BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA 2

Penulis
Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.
Dr. Sri Lestari Prasilowati, M.A.
Dede Mulyana, S.E., M.M.

Buku Ajar

Manajemen Sumber Daya Manusia 2

Sanskara Karya Internasional

Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.

Dr. Sri Lestari Prasilowati, M.A.

Dede Mulyana, S.E., M.M.

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4
Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26
Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

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

Senakara Karya Internasional

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

Buku Ajar

Manajemen Sumber Daya Manusia 2

Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.

Dr. Sri Lestari Prasilowati, M.A.

Dede Mulyana, S.E., M.M.

Sanskara Karya Internasional

Penerbit:

Sanskara Karya Internasional

PT. Sanskara Karya Internasional

Grand Slipi Tower Level 42 Unit G-H

Jl. S. Parman Kav. 22-24 Jakarta Barat-Indonesia.

https://sanskarakarya.com

Buku Ajar

Manajemen Sumber Daya Manusia 2

Penulis:
Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.
Dr. Sri Lestari Prasilowati, M.A.
Dede Mulyana, S.E., M.M.

Halaman:
x, 305

Editor:
Andri Ardhiyansyah, MBA

ISBN:
978-634-7499-33-2

Desain Cover:
Ilham Akbar B.

Terbit:
April, 2026

Ukuran:
Unesco:15,5 x 23 cm

Sanskara Karya Internasional

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

Sanskara Karya Internasional

PT. Sanskara Karya Internasional
Grand Slipi Tower Level 42 Unit G-H

Jl. S. Parman Kav. 22-24 Jakarta Barat-Indonesia.

https://sanskarakarya.com

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

Perguruan Tinggi	: Universitas IPWIJA
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis
Program Studi	: Manajemen S1

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)					
Kode Mata Kuliah	**Mata Kuliah**	**Bobot (SKS)**	**Semester**	**Status Mata Kuliah**	**Mata Kuliah Prasyarat**
	Manajemen Sumber Daya Manusia II	3	IV	Wajib	MSDM I

Sanbookar Karya Internasional

Capaian Pembelajaran (CP)	**CPL Program Studi yang dibebankan pada Mata Kuliah (MK)**	
	CPL 2	Mampu menguasai konsep dan teori terkait fungsi manajemen (POAC) dan fungsi bisnis (keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, operasional) untuk memecahkan tantangan bisnis pada berbagai tipe organisasi. (S4, P3, KK2, KU1)
	CPL 8	Mampu memimpin dan mengelola tim serta individu agar berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (S4, P4, KK7, KU5)
	Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)	
	CPMK 1	Mahasiswa mampu menguasai strategi pengembangan fungsi-fungsi organisasi (sumber daya manusia) dan konsep-konsep manajemen fungsional Untuk memecahkan tantangan bisnis pada berbagai tipe Organisasi; (CPL 2)
	CPMK 2	Mahasiswa mampu memimpin dan mengelola tim dan individu agar berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan Organsasi; (CPL 8)
	CPMK 3	Mahasiswa Mampu Berfikir Strtegis dalam memimpin dan mengelola tim serta individu agar berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (CPL 8)
	CPMK 4	Mahasiswa Mampu menguasai terkait fungsi POAC dalam memimpin dan bekerja sama (CPL 2, 8)
	Kemampuan Akhir Tiap Tahapan Belajar MK (CPMK)	
	Sub-CPMK 1	Kemampuan Mahasiswa dalam menguasai konsep Strategi Pengembangan fungsi-fungsi organisasi (sumber

		daya manusia) dan konsep-konsep manajemen fungsional; (C2, A2, P3)
	Sub-CPMK 2	Kemampuan akhir mahasiswa mampu mengimplementasikan rencana stratejik dan menjabarkannya ke dalam rencana fungsional (sumberdaya manusia); (C2, A2, P3)
	Sub-CPMK 3	Kemampuan Mahasiswa dalam mengambil keputusan secara tepat dalam konteks penyelesaian masalah di bidang keahliannya, berdasarkan hasil analisis informasi dan data; (C5, A2, P3)
	Sub-CPMK 4	Kemampuan Mahasiswa dapat menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri. (C2, A2, P3)
	Korelasi CPL dan CPMK terhadap Sub-CPMK	

CPL	CPMK	Sub CPMK			
		1	2	3	4
CPL 2	CPMK 1	v			
	CPMK 2		v		
CPL 8	CPMK 3			v	
	CPMK 4				v

Sanskara Karya Internasional

Deskripsi Singkat Mata Kuliah	Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia II merupakan mata kuliah lanjutan yang isinya merupakan aplikasi dari berbagai teori tentang sumber daya manusia yang terdapat pada mata kuliah MSDM I. Dalam mata kuliah ini membekali pengetahuan dan keterampilan mahasiswa dengan strategi Pengembangan SDM dan Kepemimpinan.
Bahan Kajian/ Materi Pembelajaran	1. Konsep Manajemen SDM Strategik 2. Komunikasi dalam SDM 3. Kepemimpinan SDM 4. Audit SDM 5. Motivasi SDM 6. Pelatihan dan Pengembangan SDM 7. Manajemen Kinerja Organisasi 8. Manajemen Kompensasi 9. Peningkatan Kinerja Organisasi 10. Menghitung Salary dengan metode Hay Sistem : In Paid, Under Paid dan Over Paid 11. Menghitung Upah 12. Pemutusan Hubungan Kerja 13. Manajemen SDM Global 14. Review Materi
Pustaka	**Utama:**

	1. Dess GG, McNamara G, Eisner AB, Lee S. 2023. Strategic management: Text and cases (10th ed.). McGraw-Hill Education. 2. Hidayat, Cecep, Anggraeny P, Erlinengsih E, Fiandy M. 2024. Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori MSDM. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. 3. Irmayani NWD. 2022. Manajemen sumber daya manusia. Deepublish. 4. Robbins SP dan Judge TA. 2021. Organizational behavior (18th ed). New Jersey: Pearson Education.
	Pendukung:
	Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 149 tahun 2020 tentang penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. **Jurnal Penelitian** 1. Hidayati N, Subroto S, Anani S, Djou SHN, Musa M. 2024. The influence of recruitment strategy, employee morale, and compensation packages on talent acquisition in technology companies in indonesia. *The Eastasouth Management and Business* 2(03): 274-285. 2. Hidayati N. 2022. Human resources management review on Netflix. In International Conference on Economics, Management &Accounting. *Atlantis Press* 207:391-397. 3. Susanti E, Subroto DE, Hidayati N, Astuti T, Agus AA. 2024. The impact of home work environment, team interaction, and online training on employee productivity in a hybrid work model in the indonesian education sector. West Science Business and Management 2(02): 559-569. **Jurnal Pengabdian Masyarakat** 1. Hidayati N, Jayadi J, Utama A, Mulyana D. 2025. Improving organizational culture to increase job satisfaction and performance in operational management of MSMEs. *Eastasouth Journal of Effective Community Services*, 3(03), 165-174. 2. Ardhiyansyah A, Sulistyowati NW, Hidayati N, Handayani E. 2023. Inovasi berkelanjutan: Pendekatan kolaboratif untuk mengatasi tantangan sosial-ekonomi di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Pengabdian West Science 2*(06), 460-467.
Dosen Pengampu	Tim Dosen Pengajar Manajemen Sumber Daya Manusia II

Sanskara Karya Internasional

PETUNJUK PENGGUNAAN BUKU AJAR

Buku Ajar Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia II ini merupakan satuan kegiatan pembelajaran yang disusun secara sistematis yang dapat digunakan oleh mahasiswa sebagai panduan dalam mempelajari mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia II secara terstruktur dan mandiri. Dengan menggunakan Buku Ajar ini mahasiswa diharapkan dapat secara aktif mempersiapkan perkuliahan dengan baik sebelum perkuliahan tatap muka dilakukan.

A. Kegiatan Belajar

Buku Ajar ini berisi empat belas kegiatan belajar yaitu:

Sanskara Karya Internasional

1.	Kegiatan Belajar I	:	Konsep Manajemen SDM Strategik
2.	Kegiatan Belajar II	:	Komunikasi dalam SDM
3.	Kegiatan Belajar III	:	Kepemimpinan SDM
4.	Kegiatan Belajar IV	:	Audit SDM
5.	Kegiatan Belajar V	:	Motivasi SDM
6.	Kegiatan Belajar VI	:	Pelatihan dan Pengembangan SDM
7.	Kegiatan Belajar VII	:	Manajemen Kinerja Organisasi
8.	Kegiatan Belajar VIII	:	Manajemen Kompensasi
9.	Kegiatan Belajar IX	:	Peningkatan Kinerja Organisasi

10.	Kegiatan Belajar X	:	Menghitung Salary dengan metode Hay Sistem : In Paid, Under Paid dan Over Paid
11.	Kegiatan Belajar XI	:	Menghitung Upah
12.	Kegiatan Belajar XII	:	Pemutusan Hubungan Kerja
13.	Kegiatan Belajar XIII	:	Manajemen SDM Global
14.	Kegiatan Belajar XIV	:	Review Materi

B. Langkah-langkah

Dalam proses pembelajaran mahasiswa dapat mengikuti alur sistematika yang terdapat dalam Buku Ajar, berupa langkah-langkah sebagai berikut:

Sanskara Karya Internasional

Langkah I	:	Mahasiswa dipersilakan membaca Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK), deskripsi singkat mata kuliah, bahan kajian/materi pembelajaran, metode penilaian dan daftar bahan/referensi.
Langkah II	:	Mahasiswa dipersilakan memulai pada Kegiatan Belajar I yaitu dosen akan menyampaikan tentang Konsep Manajemen SDM Strategik
Langkah	:	Mahasiswa dipersilakan mengikuti Kegiatan Belajar

III II yang secara rinci meliputi:

a. Pendahuluan, berisi penjelasan singkat tentang pokok bahasan yang akan dibicarakan.
b. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK), berisi tentang harapan ketercapaian pembelajaran pada mata kuliah Pendidikan Kewarganegaraan per Kegiatan Belajar.
c. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub-CPMK), berisi tentang harapan ketercapaian pembelajaran pada pokok bahasan yang sedang dikaji dari Kegiatan Belajar.
d. Materi Pembelajaran, berisi tentang kajian teoretis terkait dengan pokok bahasan dan beberapa tugas/kegiatan yang harus dilakukan agar kajian teoritis tersebut bisa lebih dipahami/dihayati.
e. Rangkuman, berisi tentang uraian singkat materi pembelajaran sesuai dengan pokok bahasan.
f. Tugas Belajar, hal-hal yang harus dilakukan atau dipersiapkan oleh mahasiswa sebelum Kegiatan Belajar ini dilakukan.
g. Daftar Pustaka, berisi literatur yang bisa dijadikan rujukan mahasiswa dalam proses pembelajaran.

Sanskara Karya Internasional

Kata Pengantar

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia 2 ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai lanjutan dari pembahasan dasar Manajemen Sumber Daya Manusia yang dirancang untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam, komprehensif, dan aplikatif mengenai pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi modern.

Sanskara Karya Internasional

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang berkembang sangat pesat, peran sumber daya manusia menjadi semakin strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga mampu menjawab tantangan praktis di dunia kerja. Buku ini disusun untuk membantu pembaca memahami berbagai aspek penting dalam manajemen SDM, mulai dari perencanaan strategis, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja dan kompensasi, hingga hubungan industrial dan isu-isu kontemporer yang berkembang saat ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan buku ini tidak terlepas dari berbagai pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis

menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan buku ini, baik berupa masukan, referensi, maupun dukungan moral.

Buku ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, praktisi, serta siapa saja yang memiliki minat dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Penulis juga menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa yang akan datang.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta dapat menjadi bekal dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis.

Sanskara Karya Internasional

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar i
Daftar Isi iii
Konsep Manajemen Strategik SDM 1
A. Pendahuluan 1
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK) 3
C. Materi Pembelajaran 3
1. Konsep dan Urgensi Manajemen Strategik SDM dalam Organisasi 3
2. Mengapa Diperlukan Manajemen Strategik SDM 5
3. Peran Manajemen Strategik SDM dalam Keberlangsungan dan Daya Saing Organisasi 8
4. Teori-teori Manajemen Strategik dan Penerapannya dalam SDM 9
5. Dinamika dan Tantangan Manajemen Strategik SDM di Era Modern 10
6. Esensi dan Pentingnya Manajemen Strategik SDM 11
D. Rangkuman 13
E. Proyek Konsep Manajemen Strategik SDM 14
F. Daftar Pustaka 15
Komunikasi dalam SDM 18
A. Pendahuluan 18
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK) 19

Sanskara Karya Internasional

C. Materi Pembelajaran 20
1. Konsep Dasar Komunikasi Efektif dalam MSDM 21
2. Pentingnya Komunikasi dalam Pengelolaan SDM 27
3. Strategi Membangun Komunikasi Efektif di Lingkungan Kerja 29
D. Rangkuman 32
E. Proyek Komunikasi dalam SDM 33
F. Daftar Pustaka 35
Kepemimpinan dalam SDM 38
A. Pendahuluan 38
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK) 39
C. Materi Pembelajaran 40
1. Konsep dan Urgensi Kepemimpinan dalam Manajemen SDM 40
2. Mengapa Diperlukan Adaptasi Kepemimpinan dalam Organisasi 44
3. Sumber Teoritis dan Praktis Kepemimpinan dalam SDM 46
4. Dinamika dan Tantangan Kepemimpinan di Era Modern 48
5. Prinsip dan Karakteristik Kepemimpinan Efektif dan Sukses 50
6. Esensi Kepemimpinan untuk Masa Depan Organisasi 51
D. Rangkuman 52
E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM 53
F. Daftar Pustaka 56
Audit Sumber Daya Manusia 58
A. Pendahuluan 58
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK) 60

Sanskara Karya Internasional

C. Materi Pembelajaran....60
1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia....62
2. Latar Belakang Perlunya Audit....69
3. Proses Audit Sumber Daya Manusia....71
D. Rangkuman....82
E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM....83
F. Daftar Pustaka....84
Motivasi SDM....86
A. Pendahuluan....86
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)....88
C. Materi Pembelajaran....88
1. Konsep dan Pengertian Motivasi SDM serta Pentingnya Inovasi dalam Meningkatkan Kinerja Individu....89
2. Urgensi dan Alasan Pentingnya Motivasi bagi Individu dan Organisasi....93
3. Kemampuan Memberikan Motivasi SDM dalam Organisasi 97
D. Rangkuman....98
E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM....100
F. Daftar Pustaka....102
Pelatihan dan Pengembangan SDM....104
A. Pendahuluan....104
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)....105
C. Materi Pembelajaran....105
1. Konsep dan Urgensi Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Organisasi....105

Sanskara Karya Internasional

2. Mengapa Diperlukan Pelatihan dan Pengembangan SDM 108

3. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan..... 109

4. Peran Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan..... 111

5. Analisis dan Evaluasi Materi Pelatihan Berdasarkan SKKNI 112

6. Dinamika dan Tantangan Pelatihan dan Pengembangan SDM di Era Modern..... 116

D. Rangkuman 117

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM..... 118

F. Daftar Pustaka 120

Manajemen Kinerja Organisasi 122

A. Pendahuluan 122

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK) 124

C. Materi Pembelajaran 124

1. Konsep dan Urgensi Manajemen Kinerja Organisasi 127

2. Analisis Manajemen Kinerja Organisasi Berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020 134

3. Pentingnya Kemampuan Manajemen Kinerja Organisasi bagi Profesional SDM 136

D. Rangkuman 142

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM..... 143

F. Daftar Pustaka 144

Manajemen Kompensasi 146

A. Pendahuluan 146

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK) 147

Sanskara Karya Internasional

C. Materi Pembelajaran.....148
1. Konsep dan Urgensi Manajemen Kompensasi dalam Organisasi.....148
2. Analisis Sistem Remunerasi Berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020.....153
3. Pentingnya Kemampuan Manajemen Kompensasi bagi Profesional SDM.....156
D. Rangkuman.....158
E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM.....160
F. Daftar Pustaka.....161
Peningkatan Kinerja Organisasi.....164
A. Pendahuluan.....164
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK).....166
C. Materi Pembelajaran.....166
1. Konsep dan Urgensi Peningkatan Kinerja Organisasi.....166
2. Mengapa Diperlukan Peningkatan Kinerja Organisasi....171
3. Sumber Konseptual, Manajerial, dan Regulatif Peningkatan Kinerja Organisasi.....176
4. Dinamika dan Tantangan Peningkatan Kinerja Organisasi 177
5. Esensi dan Urgensi Peningkatan Kinerja Organisasi di Masa Depan.....180
6. Analisis Peningkatan Kinerja Organisasi Berdasarkan SKKNI 149/2020.....184
D. Rangkuman.....185
E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM.....187
F. Daftar Pustaka.....188
Menghitung Salary dengan Metode Hay Sistem.....191

Sanskara Karya Internasional

A. Pendahuluan 191
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK) 193
C. Materi Pembelajaran 193
1. Konsep dan Urgensi Cara Menghitung Salary Menggunakan Metode Hay System 196
2. Analisis Cara Menghitung Salary Menggunakan Metode Hay System Berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020 208
3. Pentingnya Kemampuan Menghitung Salary Menggunakan Metode Hay System bagi Profesional SDM 210
D. Rangkuman 213
E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM 214
F. Daftar Pustaka 215
Menghitung Upah 217
A. Pendahuluan 217
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK) 219
C. Materi Pembelajaran 219
1. Konsep Dasar Pengupahan 221
2. Jenis-Jenis Upah 226
3. Metode Perhitungan Upah 227
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besaran Upah 231
D. Rangkuman 235
E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM 236
F. Daftar Pustaka 236
Pemutusan Hubungan Kerja 238
A. Pendahuluan 238
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK) 240
C. Materi Pembelajaran 240

Sanskara Karya Internasional

1. Jenis-Jenis Pemutusan Hubungan Kerja 242
2. Prosedur Pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja 247
3. Implikasi yang Ditimbulkan dari Pemutusan Hubungan Kerja 253
D. Rangkuman 260
E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM 261
F. Daftar Pustaka 262
Manajemen SDM Global 264
A. Pendahuluan 264
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK) 266
C. Materi Pembelajaran 266
1. Manajemen Sumber Daya Manusia Global 268
2. Jenis-Jenis SDM dan Organisasi Global 270
3. Kompleksitas MSDM Global 271
4. Masalah-Masalah MSDM Perusahaan Global 278
D. Rangkuman 282
E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM 283
F. Daftar Pustaka 284
Review Materi 286
A. Pendahuluan 286
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK) 288
C. Materi Pembelajaran 289
1. Konsep Manajemen SDM Strategik 289
2. Komunikasi dalam SDM 290
3. Kepemimpinan SDM 291
4. Audit SDM 292

Sanskara Karya Internasional

6. Pelatihan dan Pengembangan SDM 293
7. Manajemen Kinerja Organisasi 294
8. Manajemen Kompensasi 295
9. Peningkatan Kinerja Organisasi 296
10. Menghitung Salary dengan Metode Hay System 296
11. Menghitung Upah 296
12. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) 297
13. Manajemen SDM Global 297
D. Rangkuman 298
E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM 298
F. Daftar Pustaka 304

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar I

Konsep Manajemen Strategik SDM

A. Pendahuluan

Selamat berjumpa para mahasiswa dalam kegiatan belajar Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya pada topik Konsep Manajemen Strategik SDM. Belajar tentang manajemen strategik SDM pada dasarnya adalah memahami bagaimana organisasi merancang, mengelola, dan mengembangkan sumber daya manusia secara terarah agar selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Pembelajaran ini mengarahkan mahasiswa untuk memahami pentingnya SDM sebagai aset strategis yang berperan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif, meningkatkan kinerja, serta mendorong keberlanjutan dan daya saing. Oleh karena itu, sebagai calon sarjana atau profesional, penting bagi Anda untuk memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai konsep manajemen strategik SDM agar mampu berkontribusi dalam pengambilan keputusan yang tepat serta pengelolaan SDM yang berorientasi pada hasil.

Mengapa konsep manajemen strategik SDM menjadi salah satu aspek penting dalam pengembangan kemampuan profesional di bidang sumber daya manusia? Untuk menjawab pertanyaan

Sanekara Karya Internasional

tersebut, dalam kegiatan belajar ini Anda akan mempelajari berbagai konsep dasar, peran, serta teori dalam manajemen strategik SDM. Sejalan dengan pendekatan pembelajaran yang ilmiah dan aktif, Anda akan melalui beberapa tahapan, yaitu: (1) menjelaskan konsep dasar manajemen strategik SDM serta pentingnya penerapannya bagi organisasi dan individu; (2) menganalisis peran manajemen strategik SDM dalam mendukung keberlangsungan, pertumbuhan, dan daya saing organisasi serta pengembangan individu; (3) membedakan dan mengevaluasi berbagai teori manajemen strategik; serta (4) mengomunikasikan pemahaman secara efektif dalam konteks pembelajaran melalui diskusi maupun studi kasus.

Sanskara Karya Internasional

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Anda sebagai calon sarjana dan profesional diharapkan mampu menunjukkan sikap positif terhadap pentingnya manajemen strategik SDM dalam organisasi, mampu menjelaskan konsep dasar serta urgensinya secara tepat, mampu menganalisis peran strategis SDM dalam organisasi, serta mampu mengevaluasi berbagai teori manajemen strategik dan mengomunikasikan gagasan secara efektif. Dengan demikian, Anda diharapkan dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi, mengembangkan potensi individu, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Menjelaskan konsep dasar Manajemen Strategik SDM serta menguraikan pentingnya penerapan Manajemen Strategik SDM bagi organisasi dan individu dalam mencapai tujuan secara efektif.
2. Menganalisis peran Manajemen Strategik SDM dalam mendukung keberlangsungan, pertumbuhan, dan daya saing organisasi serta pengembangan individu.
3. Membedakan dan mengevaluasi berbagai teori Manajemen Strategik serta mengomunikasikan pemahamannya secara efektif dalam konteks pembelajaran.

C. Materi Pembelajaran

Sanskara Karya Internasional

1. Konsep dan Urgensi Manajemen Strategik SDM dalam Organisasi

Bila Anda memimpikannya, berarti Anda mulai menyadari pentingnya memahami bagaimana sumber daya manusia dikelola secara strategis dalam suatu organisasi. Namun demikian, pemahaman awal tersebut perlu diuji dan diperdalam.

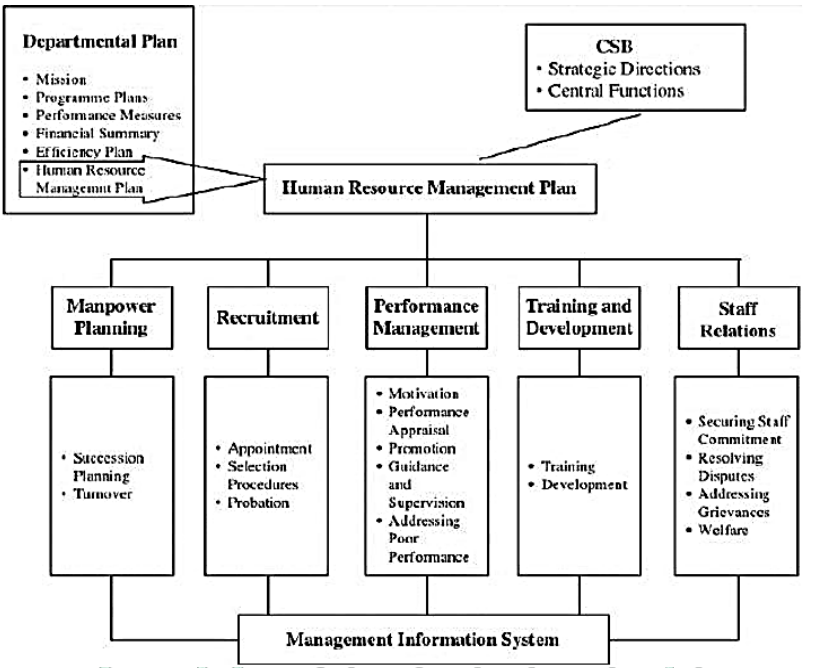
Secara umum, manajemen strategik SDM merupakan pendekatan dalam mengelola sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. SDM tidak lagi dipandang sebagai faktor operasional semata, tetapi sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu,

organisasi perlu merancang kebijakan dan praktik SDM yang selaras dengan visi, misi, serta lingkungan bisnis yang dinamis. Mengapa manajemen strategik SDM menjadi penting? Dalam era globalisasi dan persaingan yang ketat, organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Salah satu sumber keunggulan tersebut adalah kualitas sumber daya manusia. Dengan penerapan manajemen strategik SDM, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki kompetensi, motivasi, dan kinerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Dari sisi individu, manajemen strategik SDM juga memberikan arah pengembangan karier yang jelas, meningkatkan kompetensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, terdapat keselarasan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan individu.

Sanskara Karya Internasional

Manajemen SDM (MSDM) mencakup semua fungsi SDM yang antara lain adalah Strategi dan perencanaan pengelolaan SDM, pengembangan organisasi, pengadaan SDM, pembelajaran dan pengembangan SDM, manajemen talenta, pengelolaan karir, pengelolaan kinerja dan remunerasi, hubungan industrial, dan layanan administrasi & sistem informasi pekerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.1 Fungsi Manajemen SDM dalam Perusahaan (Bangun, 2012).



Gambar 1. 1. Fungsi Manajemen SDM

Sumber: (Bangun, 2012)

2. Mengapa Diperlukan Manajemen Strategik SDM

Setelah menelusuri konsep dasar manajemen strategik SDM, muncul pertanyaan penting:

Mengapa ada organisasi yang mampu bertahan dan berkembang, sementara yang lain mengalami kemunduran atau bahkan gagal? Salah satu jawabannya terletak pada bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusianya.

Manajemen strategik SDM menjadi salah satu pendekatan manajerial yang dianggap paling relevan untuk membantu organisasi merumuskan arah, tujuan, dan langkah-langkah

strategis dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah (David et al. 2020). Manajemen strategik SDM diperlukan karena:

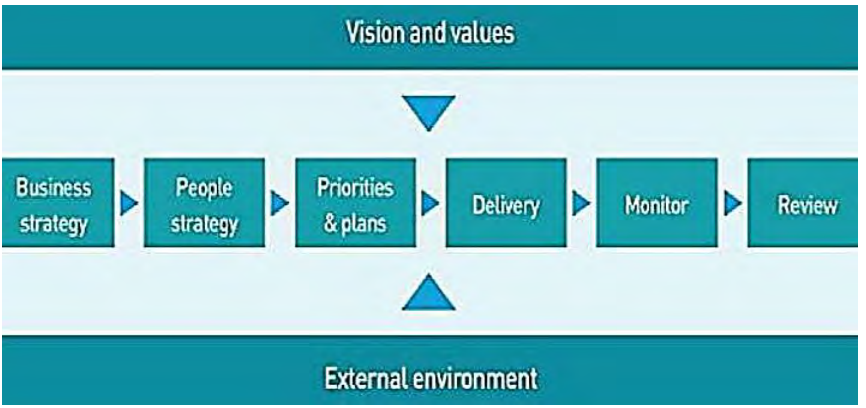
- Lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut organisasi untuk adaptif dan inovatif.
- SDM merupakan faktor kunci dalam menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif.
- Kesesuaian antara strategi organisasi dan kebijakan SDM akan meningkatkan efektivitas kinerja.

Organisasi yang menerapkan manajemen strategik SDM cenderung mampu bertahan dan berkembang karena memiliki perencanaan SDM yang matang, sistem pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, serta budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan.

Sanskara Karya Internasional

Konsep manajemen strategik SDM merupakan elemen fundamental dalam memastikan keberlangsungan dan peningkatan kinerja organisasi di tengah dinamika lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif (Nuryanto et al. 2026).

Dari sisi individu, manajemen strategik SDM membantu dalam pengembangan potensi diri, peningkatan keterampilan, serta memberikan kesempatan untuk berkontribusi secara optimal. Individu tidak hanya menjadi pelaksana pekerjaan, tetapi juga bagian dari strategi organisasi. Dibawah ini tahapan dalam merumuskan strategi SDM.



Gambar 1. 2. Tahapan dalam Merumuskan Strategi SDM

Sumber: (Anggoro KR et al., 2022)

Berdasarkan Gambar 1.2, strategi tidak hanya dipahami sebagai serangkaian keputusan, tetapi juga sebagai tindakan nyata dalam menentukan dan menjalankan pilihan yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) di dalam organisasi, terdapat dua jenis strategi utama yang saling berkaitan. Pertama, strategi bisnis yang bersifat kompetitif, yaitu strategi yang berfokus pada bagaimana organisasi mengambil keputusan dan menentukan cara terbaik untuk melayani pelanggan secara unggul dibandingkan pesaing. Kedua, strategi sumber daya manusia, yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam mengelola tenaga kerja secara efektif, mulai dari perencanaan, pengembangan, hingga pemeliharaan karyawan.

Kedua strategi tersebut tidak dapat berjalan secara terpisah, melainkan harus diselaraskan agar mampu

Sanskara Karya Internasional

mendorong tercapainya kinerja organisasi yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa SDM tidak lagi dipandang sekadar sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai mitra strategis yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dari sinilah muncul konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, yaitu suatu pendekatan yang mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen strategis dengan pengelolaan SDM secara menyeluruh untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3. Peran Manajemen Strategik SDM dalam Keberlangsungan dan Daya Saing Organisasi

Manajemen strategik SDM memiliki peran penting dalam mendukung keberlangsungan (sustainability), pertumbuhan (growth), dan daya saing (competitiveness) organisasi. Bagaimana hal tersebut dapat terjadi?

Sanskara Karya Internasional

Peran strategik SDM antara lain:

- Menyediakan tenaga kerja yang kompeten sesuai kebutuhan organisasi
- Mengembangkan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif
- Meningkatkan kinerja melalui sistem penilaian dan penghargaan yang efektif
- Mendukung perubahan organisasi melalui manajemen perubahan (change management)

Selain itu, manajemen strategik SDM juga berperan dalam pengembangan individu melalui pelatihan, pendidikan, dan perencanaan karier. Dengan demikian, terjadi sinergi antara pertumbuhan organisasi dan perkembangan individu.

Hasil penelitian Hidayati et al. (2024) menjelaskan bahwa dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, khususnya di sektor teknologi, organisasi dituntut untuk memiliki strategi SDM yang tepat dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi rekrutmen, moral karyawan, dan paket kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keberhasilan talent acquisition. Strategi rekrutmen yang efektif mencerminkan perencanaan SDM yang matang, moral karyawan yang tinggi menunjukkan keberhasilan dalam pengelolaan budaya dan keterlibatan kerja, sedangkan kompensasi yang kompetitif merupakan bagian dari kebijakan SDM untuk meningkatkan daya saing organisasi.

Sanskara Karya Internasional

4. Teori-teori Manajemen Strategik dan Penerapannya dalam SDM

Untuk memahami manajemen strategik SDM secara lebih mendalam, Anda perlu mengenal berbagai teori manajemen strategik. Apa saja teori tersebut? Bagaimana perbedaannya? Dan bagaimana penerapannya dalam pengelolaan SDM?

Beberapa teori manajemen strategik yang dapat Anda kaji antara lain:

- Teori berbasis sumber daya (Resource-Based View), yang menekankan pentingnya sumber daya internal sebagai keunggulan kompetitif
- Teori kesesuaian (Contingency Theory), yang menekankan pentingnya keselarasan antara strategi dan lingkungan
- Teori keunggulan kompetitif (Competitive Advantage)

Setiap teori memiliki perspektif yang berbeda dalam memandang strategi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi Anda untuk mampu membedakan dan mengevaluasi kelebihan serta kelemahan masing-masing teori.

Sanskara Karya Internasional

Selanjutnya, bagaimana Anda mengomunikasikan pemahaman tersebut? Dalam konteks pembelajaran, kemampuan komunikasi sangat penting. Anda perlu mampu menyampaikan ide, berdiskusi, serta mengemukakan argumen secara logis dan sistematis.

5. Dinamika dan Tantangan Manajemen Strategik SDM di Era Modern

Manajemen strategik SDM tidak bersifat statis, melainkan terus berkembang mengikuti perubahan lingkungan. Apa saja tantangan yang dihadapi saat ini?

Beberapa tantangan utama antara lain:

- Perkembangan teknologi digital dan otomatisasi

- Globalisasi dan persaingan tenaga kerja internasional
- Perubahan karakteristik tenaga kerja (generasi milenial dan gen Z)
- Kebutuhan akan fleksibilitas kerja

Semua data dan informasi strategis dianalisis untuk mengkaji dan merumuskan mana permasalahan-permasalahan organisasi tersebut yang merupakan isu-isu utama pengelolaan SDM dengan mempertimbangkan analisis kondisi internal dan eksternal organisasi dengan menggunakan teknik-teknik analisis manajemen yang sesuai dan umum dipergunakan, misalnya analisis manajemen risiko, analisis kekuatan kelemahan kesempatan dan ancaman (*SWOT Analysis*), *Force-field Analysis*, analisis rantai nilai tambah, dan metoda lainnya.

Sanskara Karya Internasional

Gambar 1.3 Formulasi Strategi

Sumber: (Suparyadi: 2015)

6. Esensi dan Pentingnya Manajemen Strategik SDM

Pernahkah Anda membayangkan bagaimana masa depan dunia kerja 10 atau 20 tahun ke depan? Apakah peran SDM akan semakin penting atau justru tergantikan oleh teknologi? Jawabannya, SDM tetap

menjadi faktor utama dalam organisasi, tetapi dengan peran yang semakin strategis. Organisasi masa depan membutuhkan SDM yang kreatif, adaptif, dan memiliki kemampuan berpikir kritis.

Oleh karena itu, manajemen strategik SDM menjadi sangat penting untuk:

- Mempersiapkan SDM menghadapi perubahan masa depan
- Meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan
- Menciptakan keseimbangan antara tujuan organisasi dan pengembangan individu

Sanskara Karya Internasional

Konsep manajemen strategik SDM tidak hanya dipahami sebagai proses penyusunan rencana jangka panjang, tetapi juga sebagai suatu rangkaian aktivitas terpadu yang mencakup analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Proses tersebut bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan kapabilitas organisasi secara optimal (Wheelen et al, 2022).

Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada sejauh mana konsep manajemen strategik SDM diterapkan secara sistematis dan konsisten. Manajemen strategik SDM tidak hanya berfokus pada perumusan strategi, tetapi juga pada implementasi serta evaluasi strategi sebagai satu kesatuan proses yang saling

terkait (Hitt et al. 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kualitas perumusan strategi, tetapi juga oleh efektivitas proses evaluasi yang dilakukan secara berkala (Rumelt 2022). Tanpa evaluasi yang adaptif, strategi perusahaan berpotensi menjadi usang dan tidak mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Dess et al. 2023).

D. Rangkuman

1. Konsep dan urgensi Manajemen Strategik SDM merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, kebijakan dan praktik SDM harus selaras dengan visi, misi, serta dinamika lingkungan bisnis agar mampu menciptakan keunggulan kompetitif.
2. SDM menjadi faktor utama dalam menciptakan nilai dan keunggulan bersaing. Keselarasan antara strategi organisasi dan strategi SDM akan meningkatkan efektivitas kinerja, serta membantu organisasi bertahan, berkembang, dan beradaptasi secara berkelanjutan.
3. Peran strategis SDM dalam organisasi Manajemen Strategik SDM yaitu menyediakan tenaga kerja yang kompeten, membangun budaya organisasi yang adaptif, meningkatkan kinerja melalui sistem yang efektif, serta mendukung perubahan organisasi.

Sanskara Karya Internasional

4. Pemahaman manajemen strategik SDM didukung oleh berbagai teori seperti *Resource-Based View, Contingency Theory, dan Competitive Advantage*.
5. Dinamika dan tantangan di era modern seperti perkembangan teknologi digital, globalisasi, perubahan karakter tenaga kerja, dan kebutuhan fleksibilitas kerja. Untuk menghadapinya, organisasi perlu melakukan analisis strategis secara menyeluruh menggunakan berbagai metode seperti SWOT dan analisis risiko agar mampu merumuskan strategi SDM yang tepat.
6. Manajemen strategik SDM penting untuk mempersiapkan tenaga kerja yang kreatif, adaptif, dan kompetitif. Prosesnya mencakup analisis, perumusan, implementasi, serta evaluasi strategi secara berkelanjutan guna menciptakan keunggulan kompetitif dan memastikan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Sanskara Karya Internasional

E. Proyek Konsep Manajemen Strategik SDM

1. Bentuklah kelompok terdiri dari 5–7 orang
2. Identifikasi visi, misi, nilai, tujuan dan strategi organisasi.
3. Pilih satu organisasi dan tuliskan visi, misi, nilai-nilai, tujuan dan strategi organisasi lalu jelaskan kaitannya dengan MSDM
4. Identifikasi kondisi internal dan eksternal MSDM. Gunakan analisis sederhana (misalnya SWOT). Internal: kompetensi SDM, kinerja, budaya kerja. Eksternal: teknologi, persaingan, regulasi

5. Tentukan isu-isu utama MSDM (Analisis data atau informasi yang ada dan rumuskan masalah utama SDM, misalnya kurang kompetensi, turnover tinggi dan kinerja rendah).
6. Tetapkan sasaran strategis MSDM (Target yang jelas dan terukur).
7. Rumuskan strategi dan kebijakan MSDM. Buat solusi yang sesuai dengan strategi organisasi, misalnya pelatihan dan pengembangan, rekrutmen berbasis kompetensi, sistem penilaian kinerja.
8. Susun laporan secara tertulis. Pendahuluan, profil organisasi, analisis kondisi, isu MSDM, sasaran dan strategi dan kebijakan.
9. Presentasikan hasil proyek. Jelaskan analisis dan solusi yang dibuat!

Sanskara Karya Internasional

F. Daftar Pustaka

Anggoro KR, Wahyuni A, Sudirman A, Fitriani F, Lestari AS, Manik E, Simarmata N. 2022. MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Bangun, W. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

David FR, David FR, David ME. 2020. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (17th ed.). Pearson Education.

Dess GG, McNamara G, Eisner AB, Lee S. 2023. Strategic management: Text and cases (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Hidayati N, Subroto S, Anani S, Djou SHN, Musa M. 2024. The influence of recruitment strategy, employee morale, and compensation packages on talent acquisition in technology companies in indonesia. The Eastasouth Management and Business 2(03): 274-285.

Hitt MA, Ireland RD, Hoskisson RE. 2024. Strategic management: Competitiveness and globalization (14th ed.). Cengage Learning

Nuryanto H, Putri AK, Anggraini D. 2026. Manajemen strategik dan kinerja organisasi: pendekatan konseptual. Journal of Organizational Performance and Analysis, 2(1): 80-88.

Rumelt RP. 2022. Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters (Updated ed.). Profile Books

Suparyadi. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM. Yogyakarta: ANDI

Wheelen TL, Hunger JD, Hoffman AN, Bamford CE. 2022. Strategic management and business policy (15th ed.). Pearson Education.

Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 149 tahun 2020 tentang penetapan Standar Kompetensi Kerja

Sanskara Karya Internasional

Nasional Indonesia pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 2

Komunikasi dalam SDM

A. Pendahuluan

Semangat untuk para mahasiswa semuanya!

Kembali kita akan belajar lagi pada MSDM II. Pada kegiatan belajar II ini, kita bersama-sama akan mengikuti pembelajaran perihal komunikasi SDM. Para mahasiswa dalam kehidupan organisasi modern, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis, didukung oleh kemajuan teknologi dan arus globalisasi, menuntut setiap individu untuk mampu berkomunikasi secara efektif. Komunikasi tidak hanya sekadar penyampaian informasi, tetapi juga menjadi sarana dalam membangun hubungan kerja, menyampaikan ide, serta menciptakan koordinasi yang baik dalam organisasi.

Seiring dengan perubahan tersebut, tantangan dalam komunikasi pun semakin kompleks. Perbedaan latar belakang individu, budaya organisasi, penggunaan teknologi digital, serta pola kerja yang semakin fleksibel dapat menjadi hambatan dalam proses komunikasi. Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat

Sanekara Karya Internasional

menimbulkan kesalahpahaman, konflik, serta menurunnya kinerja organisasi. Oleh karena itu, kemampuan komunikasi yang efektif menjadi kompetensi penting yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi, khususnya dalam pengelolaan SDM.

Komunikasi yang efektif dalam MSDM tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan pesan, tetapi juga untuk membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dengan komunikasi yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa setiap kebijakan, strategi, dan tujuan dapat dipahami serta dijalankan dengan optimal oleh seluruh anggota organisasi.

Pada Kegiatan Belajar ini, Anda diajak untuk memahami konsep dan pentingnya komunikasi dalam MSDM, khususnya dalam menciptakan komunikasi yang efektif di lingkungan kerja. Beberapa pertanyaan yang akan dibahas antara lain: apa yang dimaksud dengan komunikasi efektif dalam MSDM? mengapa komunikasi menjadi faktor penting dalam pengelolaan SDM? serta bagaimana cara membangun komunikasi yang efektif dalam organisasi? Dengan pemahaman tersebut, diharapkan Anda mampu menguraikan materi komunikasi efektif dalam MSDM serta menerapkannya dalam kehidupan organisasi maupun dunia kerja.

Sanskara Karya Internasional

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Menjelaskan konsep dasar komunikasi efektif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) serta

mengidentifikasi unsur-unsur dan proses komunikasi dalam organisasi.

2. Menganalisis pentingnya komunikasi dalam pengelolaan SDM serta peran komunikasi efektif dalam meningkatkan kinerja, hubungan kerja, dan pencapaian tujuan organisasi.
3. Menguraikan dan menerapkan strategi membangun komunikasi yang efektif di lingkungan kerja, baik secara individu maupun kelompok dalam konteks organisasi.

C. Materi Pembelajaran

Coba Anda renungkan sejenak, apakah komunikasi yang selama ini Anda lakukan sudah efektif?

Pernahkah Anda membayangkan bagaimana suatu organisasi dapat berjalan tanpa komunikasi yang baik? Bagaimana seorang pimpinan memberikan instruksi kepada karyawan, atau bagaimana karyawan menyampaikan ide, keluhan, maupun laporan pekerjaannya?

Sanskara Karya Internasional

Jika Anda memiliki keinginan untuk menjadi seorang profesional di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), maka kemampuan komunikasi efektif merupakan salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki. Komunikasi tidak hanya sekadar berbicara atau menyampaikan pesan, tetapi juga mencakup kemampuan memahami, menafsirkan, serta merespons pesan dengan tepat sesuai konteks organisasi.

1. Konsep Dasar Komunikasi Efektif dalam MSDM

Secara sederhana, komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain dengan tujuan untuk mencapai kesamaan makna. Dalam konteks MSDM, komunikasi memiliki peran penting dalam mengelola hubungan kerja antara individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan.

Cobalah Anda telusuri, apa saja unsur-unsur yang terdapat dalam komunikasi?

Secara umum, komunikasi terdiri atas beberapa unsur utama, yaitu:

- Komunikator (pengirim pesan)
- Pesan (informasi yang disampaikan)
- Media atau saluran komunikasi
- Komunikan (penerima pesan)
- Umpan balik (feedback)
- Gangguan (noise)

Sanskara Karya Internasional

Selain unsur, komunikasi juga memiliki proses yang perlu dipahami. Proses komunikasi meliputi:

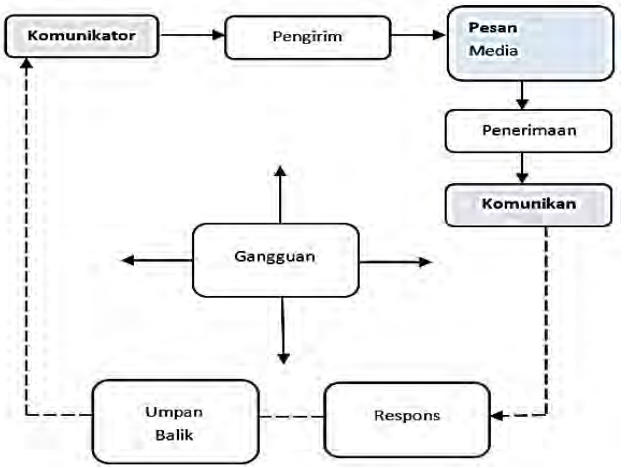
- Pengkodean (encoding): penyusunan pesan oleh komunikator
- Penyampaian pesan melalui media tertentu
- Penerimaan pesan oleh komunikan
- Penguraian pesan (decoding)

- Umpan balik (feedback)

Dalam organisasi, proses ini bisa berlangsung secara vertikal (atasan ke bawahan), horizontal (antar rekan kerja), maupun diagonal (lintas bagian). Apakah Anda pernah mengalami kesalahpahaman dalam komunikasi? Hal tersebut sering terjadi karena adanya gangguan dalam proses komunikasi.

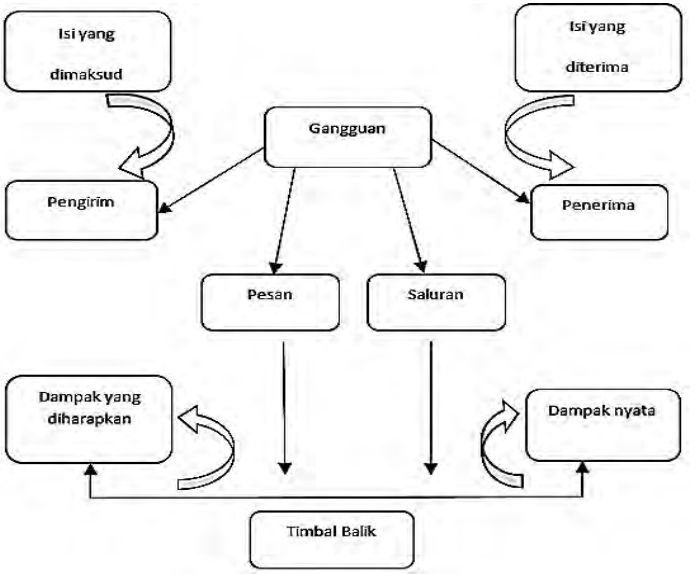
Ketrampilan dan kemampuan dalam berkomunikasi dengan orang lain merupakan salah satu fundamental atas segala yang akan kita lakukan (Nizatama et al. 2019) Seseorang ketika ingin menyampaikan pesan layaknya seperti seorang 289 komunikator perlu memahami gaya bahasa yang efektif sehingga bahasa yang disampaikan dapat dimengerti oleh komunikan (Dewi et al. 2019) Lebih lanjut aspek komunikasi berorientasi pada beberapa dimensi yang merefleksikan proses komunikasi itu sendiri sehingga dimanika proses komunikasi yang terjadi dapat berubah-ubah sesuai dengan tekstur komunikasinya (Romy et al. 2022).

Sanskara Karya Internasional



Gambar 2.1. Model Universal Komunikasi

Sumber: (Hermawan, 2012)



Gambar 2.2. Proses Komunikasi Sumber:

(Sudirman et al., 2022)

Berdasarkan Gambar 2.2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Komunikasi disampaikan melalui pengirim pesan kepada penerima pesan dalam bentuk verbal (oral/tertulis) maupun non verbal (simbol-simbol).
- Seorang pendengar atau penerima pesan merupakan orang yang menerima pesan dari pesan yang dikirim pengirim pesan. Pada umumnya ada hubungan timbal balik antara pengirim dan penerima pesan dalam proses komunikasi.
- Bahan pembicaraan berasal dari dalam benak pemikiran pengirim pesan yang selanjutnya akan diteruskan kepada penerima pesan.
- Implikasi persepsi pengirim pesan dari komunikator merupakan hasil yang diperoleh setelah pesan yang akan dikirim tersampaikan kepada penerima pesan.
- Konstruk pesan terdiri dari bagian isi utama atau informasi yang akan dikirim ke penerima pesan melalui surat, email, kalimat perintah dan bentuk komunikasi lainnya.
- Saluran media pesan merupakan alat penyampai pesan. Representatif saluran pesan dapat berupa proses tatap muka langsung, menggunakan alat komunikasi maupun menggunakan simbol-simbol.
- Faktor eksternal merupakan gangguan yang disampaikan oleh seorang pengirim pesan. Bentuk

Sanskara Karya Internasional

gangguan biasanya dapat berupa gerakan tubuh, suara sekitar, frekuensi yang tidak stabil, jarak dan lainnya.

