dapat diberikan kepada karyawan atau pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi adalah bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan mereka dan upaya mereka untuk membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sinambela, 2017).

Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh pegawai sebagai balasan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi dapat mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya serta menarik, mempertahankan, dan menjaga pegawai dengan baik. Di sisi lain, tanpa kompensasi yang memadai, pegawai yang ada saat ini mungkin akan meninggalkan organisasi, dan organisasi akan mengalami kesulitan dalam merekrut pegawai yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Sebaliknya, Widodo (2015) mengatakan bahwa kompensasi adalah bagian dari sistem penghargaan yang hanya berkaitan dengan aspek ekonomi. Namun, ada keyakinan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh sistem

dalam konteks yang lebih luas, sehingga sistem kompensasi tidak dapat dipisahkan dari sistem penghargaan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penghargaan dapat mencakup semua hal yang diberikan oleh perusahaan untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan pribadi karyawan.

Penjelasan lebih lanjut mengenai penghargaan disampaikan oleh Widodo (2015), yang menyatakan bahwa penghargaan terbagi menjadi dua jenis: (1) kompensasi ekstrinsik, yaitu kompensasi yang memenuhi kebutuhan dasar untuk bertahan hidup, keamanan, dan pengakuan sosial. Pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada di sekitar pegawai dalam lingkungan kerja, seperti gaji, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja; (2) kompensasi intrinsik, yang memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Contohnya meliputi kebanggaan, penghargaan, serta pertumbuhan dan perkembangan yang dapat diraih dari berbagai faktor yang melekat pada pekerjaan, seperti tantangan yang dihadapi pegawai, minat terhadap pekerjaan yang dilakukan, variasi dalam tugas, serta makna pekerjaan dalam konteks nilai sosial.

Menurut Rivai dan Sagala (2011), kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh karyawan atau pegawai sebagai pengganti atas kontribusi mereka kepada perusahaan atau organisasi. Mereka juga membedakan gaji dari kompensasi, yang merupakan imbalan yang adil dan pantas yang diberikan kepada pekerja atas jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.

4.2.2 Tujuan Kompensasi

Setiap organisasi memiliki tujuan tertentu saat membuat sistem kompensasi, menurut Simamora (2006). Secara umum, tujuan setiap organisasi dalam membuat sistem kompensasi adalah untuk memikat dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Selain itu, sistem kompensasi harus mematuhi peraturan hukum dan memberikan motivasi kepada karyawan. Tujuan kompensasi akan membantu operasi yang menguntungkan, kontinuitas, dan efisiensi. Tujuan kompensasi adalah sebagai berikut: (1) Memberikan arah untuk desain sistem gaji, seperti membayar unsur-unsur sistem gaji (seperti sistem insentif dan penilaian) dan (2) melakukan evaluasi sistem gaji. Jika sistem kompensasi dimaksudkan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang sangat berbakat, tetapi karyawan tersebut justru meninggalkan perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain, sistem tersebut mungkin tidak efektif.

Menurut Sinambela (2017), ada tiga fungsi pemberian kompensasi, yaitu: (1) pengalokasian sumber daya manusia secara efisien, yang menunjukkan bahwa memberikan kompensasi kepada pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik; (2) penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif, dengan kompensasi kepada pegawai atau karyawan berarti mereka akan menggunakan tenaga mereka dengan lebih efisien dan efektif; dan (3) mendorong stabilitas.

Selanjutnya, Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa tujuan kompensasi yang efektif dipengaruhi oleh delapan hal: (1) Mempekerjakan karyawan yang berkualitas,

kompensasi yang cukup tinggi sangat penting untuk menarik kandidat. Karena pengusaha bersaing untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan, tingkat pembayaran harus disesuaikan dengan ketersediaan dan permintaan pasar kerja. Jika gaji tidak kompetitif, karyawan dapat keluar, menyebabkan perputaran karyawan yang tinggi. Selain itu, manajemen kompensasi berusaha keras untuk memastikan keadilan di dalam dan di luar perusahaan. Untuk keadilan internal, pembayaran harus dikaitkan dengan nilai relatif, yang berarti pekerjaan yang sama akan dibayar dengan jumlah yang sama. Untuk keadilan eksternal, pembayaran harus dilakukan terhadap pekerjaan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja; (4) Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan, pembayaran harus menjadi insentif untuk perilaku yang lebih baik di masa depan, membuat rencana kompensasi yang efektif, memberikan kompensasi yang lebih baik, dan memberikan kompensasi yang lebih baik. Jika tidak ada manajemen yang baik, pekerja akan menerima upah yang lebih tinggi daripada yang mereka harapkan; (6) Sistem kompensasi yang sehat harus mudah dipahami oleh manajer SDM, manajer operasi, dan pegawai; (7) Sistem kompensasi harus mudah dipahami untuk meningkatkan efisiensi administrasi; dan (8) Program kompensasi harus hadir untuk meningkatkan efisiensi administrasi.

4.2.3 Struktur Kompensasi

Tiga tujuan diharapkan dari kebijakan tingkat gaji yang sehat: (1) Mencari tenaga kerja yang memadai; (2) Menjaga karyawan atau karyawan saat ini puas dengan kompensasi

mereka; dan (3) menghindari rotasi karyawan yang mahal. Jika organisasi berhasil, tujuan ini sangat penting.

Menurut Simamora (2006), struktur gaji mengacu pada hubungan gaji antara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi. Komponen utama struktur gaji adalah ukuran variasi gaji antara pekerjaan-pekerjaan tersebut. Struktur gaji dianggap adil secara internal karena membayar lebih banyak untuk pekerjaan yang: (1) membutuhkan lebih banyak pengetahuan dan keahlian untuk melakukannya; (2) dilakukan dalam kondisi yang tidak ideal; dan (3) memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi.

4.2.4 Sistem Kompensasi

Menurut Sinambela (2017), membangun sistem kompensasi organisasi memerlukan penggunaan berbagai strategi yang saling mendukung. Strategi tersebut berkenaan dengan: (1) Analisis pekerjaan, perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi; (2) Penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal, dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dengan organisasi dan pemberian poin untuk setiap pekerjaan; (3) Survei berbagai sistem kompensasi. Dengan melakukan survei, berbagai sistem kompensasi yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal, organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi

yang berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi pengguna pegawai lain dan organisasi konsultan yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.