- Proses timbal balik merupakan hasil yang diperoleh ketika proses komunikasi yang dikirim pengirim pesan telah sampai kepada penerima pesan.
- Inti pesan masih murni tanpa ada perubahan apapun sehinggan ketika pesan diterima merupakan pesan yang valid. Isi pesan dapat menimbulkan beberapa persepsi tergantung dari sudut pandang bagaimana menilai pesan yang diterima.
- Hasil akhir merupakan penentu keberhasilan proses komunikasi yang dipersepsikan sebagai dampak yang 293 sebenarnya. Kontribusi pengaruh pesan dapat dilihat ketika penerima pesan telah melakukan proses komunikasi dengan lengkap.

Sanskara Karya Internasional

Pendidikan juga secara umum menggunakan komunikasi sebagai media untuk 294 mengirimkan pesan kepada penerima yaitu peserta didik dari pengirim pesan yakni guru atau dosen menggunakan saluran media tertentu (Simatupang et al. 2022). Menurut (Asip et al. 2022), proses berlangsungnya interaksi dalam komunikasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Komunikator bertugas mengirimkan pesan kepada orang lain dalam bentuk bahasa atau simbol-simbol yang dapat dimengerti kedua pihak.

- Pesan disampaikan dengan menggunakan media atau saluran baik secara langsung maupun tidak langsung.
- Fungsi pengiriman dalam bentuk encoding diubah dalam bentuk pesan yang dioptimasi untuk keperluan penyampaian pesan atau data.
- Saluran atau media berperan sebagai sarana bagi pengirim pesan (komunikator) kepada penerima pesan (komunikan).
- Fungsi pengiriman dalam bentuk encoding menggunakan bahasa pesan yang dihubungkan dengan bunyi-bunyi bahasa beserta variasinya.
- Seorang komunikan kemudian menerima pesan yang disampaikan dan menerjemahkan isi pesan yang diterimanya.
- Respons atas pesan yang diterima merupakan bentuk tanggapan yang timbul akibat ekspresi dari komunikan setelah mengetahui isi pesan.
- Selanjutnya komunikan memberikan feedback atas pesan yang diterimanya.

Sanskara Karya Internasional

Dampak komunikasi sering kali digambarkan dengan pengamatan yang kemudian dirumuskan prinsip-prinsip komunikasi dengan efektif, namun suatu tindak komunikasi tidak dapat diketahui kebenarannya 295 (Sofiyan et al. 2022). Menurut (Umiyati et al. 2022), peran seorang manajer

meliputi peran antarpribadi, peran informasional, dan peran keputusan.

2. Pentingnya Komunikasi dalam Pengelolaan SDM

Mengapa komunikasi menjadi sangat penting dalam MSDM? Coba Anda bayangkan jika dalam sebuah organisasi terjadi miskomunikasi. Instruksi tidak dipahami dengan baik, informasi tidak tersampaikan secara jelas, atau bahkan terjadi konflik akibat kesalahpahaman. Kondisi tersebut tentu akan berdampak pada menurunnya kinerja dan terganggunya hubungan kerja.

Komunikasi yang efektif memiliki peran strategis dalam:

- Meningkatkan kinerja karyawan, karena tugas dan tanggung jawab dipahami dengan jelas
- Membangun hubungan kerja yang harmonis, melalui keterbukaan dan saling pengertian
- Mencegah dan menyelesaikan konflik, dengan komunikasi yang tepat
- Mendukung pencapaian tujuan organisasi, melalui koordinasi yang baik

Sanskara Karya Internasional

Diskusikan dengan kelompok Anda, bagaimana dampak komunikasi yang buruk dalam suatu organisasi? Berikan contoh nyata yang pernah Anda temui di lingkungan sekitar.

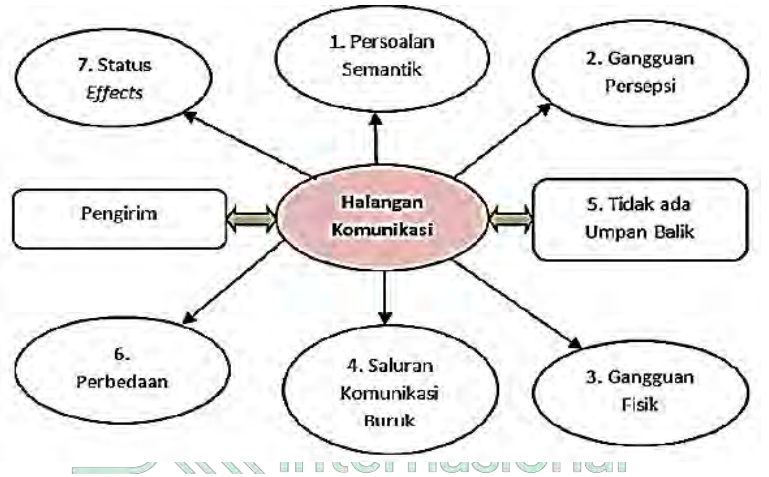
Hasil penelitian Susanti et al. (2024) menjelaskan faktor lingkungan kerja, interaksi tim, dan pelatihan daring memengaruhi produktivitas karyawan dalam sistem kerja hybrid. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia

(MSDM), penelitian ini menekankan bahwa komunikasi menjadi elemen kunci, terutama melalui interaksi tim (team interaction) yang berlangsung baik secara langsung maupun virtual. Komunikasi yang efektif memungkinkan koordinasi kerja berjalan lancar, meminimalkan kesalahpahaman, serta meningkatkan kolaborasi antar anggota tim meskipun berada di lokasi yang berbeda. Selain itu, pelatihan online juga berfungsi sebagai sarana komunikasi organisasi dalam mentransfer pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin baik kualitas interaksi dan komunikasi dalam tim, maka semakin tinggi pula produktivitas karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun strategi komunikasi yang adaptif, jelas, dan terbuka agar mampu mendukung kinerja SDM secara optimal di era kerja digital dan hybrid.

Sanskara Karya Internasional

Gambar 2.3. Kementerian BUMN Gelar Workshop Komunikasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai BUMN dalam berkomunikasi dengan masyarakat, baik melalui media sosial maupun secara langsung. (sumber: BeritaSatu.com)

Komunikasi bukan hanya alat penyampaian informasi, tetapi juga menjadi sarana penting dalam menciptakan efektivitas organisasi. Adanya keberagaman dalam berkomunikasi tentunya akan mengalami beberapa hambatan seperti yang digambarkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.4. Halangan Komunikasi

Sumber: (Hermawan, 2012)

3. Strategi Membangun Komunikasi Efektif di Lingkungan Kerja

Setelah memahami konsep dan pentingnya komunikasi, pertanyaan berikutnya adalah: bagaimana cara membangun komunikasi yang efektif di lingkungan kerja? Dalam praktiknya, terdapat berbagai strategi yang dapat diterapkan, baik secara individu maupun kelompok, antara lain:

- Strategi Komunikasi Individu

a. Menggunakan bahasa yang jelas dan mudah dipahami
b. Menjadi pendengar yang aktif (active listening)
c. Menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara
d. Menghindari asumsi dan memastikan pemahaman melalui feedback

- Strategi Komunikasi Kelompok
  a. Membangun komunikasi terbuka dalam tim
  b. Mendorong partisipasi dan keterlibatan anggota
  c. Menetapkan aturan komunikasi yang jelas
  d. Menggunakan media komunikasi yang tepat (rapat, email, dll.)
- Strategi Organisasi
  a. Menciptakan budaya komunikasi yang transparan
  b. Memanfaatkan teknologi komunikasi secara efektif
  c. Melakukan pelatihan komunikasi bagi karyawan
  d. Menyediakan saluran komunikasi formal dan informal

Cobalah Anda refleksikan, strategi mana yang sudah Anda terapkan dalam kehidupan sehari-hari? Strategi mana yang masih perlu Anda kembangkan?

Berdasarkan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia nomor 149 tahun 2020 tentang penetapan

Sanskara Karya Internasional

Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia pada bidang manajemen sumber daya manusia harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dibutuhkan dalam membangun komunikasi organisasi yang efektif, sesuai dengan strategi dan percapaian sasaran organisasi.

Dimana aspek Pengetahuan meliputi strategi dan Sasaran bisnis organisasi, proses pemenuhan kebutuhan komunikasi. Aspek keterampilan meliputi melakukan identifikasi berbagai media komunikasi, menyusun konten komunikasi. Adapun sikap kerja yang diperlukan yaitu komunikatif, interaktif.

Aspek kritisnya meliputi pengetahuan secara menyeluruh tentang membangun komunikasi organisasi secara efektif, yang meliputi strategi dan sasaran bisnis organisasi dalam menyusun konten komunikasi yang tepat sesuai sasaran yang diharapkan dalam penyampaian komunikasi organisasi dan pengetahuan secara menyeluruh tentang pemahaman terhadap pihak-pihak yang menjadi sumber dan target komunikasi, rencana dan aktifitas operasional bisnis, konten dan kualifikasi pesan yang akan disampaikan, kriteria target dan penetapan tingkatan atau golongan jabatan dalam jajaran organisasi serta informasi lainnya agar target komunikasi tersampaikan sesuai harapan organisasi.

Hasil penelitian Susanti et al. (2024) menjelaskan praktik komunikasi dalam Corporate Social Responsibility badan usaha milik negara. Teknik yang digunakan dalam

Sanskara Karya Internasional

penyampaian pesan yaitu teknik informasi, teknik persuasi, atau teknik instruksi (Octaviani et al. 2022).

D. Rangkuman

1. Komunikasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kompetensi penting yang harus dimiliki setiap individu dalam organisasi. Komunikasi tidak hanya sebatas menyampaikan informasi, tetapi juga mencakup kemampuan memahami, menafsirkan, dan merespons pesan dengan tepat agar tercapai kesamaan makna dan meminimalkan kesalahpahaman.
2. Komunikasi memiliki unsur seperti komunikator, pesan, media, komunikan, umpan balik, dan gangguan, serta melalui proses encoding, penyampaian, decoding, hingga feedback. Proses ini dapat berlangsung secara vertikal, horizontal, maupun diagonal dalam organisasi, sehingga setiap unsur harus berjalan dengan baik agar komunikasi efektif.
3. Dalam pengelolaan SDM, komunikasi berperan strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta mencegah konflik. Komunikasi yang baik juga mendukung koordinasi kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.
4. Di era digital dan kerja hybrid, komunikasi menjadi semakin penting karena interaksi dilakukan baik secara langsung maupun virtual. Komunikasi yang efektif mampu

Sanskara Karya Internasional

meningkatkan kolaborasi, mempercepat penyampaian informasi, dan mendukung produktivitas karyawan.

5. Untuk membangun komunikasi yang efektif, diperlukan strategi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi, seperti penggunaan bahasa yang jelas, komunikasi terbuka, serta pemanfaatan teknologi. Hal ini perlu didukung oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang baik agar komunikasi berjalan efektif dan efisien.

E. Proyek Komunikasi dalam SDM

1. Bentuklah kelompok terdiri dari 5–7 orang

Pembentukan kelompok ini bertujuan untuk melatih kemampuan kerja sama tim, komunikasi, serta pembagian peran dan tanggung jawab secara efektif.

Sanskara Karya Internasional

2. Identifikasilah sebuah permasalahan komunikasi dalam perusahaan

   Pilih satu masalah yang sering terjadi dalam organisasi, seperti:

   - Kurangnya pemahaman karyawan terhadap kebijakan perusahaan.
   - Miskomunikasi antara atasan dan bawahan
   - Kurangnya efektivitas komunikasi dalam kerja tim
   - Hambatan komunikasi pada sistem kerja hybrid/digital

3. Kumpulkan data dan informasi terkait masalah tersebut

- Lakukan observasi atau studi kasus pada perusahaan
- Kumpulkan data dari wawancara, kuesioner, atau studi literatur
- Deskripsikan penyebab, dampak, dan pihak yang terlibat dalam masalah komunikasi tersebut

4. Kemukakan program komunikasi SDM yang dapat dilakukan

   Rancang solusi berupa program komunikasi, seperti:

   - Program sosialisasi kebijakan perusahaan
   - Pelatihan komunikasi efektif bagi karyawan
   - Penggunaan media komunikasi digital (email, aplikasi internal, dll)
   - Forum diskusi atau meeting rutin untuk meningkatkan komunikasi

Sanskara Karya Internasional

5. Susunlah program komunikasi tersebut secara tertulis

   Minimal memuat:

   - Latar belakang
   - Tujuan program
   - Sasaran (target karyawan)
   - Strategi komunikasi (konten dan media)
   - Tahapan pelaksanaan
   - Evaluasi keberhasilan program

6. Presentasikan dan evaluasi program komunikasi yang telah disusun

   Setiap kelompok mempresentasikan hasil program komunikasi SDM di depan kelas atau forum. Presentasi bertujuan untuk menguji pemahaman, kemampuan komunikasi, serta kelayakan program yang telah dirancang.

F. Daftar Pustaka

Asip M, Novriansyah Y, Sari M, Sudirman A, Prastiwi NLPEY, Windiarti S. 2022. Komunikasi Bisnis. Media Sains Indonesia.

Dewi NHF, Assjari M, Tjasmini M. 2019. penggunaan sistem komunikasi alternatif i-talk untuk meningkatkan keterampilan komunikasi siswa Cerebral Palsy. Jurnal JASSI_anakku 20(02) : 31–43.

Hermawan A. 2012. Komunikasi Pemasaran. Erlangga.

Luthfiyah A, Sulhan M. 2024. Praktik komunikasi dalam corporate social responsibility badan usaha milik negara. ORASI: Jurnal Dakwah dan Komunikasi 15(2): 261-279.

Nizatama AF, Rudibyani RB, Sofya E. 2019. Efektivitas media e-book untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan penguasaan konsep siswa. Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Kimia 8(3): 469–481.

Octaviani, Fachria RR, Santoso TR, Risna R. 2022. Strategi komunikasi dalam corporate social responsibility perusahaan sebagai upaya pemberdayaan. Jurnal Ilmu Masyarakat 4 (1): 21–33.

Sanskara Karya Internasional

Romy E, Pada AT, Susanti N, Umiyati H, Sudirman A. 2022. Analyzing the antecedents and consequences of teacher job satisfaction in the digital 4.0 era. Jurnal Pendidikan Progresif 12(3).

Simatupang S, Dharma E, Ambarita MH, Butarbutar N, Sudirman A. 2022. Determinants of innovative work behaviorof msme employees during the covid-19 pandemic in Pematangsiantar city. Jurnal Ilmiah 20(1): 54–63.

Sofiyan S, Agustina T, Siahaan R, Simatupang S, Sudirman A. 2022. Testing the relationship between employee engagement and employee performance : the urgency of self efficacy and organizational justice as predictors. The 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation (ICASI) 2022(3) : 425–440.

Sudirman A, Susanto D, Wirta IW, Ahmad MIS, Sarjana S, Frankie Jan Salean L. 2022. Perilaku Organisasi. Media Sains Indonesia.

Susanti E, Subroto DE, Hidayati N, Astuti T, Agus AA. 2024. The impact of home work environment, team interaction, and online training on employee productivity in a hybrid work model in the indonesian education sector. West Science Business and Management 2(02): 559-569.

Umiyati H, Sudirman A, Putri ER, Hasbi I, Rimayanti, Desi Asmaret H, Zulfah, Adiarsi GR, Nugroho H, Apriyeni D. 2022. Perilaku Organisasional. Widina Bhakti Persada.

Sanskara Karya Internasional

Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 149 tahun 2020 tentang penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 3

Kepemimpinan dalam SDM

A. Pendahuluan

Selamat datang mahasiswa, salam sehat.

Kembali kita akan belajar lagi pada perkuliahan MSDM II. Pada kegiatan belajar III ini, kita bersama-sama akan mengikuti pembelajaran perihal kepemimpinan dalam SDM. Dalam suatu organisasi, pernahkah Anda membayangkan bagaimana jalannya aktivitas kerja tanpa adanya seorang pemimpin? Siapa yang akan mengarahkan, mengambil keputusan, serta memastikan setiap individu bekerja menuju tujuan yang sama? Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan organisasi.

Sanskara Karya Internasional

Dalam kegiatan pembelajaran ini, kita akan memahami konsep dasar kepemimpinan dalam SDM serta pentingnya memiliki jiwa kepemimpinan, baik bagi individu maupun organisasi. Setiap individu pada dasarnya dituntut untuk memiliki kemampuan memimpin, tidak hanya bagi mereka yang berada pada posisi manajerial, tetapi juga bagi setiap anggota organisasi agar mampu berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan bersama.

Seiring dengan perkembangan zaman, organisasi dihadapkan pada berbagai perubahan yang dinamis, baik dari sisi teknologi, lingkungan kerja, maupun tuntutan global. Hal ini menuntut adanya kemampuan adaptasi dalam kepemimpinan. Oleh karena itu, penting bagi kita untuk menganalisis berbagai teori kepemimpinan yang dapat digunakan sebagai dasar dalam menghadapi perubahan serta menentukan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai situasi dan kondisi organisasi.

Lebih lanjut, pembelajaran ini juga akan mengarahkan Anda untuk tidak hanya memahami konsep dan teori, tetapi juga mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam kehidupan nyata. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mengarahkan, tetapi juga menginspirasi, berkomunikasi dengan baik, serta membangun kerja sama tim yang solid. Dengan demikian, diharapkan Anda dapat mengembangkan karakter sebagai pemimpin yang efektif dan sukses di masa depan.

Sanskara Karya Internasional

Untuk mendalaminya, marilah kita ikuti kegiatan pembelajaran ini dengan penuh semangat dan partisipasi aktif.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Menjelaskan konsep dasar kepemimpinan dalam SDM serta pentingnya jiwa kepemimpinan bagi individu dan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif.
2. Menganalisis pentingnya adaptasi jiwa kepemimpinan dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi serta menjelaskan berbagai teori kepemimpinan yang relevan.

3. Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan dan menunjukkan karakteristik sebagai pemimpin yang efektif dan sukses dalam konteks organisasi.

C. Materi Pembelajaran

1. Konsep dan Urgensi Kepemimpinan dalam Manajemen SDM

Pernahkah Anda memikirkan atau memimpikan menjadi seorang pemimpin dalam suatu organisasi? Seperti apa sosok pemimpin yang ideal menurut Anda? Apakah seorang pemimpin harus tegas, bijaksana, atau mampu menginspirasi orang lain? Coba kemukakan pendapat Anda berdasarkan pengalaman atau pengetahuan awal yang Anda miliki.

Sanskara Karya Internasional

Bila Anda memiliki gambaran tersebut, berarti Anda mulai menyadari pentingnya kepemimpinan dalam kehidupan organisasi. Namun demikian, pemahaman tersebut perlu diuji dan diperdalam. Apa sebenarnya yang dimaksud dengan kepemimpinan? Mengapa kepemimpinan menjadi faktor penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)?

Robbins dan Judge (2019) dalam era persaingan global yang semakin kompetitif dan dinamis, sumber daya manusia (SDM) menempati posisi strategis sebagai penentu keberhasilan organisasi. Saat ini, keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh teknologi, modal, atau infrastruktur fisik semata, melainkan sangat bergantung pada kualitas dan kapabilitas individu-individu di dalamnya. Menurut (Sunarto,

2020) SDM ialah orang yang dimanfaatkan tenaganya pada sebuah perusahaan sebagai motorik, sebagai manusia yang berpikir dan sebagai perencana guna menggapai visi perusahaan tersebut. Oleh sebab itu SDM kini dipandang sebagai aset utama yang berperan dalam kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan bersaing secara berkelanjutan.

Tenaga kerja multigenerasi dan beragam, seperti kita ketahui ada 5 (lima) generasi yang terdiri dari baby boomers (1946-1964), X (1965-1980), Y (1981-1994), Z (1995-2010) dan Alpha (> 2010). Masing-masing generasi memiliki karakteristik, kekuatan, serta keunikan yang berbeda beda dan diperlukan pendekatan personal yang berbeda-beda juga dalam cara memimpinnya.

Sanskara Karya Internasional

Secara umum, kepemimpinan dalam SDM merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan jabatan, tetapi juga menyangkut kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, serta kemampuan membangun hubungan kerja yang baik. Kepemimpinan berperan dalam mengarahkan dan menyinergikan potensi SDM (Sutrisno 2020).

Menurut Sutoro et al. (2020) Kepemimpinan seseorang ditujukan dengan kewibawaan pimpinan di mata pegawai,

kekuasaan pimpinan untuk memutuskan sesuatu keputusan, melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sikap tanggung jawab pimpinan terhadap semua pegawai dan pimpinan bisa dijadikan panutan bawahan, maka kinerja pegawai akan meningkat. Kepemimpinan secara luas ialah proses kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain, untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Maduningtias et al. 2022).

Dalam organisasi, kepemimpinan menjadi kunci dalam menciptakan arah, menjaga koordinasi, serta meningkatkan kinerja karyawan. Tanpa kepemimpinan yang baik, organisasi akan sulit mencapai tujuan karena kurangnya arahan dan motivasi. Oleh karena itu, setiap individu perlu memiliki jiwa kepemimpinan, tidak hanya pimpinan formal, tetapi juga anggota tim dalam organisasi.

Sanskara Karya Internasional

Dari sisi individu, kepemimpinan membantu dalam mengembangkan tanggung jawab, kepercayaan diri, serta kemampuan interpersonal. Sedangkan dari sisi organisasi, kepemimpinan berperan dalam menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan secara efektif.

Hasil penelitian Hidayati et al. (2022) menjelaskan bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia di

perusahaan global Netflix mencerminkan penerapan kepemimpinan yang modern, adaptif, dan berorientasi pada kinerja tinggi. Dalam jurnal ini dijelaskan bahwa kepemimpinan di Netflix tidak hanya berfokus pada pengawasan, tetapi lebih menekankan pada pemberian kepercayaan, kebebasan, dan tanggung jawab kepada karyawan melalui budaya kerja freedom and responsibility. Pemimpin berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dengan mendorong keterbukaan, pengambilan keputusan yang cepat, serta pengelolaan talenta secara strategis. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan SDM yang efektif mampu meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan komitmen karyawan, sekaligus membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan di era digital.

Sanskara Karya Internasional

Menurut Bawany (2020) dalam bukunya yang berjudul Leadership in Disruptive Times, terdapat enam kompetensi yang dibutuhkan pemimpin di era disrupsi yang meliputi disruptive mentality (innovation driven/penggerak inovasi), visionary and entrepreneurial skills (creativity/kreativitas), cognitive readiness and critical thinking (mental agility), resilience and adaptability (change agent/agen perubahan), empathy and social skills (people agility/kelincahan orang), dan driving for success (results agility/ kelincahan hasil).

2. Mengapa Diperlukan Adaptasi Kepemimpinan dalam Organisasi

Setelah memahami konsep kepemimpinan, muncul pertanyaan penting: apakah satu gaya kepemimpinan dapat digunakan dalam semua situasi? Apakah pemimpin harus selalu bersikap sama dalam menghadapi berbagai kondisi organisasi?

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis menuntut pemimpin untuk mampu beradaptasi. Perkembangan teknologi, globalisasi, serta perubahan karakteristik tenaga kerja menyebabkan organisasi harus terus menyesuaikan diri. Dalam kondisi ini, pemimpin dituntut untuk fleksibel dan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya.

Sanskara Karya Internasional

Mengapa adaptasi kepemimpinan menjadi penting? Hal ini disebabkan oleh:

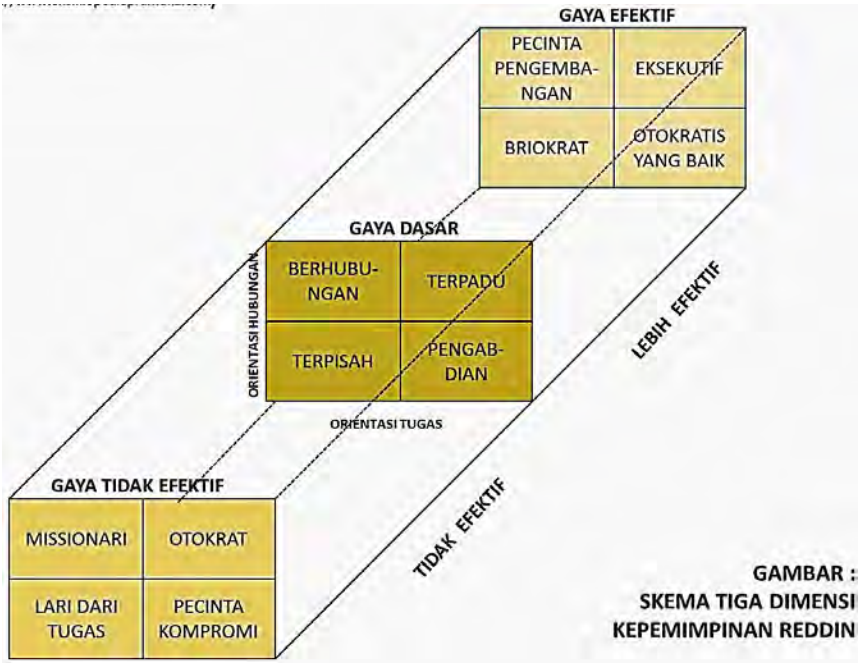
- Perubahan teknologi dan sistem kerja digital
- Perbedaan karakteristik dan kebutuhan karyawan
- Tuntutan inovasi dan kecepatan pengambilan keputusan

Selain itu, untuk memahami bagaimana kepemimpinan dapat diterapkan secara efektif, diperlukan pemahaman terhadap berbagai teori kepemimpinan. Beberapa teori yang relevan antara lain:

- Teori Sifat (Trait Theory) yang menekankan karakteristik pribadi pemimpin

- Teori Perilaku (Behavioral Theory) yang menekankan pada tindakan dan gaya memimpin
- Teori Situasional yang menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi
- Teori Transformasional yang berfokus pada kemampuan menginspirasi perubahan
- Teori Transaksional yang berfokus pada hubungan kerja berbasis penghargaan

Dengan memahami teori-teori tersebut, seorang pemimpin dapat menentukan pendekatan yang tepat sesuai situasi organisasi.



Teori William Reddin

Sumber : ensiklopediapramuka.com

Menurut Murdoko (2021) dalam buku What It Takes to Be an Excellence Leader – prinsip dasar memimpin diri sendiri, orang lain, dan tim, tugas pemimpin tidak sekadar memerintah atau memberikan instruksi saja. Seorang pemimpin harus mempunyai pengaruh yang efektif, sehingga berdampak pada sekitarnya. Seorang pemimpin juga harus mampu memberdayakan anak buah dan tim kerjanya dengan strategi yang efektif sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Seorang pemimpin juga harus memastikan anggota timnya kompeten dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

3. Sumber Teoritis dan Praktis Kepemimpinan dalam SDM

Sanskara Karya Internasional

Untuk memahami kepemimpinan secara lebih mendalam, Anda perlu menelusuri berbagai sumber yang melandasi konsep kepemimpinan, baik dari sisi teori maupun praktik. Kepemimpinan tidak hanya berkembang dari pengalaman praktis, tetapi juga dari kajian ilmiah yang dilakukan oleh para ahli.

Secara teoritis, kepemimpinan dikaji dalam berbagai disiplin ilmu seperti manajemen, psikologi, dan perilaku organisasi. Para ahli mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses sosial yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai tujuan bersama.

Secara praktis, kepemimpinan dapat diamati dalam kehidupan organisasi sehari-hari, seperti dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, serta pengelolaan tim kerja. Pengalaman ini menjadi sumber pembelajaran yang penting bagi setiap individu dalam mengembangkan kemampuan kepemimpinan.

Dengan menggabungkan pemahaman teoretis dan pengalaman praktis, individu akan mampu memahami kepemimpinan secara lebih komprehensif dan aplikatif.

Kualitas SDM merupakan aspek penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan, terutama pada industri manufaktur yang menuntut kompetensi teknis, kedisiplinan, dan kemampuan beradaptasi. Berdasarkan penelitian Khoeriah dan Kadarmanta (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kompetensi, motivasi, dan profesionalisme karyawan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa perusahaan perlu memperkuat praktik kepemimpinan serta membangun budaya organisasi yang suportif dan berorientasi pada pengembangan. Keduanya menjadi strategi penting dalam mewujudkan SDM yang kompeten, loyal, dan mampu berkontribusi optimal terhadap tujuan perusahaan.

Hasil penelitian Wiranti dan Widowati (2022) menunjukan pendekatan kepemimpinan transformasional yang mencakup empat dimensi utama idealized influence (pengaruh ideal),

Sanskara Karya Internasional

inspirational motivation (motivasi inspiratif), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (perhatian individual) berhasil memperkuat adaptasi terhadap teknologi digital, mendorong inovasi, serta meningkatkan motivasi intrinsik pegawai di tengah tantangan implementasi e-government dan reformasi birokrasi pemerintahan. Penelitian menemukan bahwa pemimpin transformasional membentuk ekosistem kerja kolaboratif dengan mengintegrasikan alat teknologi seperti platform virtual dan sistem cloud, sehingga menginspirasi bawahan untuk melampaui target pribadi mereka. Hal ini secara efektif menekan resistensi terhadap perubahan, mengurangi kelelahan kerja, dan secara signifikan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Sanskara Karya Internasional

Gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk melawan ekspektasi dan memberikan kontribusi terbaik bagi karyawan. Pendekatan ini memerlukan keterlibatan yang intensif dari pemimpin dalam memberikan inspirasi dan visi yang jelas (Anthonius et al. 2024)

4. Dinamika dan Tantangan Kepemimpinan di Era Modern

Kepemimpinan dalam organisasi tidak bersifat statis, melainkan terus berkembang mengikuti perubahan zaman. Pernahkah Anda memperhatikan bagaimana gaya

kepemimpinan saat ini berbeda dengan masa lalu? Apa saja tantangan yang dihadapi pemimpin saat ini?

Dalam era modern, pemimpin menghadapi berbagai tantangan, seperti:

- Perkembangan teknologi digital dan otomatisasi
- Sistem kerja hybrid dan remote working
- Keberagaman tenaga kerja
- Tuntutan inovasi dan kreativitas

Sumber: Robbins dan Judge (2019), Sutrisno (2020), Bawany (2020)

Perubahan tersebut menuntut pemimpin untuk lebih adaptif, inovatif, dan mampu mengelola perubahan secara efektif. Kepemimpinan tidak lagi hanya berorientasi pada pengendalian, tetapi juga pada kolaborasi dan pemberdayaan

karyawan. Oleh karena itu, pemimpin perlu terus mengembangkan kompetensinya agar mampu menghadapi tantangan tersebut dan membawa organisasi menuju keberhasilan.

5. Prinsip dan Karakteristik Kepemimpinan Efektif dan Sukses

Setelah memahami konsep, teori, dan tantangan kepemimpinan, langkah selanjutnya adalah bagaimana menerapkannya dalam praktik. Apa saja prinsip yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin? Bagaimana ciri-ciri pemimpin yang efektif dan sukses?

Prinsip kepemimpinan yang perlu diterapkan antara lain:

Sanskara Karya Internasional

- Memiliki visi dan tujuan yang jelas
- Mampu berkomunikasi secara efektif
- Mampu mengambil keputusan yang tepat
- Membangun kerja sama tim
- Memiliki integritas dan tanggung jawab

Karakteristik pemimpin yang efektif dan sukses meliputi:

- Mampu memotivasi dan menginspirasi orang lain
- Memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi
- Berpikir kritis dan solutif
- Memiliki kepercayaan diri dan ketegasan
- Mampu membangun hubungan kerja yang harmonis

Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, seorang individu tidak hanya memahami kepemimpinan secara teoritis, tetapi juga mampu mengimplementasikannya dalam kehidupan organisasi.

6. Esensi Kepemimpinan untuk Masa Depan Organisasi

Pernahkah Anda membayangkan bagaimana kepemimpinan di masa depan? Apakah peran pemimpin akan tetap sama atau mengalami perubahan?

Kepemimpinan di masa depan akan semakin menuntut kemampuan berpikir strategis, inovatif, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk mencapai target organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia secara optimal.

Sanskara Karya Internasional

Dengan demikian, kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi di masa depan. Oleh karena itu, setiap individu perlu mempersiapkan diri untuk menjadi pemimpin yang efektif, adaptif, dan mampu menghadapi berbagai tantangan yang akan datang.

Keberlanjutan organisasi menuntut integrasi antara kepemimpinan dan sistem manajemen SDM yang berorientasi jangka panjang (Lakshmi dan Kennedy 2017). Selain itu, kepemimpinan berkelanjutan terbukti berperan penting dalam memperkuat praktik SDM dan kesiapan organisasi menghadapi transisi (Arous et al. 2025).

D. Rangkuman

1. Kepemimpinan dalam SDM adalah kemampuan memengaruhi dan mengarahkan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Perannya sangat penting karena SDM menjadi aset utama yang menentukan keberhasilan, inovasi, dan daya saing organisasi.
2. Adaptasi kepemimpinan diperlukan karena adanya perubahan teknologi, keberagaman generasi, dan dinamika lingkungan kerja. Pemimpin harus fleksibel serta mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai situasi dan kebutuhan organisasi.
3. Kepemimpinan dipahami melalui kombinasi teori dan praktik. Teori memberikan dasar konsep, sedangkan praktik membantu penerapan nyata dalam pengambilan keputusan, pengelolaan tim, dan penyelesaian masalah.
4. Tantangan kepemimpinan modern meliputi digitalisasi, sistem kerja hybrid, keberagaman SDM, serta tuntutan inovasi. Hal ini menuntut pemimpin untuk lebih adaptif, kolaboratif, dan mampu memberdayakan karyawan.
5. Kepemimpinan yang efektif ditandai dengan visi yang jelas, komunikasi baik, integritas, kemampuan mengambil keputusan, serta mampu memotivasi dan beradaptasi. Ke depan, kepemimpinan berfokus pada inovasi, pengembangan SDM, dan keberlanjutan organisasi.

Sanskara Karya Internasional

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

Setelah mendalami materi di atas, silakan Anda baik secara individu maupun kelompok melaksanakan kegiatan pengalaman belajar.

1. Curah Pendapat

   Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai motivator, inovator, dan penggerak tim dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, silakan berpendapat baik secara individu maupun kelompok atas pernyataan berikut:

   - Mengapa kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan pengelolaan SDM di organisasi?
   - Bagaimana peran pemimpin dalam mengelola keberagaman generasi (Baby Boomers, X, Y, Z, Alpha) di tempat kerja?
   - Menurut Anda, apakah setiap individu dalam organisasi perlu memiliki jiwa kepemimpinan? Jelaskan alasannya.
   - Bagaimana dampak kepemimpinan yang buruk terhadap kinerja karyawan dan organisasi?

Sanskara Karya Internasional

2. Analisis Kasus

Baca dengan cermat kasus berikut, lalu jawablah pertanyaannya.

Kasus: Kepemimpinan di Era Digital dan Kerja Hybrid

Sebuah perusahaan teknologi mengalami penurunan kinerja setelah menerapkan sistem kerja hybrid (kombinasi kerja di kantor dan jarak jauh). Karyawan merasa kurang mendapatkan arahan yang jelas, komunikasi menjadi tidak efektif, serta menurunnya motivasi kerja. Pemimpin di perusahaan tersebut masih menggunakan gaya kepemimpinan lama yang cenderung kaku dan kurang adaptif terhadap perubahan.

Sanskara Karya Internasional

Akibatnya, terjadi penurunan produktivitas, meningkatnya konflik antar tim, serta rendahnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Pertanyaan:

- Apa permasalahan utama dalam kasus tersebut terkait kepemimpinan SDM?
- Mengapa gaya kepemimpinan lama tidak lagi efektif di era kerja hybrid?
- Apa dampak dari kurangnya adaptasi pemimpin terhadap perubahan lingkungan kerja?

- Bagaimana peran pemimpin dalam meningkatkan kembali motivasi dan kinerja karyawan?

3. Usulan Penyelesaian

Tema:

Membangun Kepemimpinan SDM yang Adaptif dan Inovatif

Di era globalisasi dan digitalisasi, organisasi dituntut memiliki pemimpin yang adaptif, inovatif, dan mampu memberdayakan karyawan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada pengembangan potensi SDM secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, berikan usulan Anda:

Sanskara Karya Internasional

- Apa yang sebaiknya dilakukan organisasi untuk mengembangkan kepemimpinan yang efektif dalam SDM?
- Bagaimana cara pemimpin meningkatkan motivasi, kreativitas, dan produktivitas karyawan?
- Apa peran pelatihan dan pengembangan dalam menciptakan pemimpin masa depan?
- Bagaimana strategi membangun budaya kerja yang positif dan kolaboratif?

- Apa yang sebaiknya dilakukan individu untuk mengembangkan jiwa kepemimpinan dalam dirinya?

F. Daftar Pustaka

Arous JA, ElRabbat SA, ElAwad IH, El Hamdi R, Alruwaili RT. 2025. The relationship between sustainable leadership and human resource management practices in educational institutions in the kingdom of Saudi Arabia. Journal of Ecohumanism Учредители: Transnational Press London 4(2): 2333-2352.

Anthonius, William, Karim RI, Simanungkalit M. 2024. Peran gaya kepemimpinan seorang leader terhadap kinerja karyawanan. Fusion 1(2).

Bawany S. 2020. Leadership in disruptive times. Business Expert Press.

Hidayati N. 2022. Human resources management review on Netflix. In International Conference on Economics, Management and Accounting. Atlantis Press 207: 391-397.

Kennedy DH. 2017. The role of business sustainability in human resource management: A study on Indian manufacturing companies. The South East Asian Journal of Management 11(1): 70-85.

Khoeriah SI, Kadarmanta K. 2026. Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di PT Park Land World Indonesia Rangkas Bitung

Sanskara Karya Internasional

Banten. Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen 4(2): 1103-1118.

Maduningtias L, Narimawati U, Affandi A, Priadana S, Erlangga H. 2022. Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Pristama Kebayoran Lama. Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan 5(4): 1206–1213.

Murdoko EWH. 2021. What It Takes to be an Excellent Leader: Memimpin Diri Sendiri. PT Elex Media Komputindo.

Robbins SP, Judge TA. 2019. Organizational Behavior (18th Ed.). Pearson Prentice Hall.

Sunarto A. 2020. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, serta disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang 8(1): 18–38.

Sutoro M, Mawardi S, Sugiarti E. 2020. Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business 3(4): 411–420.

Wiranti W, Widowati W. 2026. Analisis kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja di era digital pada pegawai biro organisasi dan sdm Kementerian Perdagangan RI Jakarta pusat. Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen 4(2): 1406-1415.

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 4

Audit Sumber Daya Manusia

A. Pendahuluan

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses formal dan sistematis yang dirancang untuk mengevaluasi secara menyeluruh berbagai aspek pengelolaan manusia dalam organisasi. Proses ini tidak hanya berfokus pada aspek administratif semata, tetapi juga mencakup kajian mendalam terhadap strategi, kebijakan, prosedur, dokumentasi, struktur organisasi, sistem kerja, hingga praktik-praktik operasional yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dengan pendekatan yang terstruktur dan berbasis data, audit SDM memungkinkan organisasi memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai sejauh mana fungsi SDM telah berjalan secara efektif dan selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Lebih dari sekadar alat evaluasi, audit SDM juga berfungsi sebagai mekanisme analisis yang sistematis dan ilmiah untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta kebutuhan pengembangan sumber daya manusia. Melalui perspektif yang lebih luas, audit ini membantu organisasi dalam memahami potensi yang dimiliki tenaga kerja sekaligus mengungkap berbagai

Sanskara Karya Internasional

keterbatasan yang mungkin menghambat kinerja. Dengan demikian, hasil audit dapat menjadi dasar penting dalam merancang strategi peningkatan kualitas SDM yang berkelanjutan, sehingga mampu memberikan kontribusi optimal terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Ruang lingkup audit SDM mencakup berbagai fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia. Di antaranya adalah analisis dan desain pekerjaan, proses rekrutmen dan seleksi, program orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, serta sistem penilaian kinerja dan evaluasi jabatan. Selain itu, audit juga meninjau aspek kompensasi dan remunerasi, tingkat motivasi dan moral karyawan, praktik manajemen partisipatif, sistem komunikasi organisasi, serta program kesejahteraan dan jaminan sosial. Tidak kalah penting, audit SDM juga mencakup aspek keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, peran serikat pekerja, hingga mekanisme penyelesaian perselisihan yang terjadi dalam lingkungan kerja.

Sanskara Karya Internasional

Keberadaan audit SDM memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi, terutama dalam menilai efektivitas fungsi SDM dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil audit dapat menjadi alat bantu strategis bagi manajemen dalam pengambilan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan kebijakan dan perbaikan sistem pengelolaan SDM. Dengan informasi yang akurat dan objektif, organisasi dapat

melakukan perbaikan yang lebih tepat sasaran dan berbasis kebutuhan nyata di lapangan.

Meskipun demikian, audit SDM bukanlah suatu kewajiban yang diatur secara hukum, sehingga penerapannya masih bersifat sukarela dan bergantung pada kesadaran serta kebutuhan masing-masing organisasi. Audit ini juga bukan merupakan kegiatan rutin yang semata-mata dilakukan untuk menyelesaikan masalah yang sudah terjadi, melainkan lebih sebagai upaya preventif dan strategis untuk meningkatkan kualitas pengelolaan SDM. Selain itu, hasil audit SDM umumnya bersifat internal dan tidak selalu dipublikasikan, karena mengandung informasi sensitif yang berkaitan dengan kondisi organisasi. Oleh karena itu, pemanfaatan hasil audit harus dilakukan secara bijaksana dan bertanggung jawab guna mendukung keberlanjutan dan kemajuan organisasi.

Sanskara Karya Internasional

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Mahasiswa dapat menjelaskan bagaimana diperlukan kemampuan dalam melakukan Audit SDM dalam suatu organisasi.
2. Mahasiswa dapat menjelaskan kenapa suatu organisasi dan individu wajib memiliki kemampuan dalam melakukan Audit SDM.
3. Mahasiswa dapat menjelaskan terkait Audit SDM.

C. Materi Pembelajaran

Pada era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bisnis yang semakin ketat dan perubahan yang sangat cepat, sumber daya

manusia tetap menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Meskipun perusahaan telah didukung oleh teknologi yang canggih dan sumber daya finansial yang memadai, tanpa adanya SDM yang kompeten dan terlatih, seluruh potensi tersebut tidak akan dapat dimanfaatkan secara optimal. Hal ini menegaskan bahwa manusia bukan hanya sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai pengarah, pengendali, dan pengambil keputusan dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan perhatian serius terhadap pengelolaan SDM, mulai dari proses rekrutmen, pengembangan, hingga pemeliharaan, agar mampu menghasilkan tenaga kerja yang profesional dan sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan dalam menghadapi tantangan global.

Sanskara Karya Internasional

Sebagai aset strategis, SDM memiliki peran penting dalam menentukan arah organisasi, mendorong perubahan, serta mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pimpinan perusahaan pada umumnya mengharapkan setiap karyawan dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan perlu mengelola SDM secara terencana dan berkelanjutan, baik untuk tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Fungsi sumber daya manusia dalam organisasi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan dan praktik SDM berjalan secara efektif, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan produktif. Lingkungan kerja yang baik

akan berdampak pada meningkatnya motivasi, loyalitas, serta kinerja karyawan, yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Namun demikian, pengelolaan SDM tidak terlepas dari berbagai tantangan dan potensi permasalahan yang kompleks, seperti ketidaksesuaian kebijakan, rendahnya kinerja, hingga risiko pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, diperlukan suatu mekanisme evaluasi yang sistematis, yaitu audit sumber daya manusia. Audit SDM merupakan bagian dari audit manajemen yang bertujuan untuk menilai secara objektif dan menyeluruh efektivitas, efisiensi, serta kesesuaian pengelolaan SDM dengan kebijakan dan regulasi yang berlaku. Melalui audit ini, perusahaan dapat mengidentifikasi penyimpangan, mengevaluasi sistem pengendalian internal, serta memperoleh rekomendasi strategis untuk perbaikan. Selain itu, audit SDM juga berperan dalam menilai kinerja karyawan dan perkembangan organisasi, sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang tepat dalam meningkatkan kualitas SDM. Dengan demikian, audit SDM menjadi alat penting dalam menciptakan pengelolaan SDM yang lebih baik, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

Sanskara Karya Internasional

1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Auditing merupakan salah satu pilar penting dalam menjaga akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan suatu organisasi. Dalam praktiknya, auditing tidak sekadar menjadi kegiatan pemeriksaan biasa, melainkan

sebuah proses yang dilakukan secara kritis, sistematis, dan terstruktur untuk menilai kewajaran informasi keuangan yang disajikan oleh manajemen. Menurut Agoes (2009), auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak independen terhadap laporan keuangan beserta catatan dan bukti pendukungnya, dengan tujuan memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan tersebut. Definisi ini menegaskan bahwa auditing memiliki fungsi utama sebagai alat verifikasi yang memberikan keyakinan kepada para pemangku kepentingan atas keandalan informasi keuangan.

Sementara itu, Konrath (2002) memandang auditing sebagai suatu proses sistematis yang berfokus pada pengumpulan dan evaluasi bukti secara objektif terkait asersi-asersi yang dibuat oleh manajemen mengenai aktivitas dan peristiwa ekonomi. Dalam perspektif ini, auditing tidak hanya terbatas pada pemeriksaan angka-angka dalam laporan keuangan, tetapi juga mencakup penilaian terhadap kesesuaian antara informasi yang disajikan dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan, seperti standar akuntansi keuangan. Selain itu, proses auditing juga menekankan pentingnya komunikasi hasil pemeriksaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, seperti investor, kreditur, pemerintah, dan manajemen itu sendiri

Berdasarkan kedua pandangan tersebut, auditing dapat dipahami sebagai suatu proses yang terintegrasi, yang

Sanskara Karya Internasional

melibatkan kegiatan pengumpulan bukti, evaluasi secara objektif, serta penyampaian hasil penilaian secara profesional. Proses ini bertujuan untuk memberikan tingkat keyakinan tertentu mengenai kebenaran dan kewajaran informasi yang disajikan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan ekonomi. Dengan demikian, auditing tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan terhadap laporan keuangan suatu entitas.

Keberhasilan proses auditing sangat bergantung pada kompetensi dan independensi auditor. Auditor dituntut memiliki keahlian teknis yang memadai, pemahaman yang mendalam terhadap standar akuntansi dan auditing, serta kemampuan analitis yang tinggi dalam mengevaluasi bukti. Di sisi lain, independensi menjadi faktor kunci untuk menjaga objektivitas dalam memberikan opini. Tanpa independensi, hasil audit berpotensi bias dan kehilangan nilai kepercayaan dari para pengguna laporan keuangan. Auditing memiliki peran yang sangat strategis dalam dunia bisnis dan organisasi modern. Tidak hanya sebagai alat untuk mendeteksi kesalahan atau kecurangan, auditing juga berfungsi sebagai mekanisme untuk memastikan bahwa praktik pengelolaan keuangan telah berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai konsep dan praktik auditing menjadi hal yang esensial, khususnya bagi

Sanskara Karya Internasional

para profesional di bidang akuntansi dan manajemen, serta bagi siapa pun yang berkepentingan terhadap kualitas informasi keuangan.

Audit sumber daya manusia merupakan suatu proses yang sistematis, terstruktur, dan formal yang bertujuan untuk mengevaluasi secara menyeluruh efektivitas, efisiensi, serta kontribusi fungsi SDM terhadap pencapaian tujuan organisasi. Audit ini tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mencakup analisis strategis terkait bagaimana kebijakan, program, dan praktik SDM selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi.

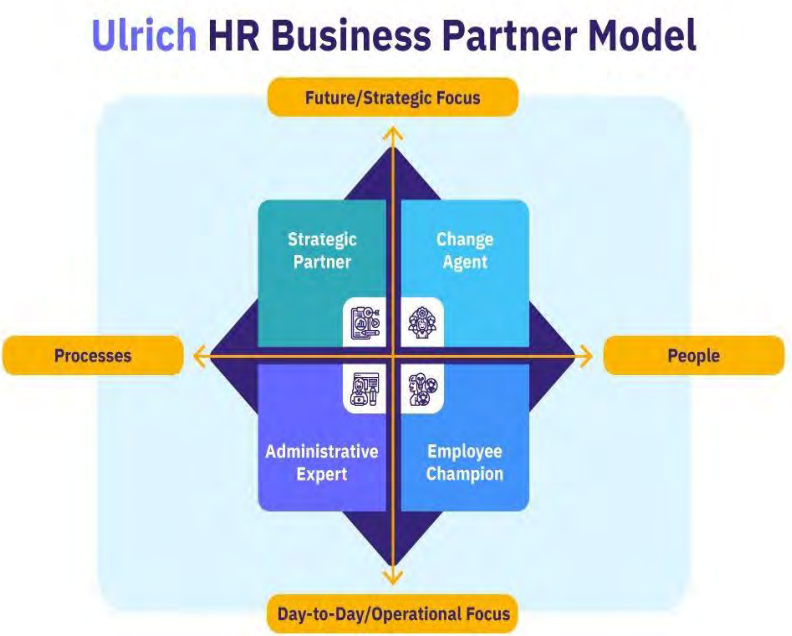
Secara konseptual, audit SDM berfungsi sebagai alat ukur yang membandingkan antara kondisi aktual pengelolaan SDM dengan standar ideal atau praktik terbaik (best practices), baik berdasarkan pengalaman organisasi di masa lalu, benchmarking dengan organisasi lain, maupun target strategis yang telah ditetapkan. Dengan demikian, audit SDM menjadi instrumen penting dalam memastikan bahwa pengelolaan manusia dalam organisasi berjalan secara optimal dan memberikan nilai tambah.

Dalam konteks organisasi modern, manusia bukan sekadar faktor produksi, melainkan merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Tanpa adanya SDM yang kompeten, termotivasi, dan terkelola dengan baik, seluruh sumber daya lain seperti modal,

Sanskara Karya Internasional

teknologi, dan infrastruktur tidak akan mampu memberikan hasil yang maksimal.

SDM berperan sebagai penggerak utama organisasi, yang menjalankan seluruh aktivitas operasional dan strategis. Selain itu SDM juga berperan sebagai agen perubahan, yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan dinamika lingkungan. SDM juga dapat menjadi pencipta nilai (value creator) melalui inovasi, kreativitas, dan produktivitas. Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus dilakukan secara profesional dan terukur, salah satunya melalui audit SDM.



Gambar 4.1. Konsep SDM menurut Ulrich (1996)

Audit SDM merupakan bentuk pengendalian (control mechanism) yang bertujuan untuk menilai kualitas

keseluruhan aktivitas SDM dalam suatu organisasi. Audit ini dapat dilakukan pada tingkat departemen SDM, tingkat divisi tertentu atau seluruh organisasi secara menyeluruh. Ruang lingkup audit SDM meliputi berbagai fungsi utama, antara lain perencanaan SDM (workforce planning), rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan benefit, hubungan industrial serta kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. Audit ini tidak hanya menilai apakah aktivitas telah dilakukan, tetapi juga seberapa efektif aktivitas tersebut mencapai tujuan, seberapa efisien penggunaan sumber daya, serta seberapa sesuai dengan kebijakan dan regulasi yang berlaku.

Sanskara Karya Internasional

Audit SDM memiliki berbagai tujuan strategis dan operasional, antara lain menilai efektivitas fungsi SDM dalam mendukung tujuan organisasi, memastikan kepatuhan (compliance) terhadap hukum ketenagakerjaan, kebijakan internal, dan prosedur organisasi, mengidentifikasi kesenjangan (gap analysis) antara praktik aktual dan standar ideal, meningkatkan kualitas tenaga kerja dan profesionalisme fungsi SDM, menyediakan dasar untuk pengambilan keputusan strategis, mendorong inovasi, perubahan, dan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement), meningkatkan citra dan kredibilitas fungsi SDM di dalam organisasi serta mengintegrasikan fungsi SDM dengan fungsi

bisnis lainnya. Adapun menurut Sherman et al. (1988), audit SDM memberikan peluang untuk:

- Menilai efektifitas fungsi SDM.
- Memastikan ketaatan terhadap hukum, kebijakan, peraturan dari prosedur
- Menetapkan pedomen untuk menetetapkan standar.
- Memperbaiki mutu staf SDM.
- Meningkatkan citra dari fungsi SDM.
- Meningkatkan perubahan dan kreatifitas.
- Menilai kelebihan dan kekurangan dari fungsi SDM.
- Memfokuskan staff SDM pada masalah-masalah penting.
- Membawa SDM lebih dekat pada fungsi-fungsi yang lain.

Sanskara Karya Internasional

Salah satu pendekatan utama dalam audit SDM adalah gap analysis, yaitu proses membandingkan kondisi aktual (current state) dengan kondisi yang diharapkan (desired state / best practices). Melalui gap analysis, organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan dalam sistem SDM, menentukan prioritas perbaikan dan merancang strategi peningkatan kinerja SDM. Sebagai contoh, apabila standar industri mengharuskan proses rekrutmen selesai dalam 30 hari, tetapi organisasi membutuhkan 60 hari, maka terdapat gap yang perlu dianalisis penyebabnya.

2. Latar Belakang Perlunya Audit

Audit sumber daya manusia berperan penting dalam menilai sejauh mana para manajer mematuhi kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi. Melalui audit, dapat diidentifikasi apakah terdapat penyimpangan seperti pengabaian kebijakan SDM atau pelanggaran terhadap aturan hubungan kerja. Temuan-temuan ini menjadi dasar untuk segera melakukan tindakan korektif guna mencegah dampak yang lebih luas. Selain itu, audit juga memastikan kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan, yang merupakan aspek krusial dalam menjaga stabilitas dan reputasi organisasi. Tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, audit SDM juga dapat meningkatkan citra departemen SDM di mata manajer lini. Ketika proses audit melibatkan pandangan dan masukan dari manajer operasional, hal ini memperkuat persepsi bahwa fungsi SDM adalah mitra strategis yang memberikan layanan dan kontribusi nyata bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sanskara Karya Internasional

Lebih jauh, efektivitas departemen SDM sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam menyeimbangkan antara kepentingan organisasi dan pemenuhan kebutuhan karyawan. Audit SDM membantu menilai apakah kebutuhan karyawan, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, telah terpenuhi dengan baik. Apabila kebutuhan tersebut diabaikan, organisasi berisiko menghadapi berbagai permasalahan seperti meningkatnya tingkat turnover, absensi

yang tinggi, hingga potensi konflik industrial. Oleh karena itu, dalam proses audit, tim auditor mengumpulkan berbagai data penting seperti struktur gaji, tunjangan, kualitas supervisi, peluang pengembangan karier, serta sistem umpan balik kinerja. Analisis terhadap aspek-aspek ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak langsung pada produktivitas dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, audit SDM merupakan alat evaluasi yang komprehensif untuk mengukur efektivitas dan efisiensi seluruh fungsi SDM dalam organisasi. Audit tidak hanya menilai kinerja program-program SDM dari segi biaya dan hasil, tetapi juga mengkaji sejauh mana layanan SDM memenuhi harapan pengguna internal melalui survei sikap karyawan. Selain itu, audit mengevaluasi konsistensi penerapan kebijakan oleh para manajer lini serta memastikan bahwa seluruh praktik SDM telah sesuai dengan regulasi yang berlaku. Dengan pendekatan ini, audit SDM mampu memberikan rekomendasi strategis yang tidak hanya berfokus pada perbaikan jangka pendek, tetapi juga pada penguatan sistem manajemen SDM secara berkelanjutan, sehingga organisasi dapat beroperasi secara lebih efektif, adaptif, dan kompetitif.

Sanskara Karya Internasional

3. Proses Audit Sumber Daya Manusia

Proses audit sumber daya manusia pada dasarnya merupakan rangkaian langkah sistematis yang dirancang untuk memastikan bahwa seluruh fungsi SDM berjalan secara optimal dan selaras dengan tujuan organisasi. Tahap awal dimulai dengan mengomunikasikan secara jelas konsep, tujuan, serta manfaat audit kepada seluruh pihak terkait, terutama manajemen puncak, guna memperoleh dukungan strategis dan komitmen organisasi. Selanjutnya, organisasi perlu membentuk tim audit yang kompeten dengan berbagai keahlian yang relevan, serta memberikan pelatihan agar proses audit dapat dilakukan secara profesional dan objektif. Tahap berikutnya adalah pengumpulan data dari berbagai tingkat organisasi, fungsi, dan unit kerja untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh. Data ini kemudian dianalisis dan disusun dalam laporan audit yang komprehensif, yang selanjutnya dibahas bersama manajer lini untuk menghasilkan pemahaman bersama. Pada akhirnya, hasil audit tidak berhenti pada laporan saja, tetapi harus ditindaklanjuti melalui penerapan tindakan korektif yang diintegrasikan ke dalam proses perencanaan dan penetapan sasaran operasional organisasi.

Sanskara Karya Internasional

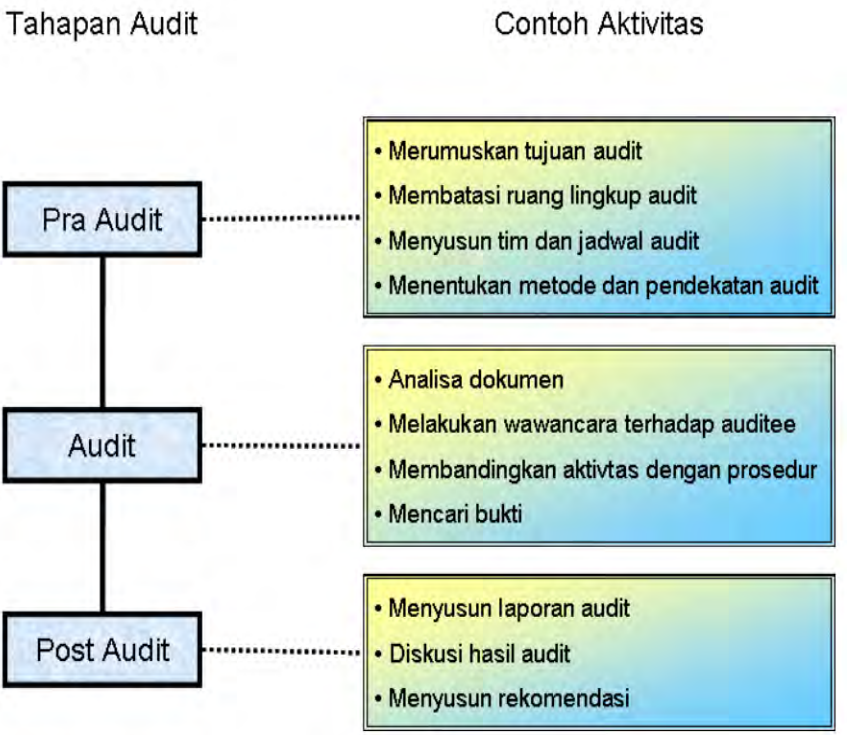
Dalam konteks strategis, audit SDM memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi melalui pendekatan yang berfokus pada manusia sebagai aset utama.

Namun, peningkatan produktivitas tersebut tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus terintegrasi dengan sistem organisasi secara keseluruhan, termasuk aspek operasional, keuangan, dan manajerial. Audit SDM menjadi langkah awal dalam proses perbaikan berkelanjutan (continuous improvement), karena melalui evaluasi internal, organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan, ketidaksesuaian, serta potensi pengembangan yang sebelumnya tidak terlihat. Selain itu, proses audit yang dilakukan secara objektif dan transparan juga mampu menciptakan kesamaan persepsi antara departemen SDM dan manajer operasional, sehingga memperkuat sinergi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, audit tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana membangun kolaborasi dan keselarasan dalam organisasi.

Sanskara Karya Internasional

Banyak orang cenderung memfokuskan perhatian hanya pada tahap pelaksanaan audit. Padahal, sebagaimana proses manajemen lainnya, audit merupakan suatu rangkaian kegiatan yang mencakup tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Dengan demikian, aktivitas audit tidak hanya terbatas pada saat pemeriksaan berlangsung, tetapi juga meliputi kegiatan sebelum audit (pra-audit), saat audit dilaksanakan, dan setelah audit (post-audit). Tahap pra-audit mencakup perencanaan audit, tahap audit merupakan implementasi atau

pelaksanaan, sedangkan tahap post-audit berfokus pada penyusunan laporan serta tindak lanjut hasil audit.



Gambar 4.2. Tahapan audit SDM (diolah dari berbagai sumber)

Pada tahap pra-audit, kegiatan utama yang dilakukan adalah perencanaan audit. Audit sebagai suatu program membutuhkan biaya, waktu, dan sumber daya yang tidak sedikit, sehingga harus direncanakan secara matang agar memberikan manfaat yang optimal. Secara prinsip, audit harus memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan (cost-benefit analysis). Dalam tahap ini, auditor menetapkan tujuan audit secara spesifik berdasarkan

latar belakang dilaksanakannya audit, seperti adanya indikasi inefisiensi, ketidaktercapaian target organisasi, atau penyimpangan terhadap prosedur. Selain itu, auditor juga menentukan ruang lingkup audit dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya, sehingga audit dapat dilakukan secara fokus dan efektif.

Selanjutnya, auditor menentukan pendekatan atau metode audit yang paling sesuai, seperti observasi, wawancara mendalam, atau survei menggunakan kuesioner, dengan mempertimbangkan waktu dan jumlah auditor yang tersedia. Penyusunan jadwal audit juga menjadi bagian penting dalam tahap ini agar tidak mengganggu aktivitas operasional pihak yang diaudit serta memastikan kelancaran pelaksanaan audit. Selain itu, auditor melakukan pengumpulan informasi awal atau audit pendahuluan (preliminary audit), misalnya melalui observasi lapangan, pemahaman proses bisnis, serta penelaahan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Tahap ini bertujuan untuk memperjelas tujuan audit, menentukan area yang akan diaudit, serta mengidentifikasi temuan awal dan bukti yang perlu didalami lebih lanjut.

Sanskara Karya Internasional

Tahap pelaksanaan audit merupakan inti dari keseluruhan proses audit. Pada tahap ini, auditor melakukan berbagai aktivitas seperti analisis dokumen secara mendalam, membandingkan praktik yang terjadi dengan kriteria yang telah ditetapkan, melakukan wawancara dengan pihak terkait,

serta mengumpulkan bukti audit. Kriteria audit dapat bersumber dari peraturan perundang-undangan, kebijakan internal, standar industri, maupun kriteria khusus yang disusun sesuai tujuan audit. Bukti yang dikumpulkan harus memenuhi syarat relevan, material, valid, dan cukup agar dapat digunakan sebagai dasar dalam menarik kesimpulan audit.

Dalam praktiknya, aktivitas audit pada tahap ini sering dilakukan secara simultan, misalnya setelah menganalisis dokumen, auditor dapat langsung melakukan wawancara untuk memperoleh klarifikasi lebih lanjut. Tujuan utama tahap ini adalah mengidentifikasi dan mengembangkan temuan audit melalui proses pengumpulan, analisis, dan sintesis informasi. Dalam mengembangkan temuan, auditor harus mempertimbangkan konteks saat aktivitas terjadi, kompleksitas program yang diaudit, serta menjaga independensi dan objektivitas dalam penilaian. Temuan yang berada di luar ruang lingkup audit namun dinilai penting juga dapat dicatat sebagai bahan pertimbangan untuk audit berikutnya.

Sanskara Karya Internasional

Tahap terakhir adalah post-audit, yaitu tahap setelah pelaksanaan audit selesai. Pada tahap ini, auditor menyusun laporan audit yang berisi kesimpulan serta rekomendasi perbaikan atas temuan yang diperoleh. Laporan audit dapat disajikan secara kronologis maupun berdasarkan kepentingan pengguna laporan. Selain itu, laporan tersebut menjadi dasar

untuk melakukan diskusi antara auditor, manajemen, dan pihak yang diaudit dalam rangka menyusun rencana tindak lanjut.

Rencana tindak lanjut merupakan bentuk komitmen manajemen untuk memperbaiki kelemahan yang ditemukan selama audit. Meskipun auditor tidak memiliki kewenangan untuk memaksa pelaksanaan rekomendasi, auditor berkewajiban memberikan penjelasan mengenai manfaat yang akan diperoleh jika rekomendasi dilaksanakan, serta risiko yang mungkin timbul jika diabaikan. Oleh karena itu, penyusunan rencana tindak lanjut sebaiknya dilakukan secara bersama-sama antara auditor, manajemen, dan pihak yang diaudit, sehingga tercipta komitmen yang kuat untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi di masa yang akan datang.

Sanskara Karya Internasional

Sanskara Karya Internasional

Gambar 4.3. Proses audit SDM (diolah dari berbagai sumber)

Ruang lingkup audit SDM yang luas mencerminkan kompleksitas tanggung jawab departemen SDM sebagai bagian dari sistem organisasi. Audit yang efektif tidak hanya menilai masing-masing fungsi atau subsistem secara terpisah, tetapi juga memastikan bahwa seluruh subsistem tersebut bekerja secara terpadu dan rasional dalam mendukung pelayanan SDM yang berkualitas. Mengingat bahwa setiap aktivitas manusia tidak lepas dari kemungkinan kesalahan, penyimpangan, atau kebijakan yang sudah tidak relevan, maka audit menjadi mekanisme penting untuk mendeteksi dan meminimalkan risiko tersebut sejak dini. Departemen SDM tidak dapat berasumsi bahwa seluruh kebijakan dan praktik

yang diterapkan sudah benar atau selalu relevan dengan perkembangan zaman. Oleh karena itu, melalui audit yang dilakukan secara berkala dan menyeluruh, berbagai permasalahan dapat diidentifikasi lebih awal sebelum berkembang menjadi isu yang lebih serius. Jika dilaksanakan dengan baik, audit SDM akan membantu organisasi menghindari kerugian yang lebih besar serta menciptakan sistem pengelolaan SDM yang adaptif, akuntabel dan dan berkelanjutan.

Audit Sumber Daya Manusia pada PT Amindoway Jaya (sumber: Asmorohadi et al. 2023)

PT Amindoway Jaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang multi level marketing dan telah berdiri sejak tahun 1992. Berlokasi di kawasan Kota Kasablanka, perusahaan ini berhasil mempertahankan eksistensinya serta berkembang menjadi organisasi yang cukup besar dengan dukungan tenaga kerja profesional. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan menekankan pentingnya pelayanan berkualitas, kepuasan pelanggan, serta pengembangan visi dan misi jangka panjang.

Seiring dengan perkembangan perusahaan, peran sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam menunjang kinerja organisasi. PT Amindoway Jaya menyadari bahwa kinerja karyawan yang optimal akan berdampak langsung terhadap peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan telah menerapkan berbagai fungsi manajemen SDM, seperti

Sanskara Karya Internasional

perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga perlindungan dan keselamatan kerja.

Namun demikian, dalam praktiknya masih terdapat beberapa kelemahan dalam pengelolaan SDM. Misalnya, pada aspek perencanaan SDM, perusahaan belum mampu melakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja secara akurat untuk jangka panjang. Proses rekrutmen dan seleksi telah berjalan sesuai prosedur, tetapi masih bergantung pada kebutuhan masing-masing divisi. Pada sisi pelatihan dan pengembangan, belum semua karyawan memiliki pemahaman yang baik terkait program pengembangan karier yang tersedia. Selain itu, sistem penilaian kinerja yang digunakan masih bersifat deskriptif dan bergantung pada pengamatan langsung pimpinan, yang berpotensi menimbulkan subjektivitas.

Sanskara Karya Internasional

Di sisi lain, perusahaan telah menunjukkan komitmen yang baik dalam aspek keselamatan dan kesehatan kerja (K3), dengan menyediakan berbagai fasilitas pendukung seperti asuransi tenaga kerja, klinik kesehatan, serta sarana keselamatan kerja. Kebijakan pemutusan hubungan kerja (PHK) juga telah disusun sesuai dengan peraturan yang berlaku, meskipun terdapat perbedaan perlakuan berdasarkan alasan terjadinya PHK.

Melihat kondisi tersebut, seandainya Anda menjadi manajemen PT Amindoway Jaya, bagaimana Anda melalukan audit SDM dalam mengatasi berbagai permasalahan yang ada serta merumuskan strategi

perbaikan yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara umum, norma audit mengatur mengenai kualifikasi atau karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi auditor. Hal ini sangat penting karena kualitas audit yang dilakukan akan sangat ditentukan oleh kualifikasi auditor yang melakukannya, tidak hanya kemampuan teknisnya tetapi juga sikap dan perilakunya. Beberapa karakteristik personal yang penting dimiliki oleh seorang auditor antara lain adalah:

- Integritas.
- Empati.
- Reliabilitas atau keterandalan.
- Bertanggung jawab.
- Dapat dipercaya.
- Berorientasi pada detail.

Sanskara Karya Internasional

Selain itu, norma audit umumnya juga mengatur mengenai prinsip pelaksanaan audit, antara lain adalah:

- Independence; auditor harus melakukan audit secara bebas dan tidak memiliki kepentingan terhadap pihak yang diaudit.
- Discretion and confidentiality; data dan fakta yang didapatkan dalam proses audit harus dijaga kerahasiaannya kecuali ada peraturan perundangan yang mengharuskan, misalnya dalam pengadilan.

- Objectivity; audit harus dilakukan secara objektif berdasarkan data dan fakta yang ditemukan, tidak dipengaruhi oleh perasaan auditor terhadap pihak yang diaudit.
- Fairness; audit dilakukan secara proporsional, data dan temuan diintegrasikan dengan baik dan dilaporkan dengan tepat.
- Diligence; auditor harus berusaha keras untuk mencari temuan yang signifikan dalam audit yang sangat mempengaruhi kualitas audit.
- Social acceptability; pelaksanaan audit dan implementasi dari hasil temuannya harus dapat diterima secara sosial.
- Authority; auditor memiliki kewenangan yang cukup untuk melakukan berbagai aktivitas dan meminta informasi yang dibutuhkan sesuai dengan ruang lingkup dan tujuan audit.
- Cultural awareness; auditor harus sadar akan adanya perbedaan budaya mengingat di era globalisasi ini karyawan perusahaan bisa berasal dari berbagai etnis atau bangsa dengan beragam latar belakang budaya.

Regulasi yang diterapkan terhadap auditor di Indonesia saat ini terbagi menjadi dua, yaitu:

Sanskara Karya Internasional

1) Regulasi oleh pemerintah, antara lain adalah:

- Gelar Akuntan (UU No. 34 Tahun 1954).
- Penyelenggaraan pendidikan profesi (Kepmen No. 179/U/2001).
- Register Negara (Kepmen No. 331/KMK/017/1999).
- Pemberian Jasa (Kepmen No. 426/KMK.06/2002 dan No. 359/KMK.06/2003).
- Regulasi oleh otoritas lain seperti Bank Sentral, Bapepam, dan sebagainya.

2) Regulasi oleh Organisasi Profesi Akuntan, antara lain adalah:

Sanskara Karya Internasional

- Standar akuntansi.
- Standar audit.
- Kode etik profesi.

D. Rangkuman

1. Audit SDM merupakan proses formal, sistematis, dan terstruktur untuk mengevaluasi efektivitas, efisiensi, serta kesesuaian pengelolaan sumber daya manusia dengan tujuan organisasi. Audit ini mencakup aspek strategis dan operasional, tidak hanya administratif.
2. Audit SDM berfungsi sebagai alat evaluasi dan analisis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta kebutuhan

pengembangan SDM. Tujuannya antara lain memastikan kepatuhan terhadap regulasi, meningkatkan kualitas SDM, serta mendukung pengambilan keputusan strategis.

3. SDM merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi. SDM berperan sebagai penggerak operasional, agen perubahan, dan pencipta nilai, sehingga perlu dikelola secara profesional melalui pendekatan seperti audit SDM.
4. Audit SDM mencakup berbagai fungsi seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan industrial, hingga keselamatan kerja dan kepatuhan hukum.
5. Proses audit terdiri dari tiga tahap utama, yaitu pra-audit (perencanaan), pelaksanaan audit (pengumpulan dan analisis bukti), serta post-audit (penyusunan laporan dan tindak lanjut). Setiap tahap saling terkait untuk menghasilkan evaluasi yang komprehensif.
6. Audit SDM membantu organisasi mengidentifikasi permasalahan, meningkatkan efektivitas fungsi SDM, serta mendorong perbaikan berkelanjutan. Selain itu, audit juga meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan daya saing organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Sanskara Karya Internasional

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

1. Buatlah kelompok yang terdiri atas 5-7 orang. Setiap anggota kelompok diharapkan berpartisipasi aktif dalam seluruh tahapan kegiatan proyek.

2. Setiap kelompok diminta untuk memilih sebuah organisasi (perusahaan atau instansi) dan mengidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang relevan dengan fungsi audit SDM.
3. Lakukan pengumpulan data dan informasi yang mendukung untuk mendeskripsikan permasalahan yang telah diidentifikasi. Data dapat diperoleh melalui observasi, wawancara, studi dokumentasi atau sumber lain yang relevan.
4. Berdasarkan temuan audit SDM, kelompok diminta untuk menganalisis akar permasalahan serta merumuskan program atau langkah-langkah penyelesaian yang tepat dan aplikatif.
5. Hasil identifikasi, analisis, serta solusi yang diusulkan disusun dalam bentuk laporan tertulis secara sistematis dan jelas, sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah.

Sanskara Karya Internasional

F. Daftar Pustaka

Agoes S. 2009. Auditing. Jakarta: Salemba Empat.

Asmorohadi S, Yanuarso BP, Astuti W. 2023. Implementasi audit sumber daya manusia studi kasus pada PT Amindoway Jaya. Jurnal ARASTIRMA 3(2): 217 - 223.

Konrath LF. 2022. Auditing : A Risk Analysis Approach. Singapore: South Western.

Sherman AW, Bohlander GW, Chruden HJ. 1988. Managing Human Resource. Cincinnati: South Western College.

Ulrich D. 1996. Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 5

Motivasi SDM

A. Pendahuluan

Semangat untuk para mahasiswa semuanya!

Kembali kita akan melanjutkan pembelajaran pada mata kuliah MSDM II. Pada pertemuan ke-5 ini, kita bersama-sama akan mempelajari materi yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, yaitu Motivasi SDM. Para mahasiswa, dalam kehidupan organisasi modern, motivasi menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan individu maupun organisasi. Tanpa adanya motivasi yang baik, potensi yang dimiliki oleh setiap individu tidak akan berkembang secara optimal, sehingga berdampak pada rendahnya kinerja dan produktivitas kerja.

Sanskara Karya Internasional

Perkembangan dunia kerja yang semakin kompetitif, dinamis, dan penuh tantangan menuntut setiap organisasi untuk mampu mengelola SDM secara efektif, salah satunya melalui pemberian motivasi yang tepat. Motivasi tidak hanya berkaitan dengan dorongan internal individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan, serta budaya organisasi. Oleh karena itu,

pemahaman tentang konsep dan pengertian motivasi SDM menjadi sangat penting sebagai dasar dalam mengelola dan mengembangkan potensi karyawan.

Seiring dengan hal tersebut, organisasi dan individu perlu memahami urgensi motivasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kurangnya motivasi dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja, rendahnya loyalitas, serta meningkatnya tingkat ketidakhadiran dan turnover karyawan. Sebaliknya, motivasi yang baik dapat meningkatkan kinerja, mendorong kreativitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Dengan demikian, motivasi SDM tidak hanya menjadi kebutuhan individu, tetapi juga menjadi strategi penting bagi organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Sanskara Karya Internasional

Lebih lanjut, kemampuan dalam memberikan dan mengelola motivasi SDM menjadi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap calon praktisi maupun pengelola SDM. Tidak cukup hanya memahami konsep, tetapi mahasiswa juga diharapkan mampu menganalisis kondisi nyata di dalam organisasi serta mengevaluasi berbagai pendekatan motivasi yang dapat diterapkan. Hal ini penting agar motivasi yang diberikan benar-benar sesuai dengan kebutuhan individu dan tujuan organisasi.

Pada kegiatan belajar ini, Anda akan memahami konsep dan pengertian motivasi SDM, menganalisis pentingnya motivasi bagi individu dan organisasi, serta mengevaluasi dan menerapkan strategi pemberian motivasi dalam meningkatkan kinerja dan

produktivitas kerja. Beberapa pertanyaan yang akan dibahas antara lain: apa yang dimaksud dengan motivasi SDM? mengapa motivasi menjadi faktor penting dalam organisasi? serta bagaimana cara memberikan motivasi yang efektif kepada karyawan?

Dengan memahami materi ini, diharapkan Anda mampu menguasai konsep motivasi SDM secara komprehensif serta menerapkannya dalam kehidupan organisasi maupun dunia kerja secara nyata.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Menjelaskan konsep dan pengertian motivasi SDM serta pentingnya motivasi dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi.
2. Menganalisis urgensi dan alasan pentingnya motivasi SDM bagi individu dan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
3. Mengevaluasi dan menerapkan kemampuan pemberian motivasi SDM dalam konteks organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja kerja.

Sanskara Karya Internasional

C. Materi Pembelajaran

Pernahkah Anda merasa sangat bersemangat dalam mengerjakan suatu tugas, namun di waktu lain justru merasa kurang termotivasi? Apa yang menyebabkan hal tersebut terjadi? Coba Anda renungkan dan kemukakan berdasarkan pengalaman pribadi Anda.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa setiap individu dipengaruhi oleh motivasi dalam bertindak dan bekerja. Dalam

konteks organisasi, motivasi menjadi faktor penting yang menentukan tinggi rendahnya kinerja seseorang. Oleh karena itu, pemahaman mengenai motivasi SDM menjadi hal yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

1. Konsep dan Pengertian Motivasi SDM serta Pentingnya Inovasi dalam Meningkatkan Kinerja Individu

Apa yang dimaksud dengan motivasi SDM? Secara umum, motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri (internal) maupun luar diri (eksternal) seseorang yang mempengaruhi perilaku untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam konteks organisasi, Motivasi SDM dapat diartikan sebagai proses pemberian dorongan kepada karyawan agar memiliki kemauan dan semangat dalam bekerja sehingga mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Sanskara Karya Internasional

Motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja individu, antara lain:

- Mendorong semangat kerja
- Meningkatkan produktivitas
- Membentuk sikap kerja yang positif
- Meningkatkan tanggung jawab terhadap pekerjaan

Cobalah Anda telusuri berbagai definisi motivasi dari para ahli, kemudian bandingkan dan buatlah kesimpulan menurut pemahaman Anda sendiri.

Motivasi kerja adalah semangat yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai suatu

pekerjaan. Robbins dan Judge (2021), mendefinisikan motivasi sebagai kegiatan yang menjelaskan keterkaitan, arah dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa motivasi tidak hanya mengukur seberapa besar usaha orang, tetapi juga mengarah pada seberapa lama dan jauh usaha tersebut. Hasibuan (2020) menegaskan bahwa tujuan dari motivasi adalah meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, disiplin serta produktivitas pegawai.

berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.Menurut Uno (2016) motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja.

Sanskara Karya Internasional

Motivasi kerja memiliki peran penting dalam mendorong terbentuknya kinerja karyawan melalui kondisi psikologis yang positif dan memuaskan. Secara umum, motivasi dapat diartikan sebagai kebutuhan atau dorongan yang mempengaruhi perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks pekerjaan, motivasi kerja menjadi faktor yang mampu menumbuhkan semangat dan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal. Bahkan, variabel motivasi kerja secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik (Hidayat et al. 2024).

Motivasi juga dipahami sebagai kekuatan yang mendorong individu agar bersemangat dan aktif dalam melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan. Para ahli menjelaskan bahwa

motivasi dapat bersumber dari dalam diri individu (internal) maupun dari luar (eksternal), yang kemudian memicu antusiasme dan ketekunan dalam menjalankan aktivitas. Selain itu, motivasi merupakan kondisi mental yang memberikan energi sekaligus arah bagi seseorang dalam memenuhi kebutuhannya sehingga memperoleh kepuasan. Sifat motivasi ini dinamis, karena dipengaruhi oleh interaksi antara individu dengan lingkungannya. Dengan adanya motivasi, seseorang akan terdorong untuk terus berusaha, bekerja keras, dan fokus dalam mencapai target yang diinginkan (Irmayani 2022).

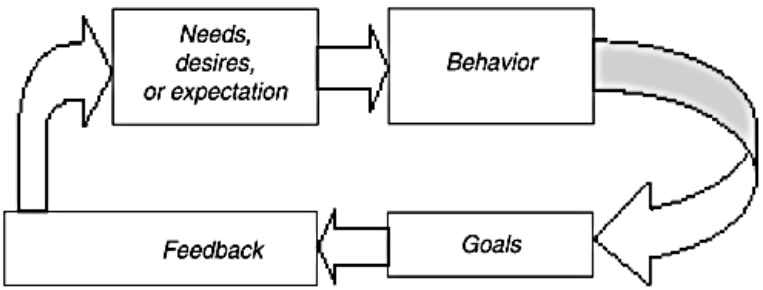
Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam mencapai tujuan pekerjaan cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya, baik karena faktor internal maupun eksternal, cenderung mengalami penurunan motivasi kerja (Sutoro 2024). Oleh karena itu, motivasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang saling mempengaruhi dalam menentukan kinerja karyawan.

Lebih lanjut, motivasi merupakan kekuatan potensial yang ada dalam diri manusia yang dapat berkembang, baik melalui dorongan dari dalam diri maupun pengaruh dari luar. Kedua bentuk imbalan tersebut dapat memberikan pengaruh positif maupun negatif terhadap hasil kinerja karyawan, tergantung pada bagaimana motivasi tersebut dikelola (Paryanti dan Atik 2024).

Sanskara karya Internasional

Menurut Bukhari dan Pasaribu (2019) mengemukakan bahwa motivasi (motivation) berasal dari bahasa latin yakni movere yang berarti menggerakan (to move). Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di tempat kerja baik itu dinas atau instansi pemerintah maupun perusahaan. Dimana terdiri empat dimensi. Dimensi pertama kebutuhan fisiologis kebutuhan rasa aman yang terdiri tiga indikator yaitu kebutuhan dasar hidup, perlindungan bahaya dan kecelakaan kerja. Dimensi kedua kebutuhan sosial terdiri dari tiga indikator yaitu interaksi sosial, kelompok kerja dan supervisi yang baik. Dimensi yang ketiga kebutuhan penghargaan dimana indikatornya yaitu pengakuan prestasi dan dihargai kemampuan. Dimensi yang keempat yaitu kebutuhan aktualisasi diri, dimana indikatornya pengembangan kompetensi diri.

Sanskara Karya Internasional



Proses Motivasi Dasar

Sumber : Don. et al (2001)

2. Urgensi dan Alasan Pentingnya Motivasi bagi Individu dan Organisasi

Mengapa motivasi SDM sangat penting? Pertanyaan ini perlu dianalisis untuk memahami urgensi motivasi dalam organisasi.

Bagi individu, motivasi berperan untuk:

- Meningkatkan kepuasan kerja
- Mendorong pencapaian prestasi
- Membantu individu mencapai tujuan pribadi

Sedangkan bagi organisasi, motivasi berfungsi untuk:

- Meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja
- Mengurangi tingkat absensi dan turnover
- Meningkatkan loyalitas karyawan
- Mendukung pencapaian tujuan organisasi

Sanskara Karya Internasional

Tanpa motivasi, kemampuan yang dimiliki karyawan tidak akan dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, motivasi menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi.

Diskusikan pertanyaan berikut:

- *Apa yang terjadi jika karyawan tidak memiliki motivasi kerja?*
- *Mengapa motivasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan organisasi?*

Hasil penelitian Herlina et al. (2022) menjelaskan keterkaitan yang sangat erat dengan motivasi SDM karena membahas faktor-faktor yang mempengaruhi serta hasil dari motivasi kerja karyawan. Work-life balance atau keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi berperan sebagai faktor yang dapat meningkatkan motivasi karyawan, karena individu yang memiliki keseimbangan hidup cenderung lebih nyaman, tidak mudah stres, dan lebih bersemangat dalam bekerja. Selanjutnya, employee satisfaction atau kepuasan kerja merupakan bentuk nyata dari motivasi yang baik, di mana karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi dalam pekerjaan. Ketika motivasi dan kepuasan kerja telah tercapai, maka akan muncul komitmen terhadap perusahaan, yang ditunjukkan melalui loyalitas, tanggung jawab, dan peningkatan kinerja.

Sanskara Karya Internasional

Menurut Maslow (1993), dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan. Dalam teori ini, manusia akan terdorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai dengan keadaan dan pengalaman hidupnya masing-masing mengikuti sebuah hierarki. Hierarki kebutuhan yang dimaksud adalah:

1. Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi psikologis dan biologis, seperti kebutuhan sandang, pangan dan papan. Maslow mengatakan bahwa kebutuhan fisiologis merupakan

kebutuhan yang paling kuat. Apabila kebutuhan ini belum terpenuhi, maka kebutuhan yang lain belum mendesak untuk terpenuhi. Jika diberikan pilihan, maka seseorang yang kekurangan makanan, keamanan, kasih sayang dan penghargaan, besar kemungkinan akan lebih banyak menuntut untuk terpenuhi kebutuhan makanan daripada yang lainnya. Karenanya, tuntutan untuk memenuhi kebutuhan ini merupakan motivasi terbesar dari seorang manusia.

2. Kebutuhan keselamatan, apabila kebutuhan fisiologis telah terpenuhi, maka anak tangga kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan akan keselamatan. Kebutuhan dasar yang kedua ini berupa keamanan, kemantapan, ketergantungan, perlindungan, bebas dari rasa takut, cemas dan kekalutan, dan sebagainya.
3. Kebutuhan akan kasih sayang. Setelah seseorang terpenuhi kebutuhan fisiologis dan keselamatannya, kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan untuk mendapatkan kasih saying, berupa perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan untuk maju, dan kebutuhan untuk ikut serta.
4. Kebutuhan akan harga diri. Setelah kebutuhan fisiologis, rasa aman dam kasih sayang terpenuhi, kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan untuk diakui keberadaannya oleh orang lain atau kebutuhan harga

Sanskara Karya Internasional

diri. Dari sini dapat dipahami, bahwa semakin tinggi status sosial seseorang semakin tinggi pula kebutuhan untuk menunjukkan prestasi yang dimilikinya.

5. Kebutuhan akan perwujudan diri. Setelah kebutuhan fisiologis, rasa aman, kasih sayang dan pengakuan dari orang lain terpenuhi, kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan untuk beraktualisasi atau kebutuhan terhadap perwujudan diri. Kebutuhan ini berupa kecenderungan seseorang untuk menunjukkan kiprahnya dalam kehidupan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Munculnya kebutuhan ini biasanya berdasarkan pemenuhan kebutuhan fisiologis, keselamatan, cinta dan harga diri yang ada sebelumnya.

Sanskara Karya Internasional

Maslow mendasarkan konsep hierarki kebutuhan tersebut atas dasar dua prinsip. Pertama, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan menjadi motivator utama bagi perilaku berikutnya. Kelima kebutuhan Maslow tersebut seringkali disajikan dalam suatu piramida kebutuhan seperti pada gambar dibawah ini.

Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber : Maslow (1993)

3. Kemampuan Memberikan Motivasi SDM dalam Organisasi

Sanskara Karya Internasional

Setelah memahami konsep dan urgensi motivasi, langkah selanjutnya adalah bagaimana menerapkannya dalam organisasi. Pemberian motivasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti:

- Pemberian penghargaan (reward) dan insentif
- Pengembangan karier dan pelatihan
- Lingkungan kerja yang kondusif
- Kepemimpinan yang inspiratif
- Komunikasi yang efektif

Namun demikian, tidak semua metode motivasi cocok untuk setiap individu. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap efektivitas motivasi yang diberikan.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam evaluasi motivasi antara lain:

- Apakah motivasi yang diberikan meningkatkan kinerja?
- Apakah karyawan merasa puas dan termotivasi?
- Apakah tujuan organisasi tercapai secara lebih efektif?

Dengan mempelajari materi ini, diharapkan Anda mampu memahami, menganalisis, serta menerapkan motivasi SDM dalam organisasi secara tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja individu maupun produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Sanskara Karya Internasional

D. Rangkuman

1. Motivasi SDM adalah dorongan dari dalam (internal) dan luar (eksternal) individu yang memengaruhi perilaku kerja untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi, motivasi menjadi faktor utama yang menentukan tingkat kinerja karyawan.
2. Motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja individu, seperti mendorong semangat kerja, meningkatkan produktivitas, membentuk sikap kerja positif, serta meningkatkan tanggung jawab terhadap pekerjaan.
3. Motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan besarnya usaha, tetapi juga arah dan ketekunan individu dalam mencapai

tujuan. Motivasi juga berhubungan erat dengan kepuasan kerja, di mana karyawan yang termotivasi cenderung lebih puas dan berkinerja lebih baik.

4. Motivasi bersifat dinamis dan dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal, serta lingkungan kerja. Motivasi yang baik akan mendorong individu untuk bekerja lebih optimal, fokus, dan konsisten dalam mencapai target.
5. Bagi individu, motivasi berfungsi untuk meningkatkan kepuasan kerja, mendorong pencapaian prestasi, serta membantu mencapai tujuan pribadi. Sedangkan bagi organisasi, motivasi meningkatkan efektivitas, efisiensi, loyalitas, serta mengurangi absensi dan turnover.
6. Teori hierarki kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa motivasi manusia terdiri dari lima tingkat kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan yang telah terpenuhi akan mendorong pemenuhan kebutuhan berikutnya.
7. Motivasi juga dipengaruhi oleh faktor seperti work-life balance dan kepuasan kerja, yang dapat meningkatkan komitmen, loyalitas, serta kinerja karyawan dalam organisasi.
8. Pemberian motivasi dalam organisasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pemberian penghargaan (reward), insentif, pengembangan karier, pelatihan, lingkungan kerja yang kondusif, kepemimpinan yang inspiratif, dan komunikasi yang efektif.

Sanskara Karya Internasional

9. Setiap individu memiliki kebutuhan dan respon motivasi yang berbeda, sehingga organisasi perlu menyesuaikan strategi motivasi agar lebih efektif dan tepat sasaran.
10. Evaluasi motivasi penting dilakukan untuk menilai apakah motivasi yang diberikan mampu meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, serta membantu pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

1. Bentuklah kelompok terdiri dari 5–7 orang

   Pembentukan kelompok ini bertujuan untuk melatih kerja sama tim, komunikasi, serta kemampuan dalam membagi tugas dan tanggung jawab secara efektif dalam menyelesaikan proyek.

Sanskara Karya Internasional

2. Identifikasilah permasalahan motivasi kerja dalam organisasi/perusahaan

   Pilih satu masalah yang sering terjadi, seperti:

   - Rendahnya semangat kerja karyawan
   - Menurunnya produktivitas kerja
   - Kurangnya penghargaan terhadap kinerja karyawan
   - Tingkat kepuasan kerja yang rendah
   - Kurangnya peluang pengembangan karier

3. Kumpulkan data dan informasi terkait masalah tersebut
    - Lakukan observasi atau studi kasus pada perusahaan
    - Kumpulkan data melalui wawancara, kuesioner, atau studi literatur
    - Analisis penyebab, dampak, serta pihak yang terlibat dalam permasalahan motivasi tersebut
4. Kemukakan program motivasi SDM yang dapat dilakukan
    - Rancang solusi berupa program motivasi, seperti:
    - Program reward dan penghargaan karyawan
    - Pelatihan dan pengembangan keterampilan (training)
    - Peningkatan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif
    - Program motivasi seperti seminar atau coaching
    - Pemberian kesempatan pengembangan karier
5. Susunlah program motivasi SDM secara tertulis

    Minimal memuat:
    - Latar belakang masalah
    - Tujuan program motivasi
    - Sasaran (karyawan/pegawai)
    - Jenis program motivasi yang diberikan
    - Tahapan pelaksanaan program
    - Indikator dan evaluasi keberhasilan program

Sanskara Karya Internasional

6. Presentasikan dan evaluasi program motivasi SDM yang telah disusun

   Setiap kelompok mempresentasikan hasil proyek di depan kelas atau forum. Presentasi bertujuan untuk menguji pemahaman, kemampuan komunikasi, serta menilai efektivitas dan kelayakan program motivasi yang telah dirancang.

F. Daftar Pustaka

Bukhari dan Pasaribu. 2019. Pengaruh motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen 2(1): 89–103.

Don H, Slocum JW, Woodman RW. 2001. Organizational behavior. South-Western, Cengage Learning.

Herlina E, Sunaryo W, Sutrisno S, Junengsih J, Hidayati N. 2022. The role of work-life balance and employee satisfaction to give commitment to the company literature review. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) 5(3): 20351-20356.

Hidayat, Cecep, Anggraeny P, Erlinengsih E, Fiandy M. 2024. Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori MSDM. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Irmayani NWD. 2022. Manajemen sumber daya manusia. Deepublish.

Maslow AH. 1993. Motivasi dan Kepribadian. Terj. Nurul Imam. Bandung: Remaja Rosda karya Offset.

Sanskara Karya Internasional

Paryanti dan Atik. 2024. Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan Toko Buku Pratama. Jurnal Ilmiah M-Progress 14(2): 373-383.

Robbins SP dan Judge TA. 2021. Organizational behavior (18th ed). New Jersey: Pearson Education.

Sutoro M. 2024. Peran kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja dosen: studi pengaruh motivasi di Universitas Pamulang. Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management And Business 7(4): 1424-1435.

Uno HB. 2016. Teori motivasi dan pengukurannya. Jakarta: Bumi Aksara.

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 6

Pelatihan dan Pengembangan SDM

A. Pendahuluan

Selamat datang mahasiswa di Kegiatan Belajar (KB) VI.

Kegiatan Belajar (KB) VI mata kuliah MSDM II ini mengajak mahasiswa untuk belajar perihal pelatihan dan pengembangan SDM. Pada kegiatan ini Anda akan mempelajari konsep dan pentingnya pelatihan serta pengembangan SDM dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Dalam konteks dunia usaha dan dunia kerja yang semakin dinamis, pelatihan menjadi strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, daya saing, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Sanskara Karya Internasional

Selanjutnya, Anda akan mempelajari bagaimana menganalisis kebutuhan pelatihan berdasarkan kesenjangan kompetensi yang dimiliki karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Analisis ini penting agar program pelatihan yang dirancang tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan industri, sehingga mampu menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi tantangan kerja.

Selain itu, Anda juga akan menganalisis dan mengevaluasi materi pelatihan yang mengacu pada Standar Kompetensi Kerja

Nasional Indonesia (SKKNI) Nomor 149 Tahun 2020. Standar ini menjadi pedoman agar pelatihan yang dilaksanakan selaras dengan kebutuhan kompetensi nasional dan dunia industri.

Melalui pembelajaran ini, diharapkan Anda tidak hanya memahami konsep secara teoritis, tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam praktik di dunia kerja. Dengan demikian, Anda dapat menjadi sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan siap berkontribusi dalam organisasi.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Menjelaskan konsep dan pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM dalam organisasi, serta perannya dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.
2. Menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM berdasarkan kesenjangan kompetensi dan tuntutan pekerjaan dalam organisasi.
3. Menganalisis dan mengevaluasi materi pelatihan SDM yang mengacu pada Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Nomor 149 Tahun 2020.

Sanskara Karya Internasional

C. Materi Pembelajaran

1. Konsep dan Urgensi Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Organisasi

Pernahkah Anda membayangkan bagaimana seorang karyawan dapat bekerja secara profesional, produktif, dan mampu bersaing di dunia kerja? Apa yang membedakan karyawan yang kompeten dengan yang kurang kompeten? Pertanyaan tersebut mengarah pada pentingnya

pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi.

Perkembangan dunia kerja menuntut sebuah organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kualitas pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat menopang kebutuhan dari sebuah organisasi tersebut untuk mencapai suatu tujuan. Pelatihan dan pengembangan SDM perlu menjadi perhatian khusus dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kompetensi bagi pegawai di lingkungan organisasi untuk menjadi pegawai yang handal dan kompeten.

Perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang bersifat cepat dan disruptif menuntut organisasi untuk memiliki kapabilitas adaptif yang tinggi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan tingkat daya saing organisasi yang meliputi kemampuan teknis, kompetensi antar-personal, serta kapasitas pembelajaran kolektif menjadi penentu utama realisasi tujuan strategis organisasi. (Siregar 2018) Oleh karena itu, investasi sistematis pada pelatihan (training) dan pengembangan (development) SDM bukan sekadar tindakan operasional, melainkan bagian integral dari strategi organisasi untuk mempertahankan kinerja, inovasi, dan kelangsungan jangka panjang. (Cahya et al. 2021)

Sanskara Karya Internasional

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta sikap kerja karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan organisasi.