Selanjutnya, temuan survei dapat digunakan untuk membuat kebijakan organisasi yang relevan yang setidaknya mencakup tujuh poin berikut (Sinambela, 2017):

1. Penentuan kelayakan kompensasi: Dalam menentukan kompensasi untuk setiap pekerjaan, selalu ada hubungan antara pekerjaan yang serupa di tempat lain. Untuk melakukan perbandingan ini, nilai pekerjaan dalam organisasi dibandingkan dengan nilai yang berlaku di pasar kerja.
2. Struktur kompensasi: Keadilan adalah dasar dari struktur kompensasi yang baik, yang berarti bahwa kompensasi diberikan secara proporsional kepada setiap pegawai atau karyawan. Dengan kata lain, pegawai atau karyawan akan menerima kompensasi sesuai dengan tugas yang mereka selesaikan.
3. Program kompensasi sebagai motivasi kerja: Program kompensasi dibangun sebagai cara untuk membayar atau mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran pegawai untuk organisasi, tetapi juga sebagai cara untuk meningkatkan semangat kerja. Dengan kompensasi, setiap pekerja akan sadar bahwa semangat kerja mereka akan menguntungkan organisasi dan mereka sendiri.
4. Tambahan sumber pendapatan bagi pegawai: Program kompensasi akan memberi pegawai

kesempatan untuk memperoleh lebih banyak uang dengan memberikan bonus dan cuti sebagai bagian dari keuntungan organisasi.

5. Terbukti menghasilkan lebih banyak uang dan meningkatkan kompensasi. Setiap karyawan di perusahaan percaya bahwa kompensasi mereka tidak akan turun, dan akan terus meningkat. Mereka juga tidak ingin kehilangan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, program kompensasi harus memastikan bahwa karyawan mendapatkan gaji dari perusahaan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan terbaik mereka.
6. Kompensasi untuk tim manajemen. Manajer atau pemimpin setiap organisasi adalah kelompok yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, wajar jika mereka menerima kompensasi yang lebih besar daripada pegawai biasa.
7. Prospek masa depan: Dalam program kompensasi, prospek masa depan harus dipertimbangkan. Kondisi organisasi saat ini, kondisi organisasi saat ini, dan prospek organisasi yang akan datang harus dipertimbangkan ketika berbicara tentang prospek masa depan.

Menurut Siagian (2008), para profesional manajemen sumber daya manusia harus melakukan empat hal sebelum berusaha membuat sistem kompensasi: (1) Melakukan analisis pekerjaan. Ini berarti bahwa deskripsi pekerjaan, uraian pekerjaan, dan standar pekerjaan harus disusun dalam suatu organisasi; (2) Penilaian pekerjaan berkaitan dengan keadilan internal. Dalam penilaian ini, pekerjaan

dinilai, diberi nilai, dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam organisasi, dan diberi poin untuk setiap pekerjaan; (3) Melakukan survei tentang berbagai sistem kompensasi yang berbeda; dan (4) Proses ini melibatkan membandingkan nilai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasar kerja.

4.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Berbagai macam faktor memengaruhi pemberian kompensasi organisasi. Setiap organisasi menghadapi tantangan ini ketika mereka menetapkan kebijakan kompensasi mereka sendiri (Sinambela, 2017):

1. Kinerja dan produktivitas Setiap organisasi pasti ingin keuntungan bisnis terbaik. Keuntungan ini dapat berupa material maupun nonmaterial. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja karyawannya untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Organisasi tidak dapat membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi apa yang diberikan pekerjaannya kepada perusahaan.
2. Kemampuan membayar: Pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan organisasi untuk membayar. Organisasi tidak dapat membayar pegawai lebih dari apa yang dapat dia bayar. Jika organisasi membayar lebih dari apa yang dapat dia bayar, organisasi tersebut akan terancam bangkrut.
3. Kesiediaan membayar: Kesiediaan membayar akan memengaruhi kebijakan kompensasi pegawai.

Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi beberapa tidak.

4. Permintaan dan ketersediaan tenaga kerja
Berkurangnya jumlah tenaga kerja yang tersedia di pasar akan berdampak pada sistem kompensasi. Pegawai yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi daripada rata-rata tenaga kerja akan menerima kompensasi yang lebih rendah.
5. Serikat Pekerja: Kebijakan kompensasi dipengaruhi oleh serikat pekerja, baik itu serikat pekerja, serikat pegawai, atau serikat buruh. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, dan wajar. Jika suatu organisasi dianggap tidak memberikan kompensasi yang sesuai, serikat pekerja akan menuntut organisasi tersebut.
6. Undang-undang dan peraturan yang berlaku: Kebijakan ketenagakerjaan saat ini sangat diperhatikan karena mereka berkaitan langsung dengan pegawai, yang merupakan bagian terpenting dari perusahaan yang membutuhkan perlindungan. Peraturan yang jelas akan berdampak pada sistem kompensasi.

Sementara itu menurut Hasibuan (2008) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi sistem kompensasi antara lain:

1. Penawaran dan permintaan: Jika penawaran kerja lebih banyak daripada permintaan kerja, maka kompensasi relatif lebih rendah. Sebaliknya, jika

penawaran kerja relatif lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif lebih tinggi.

2. Kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar: Kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar lebih tinggi, tingkat kompensasi lebih tinggi. Sebaliknya, kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar lebih rendah, tingkat kompensasi lebih rendah.
3. Serikat buruh: Serikat buruh yang kuat dan berpengaruh menghasilkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, serikat buruh yang lemah dan tidak berpengaruh menghasilkan tingkat kompensasi yang lebih rendah.
4. Produksi kerja pegawai: Ketika produktivitas pegawai tinggi dan hasilnya rendah, kompensasi akan lebih tinggi. Sebaliknya, ketika produktivitas pegawai rendah dan hasilnya rendah, kompensasi akan lebih rendah.
5. Pemerintah yang memiliki undang-undang menetapkan besarnya upah minimum regional (UMR). Peraturan pemerintah ini akan sangat penting untuk memastikan bahwa pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan jumlah kompensasi yang harus dibayar kepada pegawai mereka.
6. Biaya hidup: Tingkat upah di Kota Jakarta lebih tinggi daripada di Bandung karena biaya hidup di Kota Jakarta lebih tinggi daripada di Bandung.
7. Posisi dan jabatan pegawai: Pegawai dengan posisi yang lebih tinggi akan menerima kompensasi yang lebih besar, sedangkan pegawai dengan posisi yang

lebih rendah akan menerima kompensasi yang lebih rendah. Ini wajar karena mereka yang memiliki banyak tanggung jawab dan otoritas harus menerima kompensasi yang lebih besar.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja: Pegawai dengan pendidikan rendah dan pengalaman kerja yang lebih singkat akan menerima kompensasi yang lebih rendah karena keahlian dan keterampilan yang lebih rendah.
9. Situasi ekonomi nasional. Dalam kondisi ekonomi nasional yang maju, atau booming, tingkat kompensasi akan meningkat karena mendekati full employment. Sebaliknya, dalam kondisi ekonomi yang kurang maju, tingkat upah akan turun karena banyak pengangguran.
10. Jenis pekerjaan: Pekerjaan yang sulit dan memiliki resiko (finansial, keselamatan) yang besar membutuhkan banyak latihan dan ketelitian, sehingga tingkat kompensasi semakin tinggi. Sebaliknya, pekerjaan yang mudah dan memiliki resiko (finansial, keselamatan) yang kecil membutuhkan lebih sedikit latihan dan ketelitian. Misalnya, merakit komputer membayar lebih banyak daripada kuli angkut barang.