Secara umum, pelatihan (training) merupakan kegiatan pembelajaran jangka pendek yang berfokus pada peningkatan keterampilan teknis dalam pekerjaan saat ini. Sementara itu, pengembangan (development) lebih menekankan pada peningkatan kemampuan jangka panjang yang berkaitan dengan karier dan potensi individu di masa depan. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan SDM tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kinerja saat ini, tetapi juga mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan di masa yang akan datang.

Sanskara Karya Internasional

Dalam sebuah jurnal pelatihan dan pengembangan SDM, Kuruppu et al. (2021) mengatakan keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada standar SDM yang ada. Kemudian, Sihombing dan Verawati et al. (2020) menjelaskan perubahan di era globalisasi menuntut keberadaan karyawan yang memiliki kemampuan bersaing dalam perkembangan bisnis. Selanjutnya Ansah dan Rita (2019) mengemukakan karyawan merupakan aset utama dari setiap organisasi karena mereka memainkan peran utama terhadap keberhasilan perusahaan.

Mengapa pelatihan dan pengembangan SDM menjadi penting?

Dalam dunia usaha dan dunia kerja yang semakin kompetitif, organisasi dituntut memiliki tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan inovatif. Pelatihan menjadi sarana untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan kerja, serta memperkuat daya saing organisasi. Dari sisi individu, pelatihan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri, meningkatkan kepercayaan diri, serta membuka peluang karier yang lebih luas. Dengan demikian, terdapat hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan.

2. Mengapa Diperlukan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Sanskara Karya Internasional

Setelah memahami konsep dasar pelatihan dan pengembangan SDM, muncul pertanyaan penting:

Mengapa kegiatan ini perlu dilakukan secara berkelanjutan dalam organisasi? Untuk menjawabnya, Anda perlu memahami bahwa lingkungan kerja terus mengalami perubahan, baik akibat perkembangan teknologi, globalisasi, maupun perubahan kebutuhan pasar kerja.

Pelatihan dan pengembangan SDM diperlukan karena beberapa alasan berikut:

- Perubahan teknologi menuntut karyawan untuk terus memperbarui keterampilan
- Kesenjangan kompetensi antara kemampuan karyawan dan tuntutan pekerjaan

- Kebutuhan organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
- Persaingan dunia usaha yang semakin ketat

Organisasi yang tidak melakukan pelatihan secara berkelanjutan akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan. Sebaliknya, organisasi yang mampu mengembangkan SDM secara konsisten akan lebih mudah mencapai keunggulan kompetitif. Pelatihan tidak lagi dipandang sebagai biaya, melainkan sebagai investasi jangka panjang bagi keberlangsungan organisasi.

3. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Bagaimana organisasi mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan? Jawabannya terletak pada analisis kebutuhan pelatihan.

Sanskara Karya Internasional

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan proses untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Analisis ini dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan. Pertama, analisis organisasi yang berfokus pada tujuan, strategi, dan kondisi perusahaan. Kedua, analisis pekerjaan yang bertujuan untuk mengetahui standar kompetensi dalam suatu jabatan. Ketiga, analisis individu yang menilai kemampuan dan kinerja karyawan. Ketiga pendekatan ini saling melengkapi dalam menentukan kebutuhan pelatihan yang tepat.

Kesenjangan kompetensi dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya pengalaman, perubahan sistem kerja, atau perkembangan teknologi. Oleh karena itu, organisasi perlu menggunakan metode yang tepat seperti observasi, wawancara, kuesioner, dan evaluasi kinerja untuk memperoleh data yang akurat. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam merancang program pelatihan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

Gambar 6.1 Cara menganalisis kebutuhan pembelajaran dan pengembangan SDM

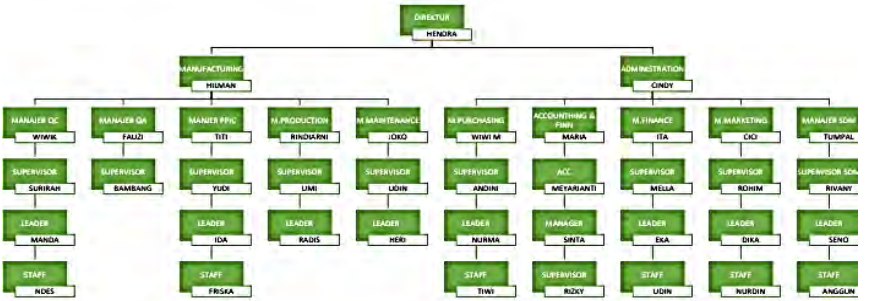
Sumber : SKKNI No. 149 Tahun 2020

Cara menganalisis kebutuhan pembelajaran dan pengembangan SDM yang pertama kita identifikasi terlebih dahulu struktur organisasi disuatu organisasi atau perusahaan.

PT.SINAR JAYA	STRUCTUR ORGANISASI	DOCUMENT NO :	SJ/SDM/001/2025
		DATE ISSUED	12 JULI 2025
	PT.SINAR JAYA	REVISION	4
		PAGE	01 of 01

PTSINAR JAYA, JAKARTA PUSAT 12 JULI 2025

DIBUAT OLEH :	DIPERIKSA OLEH :	DISETUJUI OLEH :
RIVANY AYU SUPERVISOR SDM	TUMPAL Manager SDM	HENDRA Direktur



4. Peran Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Pelatihan dan pengembangan SDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang sesuai akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan, bekerja secara efisien, serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Selain itu, pelatihan juga membantu karyawan memahami standar kerja, prosedur operasional, serta penggunaan teknologi yang mendukung produktivitas. Dengan demikian, karyawan tidak hanya bekerja lebih cepat, tetapi juga lebih tepat dan berkualitas, sehingga memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sanskara Karya Internasional

Dalam konteks dunia usaha dan dunia kerja, pelatihan juga berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan daya saing tenaga kerja. Tenaga kerja yang kompeten akan lebih mudah terserap di pasar kerja serta mampu menghadapi tantangan global. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan SDM menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Selain itu, pelatihan juga berperan dalam membentuk sikap kerja yang positif, seperti disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama tim. Hal ini sangat penting dalam menciptakan budaya kerja yang profesional dalam organisasi. Dengan adanya pelatihan yang berkelanjutan, karyawan tidak hanya menjadi pelaksana pekerjaan, tetapi juga menjadi aset strategis yang mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Sanskara Karya Internasional

5. Analisis dan Evaluasi Materi Pelatihan Berdasarkan SKKNI

Dalam menyusun dan mengembangkan materi pelatihan, organisasi perlu mengacu pada standar kompetensi yang berlaku secara nasional, yaitu Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Nomor 149 Tahun 2020. SKKNI merupakan pedoman yang digunakan untuk menentukan kompetensi kerja yang harus dimiliki oleh tenaga kerja di berbagai sektor.

Di konteks Indonesia, data ketenagakerjaan dan kebijakan publik menunjukkan perhatian yang meningkat

terhadap pengembangan SDM sebagai respons terhadap tantangan pasar kerja dan kebutuhan transformasi digital (Nursam 2017). Kementerian Ketenagakerjaan melalui publikasi dan rencana strategisnya menempatkan peningkatan kompetensi dan pelatihan kerja sebagai prioritas kebijakan untuk periode beberapa tahun terakhir. Regulasi dan program pemerintah menegaskan tanggung jawab bersama antara negara, dunia usaha, dan institusi pendidikan vokasional untuk menyediakan akses pelatihan yang relevan dan berkualitas. Kondisi ini membuka peluang sekaligus tantangan pelaksanaan program pelatihan yang efektif di berbagai sektor industri di Indonesia. (Hartati dan Nurul Hidayati Murtafiah 2022)

Sanskara Karya Internasional

Materi pelatihan yang baik harus disusun berdasarkan kebutuhan kompetensi, relevansi dengan pekerjaan, serta perkembangan industri. Selain itu, materi pelatihan juga harus mudah dipahami dan dapat diaplikasikan dalam praktik kerja. Dengan mengacu pada SKKNI, pelatihan yang diberikan menjadi lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

Kebijakan Kemnaker 2026 Fokus pada Pelatihan Berbasis Kompetensi hingga Sertifikasi Tenaga Kerja

Kompas.TV - 29 Oktober 2025, 12:39 WIB
Penulis : Kurniawan Eka Mulyana

Menaker Yassierli (Sumber: Capture KompasTV)

JAKARTA, KOMPAS.TV - Arah kebijakan Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) tahun 2026 akan fokus pada transformasi produktivitas nasional melalui pelatihan berbasis kompetensi, sertifikasi tenaga kerja, dan penguatan peran Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BPVP). Penjelasan mengenai fokus kebijakan tahun 2026 tersebut disampaikan oleh Menteri Ketenagakerjaan (Menaker), Yassierli, dalam Media Briefing di ruang Tridharma Kemnaker Jakarta, Selasa (28/10/2025).

Yassierli menjelaskan, pihaknya ingin memastikan tenaga kerja Indonesia yang berkualitas dan siap bersaing. "Kita ingin memastikan tenaga kerja Indonesia tidak hanya banyak, tetapi juga berkualitas dan siap bersaing di era ekonomi baru," jelasnya seperti tertulis dalam keterangan di laman Kemnaker, Rabu (29/10/2025).

Dalam kesempatan itu, Yassierli juga memaparkan pencapaian dan arah kebijakannya selama satu tahun memimpin Kemnaker. Yassierli menyatakan komitmen untuk menghadirkan transformasi ketenagakerjaan yang inklusif, adaptif, dan berdampak langsung bagi masyarakat."Kami memastikan setiap kebijakan dan program Kemnaker benar-benar memberi manfaat nyata bagi masyarakat, baik pencari kerja, pekerja, maupun dunia usaha dan hal ini sudah menjadi amanat dari Bapak Presiden Prabowo Subianto," ungkapnya. Sepanjang periode Oktober 2024 hingga Oktober 2025, sejumlah capaian penting telah diraih oleh Kemnaker dalam memperkuat ekosistem ketenagakerjaan nasional.

Di antaranya adalah dengan eningkatan kualitas pelatihan vokasi, perluasan kesempatan kerja, dan penguatan perlindungan bagi tenaga kerja di dalam dan luar negeri. Salah satu program unggulan adalah Program Magang Nasional Batch 2 yang akan berlangsung pada 24 November 2025 hingga 23 Mei 2026. Program ini menargetkan 80.000 peserta dan bertujuan memperkuat hubungan antara dunia pendidikan dan dunia industri serta meningkatkan daya saing tenaga kerja muda."Program magang ini bukan sekadar penempatan sementara, tetapi langkah nyata membangun jembatan antara kompetensi dan kebutuhan industri," kata Yassierli.

Berdasarkan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia nomor 149 tahun 2020 tentang penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia pada bidang manajemen sumber daya manusia kita harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang berhubungan

dengan proses menyusun kebutuhan pembelajaran dan pengembangan untuk peningkatan kompetensi pekerja.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Menganalisis kebutuhan pembelajaran dan pengembangan	1.1 Data dan informasi terkait kebutuhan pembelajaran dan pengembangan pekerja diidentifikasi sesuai dengan metode yang digunakan. 1.2 Hasil identifikasi dianalisis untuk menentukan kebutuhan pembelajaran dan pengembangan pekerja.
2. Menyusun kebutuhan pembelajaran dan pengembangan	2.1 Kebutuhan pembelajaran dan pengembangan dikompilasi berdasarkan pengelompokan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. 2.2 Prioritas pembelajaran dan pengembangan ditentukan sesuai dengan tingkat kepentingan dan ketersediaan sumberdaya di organisasi.

Sanskara Karya Internasional

Dimana aspek pengetahuan meliputi sasaran atau target kinerja organisasi, metode analisis kebutuhan pelatihan (training need analysis), model dan kamus kompetensi jabatan, Aspek keterampilannya meliputi mengidentifikasi masalah kinerja yang disebabkan oleh kurangnya kompetensi, menganalisis dan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi pekerja, menyusun rekomendasi kesenjangan kompetensi, menyusun rekomendasi kebutuhan dan prioritas program pembelajaran dan pengembangan.

Sikap kerja yang diperlukan yaitu cermat dalam menganalisa kesenjangan kompetensi terhadap tuntutan kinerja, teliti dalam menganalisa data kinerja dan kebutuhan kompetensi, akurat dalam menyusun rekomendasi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan. Aspek kritisnya meliputi

ketepatan dalam menganalisa data kesenjangan kinerja dan kesenjangan kompetensi, akurasi dalam menyusun rekomendasi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan yang sesuai dengan ketersediaan sumber daya di organisasi guna mengatasi dan mengisi kesenjangan kompetensi organisasi dan unit kerja.

6. Dinamika dan Tantangan Pelatihan dan Pengembangan SDM di Era Modern

Pelatihan dan pengembangan SDM tidak terlepas dari dinamika dan tantangan yang terus berkembang. Beberapa tantangan utama yang dihadapi saat ini antara lain perkembangan teknologi digital, otomatisasi pekerjaan, serta perubahan karakteristik tenaga kerja seperti generasi milenial dan generasi Z.

Sanskara Karya Internasional

Selain itu, globalisasi juga menuntut tenaga kerja untuk memiliki kompetensi yang lebih tinggi dan mampu bersaing di tingkat internasional. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan metode pelatihan yang inovatif, seperti e-learning, pelatihan berbasis digital, dan pembelajaran berbasis praktik.

Menghadapi tantangan tersebut, organisasi perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian program pelatihan secara berkelanjutan. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan SDM dapat terus relevan dan mampu menjawab kebutuhan dunia kerja yang terus berubah.

7. Esensi dan Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan SDM untuk Masa Depan

Pernahkah Anda membayangkan bagaimana dunia kerja di masa depan? Peran SDM akan tetap menjadi faktor utama dalam organisasi, meskipun teknologi semakin berkembang. Organisasi masa depan membutuhkan tenaga kerja yang kreatif, adaptif, dan memiliki kemampuan berpikir kritis.

Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi sangat penting untuk mempersiapkan tenaga kerja menghadapi perubahan tersebut. Kegiatan ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pengembangan soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan problem solving.

Sanskara Karya Internasional

Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan SDM merupakan investasi strategis yang harus dilakukan secara berkelanjutan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan SDM harus dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi secara sistematis agar mampu memberikan manfaat yang optimal bagi organisasi maupun individu.

D. Rangkuman

1. Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan,

dan sikap kerja karyawan agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi.

2. Pelatihan berfokus pada peningkatan kemampuan jangka pendek yang berkaitan dengan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan berorientasi pada peningkatan kemampuan jangka panjang untuk karier dan masa depan.
3. Pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting karena adanya perubahan teknologi, globalisasi, dan persaingan kerja yang menuntut karyawan lebih kompeten, adaptif, dan inovatif.
4. Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi melalui analisis organisasi, pekerjaan, dan individu, sehingga program pelatihan dapat tepat sasaran dan efektif.
5. Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan investasi strategis jangka panjang yang dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, serta daya saing organisasi, sekaligus mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan di masa depan.

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

1. Membuat Skill Matriks Karyawan (Matriks Penilaian Karyawan).

   Mahasiswa diminta untuk menyusun skill matriks yang berisi daftar karyawan, jenis keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, serta tingkat penguasaan keterampilan

Sanskara Karya Internasional

tersebut (misalnya menggunakan skala 1–5). Kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kompetensi karyawan serta mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan keterampilan yang dimiliki.

2. Menyusun Training Need Analysis (TNA) berdasarkan hasil Skill Matriks.

   Berdasarkan skill matriks yang telah dibuat, mahasiswa diminta untuk menganalisis kebutuhan pelatihan, khususnya pada karyawan yang memiliki nilai keterampilan rendah. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan menentukan jenis pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

3. Membuat rencana program pelatihan dan pengembangan SDM.

Sanskara Karya Internasional

   Mahasiswa menyusun rencana pelatihan berdasarkan hasil TNA yang telah dilakukan. Program pelatihan dapat berupa pelatihan teknis maupun soft skills yang relevan dengan kebutuhan karyawan dan organisasi.

4. Menyusun schedule (jadwal) pelatihan secara lengkap.

   Mahasiswa diminta membuat jadwal pelatihan yang memuat:

   - Nama peserta pelatihan
   - Tema atau jenis pelatihan
   - Silabus atau materi pelatiha
   - Waktu dan durasi pelatihan

- Target kompetensi yang ingin dicapai

5. Menyusun laporan hasil proyek secara individu.

   Laporan yang dibuat minimal memuat:

   - Hasil skill matriks karyawan
   - Hasil analisis kebutuhan pelatihan (TNA)
   - Rencana program pelatihan
   - Jadwal pelatihan yang telah disusun
   - Target dan indikator keberhasilan pelatihan

6. Mempresentasikan hasil proyek pelatihan dan pengembangan SDM.

   Mahasiswa mempresentasikan hasil pekerjaan secara individu di depan kelas. Presentasi bertujuan untuk menguji pemahaman, kemampuan analisis, serta ketepatan dalam merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan SDM.

Sanskara Karya Internasional

F. Daftar Pustaka

Ansah A, Rita Q. 2019. Effects of training on employee performance in Ga East hotels. Acta Scientific Paediatrics 2(7): 2-7.

Cahya AD, Rahmadani DA, Wijiningrum A, Swasti FF. 2021. Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. YUME: Journal of Management 4(2): 230-242.

Hartati S, Murtafiah NH. 2022. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam Lembaga Pendidikan Islam. An Naba 5(2): 86-102.

Kuruppu CL, Kavirathne CS, Karunarathna N. 2021. The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka. Global Journal of Management and Business Research 21(2): 5-12.

Nursam N. 2017. Manajemen kinerja. Kelola: Journal of Islamic Education Management 2(2): 167-175.

Siregar E. 2018. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen pendidikan dan pelatihan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia (SDM). Jurnal Dinamika Pendidikan 11(2): 153-166.

Verawati N, Hikmawati H, Prayogi S. 2020. The effectiveness of inquiry learning models intervened by reflective processes to promote critical thinking ability in terms of cognitive style. International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET) 15(16), 212-220.

Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 149 tahun 2020 tentang penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 7

Manajemen Kinerja Organisasi

A. Pendahuluan

Manajemen kinerja merupakan pendekatan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk merencanakan, mengelola, dan memantau kinerja karyawan maupun tim dengan tujuan mencapai hasil yang optimal sesuai visi, misi, dan sasaran strategis organisasi. Pendekatan ini mencakup serangkaian proses yang saling terkait, mulai dari penetapan tujuan kinerja yang jelas, pengukuran dan pemantauan kinerja secara berkala, pemberian umpan balik berkelanjutan, hingga pengembangan keterampilan dan kompetensi individu maupun kelompok. Proses manajemen kinerja tidak hanya menekankan pencapaian hasil, tetapi juga memastikan setiap anggota organisasi bekerja secara efektif, efisien, dan selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain fokus pada evaluasi kinerja, manajemen kinerja juga mencakup aspek pengakuan, pemberian insentif, pengembangan karir, dan pembinaan berkelanjutan, yang berperan untuk memotivasi karyawan serta membantu mereka memaksimalkan potensi individu. Dengan demikian, manajemen kinerja menjadi instrumen strategis yang tidak hanya menilai kinerja, tetapi juga

Sanekare Karya Internasional

mendorong peningkatan kompetensi dan produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Secara keseluruhan, manajemen kinerja berfungsi sebagai kerangka kerja untuk menciptakan budaya kerja yang efektif, di mana setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya, terlibat secara aktif, serta berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan penerapan yang tepat, manajemen kinerja tidak hanya meningkatkan hasil operasional, tetapi juga memperkuat akuntabilitas, kolaborasi, dan keberlanjutan organisasi..

Lebih lanjut, manajemen kinerja organisasi mencakup berbagai tahapan penting, seperti penetapan target kinerja (performance planning), pelaksanaan dan pemantauan kinerja (performance monitoring), serta evaluasi dan penilaian kinerja (performance appraisal). Setiap tahapan tersebut memerlukan indikator yang jelas, terukur, dan relevan dengan tujuan organisasi. Mahasiswa diharapkan mampu mengidentifikasi indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) serta memahami bagaimana proses penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan transparan. Hal ini penting agar sistem manajemen kinerja tidak hanya menjadi alat evaluasi, tetapi juga sarana pengembangan karyawan dan peningkatan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

Di sisi lain, pemahaman terhadap regulasi Kementerian Ketenagakerjaan menjadi aspek krusial dalam penerapan

Sanskara Karya Internasional

manajemen kinerja organisasi di Indonesia. Peraturan tersebut mengatur berbagai hal, mulai dari hubungan kerja, penilaian kinerja, hingga sistem penghargaan dan sanksi yang adil bagi tenaga kerja. Oleh karena itu, mahasiswa diharapkan mampu mengkaji dan mengintegrasikan ketentuan hukum yang berlaku ke dalam praktik manajemen kinerja. Dengan kemampuan ini, mahasiswa tidak hanya memahami konsep secara teoritis, tetapi juga mampu menerapkannya secara kontekstual dan sesuai regulasi, sehingga siap menghadapi tantangan di dunia kerja yang dinamis dan kompetitif.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan terkait manajemen kinerja organisasi.
2. Mahasiswa memiliki kemampuan dalam peraturan Kementrian Ketenagakerjaan tentang manajemen kinerja organisasi.

Sanskara Karya Internasional

C. Materi Pembelajaran

Dalam konteks sektor publik, kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat merupakan indikator utama dalam menilai tingkat kinerja dan komitmen organisasi terhadap pemenuhan kebutuhan publik. Perbandingan antara pelayanan yang diberikan dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi mampu memenuhi ekspektasi masyarakat. Namun demikian, realitas menunjukkan bahwa tuntutan

masyarakat terhadap pelayanan yang berkualitas terus meningkat, seiring dengan kesadaran akan hak-hak sebagai penerima layanan. Hal ini mengindikasikan bahwa manfaat yang dirasakan masyarakat dari proses maupun hasil pelayanan publik masih belum optimal. Secara komparatif, organisasi sektor swasta seringkali dinilai lebih unggul dalam memberikan pelayanan yang cepat, responsif, dan berorientasi pada kepuasan pengguna, sehingga menimbulkan kesenjangan persepsi terhadap kualitas layanan di sektor publik.

Kondisi tersebut diperkuat oleh berbagai fakta empiris yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik masih berada di bawah standar yang diharapkan. Hal ini tercermin dari berbagai permasalahan seperti prosedur pelayanan yang berbelit-belit, tumpang tindihnya birokrasi, ketidakjelasan waktu dan biaya layanan, serta belum tersedianya standar pelayanan yang transparan dan terukur. Untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi secara lebih komprehensif, diperlukan suatu pendekatan yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan dimensi lainnya. Salah satu pendekatan yang relevan adalah konsep Balanced Scorecard (BSC), yang mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pendekatan ini, penilaian kinerja menjadi lebih holistik karena mencakup aspek internal organisasi, kualitas sumber daya manusia, kepuasan pengguna

Sanskara Karya Internasional

layanan, serta efisiensi pengelolaan keuangan, sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Lebih lanjut, kinerja organisasi tidak terlepas dari berbagai faktor yang memengaruhinya, salah satunya adalah manajemen kinerja sebagai suatu sistem yang dirancang untuk meningkatkan kinerja individu dan tim secara berkelanjutan. Manajemen kinerja dipengaruhi oleh berbagai determinan, antara lain faktor individual seperti keterampilan, pengetahuan, sikap, dan motivasi; faktor kepemimpinan yang mencakup kemampuan dalam mengarahkan, membimbing, dan memberdayakan; faktor tim yang berkaitan dengan kerja sama dan koordinasi; serta faktor sistem dan situasional yang meliputi kebijakan organisasi, desain pekerjaan, dan lingkungan kerja. Dalam praktiknya, organisasi sektor publik masih menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya motivasi dan komitmen pegawai, belum optimalnya fungsi kepemimpinan, lemahnya kerja sama antar unit, serta keterbatasan fasilitas kerja yang mendukung produktivitas. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas pelayanan harus diawali dengan perbaikan manajemen kinerja organisasi secara menyeluruh, sehingga setiap individu dan unit kerja mampu berkontribusi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi serta meningkatkan kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Sanskara Karya Internasional

1. Konsep dan Urgensi Manajemen Kinerja Organisasi

Manajemen kinerja organisasi merupakan suatu sistem terintegrasi dan komprehensif yang dirancang untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas individu, kelompok, dan unit kerja berjalan selaras dengan visi, misi, serta tujuan strategis organisasi. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran hasil kerja, tetapi juga sebagai mekanisme pengelolaan kinerja yang mencakup siklus berkelanjutan mulai dari perencanaan kinerja (performance planning), pemantauan (performance monitoring), penilaian (performance appraisal), hingga pengembangan kinerja (performance development). Dalam tahap perencanaan, organisasi menetapkan target, indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI), serta standar pencapaian yang jelas dan terukur. Selanjutnya, proses pemantauan dilakukan secara periodik untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tetap berada pada jalur yang telah ditetapkan, sementara tahap penilaian bertujuan untuk mengevaluasi tingkat pencapaian kinerja secara objektif dan berbasis data. Hasil evaluasi tersebut kemudian menjadi dasar dalam merancang program pengembangan kompetensi, pemberian umpan balik, serta pengambilan keputusan strategis terkait sumber daya manusia.

Sanskara Karya Internasional

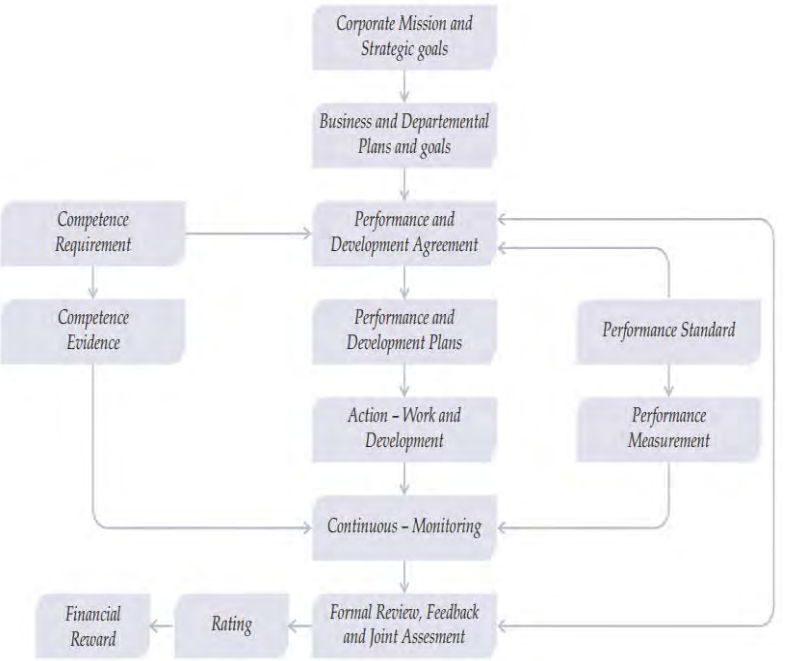
Urgensi penerapan manajemen kinerja organisasi semakin meningkat seiring dengan tuntutan globalisasi dan dinamika lingkungan bisnis yang kompleks. Sistem manajemen kinerja

yang efektif mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi melalui optimalisasi kontribusi setiap individu, sekaligus mendorong terciptanya budaya kerja yang berorientasi pada hasil (result-oriented) dan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Selain itu, manajemen kinerja juga berperan penting dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, karena setiap karyawan memahami ekspektasi kinerja yang harus dicapai serta konsekuensi dari pencapaian tersebut. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memiliki sistem kinerja yang tidak hanya objektif, terukur, dan adil, tetapi juga fleksibel serta adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi, perubahan pasar, dan regulasi ketenagakerjaan. Dengan demikian, penerapan manajemen kinerja yang efektif menjadi kunci strategis bagi organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, meningkatkan produktivitas, serta menjamin keberlanjutan operasional dalam jangka panjang.

Sanskara Karya Internasional

Dalam penerapannya, manajemen kinerja berfungsi sebagai alat strategis untuk mengkomunikasikan dan memperkuat visi, misi, nilai, dan norma organisasi, sekaligus mengintegrasikan sasaran individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Proses manajemen kinerja merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan, mulai dari perumusan tujuan strategis hingga evaluasi pencapaian,

dengan tujuan memastikan kontribusi setiap individu dan unit kerja sejalan dengan strategi organisasi. Menurut Armstrong dan Baron (1998), proses manajemen kinerja diawali dengan penetapan misi dan tujuan strategis organisasi sebagai titik awal, yang menjadi acuan bagi seluruh tingkatan manajemen di bawahnya. Penjabaran misi dan tujuan strategis ini selanjutnya dituangkan ke dalam rencana dan tujuan bisnis serta departemen, sehingga setiap kegiatan operasional memiliki arah yang jelas dan kontribusinya terhadap prestasi organisasi dapat diukur.



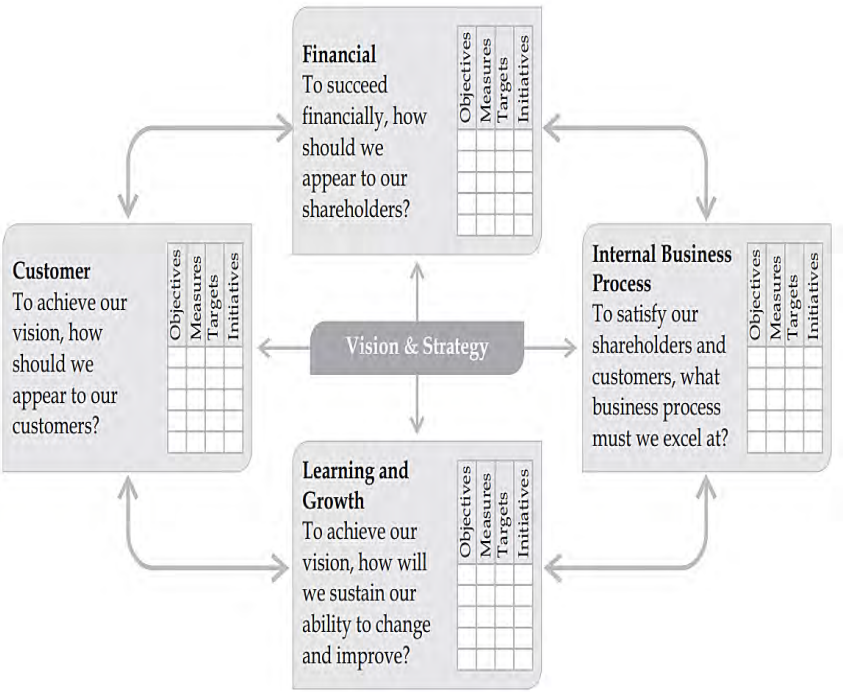
Gambar 7.1. Sekuen Manajemen Kinerja
(Sumber: Armnstrong dan Baron 1998)

Tahapan berikutnya adalah kesepakatan kinerja antara individu dan manajer yang mencakup sasaran, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Kesepakatan ini memerlukan persiapan melalui evaluasi kemajuan terhadap sasaran yang telah disetujui, sehingga dapat menjadi dasar kontrak kinerja. Kontrak kinerja berfungsi sebagai acuan dalam perencanaan perbaikan kinerja, pengembangan kompetensi, dan penilaian kinerja individu. Selain itu, rencana kerja dan pengembangan individu difokuskan pada identifikasi kompetensi yang perlu ditingkatkan, keterampilan yang harus dikembangkan, serta bentuk dukungan dan bimbingan yang diberikan manajer. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya menekankan pencapaian hasil, tetapi juga proses bagaimana individu melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien, termasuk melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bila diperlukan.

Sanskara Karya Internasional

Konsep inti dari manajemen kinerja adalah pengelolaan dan pengembangan standar kinerja yang mencerminkan praktik terbaik organisasi, meliputi penetapan arah, pemantauan, pengukuran kinerja, pemberian umpan balik, dan tindakan korektif. Tahap review menjadi bagian penting dari siklus ini, di mana pencapaian sasaran, kompetensi yang diperoleh, kontribusi terhadap nilai-nilai organisasi, realisasi rencana pengembangan pribadi, serta aspirasi individu terhadap pekerjaan dievaluasi secara menyeluruh. Hasil review

ini kemudian menjadi umpan balik untuk kontrak kinerja berikutnya, sehingga proses manajemen kinerja berjalan secara berkesinambungan. Akhirnya, dengan memperhatikan hasil atau prestasi kerja secara objektif, organisasi dapat menetapkan penilaian kinerja yang tepat, dengan metode penilaian yang disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan jenis pekerjaan yang dilakukan, sehingga tercipta sistem manajemen kinerja yang efektif, adil, dan berorientasi pada peningkatan kinerja jangka panjang.



Gambar 7.2. Visi dan Strategi dalam Balance Scorecard

(Sumber: Norton dan Kaplan 2000)

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada peran pimpinan sebagai penggerak utama pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan yang efektif dapat memastikan organisasi berjalan sesuai arah strategis dan menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam konteks ini, manajemen kinerja menjadi alat ukur yang penting untuk menilai sejauh mana seorang pimpinan mampu mempertimbangkan prioritas, mengelola sumber daya, serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pimpinan, tetapi juga oleh perilaku individu, kinerja tim, dan faktor situasional yang meliputi kondisi internal maupun eksternal organisasi. Hal ini sejalan dengan persamaan yang dikemukakan oleh Pierce et al. (2002), yaitu Behavior = f [(Person)(Situation)], di mana perilaku (behavior) mencerminkan tingkat kinerja, person (orang) meliputi sikap, pengetahuan, nilai, dan kemampuan, sedangkan situation (situasi) mencakup keterbatasan waktu, fasilitas kerja, serta tekanan sosial. Dengan demikian, baik buruknya kinerja individu dan tim merupakan hasil interaksi antara kompetensi personal dan kondisi lingkungan kerja.

Pengukuran kinerja organisasi menjadi penting karena kinerja pegawai merupakan fondasi bagi seluruh aktivitas organisasi. Penilaian kinerja tidak hanya digunakan untuk mengevaluasi pencapaian individu atau unit kerja, tetapi juga menjadi acuan untuk pengembangan pegawai, pemberian

Sanskara Karya Internasional

imbalan, promosi, maupun keputusan disipliner. Kinerja organisasi yang diukur secara sistematis dapat memberikan informasi tentang efektivitas operasional, keselarasan kegiatan dengan visi dan misi, serta dampak positif maupun negatif dari kebijakan yang diterapkan. Penilaian kinerja sebaiknya mencakup indikator yang komprehensif, termasuk perspektif pelanggan, penggunaan alat ukur yang objektif, evaluasi seluruh aspek aktivitas yang memengaruhi hasil, serta penyediaan umpan balik bagi pegawai untuk memperbaiki kinerja mereka. Balanced Scorecard (BSC) menjadi instrumen yang relevan dalam konteks ini karena mampu mengintegrasikan pengukuran kinerja finansial masa lalu dengan indikator pendorong (drivers) kinerja masa depan. Dengan empat perspektif—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—BSC memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong pencapaiannya.

Sanskara karya Internasional

Selanjutnya, penilaian kinerja yang komprehensif menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk perbaikan berkelanjutan melalui siklus perencanaan, proses, dan evaluasi (planning-process-evaluation). Hasil evaluasi menyediakan dasar untuk meningkatkan manajemen organisasi, meliputi perbaikan perencanaan strategis, efisiensi proses kerja, dan ketepatan mekanisme evaluasi. Proses ini

harus dilakukan secara berkesinambungan (continuous process improvement) agar organisasi mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan strategisnya. Kaplan dan Norton (2000) menekankan bahwa tujuan sistem pengukuran kinerja adalah memotivasi manajer dan pegawai untuk melaksanakan strategi organisasi secara efektif. Dengan menerjemahkan strategi ke dalam indikator kinerja yang jelas, organisasi dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasaran secara lebih efektif, memfokuskan tindakan dan inisiatif, serta memastikan keselarasan investasi, kebijakan, dan sumber daya dengan pencapaian tujuan strategis organisasi.

Sanskara Karya Internasional

2. Analisis Manajemen Kinerja Organisasi Berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020

Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) No. 149 Tahun 2020 merupakan salah satu instrumen regulatif yang memberikan kerangka acuan komprehensif dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek manajemen kinerja organisasi yang berbasis kompetensi. Dalam perspektif SKKNI, manajemen kinerja tidak hanya dipahami sebagai proses administratif untuk menilai hasil kerja, melainkan sebagai suatu sistem strategis yang terintegrasi dengan pengembangan kompetensi tenaga kerja. Sistem ini mencakup berbagai kemampuan inti, seperti menyusun perencanaan kinerja yang selaras dengan tujuan

organisasi, menetapkan indikator kinerja yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu, serta melaksanakan evaluasi kinerja secara objektif, transparan, dan berbasis bukti (evidence-based). Selain itu, SKKNI juga menekankan pentingnya proses monitoring dan pengendalian kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan guna memastikan adanya konsistensi antara perencanaan dan realisasi kinerja di lapangan.

Lebih lanjut, analisis manajemen kinerja berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020 menegaskan bahwa setiap tahapan dalam siklus manajemen kinerja harus dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan terukur dengan dukungan data yang valid serta metode evaluasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara profesional. Pendekatan ini menuntut adanya integrasi antara fungsi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan kinerja dalam satu kerangka kerja yang utuh. Dengan demikian, hasil penilaian kinerja tidak hanya digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan atau sanksi, tetapi juga sebagai landasan dalam perencanaan pelatihan, pengembangan karier, serta peningkatan kapasitas individu dan organisasi. Implementasi prinsip-prinsip SKKNI dalam manajemen kinerja pada akhirnya berkontribusi pada terciptanya tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan berdaya saing tinggi, sekaligus

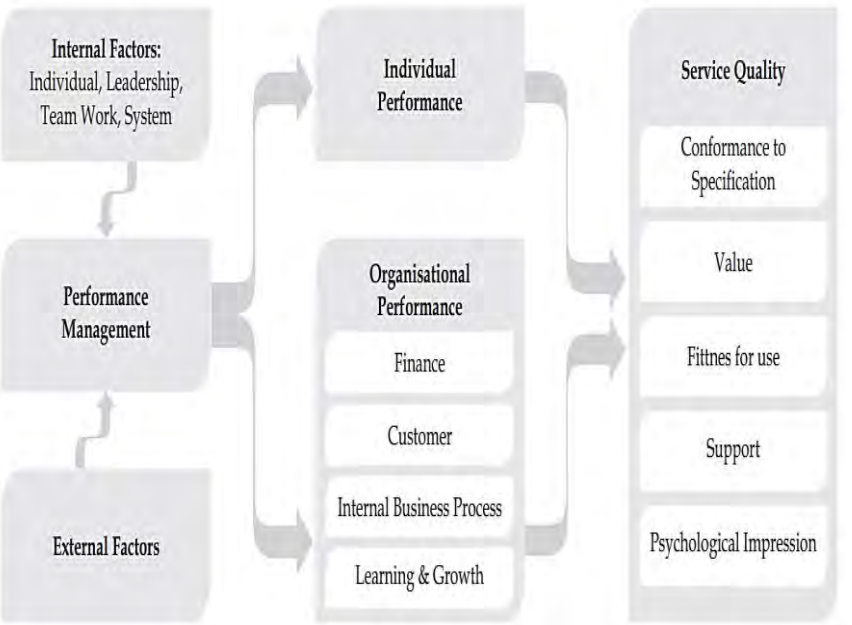
Sanskara Karya Internasional

memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi tantangan persaingan di tingkat nasional maupun global.

3. Pentingnya Kemampuan Manajemen Kinerja Organisasi bagi Profesional SDM

Kemampuan dalam mengelola kinerja organisasi merupakan salah satu kompetensi inti yang bersifat strategis bagi profesional sumber daya manusia (SDM) di era modern yang ditandai oleh dinamika perubahan, digitalisasi, dan persaingan global yang semakin intensif. Profesional SDM tidak lagi hanya berperan sebagai administrator, tetapi dituntut menjadi mitra strategis (strategic partner) yang mampu memastikan bahwa sistem manajemen kinerja berjalan secara efektif dan selaras dengan arah kebijakan organisasi. Oleh karena itu, penguasaan konsep manajemen kinerja secara teoritis harus diimbangi dengan kemampuan implementatif yang kuat dalam praktik organisasi. Hal ini mencakup kemampuan dalam merancang indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang relevan, spesifik, dan terukur, serta memastikan bahwa indikator tersebut mampu merefleksikan kontribusi nyata individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, profesional SDM juga harus mampu melaksanakan proses evaluasi kinerja secara objektif, sistematis, dan berbasis data, sehingga dapat meminimalkan bias subjektivitas serta meningkatkan kredibilitas sistem penilaian.

Sanskara Karya Internasional



Gambar 7.3. Keterkaitan manajemen kinerja, kinerja, dan kualitas pelayanan (Sumber: Listiani 2011)

Tugas utama setiap organisasi adalah menyelenggarakan pelayanan publik (public service) yang berkualitas untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat (public welfare). Keberhasilan organisasi dalam memberikan layanan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dan efektivitas penerapan manajemen kinerja. Manajemen kinerja yang baik memungkinkan organisasi memperbaiki kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan, sehingga pelayanan publik dapat diberikan secara optimal. Untuk menilai kinerja organisasi, terdapat berbagai pendekatan, antara lain

pengukuran efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Namun, pendekatan yang lebih komprehensif dan representatif adalah menggunakan Balanced Scorecard (BSC), yang menilai kinerja melalui empat perspektif: keuangan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif pengguna layanan. Dengan demikian, BSC tidak hanya memberikan gambaran kinerja keuangan, tetapi juga mengukur kontribusi organisasi terhadap kualitas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Dalam konteks manajemen kinerja, faktor determinan utama meliputi personal, kepemimpinan dan sistem. Faktor personal mencakup tingkat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja individu. Tingkat kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan akan meningkatkan kemampuan pegawai menyelesaikan tugas secara optimal. Selain itu, sikap dan perilaku kerja yang mencerminkan disiplin, komitmen, dan kerjasama antarpegawai akan berdampak langsung terhadap pencapaian kinerja organisasi. Namun, realitas di sektor publik, khususnya di daerah, menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia masih relatif rendah, baik dari sisi pendidikan, keterampilan, maupun pengalaman kerja, sehingga perekrutan dan seleksi pegawai belum selalu mampu memenuhi kebutuhan organisasi secara maksimal.

Faktor kepemimpinan merupakan aspek penting lainnya. Kepemimpinan efektif berperan dalam membimbing,

Sanskara Karya Internasional

mengarahkan, memotivasi, dan mengkoordinasikan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara selaras. Gaya kepemimpinan partisipatif atau transformasional yang ideal masih belum banyak diterapkan di organisasi publik, sehingga berdampak pada kinerja tim dan individu. Selain itu, faktor sistem juga berperan krusial, meliputi desain pekerjaan (job design), prosedur dan metode kerja, fasilitas kerja, serta ergonomi lingkungan kerja. Sistem yang terencana dengan baik akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas. Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi publik yang masih menghadapi kendala dalam sistem kerja, sarana prasarana dan tata ruang kerja, yang berdampak pada menurunnya kinerja pegawai.

Sanskara Karya Internasional

Pengukuran kinerja individu dilakukan dengan menilai hasil, proses, dan perilaku kerja, meliputi tingkat pencapaian target pekerjaan, kepatuhan terhadap waktu penyelesaian, inisiatif dan kreativitas, serta kemampuan komunikasi dengan atasan dan rekan kerja. Penilaian kinerja ini harus menggunakan metode yang sesuai dengan karakteristik organisasi untuk memastikan validitas dan objektivitas. Selain itu, kinerja organisasi secara keseluruhan juga harus diukur, tidak hanya melalui efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya, tetapi juga dengan pendekatan yang lebih komprehensif seperti Balanced Scorecard. Penggunaan BSC memungkinkan organisasi publik memperoleh gambaran

holistik mengenai kinerja keuangan, kualitas layanan kepada pengguna, efektivitas proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran pegawai, sehingga pengambilan keputusan untuk peningkatan layanan dapat dilakukan secara tepat.

Dengan penerapan manajemen kinerja yang efektif dan pengukuran menggunakan indikator yang tepat, organisasi dapat memperbaiki kinerja individu, kelompok dan organisasi secara berkelanjutan. Peningkatan kinerja ini pada gilirannya akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat, sehingga tujuan utama sebuah organisasi untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu, integrasi antara manajemen kinerja, evaluasi kinerja organisasi, dan alat ukur komprehensif seperti Balanced Scorecard menjadi strategi penting bagi pemerintah dalam meningkatkan akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas pelayanan publik.

Sanskara Karya Internasional

Lebih lanjut, kemampuan dalam memberikan umpan balik (feedback) yang konstruktif dan berorientasi pada pengembangan menjadi aspek penting dalam manajemen kinerja modern. Umpan balik tidak hanya berfungsi sebagai alat koreksi, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran dan peningkatan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, profesional SDM perlu memiliki keterampilan komunikasi interpersonal yang efektif agar mampu menyampaikan evaluasi kinerja secara jelas, adil, dan

memotivasi. Di samping itu, integrasi antara sistem manajemen kinerja dengan kebijakan organisasi, seperti sistem kompensasi, pengembangan karier, serta peraturan ketenagakerjaan yang berlaku, menjadi hal yang tidak terpisahkan. Dengan demikian, sistem kinerja yang diterapkan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memiliki legitimasi hukum dan relevansi strategis. Melalui penguasaan kompetensi tersebut, profesional SDM dapat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja individu dan tim, memperkuat keterikatan (employee engagement), serta mendorong tercapainya tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Sanskara Karya Internasional

Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah dan Kepuasan Publik

Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2023, rata-rata Indeks Kinerja Instansi Pemerintah nasional mencapai 72,41 (kategori Baik), masih di bawah target nasional sebesar 80 poin (kategori Sangat Baik). Data ini menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dan institusi pemerintah belum sepenuhnya terintegrasi dan optimal. Selain itu, menurut Badan Pusat Statistik tahun 2023, hanya 58% masyarakat Indonesia yang merasa puas dengan layanan administrasi pemerintahan, sedangkan 42% masyarakat mengeluhkan lambatnya proses, kurangnya transparansi, dan minimnya responsivitas pemerintah.

Seandainya Anda ditunjuk sebagai seorang konsultan manajemen kinerja di sektor publik, buatlah tiga rekomendasi strategis yang dapat

meningkatkan integrasi manajemen kinerja ASN dan kepuasan masyarakat terhadap layanan publik. Jelaskan bagaimana rekomendasi tersebut dapat diimplementasikan.

D. Rangkuman

1. Kinerja organisasi sektor publik dapat diukur melalui kualitas pelayanan kepada masyarakat. Perbandingan antara pelayanan aktual dengan standar pelayanan yang ditetapkan menunjukkan sejauh mana organisasi memenuhi ekspektasi publik. Permasalahan yang sering muncul meliputi prosedur birokrasi yang rumit, ketidakjelasan waktu dan biaya layanan, serta minimnya transparansi, sehingga persepsi masyarakat terhadap layanan publik masih rendah dibandingkan sektor swasta.
2. Manajemen kinerja merupakan sistem terintegrasi yang mencakup perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja individu maupun unit kerja. Tujuannya adalah memastikan seluruh aktivitas organisasi selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis, meningkatkan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan budaya kerja berorientasi hasil (result-oriented) serta perbaikan berkelanjutan.
3. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor personal (pengetahuan, keterampilan, sikap, motivasi), kepemimpinan (pengarahan, pembimbingan, motivasi, koordinasi), serta faktor sistem (desain pekerjaan, prosedur, metode, fasilitas, dan ergonomi kerja). Kinerja individu dan tim merupakan

Sanskara Karya Internasional

hasil interaksi antara kompetensi personal dan kondisi lingkungan kerja.

4. Pengukuran Kinerja melalui Balanced Scorecard (BSC) dapat menilai kinerja secara komprehensif melalui empat perspektif: keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC memungkinkan evaluasi holistik organisasi publik, mencakup kinerja keuangan, kualitas layanan, efektivitas proses internal, dan pengembangan SDM, sehingga mendukung pengambilan keputusan strategis untuk peningkatan pelayanan.
5. Profesional SDM berperan sebagai mitra strategis yang memastikan manajemen kinerja berjalan efektif. Hal ini mencakup perancangan indikator kinerja, evaluasi objektif, pemberian umpan balik konstruktif, dan integrasi sistem kinerja dengan kebijakan organisasi. Dengan penguasaan kompetensi ini, profesional SDM dapat meningkatkan kinerja individu, keterikatan karyawan (employee engagement), serta pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Sanskara Karya Internasional

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

1. Bentuklah kelompok terdiri 5-7 orang.
2. Identifikasi permasalahan terkait manajemen kinerja di suatu organisasi (misalnya instansi pemerintah, badan publik, atau unit kerja tertentu). Jelaskan apakah masalah ini muncul karena faktor internal (struktur organisasi, sistem, SDM,

budaya kerja) atau faktor eksternal (regulasi, teknologi, tuntutan publik).

3. Kumpulkanlah data dan informasi untuk mendeskripsikan lebih lanjut tentang masalah tersebut.
4. Kemukakan program peningkatan manajemen kinerja sesuai dengan SKKNI 149/2020, sertakan pula pertimbangan struktur organisasi.
5. Susunlah bentuk program tersebut secara tertulis.

F. Daftar Pustaka

Armstrong, Baron A. 1998. Performance Management. London: IPD House.

Kaplan RS, Norton DP. 2000. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press.

Listiani T. 2011. Manajemen kinerja, kinerja organisasi serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan organisasi sektor publik. Jurnal Ilmu Administrasi 8(3): 312-321.

Pierce JL, Gardner DG, Dunham RB. 2002. Management Organizational Change and Development. In: Management and Organizational Behavior: An Integrated Perspective, South-Western College Publishing, Chapter 18, Cincinnati, 627-657.

[SKKNI] Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Nomor 149 Tahun 2020 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sanskara Karya Internasional

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Undang-Undang Republik .

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 8

Manajemen Kompensasi

A. Pendahuluan

Selamat berjumpa para mahasiswa dalam kegiatan belajar Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya pada topik Manajemen Kompensasi. Belajar tentang manajemen kompensasi pada dasarnya adalah belajar memahami bagaimana organisasi memberikan penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan atas kontribusi yang mereka berikan. Pembelajaran ini mengarahkan mahasiswa untuk memahami pentingnya sistem imbalan dalam menciptakan kinerja yang optimal, meningkatkan motivasi kerja, serta menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, sebagai calon sarjana atau profesional, penting bagi Anda untuk memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai manajemen kompensasi agar mampu berkontribusi dalam menciptakan sistem kerja yang produktif, adil, dan berkelanjutan.

Mengapa manajemen kompensasi menjadi salah satu aspek penting dalam pengembangan kemampuan profesional di bidang sumber daya manusia? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, dalam kegiatan belajar ini Anda akan mempelajari berbagai konsep

Sanskara Karya Internasional

dasar serta praktik dalam pengelolaan kompensasi. Sejalan dengan pendekatan pembelajaran yang ilmiah dan aktif, Anda akan melalui beberapa tahapan, yaitu: (1) menelusuri konsep dan urgensi manajemen kompensasi dalam organisasi; (2) mengkaji alasan pentingnya sistem kompensasi yang efektif; (3) menggali faktor-faktor yang memengaruhi penentuan kompensasi, baik dari aspek internal maupun eksternal; (4) membangun argumen mengenai tantangan dan dinamika pengelolaan kompensasi di era modern; (5) mendeskripsikan tujuan dan fungsi kompensasi bagi organisasi dan karyawan; (6) merangkum hakikat dan pentingnya manajemen kompensasi; serta (7) melakukan praktik atau studi kasus untuk memperdalam pemahaman mengenai penerapan sistem kompensasi.

Sanskara Karya Internasional

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Anda sebagai calon sarjana dan profesional diharapkan mampu menunjukkan sikap positif terhadap pentingnya manajemen kompensasi dalam organisasi, mampu menjelaskan konsep, tujuan, dan fungsi kompensasi secara tepat, serta mampu menyampaikan argumen konseptual dan praktis terkait peran manajemen kompensasi dalam meningkatkan kinerja, motivasi, dan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Dapat menjelaskan bagaimana diperlukan kemampuan dalam Manajemen Kompensasi SDM dalam suatu organisasi.

2. Dapat menganalisis Materi dengan SKKNI 149/2020 Terkait Sistem Remunerasi.

C. Materi Pembelajaran

1. Konsep dan Urgensi Manajemen Kompensasi dalam Organisasi

Pernahkah Anda memikirkan bagaimana sebuah organisasi mampu mempertahankan karyawan yang kompeten dan berkinerja tinggi? Apa yang membuat seseorang tetap bertahan dan termotivasi dalam suatu pekerjaan? Coba kemukakan pendapat Anda berdasarkan pengalaman atau pengetahuan awal yang Anda miliki. Jika Anda memikirkan hal tersebut, berarti Anda mulai memahami bahwa salah satu faktor kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah manajemen kompensasi. Namun demikian, pemahaman awal Anda perlu dikaji lebih dalam. Apakah kompensasi hanya sebatas gaji? Apakah pemberian kompensasi selalu berdampak positif terhadap kinerja? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, Anda perlu menelusuri konsep manajemen kompensasi dari berbagai sumber ilmiah dan praktik organisasi.

Sanskara Karya Internasional

Dalam konteks organisasi modern, manajemen kompensasi merupakan suatu sistem yang dirancang untuk memberikan imbalan kepada karyawan secara adil dan kompetitif sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Menurut Malayu dan Hasibuan (2020) kompensasi adalah semua

pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Manajemen kompensasi adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada desain, implementasi, dan pemeliharaan paket kompensasi yang efektif. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji atau upah, tetapi juga berbagai bentuk tunjangan, bonus, dan insentif. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, manajemen kompensasi berfungsi sebagai alat strategis untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta.

Kompensasi merupakan pendapatan berupa uang dan barang yang diterima karyawan baik langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan (Kurniawan dan Nurohmah 2022). Keadilan kompensasi menyatakan bahwa seseorang dimotivasi oleh persepsi keadilan atas imbalan yang diterimanya atas usaha tertentu, dibandingkan dengan apa yang diterima orang lain (Farla et al. 2019). Keadilan kompensasi mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima sepadan dengan kontribusi dan upaya yang mereka lakukan terhadap perusahaan. Keadilan gaji yang dialami karyawan dapat berdampak signifikan terhadap motivasi dan kinerja mereka. Remunerasi adalah segala sesuatu yang diperoleh karyawan dari imbalan berdasarkan hasil kerja. Metode

Sanskara Karya Internasional

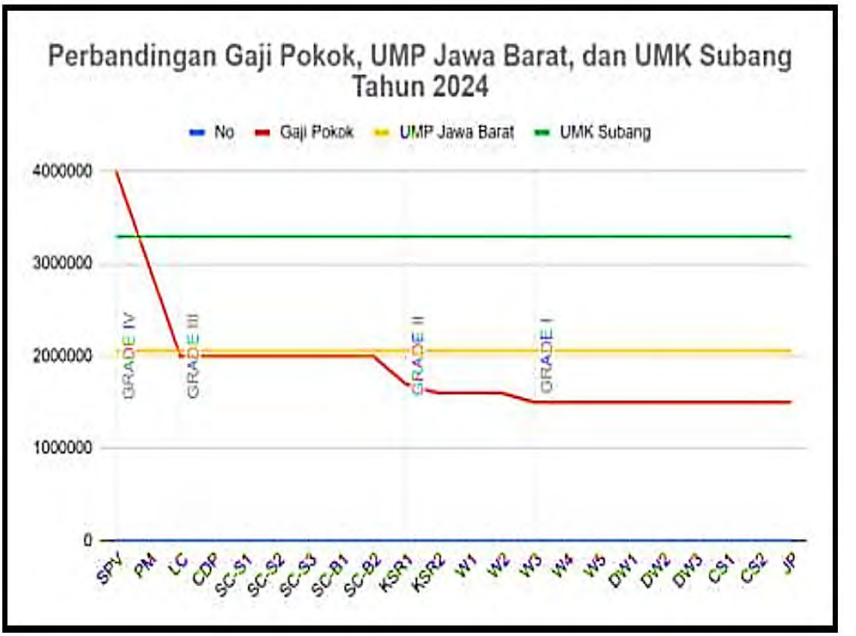
perusahaan meningkatkan kualitas karyawannya juga dimaksudkan untuk mendorong pertumbuhan perusahaan dengan memberikan kompensasi yang adil. Setiap organisasi mempunyai sistem penghargaan yang berbeda-beda tergantung pada visi, misi dan tujuan perusahaan (Fairuzakiyah et al. 2020).

Dalam memberikan gaji atau kompensasi, diperlukan dinamika penggajian yang dapat dikenal sebagai 3P, yaitu Pay for Person (Pembayaran untuk Individu), Pay for Performance (Pembayaran untuk Kinerja), dan Pay for Position (Pembayaran untuk Posisi). Pay for Person adalah sistem kompensasi yang mempertimbangkan keahlian, pengalaman, dan kontribusi individu karyawan dalam menentukan tingkat kompensasi yang diterima (Newman et al. 2017). Pay for Position adalah sistem kompensasi yang menentukan tingkat kompensasi berdasarkan pada posisi atau jabatan yang dipegang oleh karyawan (Rifqi dan Haq 2023), dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti tanggung jawab, risiko pekerjaan, tingkat kesulitan, keahlian, dan lain-lain. Pay for Performance adalah sistem kompensasi yang menghubungkan tingkat kompensasi dengan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Dwianto et al. 2019). Pengukuran kinerja ini dapat didasarkan pada sasaran atau target yang telah ditetapkan, standar umum sesuai ketetapan

Sanskara Karya Internasional

atau pedoman resmi, uraian tugas, dan misi serta tugas pokok organisasi.

Gambar 8.1 di bawah ini terlihat bahwa pada tahun 2024, UMP Jawa Barat ditetapkan sebesar Rp2.057.495, sedangkan UMK Kabupaten Subang lebih tinggi, yaitu sebesar Rp3.294.485. Berdasarkan data gaji pokok dari 22 karyawan di UKM XYZ yang terdiri dari 10 jabatan, diketahui bahwa hanya dua karyawan yang memiliki gaji pokok di atas UMP, yaitu Supervisor sebesar Rp4.000.000 dan Purchasing Manager sebesar Rp3.000.000. Sementara itu, sekitar 90% karyawan memiliki gaji pokok di bawah UMP.



Gambar 8.1. Grafik Perbandingan Gaji Pokok dan Total Gaji dengan UMP dan UMK (sumber: Rajuwi et al. 2024)

Karyawan yang menerima gaji di bawah UMP terdiri dari delapan jabatan, yaitu Leader Chef, Station Chef, Cashier, Waitress (depan), Waitress, Dishwasher, Cleaning Service, dan Juru Parkir. Jika dibandingkan dengan UMK Subang, sebanyak 95% karyawan (21 orang) memiliki gaji pokok di bawah UMK, dan hanya satu karyawan, yaitu Supervisor, yang memiliki gaji di atas UMK. Gaji pokok tertinggi di UKM XYZ adalah Rp4.000.000 untuk jabatan Supervisor, sedangkan gaji pokok terendah adalah Rp1.500.000 untuk jabatan Waitress, Dishwasher, Cleaning Service, dan Juru Parkir.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, sistem penggajian di UKM XYZ belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan UMP dan UMK. Oleh karena itu, diperlukan perancangan struktur gaji baru dengan menggunakan metode adhered dan overlapping, yang disesuaikan dengan kemampuan finansial serta biaya operasional UKM XYZ, sehingga sistem kompensasi menjadi lebih adil, kompetitif, dan sesuai dengan regulasi yang berlaku (Rajuwi et al. 2024)

Sanskara Karya Internasional

Kompensasi tidak hanya berbentuk finansial seperti gaji dan upah, tetapi juga mencakup insentif, tunjangan, serta penghargaan nonfinansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif. Mengapa manajemen kompensasi menjadi penting? Dalam praktiknya, organisasi sering menghadapi permasalahan seperti rendahnya motivasi kerja, tingginya tingkat turnover,

serta ketidakpuasan karyawan. Permasalahan tersebut sering kali berkaitan dengan sistem kompensasi yang tidak tepat. Oleh karena itu, kemampuan dalam memahami dan mengelola kompensasi menjadi kompetensi penting bagi seorang profesional di bidang sumber daya manusia.

Sebagai calon sarjana dan profesional, Anda perlu memahami bahwa manajemen kompensasi memiliki peran strategis dalam:

- menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas,
- meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan,
- menciptakan keadilan internal dan eksternal dalam organisasi, serta
- mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sanskara Karya Internasional

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen kompensasi bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan bagian penting dari strategi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

2. Analisis Sistem Remunerasi Berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020

Setelah memahami konsep dasar manajemen kompensasi, muncul pertanyaan lanjutan: bagaimana sistem kompensasi yang baik seharusnya dirancang dan diterapkan dalam organisasi? Apakah terdapat standar atau pedoman yang dapat

dijadikan acuan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, Anda perlu mengkaji Sistem Remunerasi yang mengacu pada SKKNI No. 149 Tahun 2020 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

SKKNI No. 149 Tahun 2020 memberikan pedoman kompetensi yang harus dimiliki oleh praktisi SDM dalam merancang dan mengelola sistem remunerasi secara profesional. Dalam SKKNI tersebut, sistem remunerasi mencakup beberapa aspek penting, antara lain:

- penyusunan struktur dan skala upah,
- analisis jabatan sebagai dasar penentuan kompensasi,
- evaluasi jabatan untuk menjamin keadilan internal,
- survei gaji untuk menjamin daya saing eksternal, serta
- perancangan sistem insentif berbasis kinerja.

Sanskara Karya Internasional

Gambar 8.2. Menteri Ketenagakerjaan menyampaikan bahwa implementasi SKKNI di dunia kerja sangat penting untuk mendukung peningkatan kualitas SDM dan produktivitas organisasi. (sumber: berita Kompas.com)

Cobalah Anda analisis, mengapa organisasi perlu melakukan evaluasi jabatan sebelum menentukan besaran gaji? Apa dampaknya jika organisasi tidak memperhatikan keseimbangan antara keadilan internal dan eksternal?

Secara konseptual, sistem remunerasi yang efektif harus memenuhi prinsip:

- keadilan (equity): adanya kesesuaian antara beban kerja dan imbalan,
- kelayakan (fairness): kompensasi sesuai dengan standar pasar tenaga kerja,
- kinerja (performance-based): adanya keterkaitan antara hasil kerja dan imbalan, serta
- kepatuhan (compliance) : sesuai dengan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku.

Sanskara Karya Internasional

Menurut (Rohim dan Haryanto, 2023) kompensasi dapat dibagi berapa bentuk, diantarnya:

- Kompensasi dalam bentuk finansial: Kompensasi langsung: Gaji, upah, komisi, dan bonus yang dibayarkan langsung kepada karyawan.
- Kompensasi tidak langsung: Tunjangan kesehatan, pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, pendidikan, dan lainnya.
- Kompensasi dalam Bentuk Non-Finansial: Yang berhubungan dengan pekerjaan: Kebijakan

perusahaan yang mendukung kesejahteraan pegawai, pekerjaan yang menantang dan sesuai dengan minat, peluang promosi, dan jabatan sebagai simbol status.

- Yang berhubungan dengan lingkungan kerja: Lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas yang memadai, dan atmosfer yang menyenangkan untuk mendukung kinerja pegawai.

Dalam praktiknya, organisasi yang tidak menerapkan sistem remunerasi sesuai standar sering menghadapi berbagai tantangan, seperti ketimpangan gaji, konflik internal, hingga menurunnya produktivitas. Oleh karena itu, pemahaman terhadap SKKNI menjadi penting agar mahasiswa mampu menganalisis dan mengevaluasi sistem kompensasi secara profesional dan berbasis standar nasional.

Sanskara Karya Internasional

3. Pentingnya Kemampuan Manajemen Kompensasi bagi Profesional SDM

Sebagai calon profesional di bidang manajemen, Anda perlu merefleksikan:

Mengapa kemampuan dalam manajemen kompensasi menjadi sangat penting di dunia kerja? Apakah semua organisasi telah menerapkan sistem kompensasi yang efektif?

Dalam kenyataannya, tidak semua organisasi memiliki sistem kompensasi yang terstruktur dengan baik. Banyak organisasi yang masih menghadapi kendala dalam menentukan gaji, memberikan insentif, maupun menjaga

keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi dalam manajemen kompensasi masih sangat dibutuhkan. Kemampuan dalam manajemen kompensasi mencakup:

- kemampuan analitis dalam menilai jabatan dan kinerja,
- kemampuan strategis dalam merancang sistem imbalan yang selaras dengan tujuan organisasi,
- kemampuan evaluatif dalam menilai efektivitas sistem kompensasi, serta
- kemampuan adaptif dalam menyesuaikan sistem kompensasi dengan dinamika lingkungan bisnis.

Di era globalisasi dan digitalisasi, tantangan dalam pengelolaan kompensasi semakin kompleks. Perubahan pola kerja, munculnya pekerjaan berbasis digital, serta meningkatnya persaingan tenaga kerja menuntut organisasi untuk lebih inovatif dalam merancang sistem kompensasi.

Hasil penelitian Hidayati dan Maskuri (2020) menunjukkan bahwa kondisi makroekonomi seperti inflasi dan tingkat pengangguran memiliki pengaruh signifikan terhadap daya beli masyarakat. Peningkatan inflasi dan pengangguran cenderung menurunkan daya beli, sehingga berdampak pada kesejahteraan individu. Dalam konteks manajemen kompensasi, temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan faktor eksternal, khususnya inflasi, dalam menetapkan kebijakan upah dan

Sanskara Karya Internasional

remunerasi. Penyesuaian kompensasi yang tidak sejalan dengan kenaikan harga dapat menurunkan nilai riil pendapatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi dan kinerja kerja.

Oleh karena itu, melalui pembelajaran ini, diharapkan Anda tidak hanya memahami konsep manajemen kompensasi secara teoritis, tetapi juga mampu menganalisis dan menerapkannya dalam konteks nyata organisasi. Dengan bekal tersebut, Anda akan memiliki kompetensi yang relevan dan siap menghadapi tantangan sebagai profesional di bidang sumber daya manusia.

D. Rangkuman

Sanskara Karya Internasional

1. Manajemen kompensasi merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan imbalan kepada karyawan secara adil dan kompetitif sesuai dengan kontribusinya. Kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji atau upah, tetapi juga mencakup tunjangan, insentif, bonus, serta penghargaan nonfinansial seperti pengakuan, peluang karier, dan lingkungan kerja yang kondusif. Sistem kompensasi yang baik berperan strategis dalam menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
2. Keadilan dalam pemberian kompensasi menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila imbalan yang diterima

sebanding dengan usaha dan kontribusinya, baik secara internal (antarjabatan) maupun eksternal (dibandingkan dengan pasar tenaga kerja). Oleh karena itu, setiap organisasi perlu merancang sistem kompensasi yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

3. Berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020, sistem remunerasi harus disusun secara sistematis melalui beberapa tahapan, seperti penyusunan struktur dan skala upah, analisis dan evaluasi jabatan, survei gaji, serta perancangan insentif berbasis kinerja. Sistem remunerasi yang efektif harus memenuhi prinsip keadilan, kelayakan, berbasis kinerja, serta kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan.
4. Kompensasi terdiri dari beberapa bentuk, yaitu kompensasi finansial (langsung dan tidak langsung) serta kompensasi nonfinansial yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja. Penerapan sistem kompensasi yang tidak sesuai standar dapat menimbulkan berbagai masalah, seperti ketimpangan gaji, konflik internal, dan penurunan produktivitas.
5. Sebagai calon profesional SDM, diperlukan kemampuan dalam menganalisis, merancang, mengevaluasi, dan menyesuaikan sistem kompensasi dengan dinamika organisasi dan lingkungan bisnis. Faktor eksternal seperti inflasi dan tingkat pengangguran juga perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi daya beli dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, manajemen kompensasi harus bersifat adaptif agar

Sanskara Karya Internasional

tetap relevan dan mampu mendukung kinerja organisasi secara optimal.

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

1. Bentuklah kelompok yang terdiri dari 5–7 orang.
2. Identifikasilah sebuah permasalahan dalam sistem pengupahan di suatu perusahaan (misalnya: ketidaksesuaian upah lembur, ketidakadilan gaji, atau sistem remunerasi yang belum sesuai standar). Tentukan apakah permasalahan tersebut berkaitan dengan kebijakan perusahaan, regulasi ketenagakerjaan, atau praktik manajemen SDM yang kurang tepat.
3. Kumpulkan data dan informasi terkait sistem pengupahan di perusahaan tersebut, yang meliputi:
    - Gaji pokok dan tunjangan
    - Jam kerja normal
    - Jam lembur (hari kerja dan hari libur)
    - Kebijakan perusahaan terkait lembur
    - Data dapat diperoleh melalui studi kasus, observasi, wawancara, atau sumber sekunder.
4. Lakukan perhitungan upah dan upah lembur karyawan berdasarkan data yang diperoleh dengan mengacu pada ketentuan yang berlaku (misalnya perhitungan upah per jam = 1/173 × upah bulanan, serta ketentuan tarif lembur).

Sanskara Karya Internasional

5. Analisislah sistem pengupahan dan lembur tersebut dengan mengacu pada prinsip Sistem Remunerasi dalam SKKNI No. 149 Tahun 2020, meliputi:
    - Keadilan internal (kesesuaian dengan beban kerja/jabatan)
    - Keadilan eksternal (kesesuaian dengan pasar tenaga kerja)
    - Kelayakan dan kepatuhan terhadap regulasi
    - Keterkaitan kompensasi dengan kinerja
6. Kemukakan rekomendasi perbaikan sistem kompensasi yang lebih efektif, adil, dan sesuai dengan standar remunerasi.
7. Susunlah hasil analisis dan perhitungan tersebut dalam bentuk laporan tertulis, yang sistematis dan mencakup:
    - Latar belakang
    - Deskripsi kasus
    - Perhitungan upah dan lembur
    - Analisis sistem remunerasi
    - Kesimpulan dan rekomendasi

Sanskara Karya Internasional

F. Daftar Pustaka

Dwianto AS, Purnamasari P, Tukini T. 2019. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaeil Indonesia. Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah) 2(2): 209–223.

Fairuzakiyah F, Purnomo R, Anggraeni AI. 2020. Pengaruh keadilan kompensasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel moderasi. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi 21(4).

Farla W, Diah YM, Bakri SA. 2019. Pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap komitmen karyawan. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan 7(1): 78-85.

Hidayati N, Maskuri A. 2020. Inflasi, tingkat pengangguran dan daya beli masyarakat di Kabupaten Bogor. Jurnal Manajemen Kewirausahaan 17(2): 137-142.

Kurniawan I, Nurohmah MD. 2022. Pengaruh keadilan organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja. Kinerja 19(1): 71-78.

Malayu SP, Hasibuan. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Newman JM, Gerhart BA, Milkovich GT. 2017. Compensation. McGraw-Hill Education.

Rajuwi S, Amalia SW, Santoso ZP, Al Fikri MD, Kartika L. 2024. Analisis penerapan manajemen kompensasi adhered dan overlapping pada UKM XYZ. Jurnal Teknologi Pangan dan Ilmu Pertanian 2(2): 32-45.

Rifqi AR, Haq MS. 2023. Analisis Proyeksi Keuangan melalui 2 P (Pay for Perfomance dan Pay for Position) dalam Penyejahteraan Pegawai di Pondok Pesantren Darullughah

Sanskara Karya Internasional

Wal Karomah. Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan 10(1): 89–100.

Rohim A, Haryanto R. 2023. Analisis Manajeen Kompensasi dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja SDI di Perusahaan Petis Hj. Diya Food Sampang. Al-Hiwalah:Sharia Economic Law 2(1): 79-91.

Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 84/E/KPT/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Mata Kuliah Wajib pada Kurikulum Pendidikan Tinggi.

Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 84/E/KPT/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Mata Kuliah Wajib pada Kurikulum Pendidikan Tinggi.

[SKKNI] Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Nomor 149 Tahun 2020 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Undang-Undang Republik .

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 9

Peningkatan Kinerja Organisasi

A. Pendahuluan

Dalam dinamika lingkungan bisnis dan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, keberhasilan suatu organisasi tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kemampuan mencapai target jangka pendek, tetapi juga oleh konsistensi kinerja, kekuatan kerja tim, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang berlangsung secara cepat dan tidak terduga. Organisasi yang unggul umumnya ditandai dengan adanya sistem kerja yang terintegrasi, sumber daya manusia yang kompeten, serta kepemimpinan yang visioner dan responsif terhadap tantangan eksternal maupun internal. Oleh karena itu, penting bagi setiap individu untuk merefleksikan pemahaman awalnya mengenai karakteristik organisasi yang efektif dan berdaya saing tinggi, baik berdasarkan pengalaman maupun pengetahuan yang telah dimiliki.

Pemahaman awal tersebut pada dasarnya merupakan pintu masuk untuk mengkaji lebih dalam konsep peningkatan kinerja organisasi. Namun demikian, persepsi intuitif mengenai kinerja organisasi sering kali belum sepenuhnya selaras dengan konsep

SanskaraKarya Internasional

ilmiah yang berkembang dalam kajian manajemen dan organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan upaya sistematis untuk menelusuri berbagai literatur dan hasil penelitian yang relevan guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai definisi, dimensi, serta indikator kinerja organisasi, termasuk strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkannya secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, urgensi peningkatan kinerja organisasi tidak dapat dilepaskan dari tuntutan globalisasi, perkembangan teknologi, serta meningkatnya ekspektasi pemangku kepentingan (stakeholders). Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas melalui pengelolaan sumber daya yang optimal. Peningkatan kinerja organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil (output), tetapi juga mencakup penyempurnaan proses kerja, penguatan sistem manajemen, serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Dengan demikian, pendekatan yang digunakan harus bersifat holistik dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (continuous improvement).

Sanskara Karya Internasional

Dalam implementasinya, upaya peningkatan kinerja organisasi harus didasarkan pada standar dan pedoman yang jelas agar dapat dilakukan secara terarah, terukur, dan akuntabel. Di Indonesia, salah satu rujukan yang relevan adalah Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Nomor 149 Tahun 2020 yang mengatur kompetensi dalam pengelolaan organisasi dan kinerja.

Standar ini memberikan kerangka kerja yang sistematis bagi organisasi dalam merencanakan, melaksanakan, memantau, serta mengevaluasi kinerja secara berkesinambungan, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Melalui kajian terhadap materi ini, diharapkan peserta pembelajaran mampu mencapai beberapa capaian penting, yaitu: (1) memahami dan menjelaskan secara konseptual maupun kontekstual mengenai urgensi peningkatan kinerja organisasi, serta (2) menganalisis praktik peningkatan kinerja organisasi dengan mengacu pada SKKNI Nomor 149 Tahun 2020. Dengan demikian, pembelajaran ini tidak hanya menekankan pada aspek teoritis, tetapi juga mendorong kemampuan analitis dan aplikatif dalam mengaitkan konsep dengan realitas di dunia kerja.

Sanskara Karya Internasional

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Dapat menjelaskan bagaimana diperlukan Peningkatan Kinerja Organisasi.
2. Dapat menganalisis Materi dengan SKKNI 149/2020 Terkait Peningkatan Organisasi.

C. Materi Pembelajaran

1. Konsep dan Urgensi Peningkatan Kinerja Organisasi

Peningkatan kinerja organisasi menjadi isu krusial di era globalisasi yang semakin dinamis dan kompetitif. Organisasi yang tidak mampu meningkatkan kinerjanya secara efektif akan kesulitan mempertahankan relevansi dan bersaing di pasar yang ketat. Hal ini didukung oleh penelitian Hermawan

dan Lukiastuti (2023) yang menunjukkan bahwa kualitas strategi dan adaptabilitas organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Bukti empiris dari studi tersebut mengungkapkan bahwa organisasi dengan perencanaan strategis yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih unggul, khususnya dalam mengatasi tantangan perubahan kondisi bisnis yang semakin cepat.

Pernahkah Anda membayangkan bekerja di sebuah organisasi yang sangat efektif, produktif, dan mampu bersaing di tingkat global? Seperti apa organisasi tersebut? Apa yang membuatnya unggul dibandingkan organisasi lain? Coba Anda kemukakan secara lisan berdasarkan pengalaman atau pengetahuan awal Anda.

Sanskara Karya Internasional

Ketika Anda membayangkan organisasi yang unggul, kemungkinan besar Anda sedang membayangkan organisasi dengan kinerja tinggi (high performance organization). Secara umum, kinerja organisasi dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dari aspek efektivitas, efisiensi, kualitas, maupun keberlanjutan. Kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir, tetapi juga oleh:

- Proses kerja
- Kompetensi sumber daya manusia
- Sistem manajemen
- Budaya organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator utama kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Peningkatan kinerja organisasi tidak hanya mencakup pencapaian target keuangan, tetapi juga kepuasan pelanggan, kualitas produk atau layanan, efisiensi operasional, dan pengembangan sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, diperlukan rencana yang komprehensif dan terpadu (Sunarni et al. 2024). Berikut ini beberapa strategi yang dapat diterapkan:

a. Pengembangan sumber daya manusia (pelatihan, motivasi, kepemimpinan). Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan mencapai tujuan strategis. Di Indonesia, fokus utama kegiatan pengembangan SDM sering kali adalah pelatihan staf. Pelatihan yang terencana dan berkelanjutan dapat meningkatkan kompetensi staf secara signifikan. Pelatihan tidak hanya berfokus pada penguatan kemampuan teknis, tetapi juga pada pengembangan keterampilan nonteknis seperti komunikasi dan kerja sama tim, yang sangat penting di tempat kerja yang serba cepat saat ini. Hal ini sesuai dengan pendapat para profesional manajemen SDM di Indonesia, yang menekankan perlunya menyesuaikan pelatihan dengan kebutuhan industri.

Sanskara Karya Internasional

b. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja. Sistem manajemen kinerja yang baik dapat membantu bisnis melacak dan menilai kinerja karyawan dan departemen. Teknik ini terdiri dari penetapan Indikator Kinerja Utama, pelaksanaan evaluasi berkala, dan pemberian umpan balik.
c. Pemanfaatan Teknologi Informasi. Teknologi informasi dapat membantu bisnis berjalan lebih efisien dan efektif. Penerapan sistem informasi manajemen, otomatisasi proses, dan pemanfaatan big data memungkinkan organisasi membuat keputusan yang lebih cepat dan akurat. Teknologi informasi berperan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Sanskara Karya Internasional

d. Penguatan Budaya Organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Organisasi harus mempromosikan budaya yang menekankan kreativitas, kolaborasi, dan kejujuran. Budaya perusahaan yang sehat dapat memberikan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kinerja.
e. Penguatan Kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi karyawan dan mengarahkan organisasi menuju tujuannya. Pemimpin harus memiliki visi yang jelas, keterampilan komunikasi yang

efektif, dan keahlian dalam mengelola perubahan. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan memotivasi dan memberdayakan personel.

f. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja. Organisasi harus sering memeriksa dan menganalisis kinerja mereka untuk menentukan sejauh mana tujuan telah tercapai. Balanced Scorecard (BSC) dapat membantu bisnis mengukur kinerja dari berbagai perspektif, termasuk keuangan, pelanggan, operasi internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard merupakan alat yang berguna untuk mengelola kinerja organisasi secara holistik.

Sanskara Karya Internasional

Dalam praktiknya, organisasi yang tidak melakukan peningkatan kinerja secara berkelanjutan akan mengalami stagnasi bahkan kemunduran. Peningkatan kinerja organisasi dicapai melalui kombinasi strategi perencanaan strategis, pengembangan SDM, adopsi teknologi, dan budaya kerja positif. Fokus utama melibatkan penetapan tujuan jelas, otomatisasi proses, pelatihan karyawan, serta kepemimpinan yang suportif. Evaluasi rutin dan perbaikan sistem SDM yang adil (penghargaan/hukuman) sangat penting.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas

dan kinerja individu yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, para manajer dan praktisi terus berupaya mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, seperti kondisi kerja, desain pekerjaan, serta peluang pengembangan karier. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam mendorong produktivitas dan efektivitas kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks perkembangan teknologi dan persaingan global yang semakin dinamis, pendekatan manajemen sumber daya manusia juga mengalami transformasi. Praktik-praktik konvensional yang sebelumnya dianggap efektif kini tidak lagi relevan, sehingga organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif dan inovatif. Hidayati (2022) menyatakan bahwa sistem manajemen yang diterapkan oleh Netflix menunjukkan bahwa peran sumber daya manusia tidak hanya sebagai mitra bisnis, tetapi sebagai pendukung utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang strategis dan berbasis kinerja menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja organisasi di masa kini dan masa depan.

Sanskara Karya Internasional

2. Mengapa Diperlukan Peningkatan Kinerja Organisasi

Perencanaan peningkatan kinerja atau performance improvement planning adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dalam

organisasi, menetapkan tujuan pengembangan, merancang strategi intervensi, dan memantau hasilnya guna mencapai efektivitas organisasi yang lebih baik. Proses ini mencakup analisis kesenjangan kinerja (performance gap), penetapan indikator keberhasilan, serta implementasi solusi berbasis data. (Aisyah et al. 2024).

Peningkatan kinerja organisasi merupakan suatu kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan dalam menghadapi dinamika lingkungan global yang terus berubah, ditandai oleh perkembangan teknologi, intensitas persaingan yang semakin tinggi, serta meningkatnya tuntutan pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, tetapi juga meningkatkan daya saing melalui pengelolaan kinerja yang efektif dan berkelanjutan. Kinerja organisasi mencerminkan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, yang diukur melalui berbagai indikator seperti efektivitas, efisiensi, produktivitas, kualitas layanan, serta inovasi. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja menjadi krusial guna memastikan bahwa seluruh sumber daya organisasi—baik manusia, finansial, maupun teknologi—dapat dimanfaatkan secara optimal dan selaras dengan strategi organisasi.

Lebih lanjut, peningkatan kinerja organisasi juga berperan sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan lingkungan

Sanskara Karya Internasional

eksternal, termasuk perubahan regulasi, dinamika pasar, dan perkembangan kebutuhan pelanggan. Organisasi yang tidak melakukan upaya peningkatan kinerja secara sistematis berisiko mengalami stagnasi bahkan penurunan kinerja, yang pada akhirnya dapat mengancam keberlanjutan (sustainability) organisasi tersebut. Dalam perspektif manajemen modern, peningkatan kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir (outcome), tetapi juga mencakup perbaikan proses internal, penguatan sistem manajemen, serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Dengan demikian, pendekatan yang digunakan harus bersifat holistik, terintegrasi, dan berbasis pada prinsip perbaikan berkelanjutan (continuous improvement).

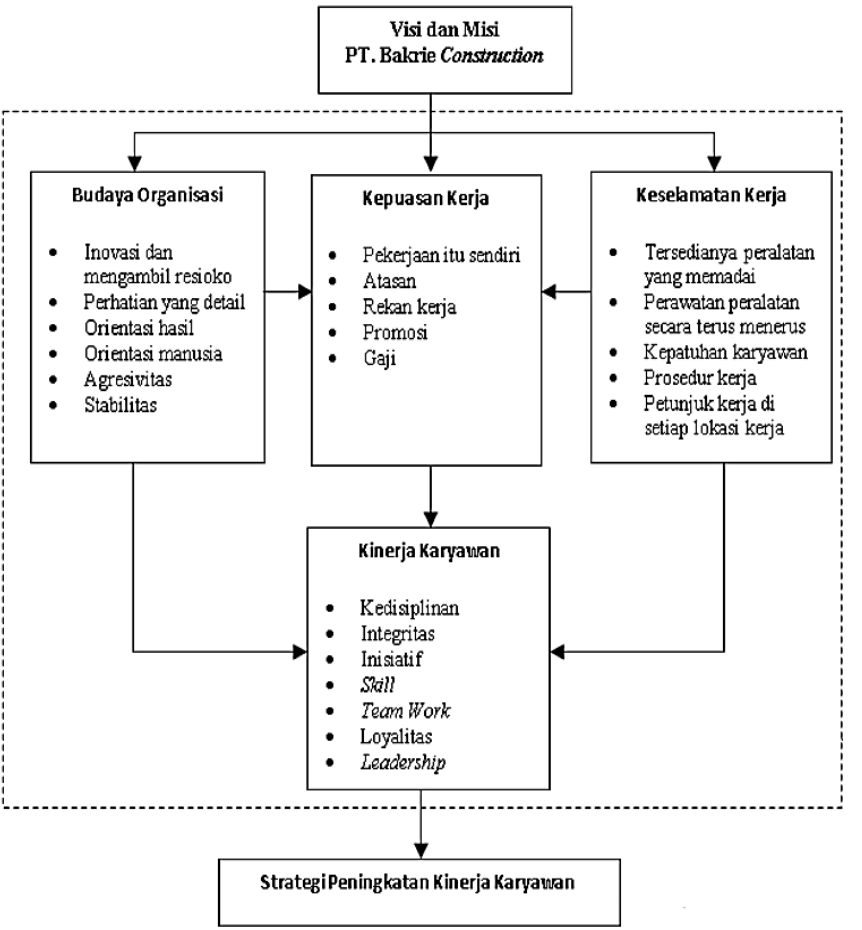
Sanskara Karya Internasional

Selain itu, peningkatan kinerja organisasi juga memiliki implikasi langsung terhadap peningkatan akuntabilitas dan transparansi, khususnya dalam organisasi sektor publik maupun organisasi yang berorientasi pada pelayanan. Melalui sistem pengukuran dan evaluasi kinerja yang terstruktur, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan antara target dan realisasi, serta merumuskan langkah-langkah perbaikan yang tepat. Hal ini pada akhirnya akan mendorong terciptanya budaya kerja yang berorientasi pada kinerja (performance-oriented culture), di mana setiap individu memiliki tanggung jawab yang jelas terhadap kontribusinya dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja

organisasi bukan hanya menjadi kebutuhan operasional, tetapi juga merupakan bagian integral dari strategi pengembangan organisasi dalam jangka panjang.

Strategi peningkatan kinerja karyawan PT Bakrie Construction perlu memperhatikan keterkaitan antara kepuasan kerja, keselamatan kerja, dan budaya organisasi sebagai faktor utama yang saling memengaruhi (Gambar 9.1). Kepuasan kerja dan keselamatan kerja terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, sementara budaya organisasi berperan secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dalam konteks perusahaan konstruksi yang memiliki risiko kerja tinggi, penyediaan lingkungan kerja yang aman serta program keselamatan yang memadai menjadi sangat penting untuk menjaga produktivitas karyawan. Di sisi lain, peningkatan kesejahteraan seperti pemberian insentif, fasilitas kerja yang layak, serta peluang pengembangan karier dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang mendukung, seperti komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap kinerja, dan profesionalisme kerja, juga akan memperkuat motivasi karyawan dalam bekerja. Dengan mengintegrasikan ketiga aspek tersebut secara strategis, perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan sehingga mampu mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara efektif dan berkelanjutan (Triemiaty et al. 2019).

Sanskara Karya Internasional



Gambar 9.1. Kerangka konseptual strategi peningkatan kinerja karyawan pada PT Bakrie Construction (Sumber: Triemiaty et al. 2019).

Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, organisasi menghadapi:

- Persaingan yang semakin ketat
- Perubahan teknologi yang cepat

- Tuntutan pelanggan yang semakin tinggi

Jika organisasi tidak melakukan peningkatan kinerja, maka:

- Produktivitas akan menurun
- Kualitas layanan memburuk
- Kepuasan pelanggan menurun
- Organisasi berpotensi gagal

Peningkatan kinerja organisasi diperlukan untuk:

- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja
- Meningkatkan daya saing organisasi
- Menyesuaikan dengan perubahan lingkungan
- Mencapai tujuan strategis organisasi

Sanskara Karya Internasional

Dari sini dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja organisasi adalah tanggung jawab bersama seluruh elemen organisasi.

3. Sumber Konseptual, Manajerial, dan Regulatif Peningkatan Kinerja Organisasi

Untuk memahami peningkatan kinerja organisasi secara utuh, Anda perlu menelusuri tiga sumber utama:

- Sumber Konseptual

  Secara konseptual, peningkatan kinerja organisasi didasarkan pada teori manajemen, seperti: manajemen kinerja (performance management), total quality management (TQM) dan continuous improvement.

Konsep ini menekankan bahwa kinerja harus diukur, dievaluasi dan ditingkatkan secara berkelanjutan

- Sumber Manajerial

  Dalam praktiknya, peningkatan kinerja organisasi melibatkan: perencanaan strategis, pengelolaan SDM, pengendalian operasional serta evaluasi dan monitoring. Manajer berperan penting dalam menetapkan target, mengarahkan tim, mengukur hasil kerja dan memberikan umpan balik

- Sumber Regulatif (SKKNI 149/2020)

  Peningkatan kinerja organisasi di Indonesia juga mengacu pada standar nasional, yaitu Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) No. 149 Tahun 2020. Dalam SKKNI tersebut, peningkatan kinerja organisasi berkaitan dengan unit kompetensi manajemen kinerja, pengelolaan organisasi, pengembangan SDM serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Sanskara Karya Internasional

4. Dinamika dan Tantangan Peningkatan Kinerja Organisasi

Peningkatan kinerja organisasi tidak terjadi dalam kondisi yang statis. Sebaliknya, organisasi menghadapi berbagai dinamika dan tantangan. Beberapa dinamika utama meliputi perkembangan teknologi digital, globalisasi ekonomi, perubahan perilaku konsumen dan transformasi budaya kerja.

Selain itu, terdapat tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, kurangnya kompetensi SDM dan sistem manajemen yang tidak efektif. Peningkatan kinerja organisasi harus mampu mengantisipasi perubahan, beradaptasi dengan cepat dan mengelola risiko.

Pada studi kasus ini, PT. Anaszaen merupakan perusahaan yang bergerak di bidang outsourcing dan fabrikasi yang berlokasi di daerah Karawang. Perusahaan ini termasuk dalam kategori bisnis jasa yang sangat bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan data kinerja karyawan (Gambar 9.2), terlihat bahwa pada tahun 2019 kinerja karyawan masih berada pada kategori rata-rata dan memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Namun, memasuki tahun 2020, terjadi penurunan yang signifikan hingga melewati batas minimum kinerja, dan kondisi ini terus berlanjut pada tahun-tahun berikutnya. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. Anaszaen mengalami penurunan secara berkelanjutan dan cukup mengkhawatirkan. Di sisi lain, perusahaan sebenarnya telah menetapkan standar kinerja yang tinggi dengan harapan dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi setiap tahunnya, namun hingga saat ini target tersebut belum tercapai secara optimal.

Sanskara Karya Internasional

Gambar 9.2. Penilaian Kinerja Karyawan (Sumber: PT. Anaszaen)

Sanskara Karya Internasional

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, perusahaan perlu menerapkan kebijakan yang lebih efektif dalam pengelolaan tenaga kerja, sehingga karyawan dapat bekerja secara produktif, terarah, dan selaras dengan rencana strategis perusahaan. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah melalui program pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan guna meningkatkan kualitas dan kapabilitas tenaga kerja. Hal ini menjadi semakin penting mengingat di era globalisasi saat ini, kebutuhan akan tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten semakin tinggi, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dan meningkatkan daya saingnya. Oleh karena itu, peran sumber

daya manusia menjadi faktor kunci dalam pencapaian tujuan perusahaan, terutama dalam mengatasi permasalahan utama yang terjadi, yaitu penurunan kinerja karyawan yang berlangsung secara konsisten dari waktu ke waktu.

Gambar 9.3 Pelatihan karyawan di PT. Anaszaen

(Sumber: PT. Anaszaen)

5. Esensi dan Urgensi Peningkatan Kinerja Organisasi di Masa Depan

Dalam rentang waktu satu hingga dua dekade ke depan, organisasi diproyeksikan akan menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan disruptif, yang ditandai oleh kemajuan pesat dalam bidang teknologi, khususnya otomatisasi, kecerdasan buatan (artificial

intelligence), serta digitalisasi yang semakin meluas. Perkembangan ini tidak hanya mengubah cara organisasi beroperasi, tetapi juga mentransformasi model bisnis, pola interaksi kerja, serta mekanisme pengambilan keputusan. Selain itu, globalisasi yang semakin intensif menyebabkan batas-batas geografis dalam persaingan menjadi semakin kabur, sehingga organisasi tidak lagi hanya bersaing pada tingkat lokal atau nasional, melainkan harus mampu berkompetisi di tingkat global. Di sisi lain, perubahan karakteristik masyarakat dan konsumen yang semakin kritis, informatif, dan menuntut kualitas tinggi, kecepatan layanan, serta inovasi yang berkelanjutan, turut mendorong organisasi untuk terus beradaptasi. Perubahan pola kerja juga menjadi fenomena yang signifikan, ditandai dengan meningkatnya praktik kerja fleksibel, remote working, serta kolaborasi berbasis digital yang menuntut kesiapan infrastruktur dan budaya kerja yang lebih adaptif.

Sanskara Karya Internasional

Dalam konteks tersebut, transformasi digital hingga saat ini masih menjadi isu strategis yang mendominasi diskursus manajemen modern. Transformasi ini tidak lagi sekadar menjadi tren atau wacana, melainkan telah menjadi kebutuhan mendesak bagi organisasi untuk menggantikan infrastruktur teknologi informasi yang usang dengan sistem yang lebih mutakhir dan relevan (Hicks 2019). Upaya ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional,

mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat efektivitas komunikasi organisasi (Datta et al. 2020; Pappas et al. 2018). Para pemimpin organisasi pada umumnya telah menunjukkan penerimaan yang positif terhadap perubahan tersebut sebagai bagian dari strategi keberlanjutan di masa depan. Transformasi ini bahkan telah mendorong dinamika baru dalam perekonomian yang sebelumnya cenderung stagnan. Namun demikian, di balik optimisme tersebut, masih terdapat keraguan dan kehati-hatian dalam pengambilan keputusan, terutama terkait dengan potensi risiko dan dampak negatif terhadap kinerja keuangan organisasi, khususnya dalam jangka pendek (Hicks 2019).

Sanskara Karya Internasional

Sejalan dengan perubahan yang terjadi, penetapan visi dan misi organisasi yang jelas, terukur, dan relevan menjadi suatu keharusan strategis. Visi organisasi berfungsi sebagai gambaran ideal mengenai kondisi masa depan yang ingin dicapai, sekaligus mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan fundamental yang dianut oleh pendiri maupun pemangku kepentingan organisasi. Visi tersebut menjadi arah strategis yang menghubungkan kondisi saat ini dengan tujuan jangka panjang yang diharapkan. Sementara itu, misi organisasi berperan dalam merumuskan langkah-langkah operasional yang perlu dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut, termasuk penentuan tujuan utama organisasi, orientasi terhadap pelanggan, serta pendekatan yang digunakan dalam

menjalankan aktivitas organisasi (Putri et al. 2022). Dengan demikian, visi dan misi tidak hanya berfungsi sebagai pernyataan normatif, tetapi juga sebagai instrumen manajerial yang memandu perencanaan dan pengambilan keputusan.

Lebih lanjut, peningkatan kinerja organisasi di masa depan perlu diarahkan pada pendekatan yang berbasis teknologi, berorientasi pada inovasi, serta didukung oleh fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan. Selain itu, aspek keberlanjutan (sustainability) juga menjadi pertimbangan penting dalam memastikan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya memberikan manfaat jangka pendek, tetapi juga mendukung kelangsungan organisasi dalam jangka panjang. Dalam kerangka ini, peran sumber daya manusia (SDM) menjadi sangat krusial sebagai penggerak utama organisasi. Organisasi dituntut untuk secara berkelanjutan mengembangkan kompetensi karyawan, membangun budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif, serta menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, keberhasilan peningkatan kinerja organisasi di masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi, strategi, dan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan sinergis.

Sanskara Karya Internasional

6. Analisis Peningkatan Kinerja Organisasi Berdasarkan SKKNI 149/2020

Ketika berbicara tentang peningkatan kinerja organisasi, tidak cukup hanya mengandalkan persepsi atau penilaian subjektif. Organisasi membutuhkan suatu standar yang jelas, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Di Indonesia, salah satu acuan yang digunakan adalah Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) No. 149 Tahun 2020. SKKNI merupakan rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills) dan sikap kerja (attitude). Standar ini digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan sumber daya manusia, penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi.