4.3 Pemeliharaan Tenaga Kerja

Mengingat betapa pentingnya sumber daya manusia, sangat penting untuk menjaga hubungan yang berkelanjutan dan harmonis dengan karyawan di setiap organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pemeliharaan

hubungan tersebut, menurut teori manajemen sumber daya manusia, termasuk motivasi dan kepuasan kerja, penanganan stres, konseling, penerapan sanksi disipliner, sistem komunikasi, dan perubahan (Siagian, 2008).

4.3.1 Pengertian Pemeliharaan Tenaga Kerja

Hubungan kerja yang baik di suatu organisasi merupakan salah satu komponen penting yang dapat menentukan keberhasilan dan produktivitas tim. Hubungan kerja yang harmonis membantu pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan dan meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam situasi seperti ini, manajemen harus memastikan bahwa lingkungan kerja mereka mendukung komunikasi terbuka, kerja sama, dan rasa hormat satu sama lain (Goleman, 2023).

Komunikasi yang efektif adalah komponen penting dalam mempertahankan hubungan kerja (Kahn dan Byosiére, 2023). Dengan komunikasi yang baik, karyawan dapat berbagi ide, masukan, dan umpan balik dengan cara yang konstruktif. Hal ini tidak hanya membantu menyelesaikan masalah, tetapi juga meningkatkan kepercayaan satu sama lain. Selain itu, kesalahpahaman yang dapat merusak hubungan kerja dapat dihindari dengan komunikasi yang terbuka.

Pengakuan dan penghargaan atas upaya karyawan selain komunikasi sangat penting untuk mempertahankan hubungan kerja (Smith dan Brown, 2023). Ketika karyawan merasa dihargai atas upaya dan pencapaian mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan lebih banyak untuk tim. Oleh karena itu, manajemen harus membuat

sistem penghargaan yang adil dan jelas untuk memastikan bahwa karyawan terus berprestasi.

Terakhir, menurut McGregor (2023), pengembangan dan pelatihan karyawan sangat penting untuk menjaga hubungan kerja yang baik. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, organisasi tidak hanya meningkatkan kompetensi tim, tetapi juga menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan. Hal ini dapat menghasilkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi dari karyawan terhadap organisasi.

4.3.2 Strategi Pemeliharaan Tenaga Kerja

Salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah pemeliharaan tenaga kerja, yang bertujuan untuk mengurangi tingkat turnover dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi. Salah satu strategi yang efektif adalah menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Karyawan dapat menjadi lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih setia kepada perusahaan jika mereka merasa dihargai dan dihargai di tempat kerja mereka (Bakker dan Demerouti, 2017). Perusahaan dapat mendorong karyawan untuk bertahan dengan memberikan penghargaan untuk prestasi dan menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan.

Pengembangan karir juga merupakan strategi penting untuk mempertahankan karyawan. Perusahaan yang memberi mereka kesempatan untuk berkembang dan belajar cenderung membuat karyawan lebih setia. Program pelatihan dan pengembangan yang terorganisir dapat

membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka dan mempersiapkan mereka untuk posisi di perusahaan yang lebih tinggi (Noe, 2017). Oleh karena itu, meningkatkan keterampilan karyawan memberikan manfaat bagi perusahaan secara keseluruhan, bukan hanya untuk individu.

Salah satu pendekatan yang semakin populer untuk mempertahankan karyawan adalah memberikan fleksibilitas pekerjaan. Perusahaan dapat membantu karyawan mereka mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja mereka dengan menawarkan opsi kerja yang fleksibel, seperti jam kerja yang dapat disesuaikan atau kerja dari rumah. Menurut penelitian, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan tingkat stres, sehingga menurunkan *turnover* (Hill et al., 2018).

Terakhir, komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan sangat penting untuk memastikan bahwa tenaga kerja tetap di tempat kerja. Jika karyawan merasa didengar dan memiliki cara untuk menyuarakan pendapat mereka, mereka cenderung lebih bahagia dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka (McGregor, 2023). Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan lingkungan komunikasi yang terbuka yang memungkinkan diskusi dua arah. Oleh karena itu, pendekatan pemeliharaan tenaga kerja yang komprehensif harus memasukkan berbagai elemen, mulai dari lingkungan kerja hingga komunikasi dan pengembangan karir.

4.3.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Pemeliharaan Tenaga Kerja

Kompensasi merupakan salah satu faktor kunci dalam pemeliharaan tenaga kerja yang efektif. Dalam konteks organisasi, kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga tunjangan, bonus, dan insentif lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan dan motivasi karyawan (Armstrong dan Taylor, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang adil cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi mereka, yang pada gilirannya mengurangi tingkat *turnover* (Khan et al., 2021).

Selain itu, kompensasi yang kompetitif dapat menjadi alat strategis dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dalam pasar kerja yang semakin kompetitif, organisasi yang menawarkan paket kompensasi yang menarik memiliki keunggulan dalam merekrut karyawan berkualitas (Brewster et al., 2019). Hal ini penting, terutama dalam industri yang membutuhkan keterampilan khusus, di mana ketersediaan tenaga kerja yang terampil sangat terbatas.

Namun, penting untuk dicatat bahwa kompensasi bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi pemeliharaan tenaga kerja. Faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karir, dan keseimbangan kerja-hidup juga memainkan peran penting (Sonnentag dan Frese, 2018). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan berbagai elemen untuk menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan.

Dalam rangka meningkatkan efektivitas strategi pemeliharaan tenaga kerja, organisasi harus secara teratur mengevaluasi dan menyesuaikan kebijakan kompensasi mereka. Penelitian menunjukkan bahwa transparansi dalam struktur kompensasi dan komunikasi yang jelas mengenai manfaat yang ditawarkan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Khan et al., 2021). Dengan demikian, pengelolaan kompensasi yang baik dapat berkontribusi secara signifikan terhadap keberlangsungan dan kesuksesan organisasi.