Sanskara Karya Internasional

Analisis peningkatan kinerja organisasi berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020 dilakukan dengan meninjau kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia dengan standar kompetensi kerja yang telah ditetapkan, meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Dalam kerangka ini, organisasi perlu mengidentifikasi unit-unit kompetensi yang relevan, seperti perencanaan kinerja, pelaksanaan pekerjaan, evaluasi hasil kerja, serta tindak lanjut perbaikan berkelanjutan. Melalui analisis kesenjangan (gap analysis), organisasi dapat membandingkan kondisi aktual dengan standar SKKNI untuk mengetahui area yang perlu ditingkatkan, baik dalam hal

kompetensi individu maupun sistem kerja. Selanjutnya, organisasi perlu menetapkan indikator kinerja yang terukur, seperti produktivitas, kualitas, dan efisiensi kerja, sebagai dasar dalam proses monitoring dan evaluasi. Hasil evaluasi tersebut kemudian digunakan untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja, seperti pelatihan berbasis kompetensi, pengembangan SDM, perbaikan sistem kerja, serta penguatan budaya organisasi. Dengan demikian, penerapan SKKNI 149/2020 tidak hanya berfungsi sebagai standar kerja, tetapi juga sebagai pedoman strategis dalam menciptakan peningkatan kinerja organisasi yang terarah, sistematis, dan berkelanjutan.

Dengan memahami dan menganalisis peningkatan kinerja organisasi berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020, Anda tidak hanya mampu menjelaskan konsepnya, tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam praktik nyata di dunia kerja.

Sanskara Karya Internasional

D. Rangkuman

1. Peningkatan kinerja organisasi merupakan aspek fundamental dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika global yang kompetitif. Kinerja organisasi mencerminkan tingkat pencapaian tujuan yang meliputi efektivitas, efisiensi, kualitas, dan keberlanjutan. Kinerja tersebut tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir, tetapi juga dipengaruhi oleh proses kerja, kompetensi sumber daya manusia, sistem manajemen, serta budaya organisasi yang

berkembang di dalamnya. Oleh karena itu, organisasi yang unggul umumnya dikenal sebagai high performance organization yang mampu mengelola seluruh aspek tersebut secara terintegrasi.

2. Urgensi peningkatan kinerja organisasi semakin meningkat seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi, tingginya tingkat persaingan global, serta meningkatnya ekspektasi pelanggan. Tanpa adanya upaya peningkatan kinerja secara berkelanjutan, organisasi berisiko mengalami penurunan produktivitas, memburuknya kualitas layanan, serta menurunnya kepuasan pelanggan yang pada akhirnya dapat mengancam keberlangsungan organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja menjadi kebutuhan strategis untuk meningkatkan daya saing, efektivitas, serta kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.
3. Upaya peningkatan kinerja organisasi memerlukan strategi yang komprehensif dan terintegrasi, yang meliputi pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi, penerapan sistem manajemen kinerja berbasis indikator yang terukur, pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi, serta penguatan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga berperan penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan

Sanskara Karya Internasional

memastikan seluruh elemen organisasi bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Dalam praktiknya, peningkatan kinerja organisasi tidak terlepas dari berbagai dinamika dan tantangan, seperti perkembangan teknologi digital, globalisasi ekonomi, perubahan perilaku konsumen, serta transformasi pola kerja. Organisasi juga dihadapkan pada kendala seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, serta rendahnya kompetensi sumber daya manusia. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk bersikap adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan agar mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan.
5. Peningkatan kinerja organisasi perlu dilakukan secara sistematis dan mengacu pada standar yang jelas, salah satunya adalah SKKNI No. 149 Tahun 2020 yang mengatur kompetensi kerja meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat melakukan analisis kesenjangan kinerja, menetapkan indikator yang terukur, serta merancang strategi perbaikan seperti pelatihan berbasis kompetensi, pengembangan SDM, dan penyempurnaan sistem kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan secara terarah, terukur, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan dunia kerja modern.

Sanskara Karya Internasional

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

1. Bentuklah kelompok yang terdiri dari 5-7 orang.

2. Identifikasilah suatu permasalahan dalam organisasi (perusahaan, instansi pemerintah, lembaga pendidikan, atau organisasi lainnya) yang berkaitan dengan kinerja organisasi khususnya struktur organisasi grade jabatan.
3. Kumpulkan data dan informasi yang relevan untuk mendeskripsikan permasalahan tersebut secara lebih mendalam.
4. Buat analisis mengenai permasalahan tersebut berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020.
5. Kemukakan solusi atau program peningkatan kinerja organisasi yang dapat dilakukan.
6. Susunlah dalam bentuk laporan tertulis.

Sanskara Karya Internasional

F. Daftar Pustaka

Aisyah JN, Aulia M, A'yuni Q, Mu'alimin. 2024. Perencanaan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi. JMPAI: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam 2(3): 147-155.

Datta P, Walker L, Amarilli F. 2020. Digital transformation: learning from Italy's public administration. Journal of Information Technology Teaching Cases 10(2): 54–7.

Hermawan IS, Lukiastuti F. 2023. Mediasi daya inovasi dalam hubungan antara perencanaan strategis dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Journal Economics and Banking 5(2): 233-248.

Hicks M. 2019. Why the urgency of digital transformation is hurting the digital workplace. Strategic HR Review 18(1): 34–35.

Hidayati N. 2022. Human resources management review on Netflix. International Conference on Economics, Management and Accounting (ICEMAC 2021). Atlantis Press.

Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 84/E/KPT/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Mata Kuliah Wajib pada Kurikulum Pendidikan Tinggi.

Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 84/E/KPT/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Mata Kuliah Wajib pada Kurikulum Pendidikan Tinggi.

Sanskara Karya Internasional

Pappas IO, Mikalef P, Giannakos MN, Krogstie J, Lekakos G. 2018. Big data and business analytics ecosystems: paving the way toward digital transformation and sustainamble societies. Information Systems and Business Management 16(3): 479–49.

Putri AMG, Maharani PS, Nisrina G. 2022. Literature view: pengorganisasian SDM, tujuan organisasi dan struktur organisasi. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi 3(3): 286-299.

Sunarni, Br.Ginting H, Asbullah M, Sucipto B, Rozi A. 2023. Kepuasan kerja sebagai moderasi etika kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Edunomika 08(01):1-9.

[SKKNI] Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Nomor 149 Tahun 2020 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Triemiaty, Maarif MS, Affandi MJ, Pawenary. 2019. Strategi peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan konstruksi. BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis 4(1): 54-68.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Undang-Undang Republik .

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 10

Menghitung Salary dengan Metode Hay Sistem

A. Pendahuluan

Dalam pengelolaan sumber daya manusia modern, sistem pengupahan memiliki peran strategis dalam menciptakan keadilan, meningkatkan motivasi kerja, serta mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal. Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah bagaimana menentukan besaran gaji yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan nilai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu, diperlukan suatu metode yang sistematis dan objektif dalam mengevaluasi jabatan serta menetapkan struktur gaji. Salah satu metode yang umum digunakan dalam praktik manajemen sumber daya manusia adalah Hay System, yaitu pendekatan evaluasi jabatan yang menilai pekerjaan berdasarkan faktor-faktor utama seperti pengetahuan (know-how), pemecahan masalah (problem solving), dan tanggung jawab (accountability). Metode ini memungkinkan organisasi untuk menyusun struktur pengupahan yang lebih rasional, transparan, dan berbasis pada nilai pekerjaan.

Sanskara Karya Internasional

Lebih lanjut, penerapan metode Hay System tidak hanya berfokus pada penentuan besaran gaji, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi kesesuaian antara gaji yang diberikan dengan nilai jabatan yang dimiliki karyawan. Dalam hal ini, dikenal konsep in paid, underpaid dan overpaid, yang menunjukkan apakah kompensasi yang diterima karyawan sudah sesuai, di bawah, atau di atas standar yang seharusnya. Pemahaman terhadap konsep tersebut menjadi penting agar organisasi dapat melakukan penyesuaian yang tepat dalam sistem pengupahan, sehingga tercipta keadilan internal dan eksternal, serta meminimalkan potensi ketidakpuasan karyawan.

Sejalan dengan itu, pengelolaan sistem pengupahan juga harus mengacu pada standar kompetensi yang berlaku, salah satunya adalah Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Nomor 149 Tahun 2020. Standar ini memberikan pedoman dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk dalam aspek perencanaan, evaluasi, dan pengembangan sistem remunerasi yang berbasis kompetensi. Dengan mengintegrasikan metode Hay System dan acuan SKKNI, organisasi diharapkan mampu membangun sistem pengupahan yang tidak hanya adil dan kompetitif, tetapi juga selaras dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan dunia kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, pembelajaran mengenai perhitungan gaji menggunakan metode Hay System menjadi penting untuk dipahami secara komprehensif. Adapun sub-

Sanskara Karya Internasional

capaian pembelajaran mata kuliah (Sub-CPMK) yang diharapkan dapat dicapai meliputi: (1) kemampuan menjelaskan cara menghitung salary menggunakan metode Hay System, termasuk mengidentifikasi kondisi in paid, underpaid, dan overpaid; serta (2) kemampuan menganalisis sistem pengupahan berdasarkan SKKNI Nomor 149 Tahun 2020. Dengan demikian, mahasiswa tidak hanya memahami konsep secara teoritis, tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia secara profesional dan berbasis standar.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Mampu menjelaskan cara menghitung salary menggunakan metode Hay System, termasuk mengidentifikasi kondisi in paid, underpaid dan overpaid.
2. Dapat menganalisis materi dengan SKKNI 149/2020 terkait sistem pengupahan.

Sanskara Karya Internasional

C. Materi Pembelajaran

Setiap perusahaan menetapkan standar tertentu dalam menentukan besaran gaji karyawan, yang bertujuan untuk menciptakan keadilan internal sekaligus menjaga daya saing eksternal. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah penentuan gaji pokok berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan. Menurut Suprianto (2002), terdapat tiga metode utama dalam menentukan nilai pekerjaan, yaitu: (1) analisis prestasi atau pekerjaan, (2) evaluasi jabatan, dan (3) survei pasar terkait gaji pekerjaan sejenis di organisasi lain. Ketiga metode ini saling

melengkapi, sehingga organisasi dapat menyesuaikan kompensasi dengan kompleksitas pekerjaan, tanggung jawab, dan kondisi pasar tenaga kerja.

Analisis pekerjaan, sebagaimana dijelaskan oleh York (2010), merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan data mengenai pekerjaan tertentu. Proses ini menghasilkan dua dokumen penting, yaitu deskripsi pekerjaan, yang menguraikan persyaratan dan tanggung jawab pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan, yang memuat kualifikasi, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan oleh karyawan untuk menempati jabatan tersebut. Berdasarkan hasil analisis pekerjaan, perusahaan dapat menetapkan posisi jabatan yang sesuai dengan kompetensi karyawan, sehingga setiap individu dapat memaksimalkan perananannya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sanskara Karya Internasional

Dalam praktiknya, optimalisasi sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan dituntut untuk meningkatkan kualitas pekerjaan sesuai dengan jabatan yang diemban, sehingga kontribusinya dapat mendorong pertumbuhan organisasi. Agar penempatan jabatan dan gaji yang diberikan sesuai dengan standar perusahaan, diperlukan evaluasi jabatan, yaitu proses yang menyesuaikan kemampuan, pengalaman, dan kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan (Sukwandi, 2014). Evaluasi jabatan tidak hanya membantu menentukan posisi jabatan secara tepat, tetapi juga menciptakan konsistensi internal dan eksternal

dalam sistem kompensasi. Konsistensi internal menjamin bahwa setiap jabatan diberi penghargaan sesuai kontribusinya dalam organisasi, sedangkan konsistensi eksternal memastikan bahwa gaji yang ditawarkan tetap kompetitif dibandingkan pasar tenaga kerja.

Lebih lanjut, sesuai dengan Pasal 1 Kepmenakertrans No. 49/Men/IV/2004, struktur upah didefinisikan sebagai susunan tingkat upah dari yang terendah hingga tertinggi, sedangkan skala upah merupakan kisaran nilai nominal upah berdasarkan kelompok jabatan. Evaluasi jabatan menjadi instrumen penting untuk menetapkan struktur dan skala upah ini, karena melalui evaluasi, setiap pekerjaan diberikan estimasi nilai atau pembobotan berdasarkan kompleksitas, tanggung jawab, dan kontribusi terhadap organisasi. Dalam proses evaluasi, tugas-tugas pekerjaan dikonversikan menjadi poin atau skor tertentu, yang mencerminkan bobot relatif dari setiap jabatan. Penting untuk dicatat bahwa yang dimaksud dengan tugas bukan sekadar uraian yang tertulis di atas kertas, tetapi pekerjaan nyata yang dilakukan karyawan secara konsisten. Tugas-tugas ini kemudian dijabarkan dalam uraian jabatan, yang mencakup informasi mengenai judul pekerjaan, lokasi kerja, tugas utama, rincian tugas, hubungan kerja antar posisi, jumlah orang yang disupervisi, serta alat dan teknologi yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian, evaluasi jabatan dan penetapan gaji berdasarkan analisis pekerjaan menjadi fondasi bagi sistem

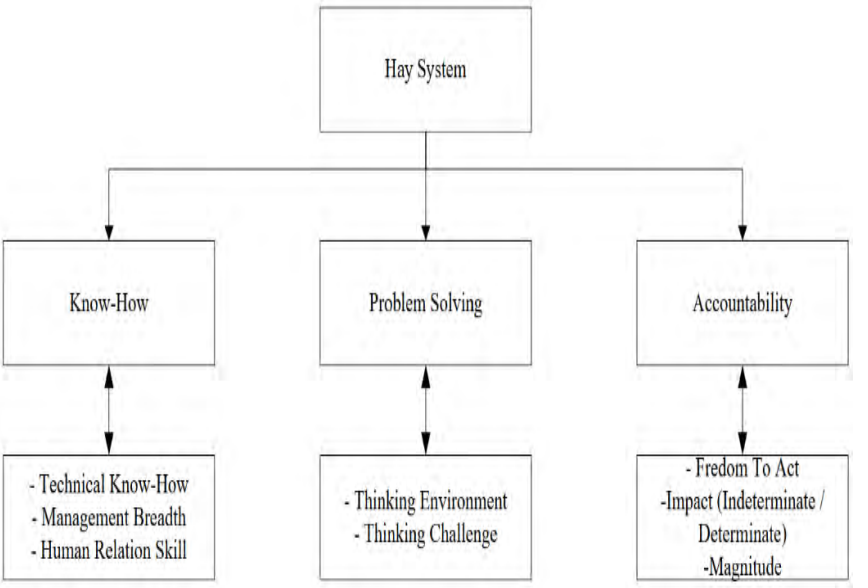
Sanskara Karya Internasional

kompensasi yang adil, transparan, dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Pendekatan ini tidak hanya memberikan kepuasan kepada karyawan dan atasan terhadap imbalan yang diberikan, tetapi juga membantu organisasi mempertahankan tenaga kerja berkualitas, meningkatkan produktivitas, dan memastikan keberlanjutan operasional dalam jangka panjang.

1. Konsep dan Urgensi Cara Menghitung Salary Menggunakan Metode Hay System

Perhitungan upah atau gaji (salary) merupakan salah satu komponen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia (Human Resource Management), karena memiliki dampak langsung terhadap motivasi, kinerja, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi (Opoku 2024). Pada dasarnya, sistem pengupahan yang efektif harus mampu menjamin bahwa komponen kompensasi yang diberikan kepada pekerja bukan hanya bersifat kompetitif secara eksternal tetapi juga adil secara internal. Dalam konteks inilah, penilaian jabatan menjadi elemen kunci dalam menentukan struktur gaji yang rasional dan objektif.

Sanskara Karya Internasional



Gambar 10.1 Hierarki Hay Sistem

CahayaKarya Internasional

Metode Hay System, yang dikembangkan oleh Hay Group sejak awal abad ke-20, adalah salah satu pendekatan evaluasi jabatan yang paling banyak digunakan dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern (Milkovich et al. 2014). Hay System menilai pekerjaan berdasarkan tiga faktor pokok (Brannick et al. 2019), yaitu:

- Know-how (pengetahuan dan keterampilan): tingkat pengetahuan teknis dan non-teknis yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.
- Problem solving (kemampuan pemecahan masalah): kompleksitas tugas yang harus diselesaikan, termasuk

tingkat analisis, pengambilan keputusan, dan kreativitas.

- Accountability (tanggung jawab): dampak pekerjaan terhadap hasil organisasi, termasuk tingkat tanggung jawab, pengawasan sumber daya, dan konsekuensi keputusan .

Know-How

Technical Know-How	Management Area	0 Task			I ACTIVITIES			II HOMOGENOUS			III DIVERSE			IV INTEGRATION COMPLETE		
	Human Relationship Skill	B	I	C	B	I	C	B	I	C	B	I	C	B	I	C
A. PRIMARY		38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
B. ELEMENTARY VOCATIONAL		50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
C. VOCATIONAL		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
D. ADVANCED VOCATIONAL		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
E. BASIC SPESIALIZED		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
F. SPECIALIZED SEASONED		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
G. SPECIALIZED MASTERY		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
H. UNIC AUTHORITY		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400

Gambar 10.2. Kriteria know-how

Know-how atau kemampuan praktis didefinisikan sebagai jumlah keseluruhan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif sehingga dapat mencapai standar kinerja yang diterima.

Konsep know-how mencakup tidak hanya aspek teoretis, tetapi juga kemampuan praktis yang terintegrasi dengan pengalaman dan konteks pekerjaan. Menurut teori manajemen dan evaluasi pekerjaan, terdapat tiga dimensi utama dalam menentukan know-how:

- Technical know-how. Dimensi ini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan khusus dalam bidang pekerjaan tertentu, termasuk pemahaman terhadap fungsi komersial, disiplin profesional, dan prinsip ilmiah yang relevan. Technical know-how memungkinkan individu untuk menerapkan metode, teknik, atau prosedur yang spesifik dan diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efektif.
- Management breadth. Dimensi ini mencakup kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, integrasi, staf, kepemimpinan, serta pengendalian kegiatan dan sumber daya yang terkait dengan unit, posisi, atau bagian tertentu dalam organisasi. Aspek ini menekankan kemampuan individu dalam mengelola proses, mengoptimalkan alokasi sumber daya, dan memastikan kelancaran operasional organisasi secara menyeluruh.

Sanskara Karya Internasional

- Human relation skills. Dimensi ini mengacu pada keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk membangun, memelihara, dan memanfaatkan hubungan dengan orang lain dalam konteks profesional. Human relation skills mencakup kemampuan komunikasi, negosiasi, kolaborasi, dan pengelolaan konflik, yang semuanya sangat penting dalam interaksi lintas fungsi dan kerja sama tim.

Ketiga dimensi tersebut bersifat saling melengkapi dan bersama-sama membentuk kompetensi inti yang diperlukan untuk mencapai kinerja optimal dalam organisasi. Pemahaman mendalam mengenai know-how memungkinkan manajer dan praktisi sumber daya manusia untuk merancang sistem evaluasi jabatan, pengembangan kompetensi, dan strategi kompensasi yang lebih akurat, sehingga organisasi dapat memanfaatkan potensi individu secara optimal dan selaras dengan tujuan strategis.

Penyelesaian masalah (problem solving) merujuk pada keseluruhan kemampuan kognitif yang diperlukan untuk menangani tugas-tugas pekerjaan secara efektif. Kompetensi ini melibatkan proses berpikir yang kompleks, termasuk analisis informasi, penalaran logis, evaluasi alternatif, pengambilan keputusan, perumusan hipotesis, serta penarikan kesimpulan yang tepat untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Sanskara Karya Internasional

Dengan kata lain, penyelesaian masalah bukan sekadar menemukan jawaban, tetapi mencakup proses berpikir yang sistematis untuk mengidentifikasi isu, menilai konsekuensi, dan memilih solusi yang optimal. Dalam kerangka evaluasi pekerjaan dan manajemen sumber daya manusia, penyelesaian masalah dapat dibedakan menjadi dua dimensi utama:

- Thinking environment (lingkungan pemikiran): Dimensi ini mengacu pada konteks atau kondisi di mana proses berpikir berlangsung. Lingkungan pemikiran dapat mencakup faktor-faktor seperti tingkat interaksi sosial, kompleksitas organisasi, ketersediaan informasi, dan tekanan waktu. Semakin dinamis dan kompleks lingkungan kerja, semakin tinggi tingkat kemampuan problem solving yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efektif.
- Thinking challenge (tantangan pemikiran): Dimensi ini berkaitan dengan sifat dan tingkat kesulitan masalah yang dihadapi. Hal ini mencakup sejauh mana pekerja harus menangani hal-hal baru, menghadapi situasi yang kompleks, atau membuat keputusan di bawah ketidakpastian. Semakin tinggi tingkat kompleksitas dan kebaruan tantangan, semakin besar keterampilan analitis,

Sanskara Karya Internasional

kreativitas, dan kemampuan berpikir kritis yang dibutuhkan.

Kedua dimensi ini saling terkait dan membentuk fondasi kompetensi problem solving yang memadai. Pemahaman yang mendalam mengenai penyelesaian masalah memungkinkan organisasi untuk merancang sistem evaluasi jabatan, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang lebih tepat sasaran. Dengan demikian, kemampuan problem solving tidak hanya meningkatkan efektivitas individu, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

Sanskara Karya Internasional

Problem Solving

Analytical Environment ↓ / Analytical Challenge →	1. REPETITIVE (%)	2. PATTERNED (%)	3. INTERPOLATIVE (%)	4. ADAPTIVE (%)	5. UNCHARTED (%)
A. STRICT ROUTINE	10 12	14 16	19 22	25 29	33 38
B. ROUTINE	12 14	16 19	22 25	29 33	38 43
C. SEMI-ROUTINE	14 16	19 22	25 29	33 38	43 50
D. STANDARIZED	16 19	22 25	29 33	38 43	50 57
E. CLEARLY DEFINED	19 22	25 29	33 38	43 50	57 66
F. BROADLY DEFINED	22 25	29 33	38 43	50 57	66 76
G. GENERALLY DEFINED	25 29 29	33 38 38	43 50 50	57 66 66	76 87 87
H. ABSTRACT DEFINED	33	43	57	76	100

Gambar 10.3. Kriteria problem solving

Accountability

Freedome To Act	Impact Area	0				I				II				III				IV		
		NOT QUANTIFIED				VERY SMALL				SMALL				MEDIUM				MEDIUM-BR		
	Impact Nature	** IMPACT																		
		A	B	C	D	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S
A. PRESCRIBED		8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43
		9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50
		10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57
B. CONTROLED		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76
		16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87
C. STANDARIZED		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100
		22	29	38	50	29	38	50	68	38	50	68	87	50	68	87	115	68	87	115
		25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132
D. GENERALIZED REGLEMENTED		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152
		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175
		38	30	66	87	50	68	87	115	68	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200
E. DIRECTED		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264
		57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304
F. GENERAL DIRECTED		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400
		87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460
G. GUIDED		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528
		115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608
		132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700
H. STRATEGIC GUIDED		152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800
		175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920
		200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056

Gambar 10.4. Kriteria accountability

Akuntabilitas, yang sering diartikan sebagai tanggung jawab, merupakan konsep yang mencakup tindakan individu atau kelompok serta konsekuensi dari tindakan tersebut terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara praktis, akuntabilitas diukur melalui efek pekerjaan terhadap hasil akhir yang dicapai dalam organisasi, sehingga setiap individu memahami peran dan kontribusinya terhadap pencapaian

kinerja keseluruhan. Dengan kata lain, akuntabilitas bukan hanya tentang melaksanakan tugas, tetapi juga mencakup pemahaman mengenai konsekuensi dari keputusan dan tindakan yang diambil, baik positif maupun negatif, terhadap unit kerja dan organisasi secara keseluruhan.

Dalam kerangka evaluasi pekerjaan dan manajemen sumber daya manusia, akuntabilitas dapat dianalisis melalui tiga dimensi utama:

- Freedom to act (kebebasan untuk bertindak). Dimensi ini menggambarkan tingkat otonomi atau kebebasan individu dalam melaksanakan pekerjaan, termasuk sejauh mana seorang pekerja dibimbing, diawasi, atau dikontrol dalam menjalankan tugasnya. Tingkat kebebasan yang lebih tinggi menunjukkan kepercayaan organisasi terhadap kemampuan individu untuk membuat keputusan yang tepat, sementara tingkat bimbingan yang lebih ketat menekankan perlunya supervisi dan prosedur yang jelas.
- Impact (dampak pekerjaan terhadap hasil). Dimensi ini mengukur sejauh mana pekerjaan yang dilakukan oleh individu memengaruhi pencapaian hasil yang diharapkan dari unit atau fungsi yang bersangkutan. Pekerjaan dengan dampak tinggi biasanya memerlukan tingkat tanggung jawab dan ketelitian yang lebih besar, karena setiap keputusan atau

Sanskara Karya Internasional

tindakan dapat memberikan efek signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

- Magnitude (ukuran fungsi atau unit). Dimensi ini menilai besarnya pengaruh pekerjaan berdasarkan skala fungsi atau unit yang menjadi tanggung jawab individu. Semakin besar cakupan atau skala unit, semakin signifikan tanggung jawab yang diemban, sehingga tingkat akuntabilitas menjadi lebih kompleks. Pengukuran magnitude dilakukan dengan metode yang paling tepat dan relevan, agar dapat mencerminkan kontribusi nyata pekerjaan terhadap tujuan organisasi.

Sanskara Karya Internasional

Dengan memahami ketiga dimensi ini, organisasi dapat merancang sistem evaluasi pekerjaan dan kompensasi yang lebih adil dan proporsional, serta meningkatkan budaya kerja yang menekankan tanggung jawab dan pertanggungjawaban. Peningkatan akuntabilitas individu tidak hanya memperkuat disiplin kerja, tetapi juga berkontribusi secara langsung terhadap efektivitas, efisiensi, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Setiap faktor diberikan skor numerik berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, kemudian dijumlahkan untuk menentukan nilai jabatan secara keseluruhan. Nilai inilah yang kemudian digunakan sebagai dasar dalam menyusun struktur

gaji dan skala upah, sehingga setiap posisi mencerminkan kontribusi relatifnya terhadap tujuan strategis organisasi.

Urgensi penggunaan Hay System semakin meningkat di era globalisasi, di mana organisasi dihadapkan pada tuntutan persaingan yang sangat tinggi dan kebutuhan untuk mempertahankan talenta berkualitas. Dalam persaingan ini, organisasi tidak hanya bersaing berdasarkan produk dan layanan, tetapi juga dalam hal kemampuan mengelola sumber daya manusianya secara efektif (Kamara dan Kamara 2023). Sistem pengupahan yang tidak adil atau tidak sesuai standar dapat menciptakan distorsi motivasi (motivation distortion), konflik internal, turunnya kinerja individu maupun tim, serta meningkatnya angka pergantian karyawan (turnover) yang pada akhirnya memperlemah kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, Hay System juga mampu mengidentifikasi tiga kondisi penting dalam struktur gaji:

Sanskara Karya Internasional

- In paid: gaji yang diterima karyawan sesuai dengan nilai jabatan menurut standar penilaian.
- Underpaid: kondisi di mana gaji yang dibayarkan lebih rendah dari standar nilai jabatan, sehingga dapat berpotensi menurunkan motivasi dan daya tarik organisasi.
- Overpaid: kondisi di mana gaji yang dibayarkan melebihi standar nilai jabatan, yang dapat

menyebabkan ketidakefisienan biaya dan inkonsistensi internal.

Dengan demikian, Hay System tidak hanya berfungsi sebagai alat teknis penilaian jabatan tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam merancang sistem pengupahan yang adil, kompetitif, dan mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

2. Analisis Cara Menghitung Salary Menggunakan Metode Hay System Berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020

Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) merupakan acuan regulatif yang menetapkan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh tenaga kerja di berbagai sektor industri sesuai kebutuhan pasar kerja nasional. SKKNI No. 149 Tahun 2020 secara khusus mengatur kompetensi dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk sistem remunerasi berbasis kompetensi yang mencakup perencanaan, evaluasi jabatan, pengembangan karier, dan pengendalian kinerja. Dalam konteks ini, penggunaan Hay System sebagai metode evaluasi jabatan perlu dikaitkan dengan prinsip-prinsip kompetensi yang diatur dalam SKKNI, antara lain:

- Kemampuan melakukan analisis jabatan yang sistematis dan objektif.
- Kemampuan menyusun serta menerapkan struktur dan skala gaji berdasarkan nilai pekerjaan.

Sanskara Karya Internasional

- Kemampuan melakukan evaluasi dan monitoring terhadap sistem pengupahan yang diterapkan.

Proses analisis perhitungan gaji berdasarkan Hay System dapat disesuaikan dengan tahapan-tahapan dalam SKKNI No. 149/2020 sebagai berikut:

- Analisis jabatan (job analysis): inventarisasi tugas, tanggung jawab, dan keterampilan yang dibutuhkan dalam setiap posisi kerja.
- Evaluasi jabatan (job evaluation): penilaian objektif terhadap faktor-faktor hay dan pemberian skor sesuai standar kompetensi.
- Penyusunan struktur dan skala gaji: menggunakan skor yang dihasilkan untuk menentukan rentang gaji sesuai dengan level pekerjaan.
- Monitoring dan evaluasi kinerja (performance monitoring): melakukan peninjauan berkala terhadap sistem pengupahan untuk memastikan kesesuaian dengan dinamika organisasi dan pasar tenaga kerja.

Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya mendapatkan sistem pengupahan yang terukur dan adil, tetapi juga selaras dengan standar kompetensi nasional yang diakui secara resmi (Tessema et al. 2023). Hal ini sangat penting terutama ketika organisasi ingin menerapkan mekanisme sertifikasi kompetensi, melakukan benchmarking industri,

Sanskara Karya Internasional

atau mempersiapkan tenaga kerja untuk bersaing di tingkat nasional maupun global.

3. Pentingnya Kemampuan Menghitung Salary Menggunakan Metode Hay System bagi Profesional SDM

Kemampuan profesional sumber daya manusia dalam menghitung gaji menggunakan metode Hay System merupakan kompetensi strategis yang semakin penting di era modern. Profesional SDM tidak hanya diharapkan memahami teori kompensasi, tetapi juga mampu menerapkannya secara sistematis dan berbasis data dalam konteks organisasi yang kompleks dan dinamis. Hal ini berkaitan langsung dengan tanggung jawab strategis SDM dalam menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan (Alshehri et al. 2024).

Sanskara Karya Internasional

Profesional SDM yang kompeten dalam penerapan Hay System memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut:

- Kemampuan menilai pekerjaan secara objektif: dengan dasar skor penilaian yang sistematis, profesional SDM mampu menetapkan struktur gaji yang adil berdasarkan nilai pekerjaan, bukan persepsi subjektif semata.
- Pengambilan keputusan berbasis data: profesional SDM dapat menggunakan hasil evaluasi untuk

merancang kebijakan upah yang mampu menjawab tantangan internal dan eksternal.

- Peningkatan kepuasan dan retensi karyawan: ketika kompensasi dinilai adil dan sesuai dengan kontribusi nyata, motivasi kerja dan loyalitas karyawan cenderung meningkat.
- Dukungan terhadap perencanaan strategis organisasi: sistem pengupahan yang terukur dan kompetitif merupakan bagian integral dari strategi talenta, termasuk dalam perencanaan suksesi dan pengembangan karier.

Gambar 10.5. Potret Ribuan Buruh Demo Tuntut Gaji Naik 10% di Depan gedung DPR (Sumber: www.news.detik.com)

Ribuan buruh yang tergabung dalam Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia (KSPI) menggelar aksi unjuk rasa di depan Gedung DPR/MPR Senayan, menuntut kenaikan gaji dan perbaikan kondisi kerja. Berdasarkan kasus tersebut, jelaskan pendapat Anda mengenai penyebab aksi unjuk rasa yang dilakukan oleh para buruh.

Diskusikan kemungkinan keterkaitan antara ketidakpuasan gaji karyawan dengan kesesuaian penghitungan salary menggunakan metode Hay System, termasuk konsep In Paid, Under Paid, dan Over Paid.

Berikan saran atau rekomendasi bagaimana perusahaan atau pihak terkait dapat menggunakan pendekatan Hay System untuk mengurangi konflik terkait kompensasi.

Sanskara Karya Internasional

Kemampuan profesional SDM yang kompeten dalam penerapan Hay System juga menjadi sangat penting mengingat perubahan struktur pekerjaan yang terjadi akibat digitalisasi, globalisasi, dan transformasi budaya kerja yang terus berkembang. Organisasi yang ingin mempertahankan tenaga kerja berkualitas dan tetap adaptif terhadap perubahan eksternal harus memiliki SDM yang mampu menafsirkan hasil evaluasi jabatan secara strategis, serta menerjemahkannya ke dalam kebijakan kompensasi yang dinamis dan relevan.

Dengan menguasai konsep, teknik perhitungan, dan kemampuan menganalisis Hay System berdasarkan SKKNI No. 149 Tahun 2020, mahasiswa dan profesional SDM tidak hanya mampu bekerja secara teknis tetapi juga strategis dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia yang profesional,

adil, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Integrasi teori, standar kompetensi nasional, dan praktik evaluasi jabatan akan menjadi modal penting dalam pengembangan praktik SDM yang unggul di era globalisasi dan digitalisasi.

D. Rangkuman

1. Penentuan gaji karyawan dilakukan untuk menciptakan keadilan internal dan daya saing eksternal, dengan metode utama berupa analisis pekerjaan, evaluasi jabatan, dan survei pasar agar kompensasi sesuai dengan tanggung jawab dan kondisi tenaga kerja.
2. Analisis pekerjaan menghasilkan deskripsi dan spesifikasi jabatan yang membantu perusahaan menempatkan karyawan sesuai kompetensinya, sehingga kinerja individu dan organisasi dapat optimal.
3. Evaluasi jabatan berfungsi menilai nilai pekerjaan berdasarkan kemampuan, pengalaman, dan tanggung jawab, serta menjadi dasar dalam menyusun struktur dan skala upah yang adil, konsisten, dan kompetitif.
4. Metode Hay System digunakan untuk menghitung nilai jabatan berdasarkan tiga faktor utama: know-how (pengetahuan/keterampilan), problem solving (kemampuan pemecahan masalah), dan accountability (tanggung jawab), yang kemudian diberi skor untuk menentukan gaji.

Sanskara Karya Internasional

5. Penerapan Hay System dan standar SKKNI membantu profesional SDM merancang sistem pengupahan yang objektif, berbasis data, meningkatkan motivasi dan retensi karyawan, serta mendukung strategi organisasi dalam menghadapi persaingan global.

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

1. Bentuklah kelompok yang terdiri dari 5–7 orang, kemudian tentukan organisasi/perusahaan sebagai objek analisis sistem pengupahan.
2. Lakukan identifikasi minimal 5 jabatan dalam organisasi, kemudian susun deskripsi dan spesifikasi jabatan berdasarkan tugas, tanggung jawab, serta kompetensi yang dibutuhkan.
3. Lakukan penilaian terhadap setiap jabatan menggunakan tiga faktor utama Hay System, yaitu: know-how, problem solving, dan accountability, serta berikan skor secara sistematis.
4. Hitung total skor setiap jabatan dan susun struktur serta skala gaji (grade, minimum, midpoint, maksimum). Jelaskan proses perhitungan salary serta identifikasi kondisi: in paid, underpaid, dan overpaid.
5. Analisis kesesuaian proses yang dilakukan (analisis jabatan, evaluasi jabatan, dan penentuan gaji) dengan standar kompetensi dalam SKKNI 149/2020 terkait sistem pengupahan.
6. Susun laporan akhir dan presentasikan hasil proyek.

Sanskara Karya Internasional

F. Daftar Pustaka

Alshehri A, Mulyata J, Alqahtani F, Ilahi S Boy F. 2024. The effect of talent management in saudi oil and gas MNCs: strategies and challenges. Journal of Human Resource and Sustainability Studies 12: 522-554.

Brannick MT, Levine E, Morgeson FP. 2019. Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management. New Delhi: SAGE Publications.

Kamara AK, Kamara S. 2023. The impact of tax strategies on revenue mobilization in Sierra Leone. Open Access Library Journal 10: 1-31.

Milkovich GT, Newman JM, Gerhart B. 2014. Compensation. New York: McGraw-Hill Education.

Opoku M. 2024. Human resource management practices and the performance of the poultry industry. Open Access Library Journal 11: 1-22.

[SKKNI] Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Nomor 149 Tahun 2020 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sukwandi M. 2014. Evaluasi Jabatan dan Penentuan Gaji Karyawan. Bandung: Alfabeta.

Suprianto E. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Tessema M, Hulback T, Jones J, Santos-Leslie R , Ninham K, Sterbin A, Swanson N. 2023. Diversity, equity, and inclusion: history, climate, benefits, challenges, and creative strategies.

Sanskara Karya Internasional

Journal of Human Resource and Sustainability Studies 11: 780-794.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Undang-Undang Republik .

York J. 2010. Job Analysis in Practice: Methods and Applications. New York: Routledge

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 11

Menghitung Upah

A. Pendahuluan

Sistem upah merupakan seperangkat kebijakan, mekanisme, dan strategi yang digunakan organisasi untuk menentukan besaran kompensasi yang diterima oleh pekerja sebagai imbalan atas kontribusi kerja mereka. Kompensasi tersebut umumnya berbentuk finansial dan menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kesejahteraan pekerja. Bagi pekerja, sistem upah memiliki arti yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan hidup, keamanan ekonomi, serta motivasi dalam bekerja. Oleh karena itu, isu pengupahan sering menjadi topik yang sensitif di berbagai tingkat organisasi, mulai dari pekerja operasional hingga manajemen puncak. Perbedaan atau ketidakadilan dalam pemberian upah dapat memicu berbagai permasalahan, seperti munculnya isu diskriminasi, kesenjangan sosial, aksi unjuk rasa, hingga tingginya tingkat perpindahan karyawan (turnover) akibat ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima.

Bagi perusahaan, sistem upah merupakan komponen yang sangat strategis karena berkaitan langsung dengan efisiensi biaya

Sanksi Karya Internasional

operasional. Dalam banyak kasus, biaya tenaga kerja dapat mencapai proporsi yang signifikan, bahkan hingga sebagian besar dari total biaya operasional perusahaan. Oleh karena itu, penetapan upah harus dilakukan secara cermat dan seimbang. Upah yang terlalu tinggi berpotensi meningkatkan biaya produksi sehingga harga produk menjadi kurang kompetitif di pasar. Sebaliknya, upah yang terlalu rendah dapat berdampak negatif terhadap motivasi kerja, menurunkan produktivitas, serta meningkatkan risiko kehilangan tenaga kerja berkualitas. Dengan demikian, organisasi perlu merancang sistem pengupahan yang adil, kompetitif, dan berbasis kinerja agar mampu menjaga keseimbangan antara kepentingan pekerja dan keberlanjutan bisnis.

Sanskara Karya Internasional

Upah menjadi elemen paling penting dalam hubungan kerja karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan pekerja dan produktivitas organisasi. Menghitung upah tidak hanya sekadar memberikan kompensasi finansial, tetapi juga mencerminkan keadilan, kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan, dan transparansi dalam manajemen sumber daya manusia. Di era modern, perhitungan upah harus mempertimbangkan berbagai komponen, termasuk upah pokok, tunjangan tetap dan tidak tetap, lembur, insentif, serta potongan-potongan yang sah menurut undang-undang atau peraturan perusahaan.

Selain itu, perhitungan upah juga harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, seperti Undang-

Undang Ketenagakerjaan dan kebijakan internal perusahaan atau organisasi. Hal ini penting untuk memastikan hak-hak pekerja terpenuhi dan meminimalkan risiko sengketa industrial. Pemahaman mengenai cara menghitung upah secara benar menjadi kompetensi dasar bagi tenaga HR, manajer, dan pimpinan unit kerja dalam mengelola administrasi karyawan secara profesional.

Materi ini akan membahas konsep dasar pengupahan, jenis-jenis upah, metode perhitungan upah, serta faktor-faktor yang memengaruhi besaran upah. Dengan pemahaman yang sistematis, peserta diharapkan mampu menghitung upah secara akurat, adil, dan transparan, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan pekerja.

Sanskara Karya Internasional

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Dapat menjelaskan bagaimana diperlukan kemampuan dalam menghitung upah harian, borongan, sundulan dan upah lembur.
2. Dapat menganalisis materi dengan SKKNI 149/2020 terkait sistem pengupahan.

C. Materi Pembelajaran

Upah merupakan penghasilan yang diberikan oleh majikan kepada pekerja sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan. Penetapan upah dapat dilakukan berdasarkan perjanjian kerja, peraturan perundang-undangan, maupun kesepakatan antara pengusaha dan pekerja. Selain upah pokok, kompensasi ini juga

mencakup tunjangan bagi pekerja dan keluarganya. Secara umum, upah bersifat moneter dan merupakan komponen utama dari total kompensasi yang diterima karyawan. Pekerja sendiri didefinisikan sebagai individu yang melaksanakan pekerjaan untuk memperoleh upah (Hauten dan Gunadhi 2013).

Dalam praktiknya, sering ditemukan perbedaan antara upah yang diberikan dan upah yang diharapkan oleh pekerja. Perbedaan ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, baik terhadap perusahaan maupun pemerintah. Oleh karena itu, penetapan upah yang layak merupakan kewajiban yang harus dijamin oleh otoritas negara, sehingga hak pekerja untuk memperoleh kompensasi yang adil terpenuhi.

Sanskara Karya Internasional

Upah minimum menjadi salah satu isu utama dalam ketenagakerjaan nasional di Indonesia. Upah minimum ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan dasar pekerja sekaligus menjadi prasyarat bagi perusahaan agar tetap produktif dan kompetitif. Sejak diberlakukannya otonomi daerah, kewenangan penetapan upah minimum yang semula berada di tingkat kementerian diserahkan kepada gubernur. Hal ini menimbulkan kekhawatiran, karena aparat pemerintah daerah dianggap lemah dalam pengawasan dan cenderung menetapkan kenaikan upah minimum secara sering dan dengan persentase tinggi, yang lebih berorientasi pada jangka pendek dan kurang mempertimbangkan pertumbuhan ekonomi jangka panjang.

Penerapan mekanisme struktur pengupahan, termasuk penyesuaian tahunan dan sistem kenaikan upah berbasis kinerja, masih terbatas di sebagian besar perusahaan, terutama di perusahaan kecil dan menengah. Struktur pengupahan yang ada umumnya hanya berlaku pada perusahaan besar dan berfokus pada penyesuaian upah minimum tahunan. Kenaikan upah minimum secara otomatis dapat meningkatkan pendapatan pekerja yang telah lama bekerja, termasuk pekerja yang sudah menikah, namun hal ini tidak selalu mendorong peningkatan produktivitas. Dengan kata lain, kenaikan upah yang bersifat otomatis tidak selalu berhubungan dengan pencapaian kinerja, sehingga perlu dikembangkan mekanisme pengupahan yang lebih berbasis kinerja dan produktivitas.

Sanskara Karya Internasional

1. Konsep Dasar Pengupahan

Konsep dasar pengupahan berfokus pada pemberian kompensasi yang adil dan proporsional kepada pekerja atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Upah tidak hanya mencerminkan nilai ekonomi dari pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga berperan sebagai alat motivasi, alat retensi tenaga kerja, dan sarana untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. Dalam praktiknya, pengupahan harus memperhatikan prinsip keadilan internal dan eksternal, transparansi, serta kesesuaian dengan standar hukum yang berlaku.

Dalam kaitannya dengan sistem pengupahan, hasil penelitian Hidayati et al. (2025) memiliki implikasi yang sangat penting. Sistem pengupahan pada dasarnya tidak hanya berfungsi sebagai alat kompensasi finansial, tetapi juga sebagai instrumen untuk menciptakan keadilan organisasi. Keadilan distributif berkaitan langsung dengan bagaimana upah, insentif, dan bonus didistribusikan berdasarkan kinerja, sehingga pekerja merasa imbalan yang diterima sebanding dengan kontribusinya. Sementara itu, keadilan prosedural tercermin dalam transparansi dan konsistensi mekanisme penentuan upah, termasuk dalam penilaian kinerja yang menjadi dasar pemberian kompensasi. Adapun keadilan interaksional berkaitan dengan cara manajemen berkomunikasi dan memperlakukan karyawan dalam proses penetapan upah.

Sanskara Karya Internasional

Berdasarkan Pasal 2 Ayat (1) Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor 1 Tahun 2017, pengusaha wajib menyusun struktur dan skala pengupahan dengan mempertimbangkan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan, serta kompetensi pekerja. Struktur dan skala upah tersebut ditetapkan oleh pimpinan perusahaan dalam bentuk surat keputusan dan berlaku bagi seluruh pekerja yang memiliki hubungan kerja dengan perusahaan. Bagi perusahaan, kebijakan ini berfungsi sebagai pedoman dalam menetapkan upah berdasarkan satuan waktu, sedangkan bagi karyawan berperan untuk memberikan

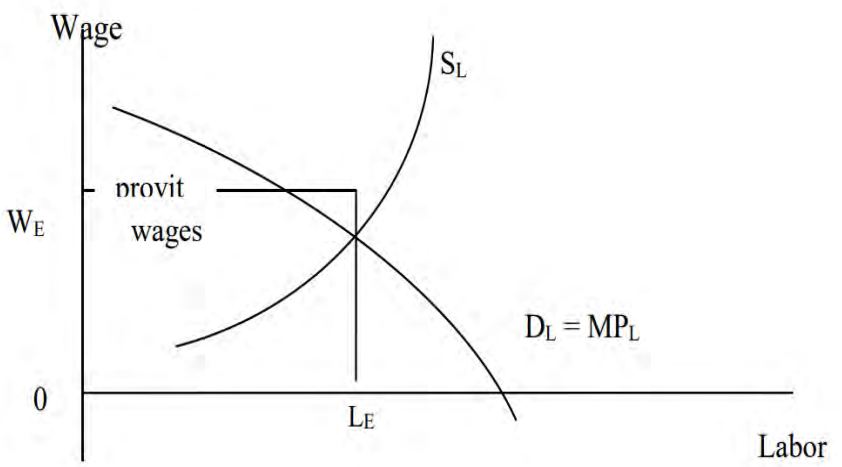
kepastian penghasilan serta mengurangi kesenjangan antara upah terendah dan tertinggi.

Selain itu, ketentuan mengenai upah minimum diatur dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor:01/MEN/1999, yang menyatakan bahwa upah minimum merupakan upah terendah yang terdiri atas upah pokok dan tunjangan tetap. Tunjangan tetap adalah imbalan yang diberikan secara rutin dalam jumlah tetap dan tidak dikaitkan dengan kehadiran maupun prestasi kerja. Dalam praktiknya, perhitungan upah bagi pekerja harian lepas didasarkan pada jumlah hari kehadiran, dengan ketentuan bahwa untuk sistem kerja enam hari dalam seminggu, upah bulanan dibagi 25, sedangkan untuk sistem kerja lima hari dalam seminggu dibagi 21. Sementara itu, bagi pekerja dengan sistem borongan atau berbasis output, rata-rata upah bulanan yang diterima sekurang-kurangnya harus setara dengan upah minimum.

Sanskara Karya Internasional

Lebih lanjut, Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, khususnya Pasal 90 ayat (1), menegaskan bahwa pengusaha dilarang membayar upah di bawah upah minimum. Ketentuan ini berlaku bagi pekerja dengan masa kerja kurang dari satu tahun. Apabila perusahaan telah memberikan upah di atas ketentuan upah minimum, maka dilarang untuk menurunkan atau menguranginya. Dalam hal pengusaha tidak mampu memenuhi ketentuan upah

minimum, dapat dilakukan penangguhan sesuai Pasal 90 ayat (2), namun berdasarkan Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor:72/PUU-XII/2015, kekurangan pembayaran upah selama masa penangguhan tetap menjadi kewajiban pengusaha untuk dibayarkan. Oleh karena itu, kebijakan pengupahan perlu ditinjau secara berkala dengan memperhatikan kemampuan dan produktivitas perusahaan agar tetap memenuhi ketentuan yang berlaku (Kurniawati dan Hennigusnia 2019).



Gambar 11.1. Kurva Distribusi Pendapatan Fungsional

(Sumber: Todaro et al. 2015)

Teori upah merupakan bagian dari teori distribusi pendapatan fungsional, yang menjelaskan bagaimana pendapatan nasional didistribusikan kepada faktor-faktor produksi, khususnya tenaga kerja dan modal. Menurut Todaro

et al. (2015), ukuran yang digunakan untuk menganalisis distribusi ini adalah dengan membandingkan persentase pendapatan yang diterima tenaga kerja terhadap total pendapatan yang dihasilkan dalam perekonomian. Dalam kerangka analisis sederhana, diasumsikan hanya terdapat dua faktor produksi, yaitu tenaga kerja (labor) dan modal, dengan tenaga kerja sebagai faktor yang bersifat variabel.

Permintaan terhadap tenaga kerja digambarkan melalui kurva permintaan tenaga kerja yang memiliki kemiringan negatif, yang didasarkan pada nilai produk marginal tenaga kerja (marginal product of labor). Perusahaan akan terus menambah jumlah tenaga kerja hingga tercapai kondisi keseimbangan, yaitu ketika produk marginal tenaga kerja (MP) sama dengan tingkat upah (W). Namun, seiring bertambahnya jumlah tenaga kerja, berlaku hukum diminishing marginal product, yang menyebabkan tambahan output dari setiap tenaga kerja semakin menurun, sehingga permintaan tenaga kerja juga menurun.

Sanskara Karya Internasional

Tingkat upah keseimbangan (WE) ditentukan pada titik perpotongan antara kurva permintaan dan penawaran tenaga kerja. Pada titik ekuilibrium ini, pendapatan yang dihasilkan dalam proses produksi terbagi menjadi dua bagian utama, yaitu upah yang diterima oleh tenaga kerja dan laba yang diterima oleh pemilik modal. Dengan demikian, teori ini memberikan dasar analitis untuk memahami bagaimana

mekanisme pasar menentukan tingkat upah serta distribusi pendapatan antara faktor produksi.

2. Jenis-Jenis Upah

Jenis-jenis upah dapat dibedakan menjadi beberapa kategori, antara lain upah pokok yang menjadi komponen utama gaji, tunjangan tetap seperti tunjangan jabatan atau tunjangan keluarga, tunjangan tidak tetap yang diberikan berdasarkan situasi tertentu, insentif atau bonus yang diberikan berdasarkan kinerja, serta upah lembur sesuai dengan jam kerja yang melebihi standar. Setiap jenis upah memiliki tujuan dan mekanisme penghitungan yang berbeda, sehingga memerlukan pemahaman yang jelas agar perhitungan dapat dilakukan secara akurat dan adil.

Sanskara Karya Internasional

Menurut Swastha dan Saktyo (2000), terdapat beberapa jenis upah yang umum digunakan dalam praktik ketenagakerjaan, yang masing-masing memiliki karakteristik dan tujuan tertentu. Pertama, upah langsung (straight salary), yaitu bentuk upah yang paling sederhana, berupa sejumlah uang yang dibayarkan berdasarkan satuan waktu, seperti harian, mingguan, bulanan, atau tahunan, dan umumnya tidak memperhitungkan upah lembur. Kedua, gaji (wages), yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada lamanya waktu kerja dengan tingkat upah tertentu tanpa memperhatikan kualitas hasil pekerjaan, namun dalam praktiknya tetap memperhitungkan upah lembur. Ketiga, upah satuan (piece

work), yaitu sistem pengupahan yang didasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan oleh pekerja, dengan jaminan bahwa perusahaan tetap memberikan tingkat upah minimum. Keempat, komisi, yaitu bentuk imbalan yang diberikan berdasarkan persentase tertentu dari jumlah penjualan yang berhasil dicapai oleh pekerja. Dengan memahami berbagai metode ini, perusahaan dapat memilih sistem pengupahan yang paling sesuai dengan jenis pekerjaan dan tujuan organisasi.

3. Metode Perhitungan Upah

Metode perhitungan upah juga beragam, tergantung pada jenis pekerjaan dan kebijakan organisasi. Metode yang umum digunakan antara lain perhitungan upah harian, mingguan, atau bulanan; upah berdasarkan jam kerja atau produktivitas; serta upah berbasis target atau komisi. Penghitungan upah harus memperhitungkan potongan-potongan resmi seperti pajak penghasilan, iuran jaminan sosial, dan potongan lain yang disepakati dalam peraturan perusahaan atau perjanjian kerja. Berikut ini beberapa cara penghitungan sistem pengupahan:

- Sistem upah harian. Upah pokok dihitung per hari kerja dengan rumus: Upah Harian=Jumlah Hari Kerja per Bulan/Upah Bulanan. Contoh: Upah bulanan Rp 3.000.000, bekerja 25 hari → Upah harian = Rp 120.000.

Sanskara Karya Internasional

- Sistem upah bulanan. Upah tetap diberikan setiap bulan terlepas dari jumlah hari kerja, dengan penyesuaian jika ada cuti tanpa gaji.
- Sistem sundulan (piece work). Upah dihitung berdasarkan jumlah unit pekerjaan atau produk yang dihasilkan dengan rumus:
  Upah Sundulan=Jumlah Unit×Tarif per Unit
  Contoh: Produksi 50 unit, tarif per unit Rp 10.000 → Upah = Rp 500.000.
- Perhitungan lembur. Lembur dihitung untuk jam kerja di atas standar (misal >8 jam/hari). Tarif lembur sesuai aturan: minimal 1,5x upah per jam kerja normal.
  Rumus: Upah Lembur=Jam Lembur×Tarif Lembur per Jam

Sanskara Karya Internasional

Dasar perhitungan upah kepada karyawan dalam suatu perusahaan didasarkan pada berbagai sistem yang disesuaikan dengan karakteristik kegiatan dan bidang usaha organisasi. Pemilihan sistem perhitungan upah yang tepat bertujuan untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, serta loyalitas karyawan. Secara umum, terdapat beberapa sistem perhitungan upah yang lazim digunakan. Pertama, sistem upah berdasarkan hasil produksi, yaitu pemberian upah yang ditentukan oleh jumlah output yang dihasilkan, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif. Kedua, sistem upah berdasarkan waktu kerja, di mana kompensasi

diberikan berdasarkan durasi kerja, seperti upah per jam, mingguan, atau bulanan. Ketiga, sistem upah berdasarkan senioritas, yaitu pemberian kompensasi yang mempertimbangkan masa kerja karyawan, yang bertujuan untuk meningkatkan loyalitas dan memberikan penghargaan atas pengalaman. Keempat, sistem upah berdasarkan kebutuhan, yaitu sistem yang memberikan kompensasi lebih besar kepada karyawan dengan tanggungan tertentu, misalnya melalui berbagai tunjangan seperti kesehatan, pendidikan, pangan, sandang, dan perumahan. Dengan memahami berbagai sistem ini, perusahaan dapat menentukan kebijakan kompensasi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan organisasi.

Sanskara Karya Internasional

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, khususnya Pasal 1 angka 30, upah didefinisikan sebagai hak pekerja atau buruh yang dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja, yang ditetapkan dan dibayarkan berdasarkan perjanjian kerja, kesepakatan, atau ketentuan peraturan perundang-undangan. Upah tersebut mencakup juga tunjangan bagi pekerja dan keluarganya atas pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Selanjutnya, dalam Pasal 89 diatur bahwa pemerintah menetapkan upah minimum dengan mempertimbangkan Kebutuhan Hidup Layak (KHL), serta memperhatikan produktivitas dan

pertumbuhan ekonomi. Komponen dan tahapan pencapaian KHL sebagaimana disebutkan dalam Pasal 89 ayat (4) ditetapkan melalui keputusan menteri.

Kebutuhan Hidup Layak (KHL) menjadi acuan utama dalam penetapan upah minimum, mengingat peningkatan jumlah penduduk berdampak pada meningkatnya kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Penetapan KHL dilakukan melalui survei yang dilaksanakan oleh Dewan Pengupahan Kabupaten/Kota, yaitu lembaga nonstruktural yang bersifat tripartit, yang terdiri atas unsur pemerintah, pengusaha, pekerja/buruh, akademisi atau pakar, serta melibatkan Badan Pusat Statistik (BPS). Dewan ini dibentuk dan anggotanya diangkat oleh Bupati atau Wali Kota, dengan tugas memberikan saran dan pertimbangan kepada kepala daerah dalam penetapan upah minimum serta merumuskan kebijakan pengupahan.

Sanskara Karya Internasional

Lebih lanjut, perhitungan upah minimum dilakukan secara berkala setiap tahun dengan mengacu pada data KHL dan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) yang dihimpun oleh BPS. Perubahan atau kenaikan upah minimum dapat dianalisis menggunakan perbandingan antara upah minimum tahun berjalan dengan tahun sebelumnya, yang kemudian dinyatakan dalam bentuk persentase. Dengan demikian, sistem pengupahan tidak hanya berfungsi sebagai alat perlindungan bagi pekerja, tetapi juga sebagai instrumen

kebijakan ekonomi yang mempertimbangkan keseimbangan antara kebutuhan hidup layak dan kemampuan dunia usaha

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besaran Upah

Besaran upah dalam suatu organisasi ditentukan oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang berasal dari dalam (internal) maupun luar (eksternal) perusahaan. Faktor internal mencerminkan karakteristik individu pekerja dan kebijakan organisasi, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan kondisi pasar tenaga kerja dan lingkungan ekonomi yang lebih luas. Secara konseptual, penetapan upah yang efektif harus mampu menciptakan keseimbangan antara keadilan internal (internal equity), daya saing eksternal (external competitiveness), serta kemampuan finansial perusahaan. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, organisasi dapat menyusun struktur pengupahan yang tidak hanya adil dan kompetitif, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi, kinerja, dan produktivitas tenaga kerja.

Sanskara Karya Internasional

Faktor internal meliputi beberapa aspek penting. Pertama, tingkat pendidikan, di mana semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, umumnya semakin besar peluang untuk memperoleh upah yang lebih tinggi karena dianggap memiliki pengetahuan dan kapasitas kerja yang lebih baik. Kedua, pengalaman kerja dan masa kerja, yang mencerminkan akumulasi keterampilan dan pemahaman terhadap pekerjaan,

sehingga meningkatkan nilai kontribusi pekerja bagi perusahaan. Ketiga, keahlian dan pelatihan, di mana pekerja dengan kompetensi khusus atau sertifikasi tertentu memiliki nilai tawar yang lebih tinggi di pasar tenaga kerja. Selain itu, tanggung jawab jabatan dan tingkat risiko pekerjaan juga turut menentukan besaran upah, karena posisi dengan tanggung jawab lebih besar umumnya mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi. Kinerja individu juga menjadi faktor penting, terutama dalam sistem pengupahan berbasis prestasi (performance-based pay), di mana pekerja yang menunjukkan produktivitas tinggi akan memperoleh insentif tambahan.

Di sisi lain, faktor eksternal juga memiliki pengaruh signifikan terhadap penetapan upah. Kondisi ekonomi makro, seperti inflasi dan pertumbuhan ekonomi, memengaruhi daya beli pekerja dan kemampuan perusahaan dalam membayar upah. Kenaikan inflasi, misalnya, mendorong penyesuaian upah agar pekerja tetap mampu memenuhi kebutuhan hidup. Selain itu, standar industri dan tingkat persaingan tenaga kerja turut menentukan besaran upah, karena perusahaan harus menawarkan kompensasi yang kompetitif agar dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Skala perusahaan juga berpengaruh, di mana perusahaan besar umumnya memiliki kemampuan finansial yang lebih baik untuk memberikan upah lebih tinggi dibandingkan perusahaan kecil. Jenis industri menjadi faktor lain yang tidak

Sanskara Karya Internasional

kalah penting, karena industri berbasis teknologi tinggi atau padat modal cenderung menawarkan upah yang lebih besar dibandingkan industri padat karya.

Selanjutnya, kebijakan pemerintah juga memainkan peran penting dalam sistem pengupahan, khususnya melalui penetapan Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) yang didasarkan pada Kebutuhan Hidup Layak (KHL). Kebijakan ini bertujuan untuk memberikan perlindungan kepada pekerja agar memperoleh penghasilan minimum yang layak. Selain itu, faktor demografis seperti tingkat partisipasi angkatan kerja turut memengaruhi dinamika upah, karena semakin besar jumlah tenaga kerja yang tersedia, maka semakin tinggi tingkat persaingan dalam pasar kerja, yang pada akhirnya dapat menekan atau memengaruhi tingkat upah.

Sanskara Karya Internasional

Dengan demikian, penentuan besaran upah tidak dapat dilakukan secara sederhana, melainkan harus mempertimbangkan berbagai aspek yang kompleks dan dinamis. Kombinasi antara faktor internal dan eksternal ini menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang sistem pengupahan yang berkeadilan, berkelanjutan, serta mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus kesejahteraan pekerja.

Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, pemerintah melakukan berbagai perubahan

kebijakan ketenagakerjaan, termasuk dalam sistem pengupahan. Salah satu perubahan penting terdapat pada penyederhanaan kebijakan pengupahan dalam Pasal 88, yang sebelumnya mencakup 11 komponen menjadi hanya 7 komponen, seperti upah minimum, struktur dan skala upah, serta upah lembur . Selain itu, penentuan upah minimum tidak lagi secara eksplisit berbasis Kebutuhan Hidup Layak (KHL), melainkan lebih menekankan pada produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.

Menurut Anda, apakah UU Cipta Kerja lebih cenderung menciptakan keadilan atau ketimpangan dalam sistem pengupahan di Indonesia? Berikan argumen yang seimbang.

Gambar 11.2. Sejumlah buruh berunjuk rasa menolak UU Cipta Kerja Nomor 11 Tahun 2020 (Sumber: www.antarafoto.com)

D. Rangkuman

1. Upah merupakan imbalan dalam bentuk uang yang diberikan kepada pekerja atas jasa yang telah dilakukan, mencakup upah pokok dan berbagai tunjangan. Upah tidak hanya berfungsi sebagai kompensasi ekonomi, tetapi juga sebagai alat motivasi, retensi tenaga kerja, serta sarana perlindungan hak pekerja agar memperoleh penghasilan yang layak.
2. Sistem pengupahan di Indonesia diatur melalui berbagai peraturan, termasuk Undang-Undang Ketenagakerjaan dan peraturan menteri terkait. Upah minimum ditetapkan berdasarkan Kebutuhan Hidup Layak (KHL), produktivitas, dan pertumbuhan ekonomi, serta menjadi instrumen perlindungan bagi pekerja. Pemerintah daerah melalui gubernur memiliki kewenangan dalam penetapan upah minimum.
3. Dalam teori ekonomi, upah ditentukan melalui mekanisme pasar tenaga kerja, yaitu interaksi antara permintaan dan penawaran tenaga kerja. Perusahaan akan mempekerjakan tenaga kerja hingga nilai produk marginal sama dengan tingkat upah. Pada titik keseimbangan, pendapatan terbagi antara upah (tenaga kerja) dan laba (pemilik modal).
4. Upah terdiri dari berbagai jenis seperti upah pokok, tunjangan tetap dan tidak tetap, insentif, serta lembur. Selain itu, terdapat berbagai sistem pengupahan seperti berbasis waktu, hasil produksi, senioritas, kebutuhan, dan komisi. Pemilihan sistem

Sanskara Karya Internasional

pengupahan harus disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan tujuan organisasi.

5. Besaran upah dipengaruhi oleh faktor internal (pendidikan, pengalaman, keterampilan, kinerja, tanggung jawab) dan faktor eksternal (inflasi, kondisi ekonomi, standar industri, kebijakan pemerintah, serta pasar tenaga kerja). Oleh karena itu, penetapan upah harus mempertimbangkan keadilan internal, daya saing eksternal, serta kemampuan perusahaan agar tercipta sistem pengupahan yang adil dan berkelanjutan.

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

1. Bentuklah kelompok terdiri 5-7 orang
2. Tentukan jenis perusahaan, jumlah karyawan dan tipe pengupahannya. Buat tabel data termasuk: nama, sistem pengupahan, jumlah jam kerja/hari, jumlah unit, upah pokok, tunjangan, jam lembur.
3. Kumpulkanlah data dan informasi untuk mendeskripsikan lebih lanjut tentang masalah pengupahan tersebut. Apakah ada ketimpangan upah antar-karyawan dan bagaimana perusahaan dapat memperbaikinya?
4. Analisis perbandingan dan rekomendasi sistem pengupahan yang adil dan efektif.
5. Susunlah laporan tersebut secara tertulis

F. Daftar Pustaka

Hauten GV, Gunadhi E. 2013. Perencanaan upah insentif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan hasil

Sanskara Karya Internasional

produksi yang optimal di PD. Panduan Ilahi. Jurnal Kalibrasi 1(11).

Hidayati N, Syafri M, Syamsulbahri S, Akbar M, Sutrisno S. 2025. Employee perception of fairness in the performance appraisal process and its impact on performance in Indonesian startups. The Eastasouth Management and Business 3(03): 521-528.

Kurniawati A, Hennigusnia. 2019. Implementasi kebijaksanaan pengupahan di industri perhotelan. Jurnal Ketenagakerjaan 14(2):126-127.

[SKKNI] Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Nomor 149 Tahun 2020 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Swastha B, Saktyo I. 2000. Pengamatan Ekonomi Perusahaan Modern. Yogyakarta: Liberty.

Todaro MP, Smith, Stephen C. 2015. Economic Development. 12th Edition. George Washington University.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Undang-Undang Republik .

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 12

Pemutusan Hubungan Kerja

A. Pendahuluan

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan salah satu aspek penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang tidak dapat dihindari dalam dinamika organisasi. PHK terjadi ketika hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan berakhir, baik atas inisiatif perusahaan, karyawan, maupun karena faktor eksternal. Dalam praktiknya, PHK bukan sekadar proses administratif, melainkan juga melibatkan pertimbangan hukum, etika, serta dampak sosial dan psikologis bagi pihak yang terlibat.

Sanskara Karya Internasional

Dalam konteks MSDM II, pembahasan mengenai PHK menjadi semakin kompleks karena berkaitan dengan strategi organisasi, kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, serta upaya menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Perusahaan dituntut untuk mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana dalam melakukan PHK, terutama dalam situasi seperti restrukturisasi, efisiensi biaya, atau penurunan kinerja. Di sisi lain, karyawan juga memiliki hak yang harus dilindungi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pasal 1 angka 3 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa: "Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat." Konsep ketenagakerjaan sangat erat kaitannya dengan hubungan antara pekerja dan pemilik usaha, yang disebut hubungan kerja.

Pasal 1 angka 15 UU Ketenagakerjaan menjelaskan: "Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan perintah." Hubungan kerja lahir dari perjanjian atau kesepakatan antara pekerja dan pengusaha, di mana pekerja mengikat diri untuk bekerja dan menerima upah, sedangkan pengusaha berkewajiban memberikan upah serta instruksi terkait pekerjaan.

Sanskara Karya Internasional

Perjanjian kerja yang disepakati mencakup unsur-unsur pekerjaan, upah, hak dan kewajiban, serta perintah yang berkaitan dengan pekerjaan. Meskipun UU telah mengatur bahwa perjanjian kerja harus memuat hak dan kewajiban masing-masing pihak, dalam praktiknya masih sering terjadi masalah ketenagakerjaan. Masalah ini umumnya muncul karena salah satu pihak, terutama pengusaha, tidak memenuhi kewajiban yang telah disepakati dalam perjanjian kerja, sehingga hak pekerja sering terabaikan.

Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai PHK sangat diperlukan bagi mahasiswa maupun praktisi MSDM.

Materi ini akan membahas berbagai aspek terkait PHK, mulai dari jenis-jenis PHK, prosedur pelaksanaan, hingga implikasi yang ditimbulkan. Dengan pemahaman tersebut, diharapkan mampu menghasilkan keputusan yang tidak hanya efektif secara organisasi, tetapi juga adil dan manusiawi bagi semua pihak yang terlibat.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Dapat menjelaskan bagaimana terjadinya pemutusan hubungan kerja.
2. Jenis-jenis pemutusan hubungan kerja.
3. Dapat menganalisis materi pemutusan hubungan kerja dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003 dan UU Cipta Kerja.

Sanskara Karya Internasional

C. Materi Pembelajaran

Pemutusan hubungan kerja merupakan berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan pihak manajemen perusahaan yang mengakhiri hak serta kewajiban kedua belah pihak. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, PHK dipahami sebagai suatu proses yang dapat terjadi karena berbagai alasan, baik dari sisi perusahaan maupun karyawan. Secara umum, PHK tidak hanya dipandang sebagai peristiwa administratif, tetapi juga sebagai bagian dari dinamika organisasi yang memiliki implikasi luas.

Menurut Panggabean (2022), pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan, sehingga

berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka. Sementara itu, Hasibuan (2000) menyatakan bahwa pemberhentian merupakan fungsi operatif terakhir dalam manajemen sumber daya manusia, yang juga dikenal dengan istilah pemisahan (separation) atau pemutusan hubungan kerja. Adapun Siagian (2008) mendefinisikan PHK sebagai terputusnya ikatan formal antara organisasi sebagai pengguna tenaga kerja dengan karyawannya.

Dalam praktiknya, PHK sering kali dilakukan sebagai langkah strategis untuk menjaga stabilitas dan efisiensi operasional perusahaan. Salah satu tujuan utama PHK adalah pengurangan tenaga kerja yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor eksternal, seperti kesulitan dalam penjualan, hambatan memperoleh kredit, menurunnya jumlah pesanan, keterbatasan bahan baku produktif, penurunan permintaan pasar, kekurangan pasokan bahan bakar atau listrik, kebijakan pemerintah, serta meningkatnya tingkat persaingan.

Sanskara Karya Internasional

Selain itu, tujuan lain dari pemutusan hubungan kerja adalah untuk memastikan bahwa perusahaan tetap mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan tanpa menimbulkan permasalahan baru di kemudian hari. PHK dapat terjadi atas dasar keinginan perusahaan maupun keinginan karyawan, yang masing-masing memiliki latar belakang dan pertimbangan tersendiri. Adapun alasan-alasan yang mendasari terjadinya pemutusan hubungan kerja cukup beragam, di antaranya karena ketentuan undang-undang, karyawan memasuki masa pensiun, berakhirnya kontrak

kerja, kondisi kesehatan karyawan yang tidak memungkinkan untuk melanjutkan pekerjaan, meninggal dunia, likuidasi perusahaan, serta status karyawan lepas yang tidak lagi terikat secara tetap. Setiap alasan tersebut memiliki konsekuensi yang berbeda, baik dari sisi prosedur maupun hak yang harus diterima oleh karyawan.

1. Jenis-Jenis Pemutusan Hubungan Kerja

Menurut Mangkuprawira (2011), pemutusan hubungan kerja dibedakan menjadi dua jenis utama, yaitu PHK sementara dan PHK permanen. Pemutusan hubungan kerja sementara mencakup kondisi ketika karyawan tidak bekerja untuk sementara waktu tanpa kehilangan statusnya sebagai karyawan, misalnya karena alasan kesehatan, keluarga, pendidikan, atau kebutuhan pribadi lainnya. Dalam situasi ini, perusahaan umumnya memberikan izin dalam bentuk cuti, baik jangka pendek maupun panjang, dengan tetap mengacu pada peraturan yang berlaku. Selain itu, terdapat pula pemberhentian sementara yang biasanya disebabkan oleh faktor internal perusahaan, seperti kondisi ekonomi, krisis, atau perubahan bisnis. Pemberhentian ini dapat berlangsung dalam jangka waktu tertentu dan berpotensi menjadi permanen jika kondisi perusahaan tidak membaik. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia yang matang sangat diperlukan untuk meminimalkan terjadinya pemberhentian sementara.

Sanskara Karya Internasional

Pemutusan hubungan kerja permanen merupakan berakhirnya hubungan kerja secara tetap antara karyawan dan perusahaan. Salah satu bentuknya adalah atrisi, yaitu perpisahan yang terjadi secara alami atas inisiatif karyawan, seperti pengunduran diri, pensiun, atau meninggal dunia. Perusahaan sering memanfaatkan atrisi sebagai strategi untuk mengurangi jumlah tenaga kerja tanpa harus melakukan PHK langsung. Bentuk lainnya adalah terminasi, yaitu pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan karena alasan tertentu, seperti pelanggaran disiplin, kinerja yang rendah, atau faktor ekonomi dan bisnis. Untuk mengurangi terjadinya terminasi, perusahaan dapat melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan agar mampu meningkatkan kinerja dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Kematian karyawan juga termasuk dalam kategori PHK permanen yang memiliki dampak signifikan bagi perusahaan, terutama jika terjadi pada karyawan dengan kinerja yang baik. Kehilangan tersebut tidak hanya berdampak secara emosional, tetapi juga secara finansial karena perusahaan telah melakukan investasi dalam proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan. Oleh karena itu, perusahaan biasanya berupaya menjaga kesejahteraan karyawan melalui berbagai program, seperti penyediaan asuransi kesehatan, fasilitas rekreasi, dan kegiatan olahraga, guna meminimalkan risiko serta meningkatkan kualitas hidup karyawan secara keseluruhan.

Sanskara Karya Internasional

Menurut Panggabean (2022), jenis pemutusan hubungan kerja dapat diklasifikasikan berdasarkan penyebab dan pihak yang menginisiasi terjadinya PHK. Salah satu jenisnya adalah PHK atas kehendak sendiri (voluntary turnover), yaitu ketika karyawan secara sukarela mengundurkan diri dari pekerjaannya. Selain itu, terdapat pemberhentian karyawan karena berakhirnya masa kontrak atau karena tenaga kerja tersebut sudah tidak dibutuhkan lagi oleh organisasi (layoff), yang umumnya disebabkan oleh pertimbangan efisiensi atau perubahan kebutuhan perusahaan. Selanjutnya, PHK juga dapat terjadi karena karyawan telah mencapai usia pensiun (retirement), yang biasanya berada pada rentang usia 60 hingga 65 tahun, sesuai dengan kebijakan perusahaan atau ketentuan yang berlaku. Selain itu, terdapat pula pemutusan hubungan kerja yang dilakukan atas kehendak pengusaha, yang dapat dilatarbelakangi oleh berbagai alasan seperti pelanggaran disiplin, kinerja yang tidak memenuhi standar, atau kondisi tertentu yang mengharuskan perusahaan melakukan pengurangan tenaga kerja.

Sanskara Karya Internasional

PHK dapat dilakukan meskipun masa kerja pekerja belum habis, dan tentu saja selama pekerja masih hidup. UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan meregulasi empat jenis PHK berdasarkan subjeknya, yaitu:

- Hubungan kerja yang putus karena hukum

PHK karena hukum terjadi secara otomatis tanpa campur tangan pengadilan maupun kehendak para pihak. Hubungan kerja berakhir demi hukum ketika habis waktunya yang ditetapkan dalam perjanjian atau peraturan perundang-undangan, atau jika tidak ada ketentuan, sesuai kebiasaan (Pasal 1603e KUHPerdata). Dengan kata lain, hubungan kerja berakhir karena kondisi objektif, bukan kehendak pekerja atau pengusaha.

- PHK oleh pengusaha

  PHK oleh pengusaha terjadi atas inisiatif perusahaan dan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti pengurangan tenaga kerja, pelanggaran pekerja, perubahan status, kerugian perusahaan, atau penutupan usaha (Pasal 164 ayat (1) UU Ketenagakerjaan). Pasal 151 UU No. 13 Tahun 2003 mengatur bahwa pengusaha wajib merundingkan alasan PHK dengan pekerja dan hanya dapat melakukan PHK setelah memperoleh penetapan dari PPHI, untuk mencegah tindakan sewenang-wenang.

- PHK oleh pekerja

  Pekerja memiliki hak untuk mengajukan PHK atas keinginannya sendiri. Pasal 169 ayat (1) UU Ketenagakerjaan menjelaskan bahwa pekerja dapat mengajukan permohonan PHK ke lembaga

Sanskara Karya Internasional

penyelesaian perselisihan hubungan industrial jika pengusaha melakukan perbuatan seperti:

a. Menganiaya, menghina, atau mengancam pekerja;
b. Membujuk atau menyuruh pekerja melakukan tindakan melawan hukum;
c. Tidak membayar upah tepat waktu selama tiga bulan berturut-turut atau lebih;
d. Tidak memenuhi kewajiban yang dijanjikan kepada pekerja;
e. Memerintahkan pekerja melakukan pekerjaan di luar perjanjian;
f. Memberikan pekerjaan yang membahayakan jiwa, keselamatan, kesehatan, atau kesusilaan pekerja.

Sanskara Karya Internasional

- PHK oleh pengadilan

Hubungan kerja juga dapat berakhir melalui putusan pengadilan karena alasan penting. Pasal 1603v KUHPerdata menyatakan bahwa masing-masing pihak berhak mengajukan permohonan pemutusan hubungan kerja ke pengadilan jika ada alasan penting, misalnya perubahan keadaan pribadi atau kondisi keuangan, pekerja masih di bawah umur, tidak terpenuhinya kesepakatan, atau keberatan terhadap perubahan perjanjian/peraturan kerja selama masa percobaan. Selain itu, Pasal 158 ayat (1) UU Ketenagakerjaan mengatur alasan PHK yang dibolehkan atas kesalahan berat pekerja, meliputi:

a. Penipuan, pencurian, atau penggelapan milik perusahaan;
b. Memberikan keterangan palsu yang merugikan perusahaan;
c. Mabuk atau menggunakan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif di tempat kerja;
d. Perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja;
e. Menyerang, menganiaya, atau mengancam rekan kerja atau pengusaha;
f. Membujuk orang lain melakukan pelanggaran hukum;
g. Merusak atau membiarkan kerusakan barang perusahaan yang menimbulkan kerugian;
h. Membiarkan rekan kerja atau pengusaha berada dalam bahaya;
i. Membocorkan rahasia perusahaan kecuali untuk kepentingan negara;
j. Melakukan perbuatan lain yang diancam pidana penjara lima tahun atau lebih.

Sanskara Karya Internasional

2. Prosedur Pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja

Menurut Simamora (2004), pemutusan hubungan kerja karyawan dilakukan sebagai respons terhadap berbagai persoalan yang terjadi dalam organisasi. Beberapa kondisi yang dapat menjadi dasar pelaksanaan PHK antara lain kinerja

pekerjaan yang memprihatinkan akibat ketidakmampuan, kelalaian, perubahan persyaratan kerja, atau kurangnya perhatian terhadap tugas. Selain itu, pelanggaran terhadap peraturan perusahaan seperti ketidakhadiran dan penyalahgunaan obat-obatan terlarang, tindakan kekerasan atau perkelahian di tempat kerja, pembangkangan terhadap aturan, serta perilaku pribadi yang tidak dapat dibenarkan seperti pelecehan seksual dan ketidakjujuran juga menjadi alasan kuat dilakukannya PHK.

FREKUENSI PELANGGARAN	RESPON ORGANISASI	DOKUMENTASI
Pelanggaran Pertama	Peringatan verbal tidak resmi	Ada saksi
Pelanggaran Kedua	Peringatan resmi tertulis	Dokumen disimpan
Pelanggaran Ketiga	Peringatan resmi tertulis kedua dengan ancaman pemberhentian sementara	Dokumen disimpan
Pelanggaran Keempat	Pemberhentian sementara dan "Peringatan Terakhir"	Dokumen disimpan
Pelanggaran Kelima	Pemberhentian (dengan Arbitrase)	Dokumen disimpan

Gambar 12.1. Tingkatan hukuman pelanggaran disiplin
(Sumber: Zunaidah dan Hadjri 2019).

Dalam melaksanakan prosedur PHK, manajer perlu bertindak secara sistematis dan bijaksana dengan memperhatikan beberapa langkah penting. Pertama, mengidentifikasi dan mendokumentasikan secara jelas

kekurangan kinerja karyawan. Kedua, menentukan alasan dan kondisi pemecatan secara transparan agar tidak menimbulkan kesalahpahaman. Ketiga, bersikap sensitif terhadap kondisi pribadi karyawan yang bersangkutan. Keempat, apabila memungkinkan, perusahaan dapat menawarkan opsi seperti pensiun dini sebagai alternatif. Kelima, membatasi waktu keberlanjutan kerja karyawan dalam organisasi setelah keputusan PHK ditetapkan agar proses transisi berjalan dengan baik.

Lebih lanjut, tingginya tingkat perputaran karyawan dapat menjadi indikasi adanya permasalahan dalam perusahaan yang berpotensi mengganggu proses produksi, menurunkan moral kerja, serta memengaruhi kualitas pelayanan kepada konsumen. Oleh karena itu, menurut Sunyoto (2012), perusahaan perlu melakukan upaya pencegahan seperti memberikan program orientasi dan sosialisasi bagi karyawan baru, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan yang sudah ada melalui perbaikan upah, peluang karier, fasilitas kerja, dan kepemimpinan yang kondusif. PHK sendiri merupakan tindakan yang paling berat dalam manajemen sumber daya manusia, sehingga harus dipertimbangkan secara matang karena dapat menimbulkan dampak psikologis bagi karyawan dan keluarganya. Dengan demikian, perusahaan juga perlu berupaya mempertahankan karyawan potensial sebagai bagian dari strategi memperoleh keunggulan kompetitif, sebagaimana

Sanskara Karya Internasional

dikemukakan oleh Heathfield (2005), melalui peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, dan keberlanjutan organisasi.

UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan memberikan perlindungan hukum yang jelas bagi pekerja, khususnya terkait pemutusan hubungan kerja. Beberapa pasal secara tegas mengatur bentuk-bentuk proteksi bagi pekerja agar PHK tidak dilakukan secara sewenang-wenang. Salah satunya, Pasal 153 ayat (1) mengatur alasan-alasan yang dilarang menjadi dasar PHK. Dalam pasal ini disebutkan bahwa pengusaha dilarang melakukan PHK karena:

- Pekerja berhalangan masuk kerja karena sakit, menurut keterangan dokter, selama tidak lebih dari 12 bulan berturut-turut.
- Pekerja berhalangan menjalankan pekerjaan karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai peraturan perundang-undangan.
- Pekerja menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya.
- Pekerja menikah.
- Pekerja perempuan sedang hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya.
- Pekerja memiliki hubungan darah dan/atau perkawinan dengan pekerja lain di perusahaan, kecuali diatur dalam

Sanskara Karya Internasional

perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

- Pekerja mendirikan, menjadi anggota, atau pengurus serikat pekerja/serikat buruh, melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau sesuai ketentuan perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.
- Pekerja melaporkan pengusaha kepada pihak berwenang terkait tindakan pengusaha yang melanggar hukum.
- Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan.
- Pekerja dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan menurut surat keterangan dokter.

Sanskara Karya Internasional

PHK yang dilakukan dengan alasan yang dilarang oleh UU harus dinyatakan batal secara hukum. Dalam hal ini, pemilik usaha berkewajiban untuk mempekerjakan kembali pekerja yang terkena PHK. Selain itu, PHK oleh pengusaha harus ditetapkan oleh badan Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI), sebagaimana diatur dalam Pasal 152 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. PHK baru dianggap sah apabila pengusaha telah mendapatkan penetapan dari badan tersebut.

UU Ketenagakerjaan juga mengatur hak-hak pekerja yang terkena PHK. Pasal 156 ayat (1) menyebutkan bahwa, "Dalam hal terjadi pemutusan hubungan kerja, pengusaha diwajibkan membayar uang pesangon, dan/atau uang penghargaan masa kerja, serta uang penggantian hak yang seharusnya diterima". Artinya, pekerja yang di-PHK berhak menerima kompensasi berupa pesangon dan penggantian hak, yang besarannya disesuaikan dengan masa kerja, sebagaimana ditetapkan dalam Pasal 156 ayat (1) UU Ketenagakerjaan.

Selain itu, UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial menegaskan bahwa PHK pengusaha hanya sah jika ada persetujuan kedua pihak, yakni pekerja dan pengusaha. Perusahaan yang melakukan PHK sepihak dan tidak sesuai UU No. 13 Tahun 2003 dapat menanggung konsekuensi hukum, baik pidana maupun sanksi administratif. Apabila pekerja tidak menerima keputusan PHK sepihak, pekerja dapat menempuh jalur hukum, baik melalui perjanjian bersama maupun mengajukan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial (PHI). Perjanjian bersama merupakan bentuk persetujuan sukarela kedua pihak atas pelaksanaan PHK, sementara jika salah satu pihak menolak, PHK dapat digugat melalui PHI sesuai Pasal 39 ayat (3) PP No. 35 Tahun 2021.

Sanskara Karya Internasional

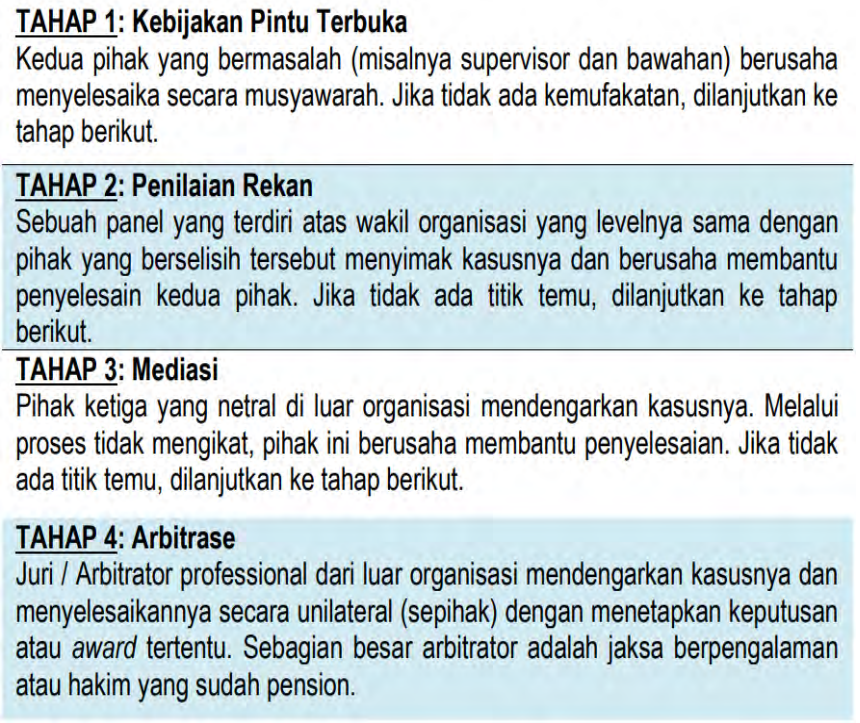
3. Implikasi yang Ditimbulkan dari Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja menimbulkan berbagai implikasi yang tidak hanya berdampak pada karyawan, tetapi juga pada perusahaan secara keseluruhan. Salah satu implikasi yang sering muncul adalah tuntutan hukum dari karyawan yang merasa diberhentikan secara tidak sah. Menurut Heller (1998), dalam beberapa kasus, hakim dapat menilai bahwa karyawan memiliki "kontrak tidak langsung" berdasarkan masa kerja, promosi, kenaikan gaji, dan prestasi, sehingga PHK hanya dapat dilakukan dengan alasan yang sah. Sejalan dengan itu, Noe et al. (2011) menjelaskan bahwa gugatan PHK umumnya didasarkan pada dugaan pelanggaran kontrak tidak langsung atau pelanggaran kebijakan publik, misalnya ketika karyawan diberhentikan karena menolak melakukan tindakan yang ilegal, tidak etis, atau tidak aman.

Sanskara Karya Internasional

Selain implikasi hukum, PHK juga dapat menimbulkan dampak sosial dan psikologis yang serius. Dalam beberapa kasus ekstrem, ketidakpuasan akibat PHK bahkan dapat memicu tindakan kekerasan di tempat kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Ekawarna (2018) yang menyebutkan bahwa kekerasan di tempat kerja menjadi masalah serius dalam organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa keputusan PHK tidak dapat dilakukan secara sembarangan, melainkan harus melalui pendekatan yang baku, sistematis, dan penuh

pertimbangan agar tidak menimbulkan risiko yang lebih besar bagi organisasi.



Gambar 12.2. Metode alternatif resolusi perselisihan

(Sumber: Zunaidah dan Hadjri 2019)

Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan pemberhentian yang adil dan transparan. Menurut Noe et al. (2011), kebijakan yang efektif harus memperhatikan prinsip keadilan hasil (outcome fairness), keadilan prosedural (procedural fairness), dan keadilan interaksi (interactional justice). Selain itu, penerapan sistem pendisiplinan progresif

juga penting, yaitu dengan memberikan sanksi secara bertahap mulai dari peringatan hingga tindakan tegas seperti PHK, yang didukung oleh dokumentasi yang jelas. Untuk meminimalkan konflik, perusahaan juga dapat menggunakan pendekatan Alternatif Resolusi Perselisihan (ADR) sebagai upaya penyelesaian masalah di luar jalur hukum. Dengan demikian, implikasi negatif dari PHK dapat ditekan, sekaligus menjaga hubungan kerja yang lebih profesional dan berkeadilan.

Dalam hal terjadi pemutusan hubungan kerja, pengusaha wajib membayar uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, serta uang penggantian hak yang seharusnya diterima oleh pekerja. Ketiga komponen ini dihitung berdasarkan upah karyawan dan masa kerjanya.

Sanskara Karya Internasional

- Perhitungan Uang Pesangon (UP)

  Uang pesangon diberikan minimal sebagai berikut:

  a. Masa kerja kurang dari 1 tahun → 1 bulan upah
  b. Masa kerja 1–2 tahun → 2 bulan upah
  c. Masa kerja 2–3 tahun → 3 bulan upah
  d. Masa kerja 3–4 tahun → 4 bulan upah
  e. Masa kerja 4–5 tahun → 5 bulan upah
  f. Masa kerja 5–6 tahun → 6 bulan upah
  g. Masa kerja 6–7 tahun → 7 bulan upah
  h. Masa kerja 7–8 tahun → 8 bulan upah

i. Masa kerja 8 tahun atau lebih → 9 bulan upah

- Perhitungan Uang Penghargaan Masa Kerja (UPMK)

  UPMK diberikan berdasarkan lama masa kerja sebagai berikut:

  a. 3–6 tahun → 2 bulan upah
  b. 6–9 tahun → 3 bulan upah
  c. 9–12 tahun → 4 bulan upah
  d. 12–15 tahun → 5 bulan upah
  e. 15–18 tahun → 6 bulan upah
  f. 18–21 tahun → 7 bulan upah
  g. 21–24 tahun → 8 bulan upah
  h. 24 tahun atau lebih → 10 bulan upah

Sanskara Karya Internasional

- Uang Penggantian Hak (UPH)

  UPH mencakup hak-hak pekerja yang belum terpenuhi, antara lain:

  a. Cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur
  b. Biaya pulang pekerja beserta keluarganya ke tempat di mana pekerja diterima bekerja
  c. Penggantian perumahan serta pengobatan/perawatan, ditetapkan sebesar 15% dari UP dan/atau UPMK bagi yang memenuhi syarat

d. Hak-hak lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama

Pemutusan hubungan kerja tidak hanya berdampak pada karyawan yang diberhentikan, tetapi juga pada perusahaan itu sendiri. Beberapa dampak yang biasanya muncul bagi perusahaan antara lain:

- Menambah Beban Kerja

  Ketika perusahaan kehilangan pegawai yang menempati posisi tertentu, beban pekerjaan sering kali berpindah ke pegawai yang tersisa. Pegawai tetap harus menanggung tanggung jawab lebih banyak dibanding sebelumnya. Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menimbulkan stres dan menurunkan produktivitas individu.

- Meningkatkan Produktivitas Pegawai

  Sebaliknya, PHK kadang memicu pegawai yang tersisa menjadi lebih produktif dan kreatif. Dalam proses adaptasi, perusahaan dapat mulai membentuk budaya kerja baru yang lebih fokus pada efisiensi dan inovasi. Para pemimpin perlu mendorong semangat kerja agar pegawai tetap termotivasi dan mengeliminasi pekerjaan yang tidak produktif.

Sanskara Karya Internasional

- Menurunnya Moral Pegawai

  PHK yang baru terjadi dapat menimbulkan ketakutan di antara pegawai lain, sehingga moral mereka menurun. Perubahan mendadak ini memengaruhi rasa aman dan kepastian pekerjaan, yang dapat mengurangi komitmen pegawai terhadap perusahaan dan menciptakan ketegangan dalam hubungan kerja.

Selain itu, PHK juga berdampak signifikan pada karyawan yang diberhentikan:

- Masalah Finansial

  PHK sering menimbulkan tekanan keuangan bagi karyawan, baik jangka pendek maupun panjang. Perubahan status pekerjaan dapat menyebabkan kesulitan dalam memenuhi kebutuhan rumah tangga, meningkatkan risiko utang, dan menurunkan kualitas hidup, terutama jika pekerjaan baru menawarkan gaji yang lebih rendah.

- Gangguan Psikologis

  PHK dapat memengaruhi kondisi psikologis mantan pegawai. Rasa percaya diri terhadap stabilitas pekerjaan jangka panjang menurun, dan kepercayaan terhadap atasan dapat berkurang. Hal ini dapat memicu konflik interpersonal dan berdampak pada kinerja di pekerjaan berikutnya. Oleh karena itu,

Sanskara Karya Internasional

banyak perusahaan berusaha meminimalkan dampak negatif PHK, misalnya dengan menyediakan kompensasi, dukungan konseling, atau melakukan PHK secara bertahap.

Gambar 12.3. Taman bermain PT. Jungleland Asia
(Sumber: www.detik.com)

Kasus PHK yang dilakukan oleh PT. Jungleland Asia menyoroti ketegangan klasik antara kepentingan bisnis dan perlindungan hak pekerja. Perusahaan memutus hubungan kerja terhadap 23 karyawan dengan alasan kondisi keuangan yang memburuk akibat terhentinya operasional sejak Januari 2021 selama pandemi Covid-19. Secara hukum, PHK dengan alasan efisiensi memang diperbolehkan, sebagaimana diatur dalam Pasal 43 ayat (2) PP No. 35 Tahun 2021, yang membuka ruang bagi pengusaha untuk mencegah kerugian perusahaan. Namun, kasus ini memunculkan pertanyaan penting,

mengingat PT. Jungleland Asia kembali beroperasi pada Desember 2021 dengan menggunakan tenaga kerja yang baru.

Menurut Anda apakah langkah yang ditempuh PT. Jungleland Asia sudah benar secara prosedural dan etis? Bagaimana tanggapan Anda?

D. Rangkuman

1. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan yang mengakhiri hak dan kewajiban kedua belah pihak. PHK bisa terjadi karena berbagai alasan, baik dari sisi perusahaan (misal efisiensi, kerugian, penutupan usaha) maupun karyawan (misal pengunduran diri, pensiun, kondisi kesehatan). PHK merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan memiliki implikasi luas, termasuk dampak administratif, psikologis, dan organisasi.
2. Terdapat 2 jenis PHK, yaitu PHK sementara dimana karyawan tidak bekerja untuk sementara tanpa kehilangan statusnya, misal cuti kesehatan, keluarga, atau krisis perusahaan. PHK Permanen dimana hubungan kerja berakhir secara tetap, termasuk atrisi (pengunduran diri, pensiun, meninggal dunia) dan terminasi (oleh perusahaan karena pelanggaran, kinerja rendah, atau faktor ekonomi). Berdasarkan subjek PHK, UU No. 13/2003 membagi menjadi menjadi: PHK karena hukum, PHK oleh pengusaha, PHK oleh pekerja, dan PHK oleh pengadilan.

Sanskara Karya Internasional

3. PHK harus dilakukan secara sistematis dan adil, meliputi: identifikasi dan dokumentasi kinerja, penentuan alasan PHK, sensitif terhadap kondisi karyawan, menawarkan opsi alternatif (misal pensiun dini), dan membatasi waktu transisi. PHK sepihak harus melalui penetapan PPHI, dan pekerja berhak menempuh jalur hukum jika merasa PHK tidak sah.
4. Karyawan yang di-PHK berhak menerima kompensasi, yang meliputi Uang Pesangon (UP), dihitung berdasarkan masa kerja. Uang Penghargaan Masa Kerja (UPMK) merupakan kompensasi tambahan berdasarkan lama kerja. Uang Penggantian Hak (UPH) yang meliputi cuti belum diambil, biaya pulang, penggantian perumahan/obat, dan hak lain sesuai perjanjian kerja. Perusahaan wajib membayar hak-hak ini agar PHK sah secara hukum.
5. Implikasi PHK bagi perusahaan dapat menambah beban kerja pegawai tersisa, menurunkan moral, atau justru memicu produktivitas dan budaya kerja baru. Implikasi PHK bagi karyawan dapat menimbulkan masalah finansial dan psikologis, menurunkan kepercayaan diri, dan dapat menimbulkan konflik interpersonal. Oleh karena itu, PHK harus dilaksanakan dengan pertimbangan matang, transparan, dan sesuai peraturan perundang-undangan untuk meminimalkan dampak negatif.