4.4 Penutup

Kompensasi memainkan peran yang sangat penting dalam pemeliharaan tenaga kerja. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, tetapi juga berkontribusi pada retensi tenaga kerja yang lebih baik. Dengan memberikan imbalan yang sesuai, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Selain itu, kompensasi yang baik dapat mengurangi tingkat *turnover*, yang sering kali menjadi tantangan besar bagi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk merancang strategi kompensasi yang efektif dan berkelanjutan, yang tidak hanya memenuhi kebutuhan karyawan tetapi juga mendukung tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan demikian, investasi dalam kompensasi yang tepat akan

membawa manfaat yang signifikan bagi kedua belah pihak,
menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barnes, J. F., Harper, L. C., & Clements, I. W. D. (2006). Method and Systems For Workforce Management. <https://www.freepatentsonline.com/y2007/0038505.html>
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2019). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
- Goleman, D. (2023). *Emotional Intelligence in the Workplace: A Guide to Building Stronger Relationships*. New York, NY: HarperCollins.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2018). Finding an extra day a week: The positive effects of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 67(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/fare.12300>
- Indra Budi Setiyawan, et. all. (2024). Compensation, Stress, And Retention: Crafting A Satisfied Workforce In Guarantee Companies. *Journal Eduvest*. 4(10): 9029-9045.
- Kahn, W. A., & Byosiére, P. (2023). *The Role of Communication in Workplace Relationships: A Comprehensive Review*. *Journal of Organizational*

Behavior, 44(2), 123-145.
<https://doi.org/10.1002/job.2567>

Khan, M. A., Ali, A., & Khan, M. N. (2021). The impact of compensation on employee retention: A study of the banking sector in Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 1-15.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i1.18363>

McGregor, D. (2023). *The Human Side of Enterprise: A New Perspective on Employee Engagement*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2019). The impact of leadership style and employee communication on employee engagement. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 1-24.
<https://doi.org/10.1177/2329488416681550>

Minarso, M. F., Wibowo, R. A., & Prasetyo, T. (2023). Pemberian Kompensasi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Kontruksi.
<https://doi.org/10.47467/elmal.v5i2.5609>

Noe, R. A. (2017). Employee training and development. *McGraw-Hill Education*.

Rahman et.al. (2023). The Effect of Compensation and Career Development on Engagement and Loyalty Employees in the Production Department Pt Paiton Operation Maintenance Indonesia Probolinggo, *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, Volume 6 Issue 3 March 2023, DOI: 10.47191/jefms/v6-i3-30

- Rivai, Veithzal., Ella Jauvani Sagala. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (18th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Siagian, Sondang. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith, J. A., & Brown, L. (2023). *Recognition and Reward Systems: Enhancing Employee Motivation and Performance*. *International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 45-67.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2023.1234567>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2018). Performance concepts and performance theory. In *The Oxford Handbook of Work and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 1-25). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198736978.013.1>
- Werther, William B., Keith Davis. (1996). *Human Resource and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Widodo, Suparno Eko. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

BAB 5

INTEGRITAS, PEMBERHENTIAN DAN Pensiun dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Oleh Syafaruddin

5.1 Pengertian Manajemen SDM

5.1.1 Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari dua kata bahasa latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan kata *agere* yang berarti melakukan. Kedua kata tersebut digabung menjadi kata kerja *managere* yang mempunyai arti menangani. Kata *managere* yang diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris yang menjadi bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Kemudian akhirnya kata *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Menurut Stoner & Freeman, (2000) Manajemen ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (the art of getting things done through people). Beberapa ahli telah memberikan pandangannya tentang pengertian manajemen, yang esensinya dapat dipandang sebagai suatu proses yang mempunyai fungsi maupun sebagai suatu tugas(*task*).

5.1.2 Pengertian Manajemen SDM

Dalam pembangunan suatu negara, manusia dapat menjadi penentu dan menunjang pembangunan dan dapat pula menjadi penghambat atau beban pembangunan.

Pembangunan nasional dilaksanakan dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya untuk mewujudkan masyarakat yang adil, makmur, sejahtera, yang merata, baik materiil maupun spiritual berdasarkan Pancasila dan UUD RI Tahun 1945.

Pelaksanaan pembangunan nasional, sumber daya manusia atau tenaga kerja mempunyai peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku dan tujuan pembangunan;

Manusia dapat menjadi beban pembangunan, ketika potensinya belum dikembangkan atau belum diberdayakan secara optimal. Sebab esensi pembangunan sumber daya manusia adalah bagaimana mempersiapkan manusia pembangunan secara produktif yang dapat bermanfaat bagi dirinya sendirinya, keluarganya, lingkungan masyarakat/organisasinya, agamanya, serta untuk bangsa dan negaranya.

Dalam manajemen sumber daya manusia tentunya langkah awal yang perlu mendapat perhatian adalah bagaimana mengembangkan dan meningkatkan sumber daya manusia itu sendiri, baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Tujuannya agar dapat lebih produktif dan lebih teliti menjalankan tugas-tugas organisasi.

Ada beberapa pendapat yang mengemukakan tentang pengembangan sumber daya manusia, namun sebelumnya kita melihat makna dari pada pengembangan itu sendiri.

Menurut Wexley dan Yulk, dalam Anwar Prabu Mangkunegara, (2009:50) menjelaskan bahwa pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha berencana, yang di selenggarakan untuk mencapai penguasaan pengetahuan, sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Oleh Malayu S.P. Hasibuan, (2011) mendefinisikan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan latihan berguna untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Moekijat, (1991) mengemukakan bahwa pengertian pengembangan adalah Setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku, perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap.

Selanjutnya Henry Sinamora, (2004) mengemukakan pengertian pengembangan (development) adalah penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi.

Dengan memperhatikan beberapa pengertian pengembangan sebagaimana tersebut di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pengembangan adalah upaya dan kewajiban setiap individu dalam suatu lembaga untuk mengembangkan setiap kompetensi yang dimiliki, pengembangan tersebut juga merupakan hak dari setiap individu untuk meningkatkan kompetensinya dalam suatu tanggung jawab. Sebab pengembangan diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau lembaga/institusi dan individu dalam organisasi atau lembaga/institusi itu sendiri.

Setelah memahami arti daripada pengembangan, maka selanjutnya kita membahas pengertian sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk serta tujuan organisasinya dibuat berdasarkan beragam visi dan bermacam-macam misi untuk kepentingan manusia yang dalam pelaksanaannya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi atau lembaga/institusi. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia adalah manusia sebagai faktor sentral dan strategis dalam suatu organisasi atau lembaga/institusi yang dapat melakukan suatu pekerjaan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam bentuk program dan kegiatan dari suatu organisasi atau lembaga/institusi. Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah peningkatan

kualitas Sumber Daya Manusia melalui beberapa macam dan jenis program- program pendidikan dan pelatihan serta pengembangannya. Disamping itu pula pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan aplikasi program pendidikan dan pelatihan di dalam organisasi atau lembaga/institusi dengan menerapkan prinsip- prinsip pembelajaran.

Dikemukakan oleh Faustino Cardoso Gomes (2000), bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Sedangkan menurut Wendell French, pengembangan merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan dikemukakan oleh Mondy and Noe, (1990) sebagai berikut: *"Human resorce development is a planned, continuous effort by management to improve employee competency levels and organizational performance through training, education, and development programs"* (Terjemahan bebas: Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui beberapa program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan).

Pengembangan sumber daya manusia adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai atau karyawan agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani

pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kompetensi dan perilaku sikap anggota organisasi atau lembaga/institusi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi atau lembaga/institusi dalam mencapai tujuan.

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pemberian kesempatan kepada sumber daya manusia untuk mengembangkan kompetensi teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai/karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan sebagai tuntutan organisasi, lembaga atau instansi dengan adanya keinginan dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembangnya sumber daya manusia. Tujuan kegiatan pembinaan atau pengembangan sumber daya manusia adalah untuk menumbuhkan kemampuan setiap sumber daya manusia yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berfikir, sikap terhadap pekerjaan, dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehingga produktivitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan. Program pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara yaitu: (1) Pengembangan secara informal yaitu pendidik dan tenaga kependidikan 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

pendidik dan tenaga kependidikan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerja. Hal ini bermanfaat bagi lembaga pendidikan karena prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan semakin besar, disamping efisien dan produktivitasnya semakin baik; (2) pengembangan secara formal, yaitu pendidik dan tenaga kependidikan ditugaskan oleh sekolah untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan di dalam sekolah maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan.

5.2 Integritas

Integritas berasal dari bahasa Latin, yaitu *integer* yang memiliki dan mengandung arti keteguhan sikap dalam mempertahankan prinsip yang menjadi landasan hidup dan melekat pada diri seseorang sebagai nilai-nilai moral. Integritas memiliki mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga mempunyai potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Dapat disimpulkan bahwa integritas adalah jati diri seseorang.

Integritas berupa suatu konsep yang berkaitan dengan konsistensi dalam prinsip, nilai, tindakan, ukuran-ukuran, metode, ekspektasi-ekspektasi dan berbagai hal yang dapat dihasilkan. Orang berintegritas dapat berarti memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter yang kuat. Merupakan suatu kepribadian seseorang yang bertindak secara konsisten dan utuh, baik dalam perkataan maupun perbuatan, sesuai dengan nilai dan kode etik yang

dianutnya. Seseorang dianggap berintegritas ketika dapat memperlihatkan dan memiliki kepribadian dan karakter seperti: memiliki komitmen, setia, bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya, menepati ucapannya jika dia berjanji, mempunyai prinsip dan nilai-nilai hidup serta menghargai waktu.

Dalam berinteraksi dengan orang lain, maka integritas sangatlah diperlukan sebab tanpa integritas maka kesuksesan dapat dikatakan tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan, integritas sebagai salah satu kunci kesuksesan hidup seseorang. Bahkan dapat dikatakan bahwa integritas adalah tolok ukur kualitas kejujuran dan prinsip moral dalam diri seseorang yang dilakukan secara konsisten dalam kehidupan sehari-hari dan bahkan kehidupannya secara keseluruhan.

Dalam rangka mewujudkan pelaksanaan cita-cita bangsa dan mencapai tujuan negara sebagaimana yang tercantum dalam pembukaan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun sumber daya manusia, yakni penyelenggara negara dalam hal ini aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu memberikan pelayanan terhadap masyarakat dan juga mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD Negara RI 1945.

Harapan untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur sipil negara dengan hasil kerja yang tinggi dan berperilaku yang berorientasi pada pelayanan publik,

akuntabel, memiliki kompetensi atau kemampuan, loyal terhadap tugas dan tanggungjawabnya, adaptif, dan dapat berkolaborasi dan bekerja sama secara baik, maka perlu dilakukan penyempurnaan terhadap pelaksanaan manajemen sumber daya manusia.

Integritas adalah sikap hidup yang konsisten, memiliki komitmen dan keteguhan yang tidak tergoyahkan dalam memegang prinsip-prinsip kebenaran. Sikap yang teguh mempertahankan prinsip, tidak mau korupsi, dan menjadi dasar yang sudah melekat pada diri sebagai nilai-nilai moral dalam bertindak.

Integritas dalam konteks Birokrasi atau Pemerintahan adalah keteguhan diri seorang aparatur pemerintah/birokrasi dan pejabat publik untuk tidak meminta atau tidak menerima apapun dari orang lain yang diduga terkait dengan jabatan publik yang didudukinya atau diembangnya.

Prilaku integritas seorang aparat birokrasi atau pemerintah dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat dari cara kerja dan tingkahnya seperti bagaimana dia mematuhi ketentuan yang telah diatur dan etika organisasi, bagaimana sikap kejujurannya dalam menjalankan tugas sehari-hari, memegang teguh komitmen, dapat bertanggungjawab terhadap tugas-tugas yang dijalankan, serta konsisten antara apa yang diucapkan dengan tindakan yang dilakukan.

Menurut Andreas Harefa, integritas yaitu tiga kunci yang bisa diamati, yakni menunjukkan kejujuran, komitmen, dan mengerjakan sesuatu dengan konsisten.

Henry Cloud, mengatakan bahwa berbicara tentang integritas, tidak bisa terlepas dari sebuah upaya menjadi manusia yang manusiawi dan terpadu padasetiap bagian diri yang berlainan, yang bekerja baik dan menjalankan fungsinya sesuai apa yang sudah dirancang sebelumnya. Integritas amat sangat terkait dengan keutuhan dan juga keefektifan pada seseorang sebagaiinsan manusia.

Integritas mempunyai dua fungsi utama yaitu: (1) Fungsi Kognitif adalah mencakup kecerdasan moral dan juga wawasan diri (self insight). wawasan diri dapat meliputi ilmu pengetahuan seseorang dan refleksi diri. fungsi kognitif dari integritas merupakan pemeliharaan moral seseorang yang mendorong seseorang untuk mempunyai pengetahuan yang lebih luas; (2) Fungsi Afektif yaitu mencakup hati nurani dan juga harga diri. Fungsi afektif integritas menjaga nurani manusia agar tetap mempunyai “hati” dan “perasaan” sebagai manusia. Sebab tanpa integritas, motivasi amat berbahaya. Kalau tidak ada motivasi, kapasitas tidak mampu berdaya. Kalau tidak ada kapasitas, maka pemahaman akan terbatas. Kalau tidak ada pemahaman, maka pengetahuan tidak berarti, dan kalau tidak ada pengetahuan, maka pengalaman menjadi buta.

5.3 Pemberhentian dan Pensiun.

Pemberhentian dan Pensiun dalam lingkup aparatur negara adalah merupakan bagian dari pada penataan sumber daya manusia aparatur. Manajemen aparatur sipil negara sebagaimana yang tertuang dalam undang-undang aparatur sipil negara yang telah dirubah menjadi Undang-

Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 20 Tahun 2023 pada pasal 52 ayat (1) disebutkan bahwa pemberhentian aparatur sipil negara meliputi: (a) atas permintaan sendiri dan (b) tidak atas permintaan sendiri. Lebih lanjut disebutkan bahwa pemberhentian atas permintaan sendiri dilakukan apabila pegawai aparatur sipil negara yang bersangkutan mengundurkan diri dari aparatur sipil negara. Sedangkan pemberhentian tidak atas permintaan sendiri dilakukan apabila: (a) melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; (b). meninggal dunia; (c). Mencapai batas usia pensiun jabatan dan/atau berakhirnya masa perjanjian kerja; (d). terdampak perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah; (e). tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban; (f). tidak berkinerja; (g). melakukan pelanggaran disiplin tingkat berat; (h). dipidana dengan pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun; (i). dipidana dengan pidana penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan; dan/ atau (j). menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik.

Pemberhentian Pegawai Aparatur Sipil Negara karena sebab Pemberhentian tidak atas permintaan sendiri karena melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan UUD Negara RI Tahun 1945, karena melakukan pelanggaran disiplin tingkat berat, karena dipidana dengan pidana

penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan, dan/atau karena menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik, maka hal ini dikategorikan sebagai pemberhentian tidak dengan hormat.

Selanjutnya pada pasal 53 Undang Undang Aparatur Sipil Negara nomor 20 Tahun 2023 disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil diberhentikan sementara, apabila: (a). diangkat menjadi pejabat negara; (b). diangkat menjadi komisioner atau anggota lembaga nonstruktural; atau (c). menjalani cuti di luar tanggungan negara.

Pegawai Aparatur Sipil Negara yang ditahan karena menjadi tersangka atau terdakwa dilakukan pemberhentian sementara untuk mendukung proses hukum.

Pengaktifan kembali Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan Pegawai Aparatur Sipil Negara sebagaimana dimaksud pada ayat (2) yang diberhentikan sementara dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pemberhentian, pemberhentian sementara, dan pengaktifan kembali Pegawai Aparatur Sipil Negara diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Batas usia pensiun terhadap Aparatur Sipil Negara sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan umum Undang-Undang Aparatur Sipil Negara nomor 20 tahun 2023 yang dibagi atas klasifikasi Jabatan Manajerial dan Jabatan Nonmanajerial. Jabatan Manajerial adalah sekelompok

jabatan yang memiliki fungsi memimpin unit organisasi dan memiliki pegawai yang berkedudukan langsung dibawahnya untuk mencapai tujuan organisasi. Jabatan Nonmanajerial adalah sekelompok jabatan yang mengutamakan kompetensi yang bersifat teknis sesuai bidangnya dan tidak memiliki tanggung jawab langsung dalam mengelola dan mengawasi kinerja pegawai.

Batas usia pensiun jabatan Pegawai Aparatur Sipil Negara berdasarkan undang-undang nomor 20 tahun 2023 yaitu:

- a. Untuk Jabatan Manajerial 60 (enam puluh) tahun bagi pejabat pimpinan tinggi utama, pejabat pimpinan tinggi madya, dan pejabat pimpinan tinggi pratama; dan 58 (lima puluh delapan) tahun bagi pejabat administrator dan pejabat pengawas;
- b. Untuk Jabatan Nonmanajerial yaitu: sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi pejabat fungsional dan 58 (lima puluh delapan) tahun bagi pejabat pelaksana.

Ketentuan bagi Pejabat Pimpinan Tinggi yang Mencalonkan sebagai Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati/Walikota, dan Wakil Bupati/Wakil Walikota sebagaimana diatur pada Pasal 56 Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 20 tahun 2023 yaitu Pejabat pimpinan tinggi madya dan pejabat pimpinan tinggi pratama yang akan mencalonkan diri menjadi Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati/Walikota, dan Wakil Bupati/Wakil Walikota wajib menyatakan pengunduran diri secara tertulis dari Pegawai Negeri Sipil sejak ditetapkan sebagai calon.

Pegawai Negeri Sipil diberhentikan sementara apabila diangkat menjadi:

- Ketua, wakil ketua, dan anggota Mahkamah Konstitusi;
- Ketua, wakil ketua, dan anggota Badan Pemeriksa Keuangan;
- Ketua, Wakil Ketua, dan anggota Komisi Yudisial;
- Ketua dan Wakil Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi;
- Menteri dan jabatan setingkat Menteri;
- Kepala perwakilan Republik Indonesia di luar negeri yang berkedudukan sebagai Duta Besar Luar biasa dan berkuasa penuh;

Pegawai Negeri Sipil yang tidak lagi menjabat Pegawai Aparatur Sipil Negara yang mencalonkan diri atau dicalonkan menjadi Presiden dan Wakil Presiden, anggota Dewan Perwakilan Rakyat, anggota Dewan Perwakilan Daerah, Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/Wakil Walikota wajib menyatakan pengunduran diri secara tertulis sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara sejak ditetapkan sebagai calon pada jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Pegawai Negeri Sipil yang tidak menjabat lagi sebagai pejabat negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 59 ayat (1) dapat menduduki jabatan Aparatur Sipil Negara sepanjang tersedia lowongan jabatan. Diaktifkan kembali sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Selanjutnya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara nomor 20 tahun 2023 pada Pasal 60 ayat (1) Pegawai Negeri Sipil yang tidak menjabat lagi sebagai pejabat negara

sebagaimana dimaksud dalam Pasal 59 ayat (1) dapat menduduki jabatan Aparatur Sipil Negara sepanjang tersedia lowongan jabatan.

Dalam hal tidak tersedia lowongan jabatan Aparatur Sipil Negara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam waktu paling lambat 5 (lima) tahun Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat.

Bahwa dalam pelaksanaan pembangunan nasional, tenaga kerja sebagai sumber daya manusia potensial memiliki peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku dan tujuan pembangunan. Di Indonesia pemanfaatan sumber daya manusia pada perusahaan-perusahaan/swasta juga telah diatur dengan adanya undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Tujuan dari pada undang-undang tentang ketenagakerjaan adalah memberikan perlindungan terhadap sumber daya manusia yang dipekerjakan pada perusahaan-perusahaan/swasta dengan maksud untuk menjamin hak hak dasar para pekerja atau buruh dan menjamin kesamaan kesempatan serta perlakuan tanpa ada diskriminasi atas dasar apapun untuk mewujudkan kesejahteraan para pekerja atau buruh dan keluarganya dengan tetap memperhatikan kondisi dan perkembangan dunia usaha.

Undang-undang tentang ketenagakerjaan adalah mengatur segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja.

Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

Pekerja atau buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain, sedangkan Pemberi kerja adalah orang perseorangan, pengusaha, badan hukum, atau badan-badan lainnya yang mempekerjakan tenaga kerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain. Pengusaha adalah: (1) orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri; (2) orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya; (3) orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud pada poin (1) dan poin (2) yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia.

Dalam undang-undang tentang ketenagakerjaan dikenal adanya Perjanjian kerja yaitu perjanjian antara pekerja atau buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak. Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja atau buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan penugasan atau perintah.

Suatu perusahaan diwajibkan memiliki Peraturan perusahaan yang dibuat secara tertulis oleh pengusaha yang didalamnya memuat syarat-syarat kerja dan tata tertib perusahaan. Perjanjian kerja bersama adalah perjanjian

yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja atau serikat buruh atau beberapa serikat pekerja atau serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Perselisihan hubungan industrial adalah perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja atau buruh atau serikat pekerja atau serikat buruh karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan, dan perselisihan pemutusan hubungan kerja serta perselisihan antar serikat pekerja atau serikat buruh hanya dalam satu perusahaan. Dalam undang-undang ketenagakerjaan juga disebutkan tentang mogok kerja, yaitu suatu tindakan pekerja atau buruh yang direncanakan dan dilaksanakan secara bersama-sama dan/atau oleh serikat pekerja atau serikat buruh untuk menghentikan atau memperlambat pekerjaan.

Penutupan perusahaan atau diistilahkan lock out adalah suatu tindakan pengusaha untuk menolak pekerja atau buruh seluruhnya atau sebagian untuk menjalankan pekerjaan. Sedangkan pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha.

Oleh seorang pekerja atau buruh mempunyai hak berupa upah. Upah adalah hak pekerja atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai

imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja atau buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja atau buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Kesejahteraan pekerja atau buruh adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Pengawasan ketenagakerjaan adalah kegiatan mengawasi dan menegakkan pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan. Sumber daya manusia yang diberhentikan pada suatu perusahaan berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan dikenal dengan istilah pemutusan hubungan kerja. Ketentuan mengenai pemutusan hubungan kerja dalam hal ini meliputi pemutusan hubungan kerja yang terjadi di badan usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara, maupun usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Dalam pasal 151 undang-undang nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan disebutkan pada: (1) Pengusaha, pekerja atau buruh, serikat pekerja atau serikat buruh, dan pemerintah, dengan segala upaya harus mengusahakan agar jangan terjadi pemutusan hubungan

kerja; (2) Dalam hal segala upaya telah dilakukan, tetapi pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindari, maka maksud pemutusan hubungan kerja wajib dirundingkan oleh pengusaha dan serikat pekerja atau serikat buruh atau dengan pekerja atau buruh apabila pekerja atau buruh yang bersangkutan tidak menjadi anggota serikat pekerja atau serikat buruh; (3) Dalam hal perundingan sebagaimana dimaksud dalam ayat dua benar-benar tidak menghasilkan persetujuan, pengusaha hanya dapat memutuskan hubungan kerja dengan pekerja atau buruh setelah memperoleh penetapan dari lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Permohonan penetapan pemutusan hubungan kerja diajukan secara tertulis kepada lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial disertai alasan yang menjadi dasarnya. Permohonan penetapan sebagaimana dimaksud dalam ayat satu dapat diterima oleh lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial apabila telah dirundangkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 151 ayat dua. Penetapan atas permohonan pemutusan hubungan kerja hanya dapat diberikan oleh lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial jika ternyata maksud untuk memutuskan hubungan kerja telah dirundingkan, tetapi perundingan tersebut tidak menghasilkan kesepakatan.

Pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan :

- Pekerja atau buruh berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu

tidak melampaui 12 (dua belas) bulan secara terus-menerus;

- Pekerja atau buruh berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- Pekerja atau buruh menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya;
- Pekerja atau buruh menikah;
- Pekerja atau buruh perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya;
- Pekerja atau buruh mempunyai pertalian darah dan/atau ikatan perkawinan dengan pekerja atau buruh lainnya di dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama;
- Pekerja atau buruh mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja atau serikat buruh, pekerja atau buruh melakukan kegiatan serikat pekerja atau serikat buruh di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama;
- Pekerja atau buruh yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan;
- Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan;

- Pekerja atau buruh dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan dengan alasan sebagaimana dimaksud di atas batal demi hukum dan pengusaha wajib mempekerjakan kembali pekerja atau buruh yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- S.Prajudi Admosudirjo, (1982). Administrasi dan Manajemen. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Poerwono, H. (1982). Tata Personalia, Cetakan V. *Bandung: Djambatan*.
- Sujamto, (1987). Aspek-aspek Pengawasan di Indonesia, Sinar Grafika, Jakarta.
- Hadari Nawawi, (1989). Pengawasan di Lingkungan Aparatur Pemerintah, Erlangga, Jakarta.
- Siswanto, B. (1989). Manajemen tenaga kerja. *Bandung: Sinar Baru*.
- Kotler, Philip and Eduardo L. Roberto. (1989). Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior, Free Press, New York.
- Alex S. Nitisemito (2000). Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed. 3, Ghalia Indonesia, Jakarta. In *Prosiding Seminar Nasional Hardiknas Universitas Mulawarman* (Vol. 37, p. 46).
- Moekijat, M. (2008). Penerapan Produktivitas dalam organisasi. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Pandemi, M. D. T. Ahmad, IF (2020). Alternative Assessment in Distance Learning in Emergencies Spread of Coronavirus Disease (Covid-19) in Indonesia. *Jurnal Pedagogik*, 07 (01), 195–222.

- Situmeang, R. R. (2017). Pengaruh pengawasan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (AJIE)*, 2(02), 148-160.
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Larson, Charles U. (2004). *Persuasion: Reflection and Responsibility*. Wadsworth, Canada.
- Syafaruddin. (2023) *Dasar-Dasar Administrasi*. Get Press Indonesia, Kota Padang.

Dokumen:

- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 1999 jo. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 Tentang Tindak Pidana Korupsi;
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi;
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan;
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah;
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara;

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2017 Tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2018 Tentang Tugas dan Wewenang Gubernur sebagai wakil npemerintah pusat;

Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan RI, (6 Tahun 2018). WWW.Peraturan.go.id

BIODATA PENULIS



Dewi Sulfa Saguni, S.Pd., M.A.P.

Dosen Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Penulis lahir di Bone tanggal 25 September 1997. Penulis adalah dosen Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sembilanbelas November Kolaka. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar dan melanjutkan S2 pada program studi Ilmu Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Makassar. Penulis dapat dihubungi melalui email dewisulfa25@gmail.com , ds_saguni@usn.ac.id

BIODATA PENULIS



Fetni, S.I.K.,M.A.P.

Dosen Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Ekonomi
Universitas Sembilanbelas November Kolaka

Penulis lahir di Muna Sulawesi Tenggara tanggal 29 Januari 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Ekonomi Universitas Sembilanbelas November Kolaka. Menyelesaikan pendidikan S1 dan memperoleh gelar S.I.K Pada Jurusan Ilmu Komunikasi di Universitas Halu Oleo Kendari Pada Tahun 2015 dan melanjutkan S2 pada Administrasi Pembangunan Konsentrasi Komunikasi Pembangunan di Universitas Halu Oleo Kendari dengan Gelar M.A.P pada Tahun 2017. Diangkat sebagai Dosen Tetap Non PNS pada jurusan Ilmu komunikasi Di Universitas Halu sejak tahun 2017 sampai dengan tahun 2021. Sekarang sebagai Dosen Tetap Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Ekonomi Universitas Sembilanbelas November Kolaka diangkat pada tahun 2022. Sebagai akademisi , penulis tidak

hanya aktif dalam kegiatan pengajaran, tetapi juga dalam penelitian yang relevan dengan isu-isu sosial.

BIODATA PENULIS



Dr. Joko Tri Nugraha, S.Sos, M.Si, CISHR

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tidar

Penulis dilahirkan di Yogyakarta, 9 Juni 1981 adalah doktor administrasi publik serta dosen tetap di Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tidar. Penulis mendapatkan gelar Sarjana di Universitas Jenderal Soedirman Jurusan Administrasi Negara tahun 2004. Gelar Master diperoleh pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi di Universitas Jenderal Soedirman tahun 2010. Gelar doktor pada Doktor Administrasi Publik Universitas Diponegoro tahun 2023. Mata kuliah yang diampu antara lain Statistika Sosial, Sistem Politik Indonesia, MPS Kuantitatif, Metode Penelitian Administrasi Negara, Manajemen Sumber Daya Manusia serta *E-Governance*. Fokus penelitiannya selama ini antara lain pada bidang reformasi birokrasi, manajemen pelayanan publik dan *e-government*. Buku yang pernah diterbitkan antara lain: (1) Metode Penelitian Sosial Kuantitatif; (2)

Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi; (3) Manajemen Sumber Daya Manusia; (4) Demokrasi Di Tingkat Lokal: Perspektif Partisipasi Politik Masyarakat Pada Pemilihan Walikota; (5) *E-Government* Dalam Perspektif Pengguna: Konsep, Teori dan Perkembangannya; (6) Pelayanan Publik; (7) *E-Government*; (8) Komunikasi Politik; (9) Administrasi Publik; (10) Kebijakan Publik dan; (11) Budaya Organisasi. Penulis dapat dihubungi melalui nomor 081327039155 dan melalui email jokotrinugraha@untidar.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Syafaruddin, M.Pd.,

Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) YAPPI
Makassar

Penulis lahir di Pangkalan Takalar pada tanggal 08 September 1964. Menyelesaikan pendidikan S-3 (Doktor) Administrasi Publik di Universitas Negeri Makassar Tahun 2012, Jenjang S-2 Ilmu Sosial/Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Makassar Tahun 2003 dan, Sarjana (S-1) Jurusan Administrasi Negara di STIA Ujung Pandang Tahun 1988.

Karier sebagai Pegawai Negeri Sipil berawal di Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kab.Takalar, sejak tahun 1994-2001, kemudian bertugas di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kab.Takalar tahun 2001-2008, bertugas di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kab.Takalar Tahun 2008-2009, bertugas di Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Linmas Kab.Takalar Tahun 2009-2012, bertugas di Inspektorat Kab.Takalar Tahun 2012-2013, bertugas di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kab.Takalar Tahun 2013-2014 dan kembali

bertugas di Inspektorat Daerah Kab.Takalar Tahun 2014-2020, beralih menjadi tenaga fungsional Dosen di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) IX di perbantukan pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) YAPPI Makassar Tahun 2020 sampai sekarang. Pernah mengikuti obervasi lapangan dalam Kajian Diklat Kepemimpinan Tingkat II fokus pada Tindaklanjut Hasil Pengawasan Internal oleh APIP yang diselenggarakan oleh LAN-RI Tahun 2015 di Vietnam. Mengikuti PKM Internasional yang diselenggarakan oleh Asosiasi Dosen Kolaborasi Lintas Perguruan Tinggi (DKLPT) se-Indonesia pebruari 2024 di Kuala Lumpur Malaysia.

Buku-Buku yang pernah ditulis a.l.: Buku Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Gol II dan Golongan III Tahun 2005, Buku Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Tahun 2001, Buku Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Tahun 2002.

Buku Dasar-Dasar Administrasi, (2023) Get Press Indonesia, Padang.

Beberapa artikel yang pernah ditulis antara lain :

NO.	JUDUL JURNAL	KETERANGAN
1.	Transformational Leadership In Organizational Change	Jurnal internasional
2.	The Influence Of Civic Knowledge, Civil Skills, And Citizen Involvement On Legal Awareness Among Students	Jurnal internasional
3.	The Influence Of Civic Knowledge, Civil Skills, And Citizen Involvement On Legal Awareness Among Students	Jurnal internasional
4.	Dampak Perubahan Layanan Publik Yang Disebabkan Oleh Teknologi Dan Media Sosial	Jurnal nasional terakreditasi
5.	Keberlanjutan Usaha Desa Melalui Pemberdayaan Potensi Desa di Wilayah Kelurahan Canrego, Kecamatan Polombangkeng Selatan Kabupaten Takalar	Jurnal nasional
6.	Review Of Employee's Work Motivation At Arborbiz Makassar Hotel.	Prosiding seminar internasional
7.	PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI AUDITOR DILINGKUNGAN INSPEKTORAT	Jurnal nasional

NO.	JUDUL JURNAL	KETERANGAN
	KAB. TAKALAR	
8.	Efektivitas Penerapan Absensi Elektronik Dalam Meningkatkan Disiplin ASN Di Kantor Kecamatan Batuputih Kabupaten Kolaka Utara Provinsi Sulawesi Tenggara.	Jurnal nasional
9.	Environmental Sustainability for Urban Areas in Indonesia: Strategies, Challenges, and Future Directions.	Jurnal Internasional