Sanskara Karya Internasional

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

1. Bentuklah kelompok yang terdiri dari 5–7 orang.

2. Identifikasi permasalahan terkait pemutusan hubungan kerja di Indonesia serta dampak sosial, psikologis dan finansial terhadap karyawan yang di-PHK.
3. Tentukan apakah masalah ini muncul karena perkembangan industri dan teknologi, perubahan pasar, kebijakan perusahaan atau tantangan global seperti krisis ekonomi.
4. Kumpulkan data untuk mendeskripsikan masalah PHK lebih mendalam,
5. Susun hasil identifikasi, data, dan pembahasan tentang permasalahan terkait pemutusan hubungan kerja di Indonesia dalam bentuk laporan tertulis.

F. Daftar Pustaka

Sanskara Karya Internasional

Ekawarna. 2018. Manajemen Konflik dan Stres. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hasibuan M. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Heathfield M. 2005. Effects of pre-interview beliefs on applicant's reactions to campus interviews. Academy of Management Journal 40(4): 947-966.

Heller R. 1998. Motivating People. London: Dorling Kindersley Pub.

Mangkuprawira S. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Edisi ke 2. Bogor: Ghalia Indonesia.

Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM. 2011. Manejemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing Buku 2. Edisi ke-6. Jakarta: Salemba Empat.

Panggabean MS. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Siagian SP. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Simamora H. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Tiga. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sunyoto D. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : CAPS.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Undang-Undang Republik.

Zunaidah, Hadjri MI. 2019. Pengembangan SDM dan Penilaian Kerja. Palembang: Unsri Press.

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 13

Manajemen SDM Global

A. Pendahuluan

Dengan diberlakukannya pasar bebas di berbagai belahan dunia, perusahaan kini menghadapi tekanan untuk mampu bersaing di tingkat global. Globalisasi ekonomi mendorong perusahaan tidak hanya untuk mempertahankan pangsa pasar domestik, tetapi juga untuk melakukan ekspansi ke negara lain guna memperoleh peluang baru, meningkatkan skala produksi, dan memanfaatkan sumber daya serta keunggulan kompetitif yang ada di pasar internasional. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia (MSDM) global menjadi salah satu faktor paling krusial yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam operasi internasional. Pengelolaan SDM yang efektif dan strategis tidak hanya memastikan kelancaran operasional perusahaan, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika pasar global yang kompleks dan beragam.

Kualitas sumber daya manusia suatu negara sering kali menjadi indikator penting tingkat kemajuan ekonomi dan sosial negara tersebut. Sebagai contoh, Jepang dikenal memiliki tenaga kerja yang disiplin, ulet, dan berorientasi pada kualitas, yang

Sanksi Karya Internasional

menjadi salah satu faktor utama dalam pembangunan ekonomi yang pesat serta kemajuan industri di negara tersebut. Demikian pula, negara-negara lain memiliki keunggulan tersendiri, seperti keahlian teknis, inovasi teknologi, atau fleksibilitas tenaga kerja, yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan multinasional untuk mendukung strategi ekspansi global mereka. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi secara internal, tetapi juga menjadi alat strategis dalam persaingan internasional.

Dalam praktik ekspansi internasional, perusahaan sering menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Tantangan tersebut meliputi perbedaan kualitas dan kompetensi SDM, perbedaan budaya dan bahasa, serta regulasi ketenagakerjaan yang berbeda di masing-masing negara. Selain itu, faktor-faktor eksternal seperti kondisi politik, ekonomi, dan sosial juga memengaruhi strategi manajemen SDM. Penugasan global atau global assignment membutuhkan perencanaan yang matang karena melibatkan investasi besar dalam hal waktu, biaya, dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, MSDM global berbeda secara signifikan dibandingkan dengan MSDM domestik, terutama dalam hal penyesuaian lintas budaya, adaptasi terhadap peraturan lokal, dan pengelolaan karyawan dari berbagai negara.

Strategi MSDM global harus mampu menjembatani perbedaan budaya antara perusahaan dengan lingkungan lokal. Hal ini mencakup pemahaman tentang norma sosial, etika kerja,

Sanskara Karya Internasional

praktik bisnis, serta nilai-nilai budaya masyarakat setempat. Penyesuaian yang tepat dapat meningkatkan efektivitas operasional, meminimalkan konflik kultural, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan. Pendekatan ini menekankan pentingnya pemahaman lintas budaya, pengembangan kapasitas SDM secara internasional, serta kemampuan adaptasi terhadap kondisi lokal sebagai fondasi untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam persaingan global.

Dengan demikian, MSDM global bukan hanya soal mengelola tenaga kerja di luar negeri, tetapi juga soal membangun organisasi yang fleksibel, adaptif, dan kompetitif di tingkat internasional. Perusahaan yang mampu mengelola SDM secara efektif di berbagai negara akan lebih siap menghadapi perubahan pasar global, meningkatkan produktivitas, mempertahankan talenta terbaik, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penguasaan konsep MSDM global menjadi keterampilan penting bagi manajer dan profesional SDM yang ingin memimpin perusahaan di era globalisasi ekonomi.

Sanskara Karya Internasional

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa dapat menjelaskan tentang manajemen sumber daya manusia global.

C. Materi Pembelajaran

Manajemen sumber daya manusia global merupakan perspektif yang mempelajari bagaimana perusahaan multinasional mengelola dan mengembangkan karyawan mereka dalam berbagai

konteks internasional yang berbeda. Fokus utama dari perspektif ini adalah memahami bagaimana organisasi merancang dan menerapkan sistem MSDM secara global, dengan tetap mempertimbangkan perbedaan kondisi kelembagaan, hukum, serta budaya di setiap negara tempat perusahaan beroperasi.

Perusahaan internasional dihadapkan pada tantangan untuk mengelola tenaga kerja dalam lingkungan yang sangat beragam. Oleh karena itu, diperlukan praktik manajemen yang tidak hanya efektif secara strategis, tetapi juga efisien dari segi biaya. MSDM global mencakup berbagai aktivitas, termasuk pengelolaan karyawan di berbagai lokasi geografis, terutama karyawan yang ditugaskan secara internasional seperti ekspatriat.

Sanskara Karya Internasional

Salah satu isu penting dalam MSDM global adalah sejauh mana perusahaan perlu menstandardisasi kebijakan dan praktik SDM di seluruh negara operasionalnya, atau justru menyesuaikannya dengan kondisi lokal. Dalam hal ini, terdapat dua pendekatan utama, yaitu standarisasi global dan adaptasi lokal. Pendekatan ini harus mempertimbangkan faktor budaya melalui perspektif manajemen lintas budaya serta perbedaan sistem ketenagakerjaan melalui pendekatan MSDM komparatif.

Gambar 13.1. Konteks SDM global (Dowling dan Welch 2004)

Secara umum, MSDM mengacu pada serangkaian aktivitas yang digunakan organisasi untuk mengelola karyawan secara efektif dan efisien. Aktivitas tersebut meliputi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi. Dalam konteks global, seluruh aktivitas ini menjadi lebih kompleks karena harus disesuaikan dengan karakteristik masing-masing negara.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Global

Manajemen sumber daya manusia adalah upaya pencapaian tujuan organisasi dengan memanfaatkan orang lain secara efektif. Dalam konteks global, globalisasi menuntut sikap terbuka dan adaptif terhadap praktik manajemen internasional. MSDM global ditandai oleh tiga pendekatan utama: pertama, manajemen lintas budaya (cross-cultural management), yaitu mempelajari perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional; kedua, pengembangan melalui studi perbandingan hubungan industri dan literatur MSDM di berbagai negara untuk memahami sistem SDM yang berbeda; dan ketiga, fokus pada praktik MSDM di perusahaan multinasional. Adapun fokus utama dari MSDM global secara umum adalah untuk menjamin bahwa organisasi dapat menangani sumber daya manusia dengan cara yang efisien dan efektif di berbagai belahan dunia. Fungsi MSDM meliputi empat aktifitas yaitu:

Sanskara Karya Internasional

- Fungsi akuisisi, meliputi: perencanaan, penarikan dan sosialisasi.
- Fungsi pengembangan, meliputi: pelatihan, pengembangan dan pembinaan
- Fungsi pemeliharaan, meliputi: kesehatan dan keselamatan kerja serta hubungan kerja.
- Fungsi motivasi, meliputi: evaluasi, penghargaan, kompensasi dan disiplin.

Menurut Morgan (1986), MSDM global melibatkan interaksi antara tiga dimensi: aktivitas SDM, tipe karyawan, dan negara tempat perusahaan beroperasi. Secara garis besar, MSDM global mencakup aktivitas yang sama dengan MSDM domestik, tetapi dalam skala internasional, yang dibagi menjadi tiga dimensi:

Sanskara Karya Internasional

- Aktivitas SDM, yang meliputi pengadaan tenaga kerja, alokasi, dan pemanfaatan karyawan, yang dapat diperluas menjadi enam aktivitas SDM.
- Kategori negara, yang terdiri dari negara tuan rumah (host-country), negara asal (home-country), dan negara lain sebagai sumber tenaga kerja atau input lainnya.
- Kategori karyawan, yaitu karyawan negara tuan rumah (host-country nationals/ HCNs), karyawan negara

asal (parent-country nationals/ PCNs), dan karyawan negara ketiga (third-country nationals/ TCNs).

Tugas MSDM Global meliputi:

- Tugas teknis, seseorang dikirim untuk melakukan pekerjaan khusus kemudian kembali, dimana dibutuhkan keterampialan kebudayaan tertentu.
- Tugas fungsional, seseorang dikirim untuk melakukan proyek atau pekerjaan besar tetapi kembali setelah pekerjaan tersebut selesai, dan diperlukan beberapa keterampilan antara kebudayaan.
- Tugas pengembangan, seseorang dikirim untuk mengembangkan dan meluaskan pemahaman mereka tentang operasi global.
- Tugas strategis, seseorang dikirim untuk melakukan pekerjaan startegis yang penting dalam tugas ini dibutuhkan usaha-usaha lebih, serta pemahaman dan keterampilan antara budaya.

Sanskara Karya Internasional

2. Jenis-Jenis SDM dan Organisasi Global

Jenis-jenis SDM global antara lain:

- Ekspatriat (parent-country nationals/ PCNs): karyawan yang bukan warga negara tempat kantor perusahaan berada, tetapi berasal dari negara kantor pusat.

- Warga dari tuan rumah (host-country nationals/ HCNs): karyawan yang bekerja di negara tuan rumah dan menjadi representasi komitmen organisasi terhadap negara tersebut.
- Warga dari negara ketiga (third-country nationals/ TCNs): karyawan dari satu negara yang bekerja di negara kedua dan dipekerjakan oleh perusahaan yang berkantor pusat di negara ketiga.

Jenis-jenis organisasi global:

- Perusahaan perdagangan internasional, yang melakukan ekspor dan impor barang serta jasa.
- Perusahaan multinasional, memiliki unit operasi di beberapa negara asing.
- Perusahaan global, memiliki unit di berbagai negara yang digabungkan dalam satu organisasi global.

Sanskara Karya Internasional

MSDM global dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain hukum, politik, ekonomi, dan budaya. Misalnya, peraturan ketenagakerjaan berbeda tiap negara; kondisi politik dapat berubah sesuai kepemimpinan; ekonomi mempengaruhi tren dan perilaku konsumen; dan budaya lokal menentukan cara perusahaan beradaptasi dengan norma sosial.

3. Kompleksitas MSDM Global

Perbedaan MSDM domestik dan global terutama terletak pada kompleksitas operasional dan keberagaman karyawan.

Menurut Dowling dan Welch (2004), kompleksitas MSDM global dapat dilihat dari enam faktor:

- Lebih banyak aktivitas SDM, seperti perpajakan internasional, relokasi, orientasi, dan hubungan dengan pemerintah setempat.
- Perspektif yang lebih luas, manajer harus memahami budaya, hukum, ekonomi, politik, dan praktik bisnis global.
- Keterlibatan dalam kehidupan pribadi karyawan, termasuk dukungan keluarga dan kepatuhan terhadap persyaratan visa.
- Pengungkapan risiko, misalnya kegagalan penugasan ekspatriat yang berbiaya tinggi atau risiko keamanan politik.
- Pengaruh eksternal yang luas, seperti jenis pemerintahan, kondisi ekonomi, dan praktik ketenagakerjaan di tiap negara.
- Perubahan penekanan karyawan, awalnya mengandalkan PCNs, kemudian meningkat penggunaan HCNs dan TCNs sesuai aktivitas internasional.

Sanskara Karya Internasional

Manajemen sumber daya manusia global memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan yang beroperasi di tingkat global. Salah satu

manfaat utama dari MSDM global adalah kemampuannya dalam membantu perusahaan memperluas pasar global. Dengan memanfaatkan tenaga kerja yang memiliki latar belakang budaya, pengalaman, dan keahlian yang beragam, perusahaan dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan karakteristik pasar di berbagai negara. Keberagaman ini juga mendorong terciptanya inovasi, karena setiap karyawan membawa perspektif yang berbeda dalam memecahkan masalah dan menghadapi dinamika bisnis global yang terus berkembang.

Selain itu, MSDM global juga berperan dalam membantu perusahaan mengurangi biaya operasional. Perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja dengan mempertimbangkan perbedaan biaya tenaga kerja antarnegara, sehingga dapat memilih lokasi operasional yang paling efisien. Pemanfaatan tenaga kerja lokal yang kompeten juga menjadi strategi penting, karena selain lebih ekonomis, tenaga kerja lokal umumnya lebih memahami kondisi pasar, budaya, dan regulasi setempat.

MSDM global juga memungkinkan perusahaan untuk memperoleh sumber daya manusia terbaik dari berbagai belahan dunia. Melalui rekrutmen global, perusahaan dapat menarik talenta unggul yang mungkin tidak tersedia di pasar tenaga kerja domestik. Tidak hanya itu, MSDM global juga berperan dalam mengembangkan karyawan melalui berbagai

Sanskara Karya Internasional

program pelatihan dan penugasan internasional. Hal ini dapat meningkatkan kompetensi karyawan dalam bekerja di lingkungan multikultural serta memperluas jaringan talenta global perusahaan.

Di sisi lain, MSDM global membantu perusahaan dalam menjaga konsistensi standar operasional di seluruh unit bisnisnya yang tersebar di berbagai negara. Dengan adanya kebijakan dan prosedur yang terintegrasi, perusahaan dapat membangun citra merek yang kuat serta meningkatkan kepercayaan pelanggan. Meskipun demikian, konsistensi ini tetap perlu diimbangi dengan fleksibilitas agar dapat menyesuaikan dengan kondisi lokal di masing-masing negara.

Sanskara Karya Internasional

Pentingnya MSDM global juga terlihat dalam upaya meningkatkan keanekaragaman dan inklusivitas di tempat kerja. Lingkungan kerja yang beragam dan inklusif tidak hanya menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, tetapi juga meningkatkan kreativitas dan kualitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola keberagaman budaya secara efektif melalui kebijakan yang adil, pelatihan lintas budaya, serta pembangunan tim yang inklusif.

Dalam implementasinya, MSDM global memerlukan strategi yang terencana dan terintegrasi. Strategi MSDM global merupakan serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk mengelola sumber daya manusia dalam skala global. Strategi ini mencakup keseimbangan antara standarisasi global

dan penyesuaian lokal, integrasi antarunit bisnis, serta pengembangan inovasi dalam praktik MSDM.

Salah satu strategi utama adalah rekrutmen karyawan internasional. Melalui strategi ini, perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi global, termasuk kemampuan bahasa, pemahaman budaya, dan pengalaman internasional. Rekrutmen dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti platform digital, lembaga rekrutmen internasional, maupun program magang dan pertukaran pelajar.

Strategi berikutnya adalah pelatihan dan pengembangan karyawan internasional. Program ini bertujuan untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam lingkungan global, seperti kemampuan komunikasi lintas budaya, penguasaan bahasa asing, serta keterampilan teknis yang relevan. Selain itu, program rotasi internasional juga dapat dilakukan untuk memberikan pengalaman langsung kepada karyawan dalam menghadapi lingkungan kerja yang berbeda.

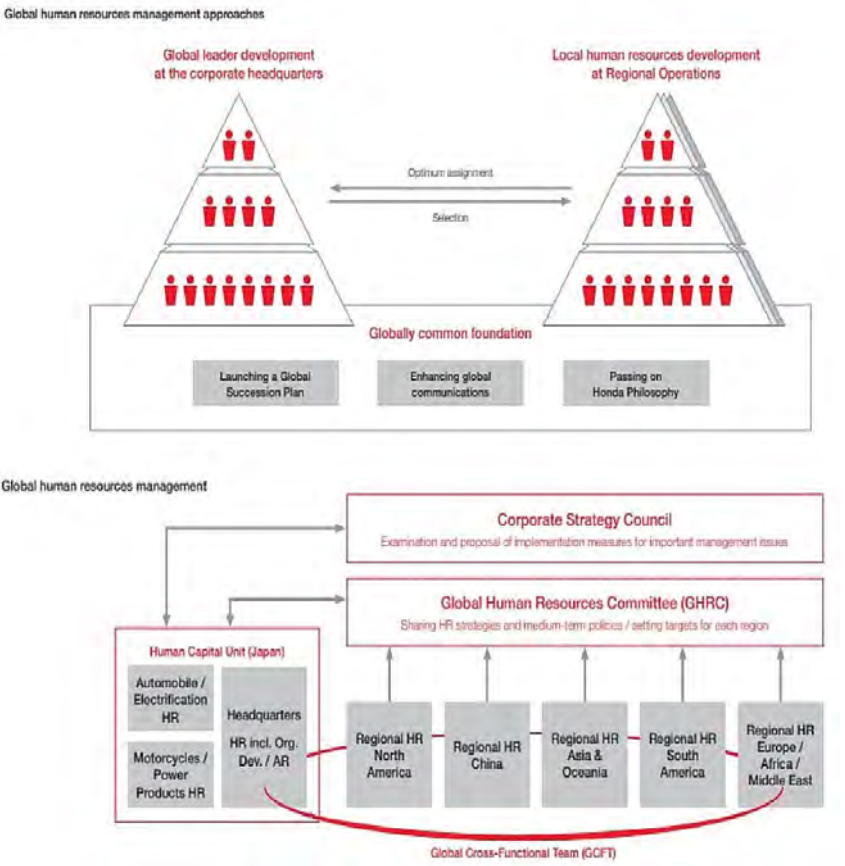
Sanskara Karya Internasional

Pengelolaan keberagaman budaya juga menjadi strategi penting dalam MSDM global. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dengan menghargai perbedaan budaya, nilai, dan kebiasaan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan kesadaran budaya, penerapan kebijakan yang adil, serta penguatan komunikasi antarbudaya.

Selanjutnya, strategi kompensasi dan penghargaan internasional perlu dirancang secara hati-hati dengan mempertimbangkan perbedaan kondisi ekonomi, sosial, dan budaya di setiap negara. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif akan meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan. Selain itu, pemberian penghargaan yang bersifat personal dan kontekstual juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan internasional.

Terakhir, perusahaan perlu mampu mengelola konflik budaya yang mungkin muncul akibat perbedaan latar belakang karyawan. Konflik budaya dapat menjadi hambatan dalam kerja sama tim apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi komunikasi yang efektif, meningkatkan kesadaran budaya, serta membangun budaya organisasi yang menghargai keberagaman.

Sanskara Karya Internasional



Gambar 13.1. Proses perencanaan SDM di PT. Honda

(Sumber: PT Honda)

Perencanaan sumber daya manusia di PT Honda memegang peranan penting dalam mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan, terutama sebagai perusahaan global di industri otomotif. Honda telah melakukan berbagai upaya strategis dalam manajemen sumber daya manusia, termasuk menciptakan budaya perusahaan yang adaptif terhadap perubahan pasar global. Perencanaan sumber daya

manusia yang baik bertujuan untuk menyiapkan karyawan yang kompeten, berdaya saing tinggi, serta mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi dan dinamika pasar internasional.

Secara keseluruhan, MSDM global merupakan elemen kunci dalam keberhasilan organisasi global. Dengan pengelolaan yang tepat, perusahaan tidak hanya mampu bersaing di pasar internasional, tetapi juga dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dan adaptif terhadap perubahan global.

4. Masalah-Masalah MSDM Perusahaan Global

Salah satu tantangan terbesar MSDM global adalah hambatan budaya, yang memengaruhi interaksi antar negara, termasuk:

Sanskara Karya Internasional

- Aspek sosiologis: pandangan terhadap bisnis, otoritas, prestasi, mobilitas individu, kekayaan, metode ilmiah, penanganan risiko, dan perubahan.
- Aspek pendidikan: tingkat melek huruf, pelatihan teknis, pendidikan lanjutan, program pelatihan manajemen, sikap terhadap pendidikan, dan kesesuaian pendidikan dengan kebutuhan perusahaan.

Dalam praktiknya, pelaksanaan MSDM global menghadapi permasalahan yang lebih kompleks dibandingkan dengan MSDM domestik. Kompleksitas ini muncul karena

perusahaan multinasional harus menyesuaikan kebijakan dan praktik SDM dengan kondisi yang beragam di berbagai negara.

Pada proses rekrutmen, departemen SDM harus mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja yang berbeda dari perusahaan domestik. Salah satu keputusan penting adalah menentukan apakah akan merekrut karyawan dari negara tuan rumah (host-country nationals) atau menggunakan tenaga kerja ekspatriat. Selain itu, perusahaan juga harus memilih sumber rekrutmen yang tepat sesuai dengan kondisi pasar tenaga kerja di lokasi tersebut.

Pada penilaian kinerja, perusahaan internasional tidak hanya menilai kompetensi teknis karyawan, tetapi juga harus mempertimbangkan kemampuan lintas budaya, kepekaan terhadap norma dan nilai lokal, serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan baru. Oleh karena itu, penilaian kinerja manajer di perusahaan multinasional harus mencakup evaluasi kinerja global sekaligus kinerja di tingkat anak perusahaan. Namun, proses ini seringkali menghadapi kendala, seperti perbedaan regulasi ketenagakerjaan dan kondisi pasar di masing-masing negara yang dapat memengaruhi standar penilaian.

Dalam pelatihan dan pengembangan, MSDM global memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi. Kebutuhan pelatihan biasanya disesuaikan dengan tingkat internasionalisasi perusahaan. Pada tahap awal, seperti ekspor,

Sanskara Karya Internasional

perusahaan cenderung menggunakan tenaga ahli eksternal. Namun, ketika memasuki tahap regional atau global, perusahaan harus mempertimbangkan perbedaan budaya dan geografis dalam merancang program pelatihan. Pelatihan bagi manajer global umumnya difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam memahami dan mengelola informasi sosial, teknologi, serta tren pasar internasional.

Pada sistem remunerasi, perusahaan menghadapi tantangan besar dalam merancang kebijakan yang adil dan kompetitif secara global. Penyusunan sistem kompensasi memerlukan pemahaman mendalam mengenai peraturan ketenagakerjaan, kebiasaan, dan praktik di berbagai negara. Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan dinamika ekonomi yang terus berubah agar dapat menawarkan paket remunerasi yang menarik dan kompetitif. Tujuan utama bukanlah menciptakan sistem yang seragam secara kaku, tetapi memastikan keadilan dan konsistensi dalam berbagai konteks operasional.

Sanskara Karya Internasional

Secara keseluruhan, kompleksitas MSDM global dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti meningkatnya aktivitas SDM (misalnya perpajakan internasional, relokasi karyawan, orientasi internasional, serta hubungan dengan pemerintah setempat), keterlibatan yang lebih besar dalam kehidupan pribadi karyawan (seperti penyediaan perumahan dan tunjangan hidup), serta pengaruh eksternal yang lebih luas

(seperti sistem pemerintahan dan kondisi ekonomi masing-masing negara). Dengan demikian, manajer yang terbiasa dengan MSDM domestik perlu memahami bahwa pengelolaan SDM di tingkat global menuntut pendekatan yang lebih komprehensif dan adaptif. Kemampuan untuk mengelola kompleksitas ini menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam menjalankan operasi internasional secara efektif.

Dalam menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan SDM global, perusahaan perlu menerapkan langkah-langkah strategis yang tepat. Tujuan dari langkah ini adalah untuk mengatasi atau setidaknya mengurangi hambatan yang muncul, sehingga tidak mengganggu pelaksanaan kebijakan SDM. Tantangan seperti krisis ekonomi, bencana alam, dan konflik politik dapat berdampak besar terhadap bisnis global, sehingga perlu dipertimbangkan dalam penyusunan strategi MSDM internasional. Beberapa strategi yang dapat dilakukan antara lain:

Sanskara Karya Internasional

- Kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas

  Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis global. Selain itu, kebijakan SDM juga perlu fleksibel agar dapat disesuaikan dengan kondisi pasar dan kebutuhan di setiap negara.

- Pengelolaan sumber daya yang efisien

  Perusahaan dapat memanfaatkan teknologi dan otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja. Di sisi lain, pengelolaan anggaran yang baik juga penting, dengan memprioritaskan penggunaan sumber daya pada kebutuhan yang paling mendesak.

- Pengembangan kesadaran budaya dan pelatihan

  Perusahaan perlu meningkatkan pemahaman terhadap perbedaan budaya melalui pelatihan dan komunikasi yang efektif. Dengan memahami nilai dan norma budaya yang berbeda, perusahaan dapat mengelola karyawan dengan lebih baik serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Sanskara Karya Internasional

- Partisipasi karyawan

  Keterlibatan karyawan sangat penting dalam keberhasilan kebijakan SDM. Perusahaan dapat mendorong partisipasi melalui program yang inovatif dan menarik, sehingga karyawan merasa memiliki peran dalam mendukung kebijakan yang diterapkan.

D. Rangkuman

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global adalah pengelolaan karyawan dalam perusahaan multinasional di berbagai negara dengan mempertimbangkan perbedaan

budaya, hukum, dan kondisi lokal, serta menyeimbangkan antara standarisasi global dan adaptasi lokal.

2. MSDM global mencakup fungsi utama seperti akuisisi, pengembangan, pemeliharaan, dan motivasi karyawan, serta aktivitas seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi yang menjadi lebih kompleks dalam konteks internasional.
3. Terdapat tiga jenis karyawan global yaitu ekspatriat (PCNs), karyawan lokal (HCNs), dan karyawan negara ketiga (TCNs), serta bentuk organisasi global seperti perusahaan internasional, multinasional, dan global.
4. MSDM global lebih kompleks dibanding domestik karena melibatkan banyak aktivitas tambahan, perbedaan budaya, hukum, dan ekonomi, serta risiko seperti kegagalan penugasan internasional dan konflik budaya.
5. MSDM global berperan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan melalui rekrutmen global, pelatihan lintas budaya, pengelolaan keberagaman, sistem kompensasi yang adil, serta kemampuan adaptasi dan efisiensi dalam menghadapi dinamika bisnis internasional.

Sanskara Karya Internasional

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

Jelaskan dan analisis perbedaan antara MSDM global dan MSDM domestik. Uraikan secara kritis jawaban Anda pada aspek-aspek berikut:

1. Perbedaan ruang lingkup fungsi dan kegiatan MSDM, termasuk kompleksitas tambahan dalam MSDM global (misalnya pengelolaan pajak internasional, sistem penggajian lintas mata uang, serta pengelolaan keluarga karyawan).
2. Perbedaan perspektif manajerial yang dibutuhkan, khususnya dalam menghadapi keragaman sistem hukum, politik, ekonomi, dan budaya di berbagai negara.
3. Tingkat keterlibatan MSDM terhadap kehidupan pribadi karyawan, terutama dalam konteks penugasan internasional (misalnya penyediaan akomodasi, adaptasi budaya, pendidikan keluarga, dan aspek keamanan).
4. Tingkat risiko yang dihadapi dalam MSDM global dibandingkan dengan MSDM domestik, termasuk risiko kesehatan, keselamatan, kegagalan penugasan, serta risiko lingkungan eksternal.

Sanskara Karya Internasional

F. Daftar Pustaka

Dowling PJ, Welch DE. 2004. International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context (4th ed.). Thomson Learning.

Morgan PV. 1986. International Human Resource Management: Fact or Fiction. Personnel Administrator 31(9).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Undang-Undang Republik .

Sanskara Karya Internasional

Kegiatan Belajar 14

Review Materi

A. Pendahuluan

Pada kegiatan belajar 1 sampai 13, mahasiswa telah mempelajari berbagai konsep dan praktik penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) secara sistematis dan terintegrasi. Materi tersebut mencakup konsep Manajemen SDM strategik sebagai dasar dalam menyelaraskan pengelolaan SDM dengan tujuan organisasi, komunikasi dalam SDM sebagai sarana membangun hubungan kerja yang efektif, serta kepemimpinan SDM yang berperan dalam mengarahkan dan memengaruhi individu maupun tim agar mampu mencapai kinerja optimal.

Sanskara Karya Internasional

Selanjutnya, mahasiswa juga telah memahami audit SDM sebagai alat evaluasi kebijakan dan praktik SDM, serta motivasi SDM sebagai faktor pendorong kinerja. Pembelajaran mengenai pelatihan dan pengembangan SDM memberikan wawasan tentang peningkatan kompetensi karyawan, sedangkan manajemen kinerja organisasi dan peningkatan kinerja organisasi menekankan pentingnya pengelolaan kinerja secara berkelanjutan. Dalam aspek kesejahteraan karyawan, materi manajemen kompensasi telah dilengkapi dengan kemampuan teknis seperti menghitung salary

menggunakan metode Hay System (in paid, under paid, dan over paid) serta menghitung upah. Selain itu, pemutusan hubungan kerja (PHK) dan manajemen SDM global turut dibahas sebagai bagian dari dinamika organisasi modern.

Keseluruhan materi tersebut dirancang untuk mendukung pencapaian Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) yang selaras dengan Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL). Mahasiswa diharapkan mampu menguasai strategi pengembangan fungsi-fungsi organisasi, khususnya dalam bidang SDM, serta memahami konsep-konsep manajemen fungsional untuk memecahkan tantangan bisnis pada berbagai tipe organisasi (CPL 2). Hal ini tercermin melalui kemampuan mahasiswa dalam mengintegrasikan berbagai konsep SDM ke dalam praktik organisasi yang nyata.

Sanskara Karya Internasional

Selain itu, mahasiswa juga diharapkan mampu memimpin dan mengelola tim serta individu agar berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (CPL 8). Kompetensi ini diperkuat melalui pemahaman tentang kepemimpinan, komunikasi, motivasi, serta manajemen kinerja. Tidak hanya itu, mahasiswa juga dituntut untuk mampu berpikir strategis dalam memimpin dan mengelola SDM, sehingga mampu mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi dinamika dan perubahan lingkungan organisasi.

Lebih lanjut, penguasaan terhadap fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) menjadi bagian

penting dalam pembelajaran ini. Mahasiswa diharapkan mampu menerapkan fungsi POAC dalam memimpin, bekerja sama, serta mengelola aktivitas organisasi secara efektif (CPL 2 dan CPL 8). Dengan demikian, mahasiswa tidak hanya memahami konsep secara teoritis, tetapi juga mampu mengimplementasikannya dalam konteks kerja tim dan organisasi. Melalui buku ini, diharapkan mahasiswa mampu mengaitkan setiap konsep, meningkatkan kemampuan analisis, serta mengaplikasikan pengetahuan dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin kompleks. Pada akhirnya, mahasiswa diharapkan mampu menjadi individu yang kompeten, adaptif, dan memiliki kemampuan kepemimpinan serta berpikir strategis dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan organisasi.

Sanskara Karya Internasional

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

1. Kemampuan Mahasiswa dalam menguasai konsep Strategi Pengembangan fungsi-fungsi organisasi (sumber daya manusia) dan konsep-konsep manajemen fungsional; (C2, A2, P3)
2. Kemampuan akhir mahasiswa mampu mengimplementasikan rencana stratejik dan menjabarkannya ke dalam rencana fungsional (sumberdaya manusia); (C2, A2, P3)
3. Kemampuan Mahasiswa dalam mengambil keputusan secara tepat dalam konteks penyelesaian masalah di bidang

keahliannya, berdasarkan hasil analisis informasi dan data; (C5, A2, P3)

4. Kemampuan Mahasiswa dapat menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri. (C2, A2, P3)

C. Materi Pembelajaran

1. Konsep Manajemen SDM Strategik

Pendekatan strategik dalam pengelolaan SDM menekankan keselarasan antara kebijakan SDM dengan arah dan tujuan organisasi. Dalam hal ini, SDM tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai faktor kunci dalam menciptakan keunggulan bersaing. Hasil penelitian Hidayati et al. (2024) menjelaskan bahwa dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, khususnya di sektor teknologi, organisasi dituntut untuk memiliki strategi SDM yang tepat dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi rekrutmen, moral karyawan, dan paket kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keberhasilan talent acquisition. Strategi rekrutmen yang efektif mencerminkan perencanaan SDM yang matang, moral karyawan yang tinggi menunjukkan keberhasilan dalam pengelolaan budaya dan keterlibatan kerja, sedangkan kompensasi yang kompetitif merupakan bagian dari kebijakan SDM untuk meningkatkan daya saing organisasi.

Sanskara Karya Internasional

2. Komunikasi dalam SDM

Kelancaran arus informasi dalam organisasi sangat bergantung pada komunikasi yang efektif. Melalui komunikasi yang baik, koordinasi kerja menjadi lebih terarah, kesalahpahaman dapat diminimalkan, dan hubungan kerja dapat terjaga dengan harmonis. Berdasarkan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia nomor 149 tahun 2020 tentang penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia pada bidang manajemen sumber daya manusia harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dibutuhkan dalam membangun komunikasi organisasi yang efektif, sesuai dengan strategi dan percapaian sasaran organisasi. Dimana aspek Pengetahuan meliputi strategi dan Sasaran bisnis organisasi, proses pemenuhan kebutuhan komunikasi. Aspek keterampilan meliputi melakukan identifikasi berbagai media komunikasi, menyusun konten komunikasi. Adapun sikap kerja yang diperlukan yaitu komunikatif, interaktif.

Sanskara Karya Internasional

Berdasarkan Ardhiyansyah et al. (2023), pendekatan inovasi berkelanjutan yang dilakukan melalui kolaborasi antar berbagai pihak menunjukkan pentingnya peran komunikasi dalam pengelolaan SDM. Proses kolaboratif tersebut menuntut adanya komunikasi yang efektif, terbuka, dan berkelanjutan antar individu maupun antar lembaga agar tujuan bersama dapat tercapai. Melalui komunikasi yang baik,

terjadi pertukaran informasi, koordinasi kegiatan, serta penyelarasan pemahaman dalam menghadapi tantangan sosial-ekonomi. Selain itu, komunikasi yang intensif juga mampu memperkuat hubungan kerja, meningkatkan kepercayaan, serta meminimalkan kesalahpahaman, sehingga mendukung keberhasilan implementasi inovasi secara berkelanjutan.

3. Kepemimpinan SDM

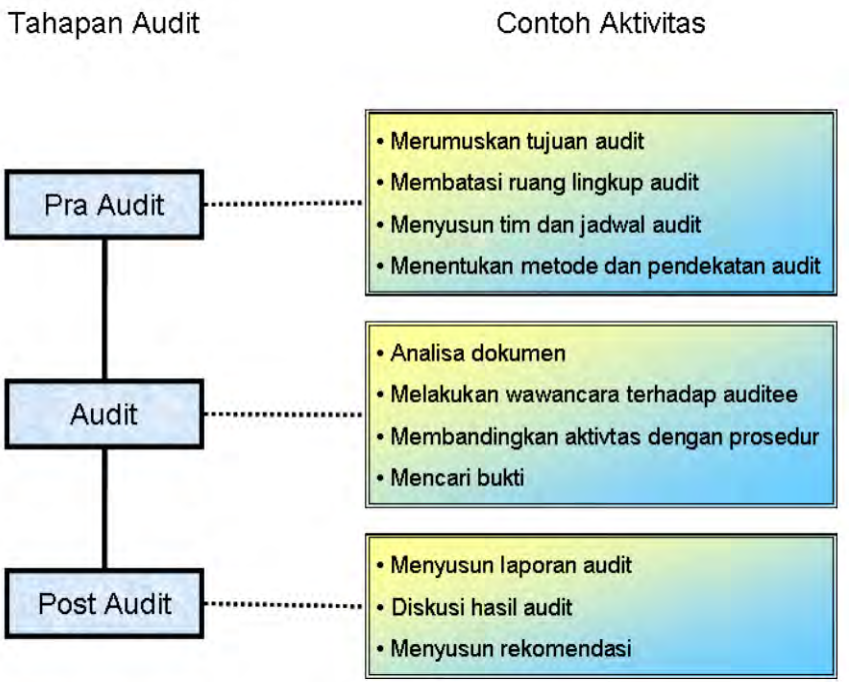
Peran pemimpin tidak sekadar memberi instruksi, tetapi juga menginspirasi dan membangun kepercayaan. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian Hidayati et al. (2022) menjelaskan bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan global Netflix mencerminkan penerapan kepemimpinan yang modern, adaptif, dan berorientasi pada kinerja tinggi. Dalam jurnal ini dijelaskan bahwa kepemimpinan di Netflix tidak hanya berfokus pada pengawasan, tetapi lebih menekankan pada pemberian kepercayaan, kebebasan, dan tanggung jawab kepada karyawan melalui budaya kerja freedom and responsibility. Pemimpin berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dengan mendorong keterbukaan, pengambilan keputusan yang cepat, serta pengelolaan talenta secara strategis. Pendekatan ini menunjukkan bahwa

Sanskara Karya Internasional

kepemimpinan SDM yang efektif mampu meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan komitmen karyawan, sekaligus membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan di era digital.

4. Audit SDM

Melalui audit SDM, organisasi dapat menilai sejauh mana kebijakan dan praktik yang dijalankan telah sesuai dengan standar dan kebutuhan. Hasil evaluasi ini menjadi dasar perbaikan dalam pengelolaan SDM ke depan.



Gambar 14.1. Tahapan audit SDM (diolah dari berbagai sumber)

5. Motivasi SDM

Dorongan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam diri maupun lingkungan kerja. Ketika motivasi terjaga dengan baik, produktivitas dan kualitas kerja cenderung meningkat. Menurut Hidayati et al. (2025) menunjukkan bahwa upaya peningkatan budaya organisasi dalam pengelolaan operasional UMKM berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, yang secara langsung berkaitan dengan motivasi SDM. Budaya organisasi yang positif seperti adanya dukungan, keterbukaan, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong semangat dan keterlibatan individu. Ketika karyawan merasa nyaman, dihargai, dan memiliki hubungan kerja yang baik, maka dorongan untuk bekerja secara optimal akan meningkat. Dengan demikian, budaya organisasi dalam penelitian tersebut berperan sebagai faktor penting yang memperkuat motivasi SDM, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Sanskara Karya Internasional

6. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Upaya peningkatan kompetensi karyawan dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Kegiatan ini membantu karyawan meningkatkan keterampilan sekaligus mempersiapkan diri menghadapi perubahan. Dalam menyusun dan mengembangkan materi pelatihan, organisasi perlu mengacu pada standar kompetensi yang berlaku secara nasional.

SKKNI merupakan pedoman yang digunakan untuk menentukan kompetensi kerja yang harus dimiliki oleh tenaga kerja di berbagai sektor. Berdasarkan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia nomor 149 tahun 2020 tentang penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia pada bidang manajemen sumber daya manusia kita harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang berhubungan dengan proses menyusun kebutuhan pembelajaran dan pengembangan untuk peningkatan kompetensi pekerja.

7. Manajemen Kinerja Organisasi

Pengelolaan kinerja dilakukan melalui serangkaian proses mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Dengan sistem yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu berkontribusi secara maksimal. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) No. 149 Tahun 2020 merupakan salah satu instrumen regulatif yang memberikan kerangka acuan komprehensif dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek manajemen kinerja organisasi yang berbasis kompetensi. Dalam perspektif SKKNI, manajemen kinerja tidak hanya dipahami sebagai proses administratif untuk menilai hasil kerja, melainkan sebagai suatu sistem strategis yang terintegrasi dengan pengembangan kompetensi tenaga kerja. Sistem ini mencakup berbagai kemampuan inti, seperti menyusun perencanaan

Sanskara Karya Internasional

kinerja yang selaras dengan tujuan organisasi, menetapkan indikator kinerja yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu, serta melaksanakan evaluasi kinerja secara objektif, transparan, dan berbasis bukti (evidence-based). Selain itu, SKKNI juga menekankan pentingnya proses monitoring dan pengendalian kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan guna memastikan adanya konsistensi antara perencanaan dan realisasi kinerja di lapangan.

8. Manajemen Kompensasi

Pemberian imbalan kepada karyawan perlu dirancang secara adil dan kompetitif. Sistem kompensasi yang tepat tidak hanya meningkatkan kesejahteraan, tetapi juga memperkuat loyalitas dan kepuasan kerja. Hasil penelitian Hidayati dan Maskuri (2020) menunjukkan bahwa kondisi makroekonomi seperti inflasi dan tingkat pengangguran memiliki pengaruh signifikan terhadap daya beli masyarakat. Peningkatan inflasi dan pengangguran cenderung menurunkan daya beli, sehingga berdampak pada kesejahteraan individu. Dalam konteks manajemen kompensasi, temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan faktor eksternal, khususnya inflasi, dalam menetapkan kebijakan upah dan remunerasi. Penyesuaian kompensasi yang tidak sejalan dengan kenaikan harga dapat menurunkan nilai riil pendapatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi dan kinerja kerja.

Sanskara Karya Internasional

9. Peningkatan Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui berbagai strategi, seperti penguatan budaya kerja, peningkatan kompetensi, serta perbaikan sistem manajemen. Semua upaya tersebut saling mendukung dalam mencapai hasil yang optimal. Hidayati (2022) menyatakan bahwa sistem manajemen yang diterapkan oleh Netflix menunjukkan bahwa peran sumber daya manusia tidak hanya sebagai mitra bisnis, tetapi sebagai pendukung utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang strategis dan berbasis kinerja menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja organisasi di masa kini dan masa depan.

Sanskara Karya Internasional

10. Menghitung Salary dengan Metode Hay System

Penentuan struktur gaji dapat dilakukan dengan metode Hay System yang menilai jabatan berdasarkan bobot pekerjaan. Dalam praktiknya dikenal kondisi:

- In Paid: gaji sudah sesuai dengan nilai jabatan
- Under Paid: gaji masih di bawah standar
- Over Paid: gaji melebihi nilai jabatan

11. Menghitung Upah

Perhitungan upah dapat didasarkan pada waktu kerja, hasil kerja, atau sistem tertentu yang disepakati. Ketepatan dalam menentukan upah penting untuk menjaga keadilan dan kepatuhan terhadap regulasi. Dalam kaitannya dengan sistem pengupahan, hasil penelitian Hidayati et al. (2025) memiliki

implikasi yang sangat penting. Sistem pengupahan pada dasarnya tidak hanya berfungsi sebagai alat kompensasi finansial, tetapi juga sebagai instrumen untuk menciptakan keadilan organisasi. Keadilan distributif berkaitan langsung dengan bagaimana upah, insentif, dan bonus didistribusikan berdasarkan kinerja, sehingga pekerja merasa imbalan yang diterima sebanding dengan kontribusinya. Sementara itu, keadilan prosedural tercermin dalam transparansi dan konsistensi mekanisme penentuan upah, termasuk dalam penilaian kinerja yang menjadi dasar pemberian kompensasi. Adapun keadilan interaksional berkaitan dengan cara manajemen berkomunikasi dan memperlakukan karyawan dalam proses penetapan upah.

Sanskara Karya Internasional

12. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Dalam kondisi tertentu, hubungan kerja dapat berakhir karena berbagai alasan. Proses ini perlu dikelola secara bijaksana, transparan, dan sesuai ketentuan hukum agar tidak menimbulkan konflik.

13. Manajemen SDM Global

Di era globalisasi, organisasi dituntut mampu mengelola tenaga kerja lintas budaya dan negara. Perbedaan nilai, kebiasaan, serta regulasi menjadi tantangan yang perlu dihadapi dengan pendekatan yang adaptif. Salah satu isu penting dalam MSDM global adalah sejauh mana perusahaan perlu menstandardisasi kebijakan dan praktik SDM di seluruh

negara operasionalnya, atau justru menyesuaikannya dengan kondisi lokal. Dalam hal ini, terdapat dua pendekatan utama, yaitu standarisasi global dan adaptasi lokal.

D. Rangkuman

Setiap topik dalam manajemen SDM saling terhubung dan tidak dapat dipisahkan. Strategi SDM menjadi dasar arah pengelolaan, sementara komunikasi dan kepemimpinan mendukung pelaksanaan di lapangan. Motivasi, pelatihan, dan kompensasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu. Selanjutnya, kinerja individu akan berdampak langsung pada kinerja organisasi. Di sisi lain, audit SDM berfungsi sebagai alat kontrol, sedangkan aspek teknis seperti penggajian dan PHK melengkapi praktik operasional. Dalam konteks global, seluruh konsep tersebut perlu disesuaikan dengan dinamika internasional.

Sanskara Karya Internasional

Keseluruhan materi yang telah dipelajari menunjukkan bahwa pengelolaan SDM memerlukan pendekatan yang terpadu dan berkelanjutan. Setiap aspek memiliki peran penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dengan pemahaman yang baik, mahasiswa diharapkan mampu berpikir strategis, mengambil keputusan yang tepat, serta berkontribusi dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

E. Proyek Kepemimpinan dalam SDM

Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL)

- CPL 2 : Mampu menguasai konsep dan teori terkait fungsi manajemen (POAC) dan fungsi bisnis (sumber daya

manusia) untuk memecahkan tantangan bisnis pada berbagai tipe organisasi. (S4, P3, KK2, KU1)

- CPL 8:Mampu memimpin dan mengelola tim serta individu agar berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (S4, P4, KK7, KU5)

1. Sebuah UMKM di bidang kuliner mengalami penurunan penjualan dalam 6 bulan terakhir. Hasil observasi menunjukkan beberapa permasalahan, antara lain:
    - Karyawan kurang terampil dalam melayani pelanggan
    - Komunikasi antar karyawan tidak efektif
    - Tidak ada pembagian tugas yang jelas
    - Sistem kompensasi kurang memotivasi
    - Pemilik usaha belum menerapkan perencanaan SDM secara sistematis

    Akibatnya, kinerja karyawan menurun dan pelanggan mulai beralih ke kompetitor.

    Pertanyaan

    - Identifikasi Masalah
    - Jelaskan permasalahan SDM yang terjadi pada UMKM tersebut berdasarkan kasus di atas!
    - Analisis Fungsi Manajemen (POAC)
    - Analisis bagaimana fungsi manajemen berikut belum berjalan dengan baik:

Sanskara Karya Internasional

a. Planning
b. Organizing
c. Actuating
d. Controlling

- Strategi Pengembangan SDM
- Rancang strategi pengembangan SDM yang dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan tersebut!
- Solusi Manajerial
- Jelaskan bagaimana konsep manajemen fungsional dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi!
- Rekomendasi
- Berikan rekomendasi yang realistis dan aplikatif agar UMKM tersebut mampu bersaing kembali di pasar!

  Mengacu pada Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) ke 1 Bobot : 25%

2. Sebuah perusahaan jasa mengalami penurunan kinerja tim dalam 4 bulan terakhir. Meskipun setiap anggota tim memiliki kompetensi yang cukup, hasil kerja yang dicapai tidak sesuai target. Berdasarkan evaluasi manajemen, ditemukan beberapa permasalahan:

   - Kurangnya koordinasi antar anggota tim

Sanskara Karya Internasional

- Pemimpin tim kurang memberikan arahan yang jelas
- Motivasi kerja karyawan menurun
- Terjadi konflik antar individu dalam tim
- Tidak ada evaluasi kinerja secara berkala

Akibatnya, target organisasi tidak tercapai dan kepuasan pelanggan menurun.

Pertanyaan :

- Jelaskan permasalahan utama yang terjadi dalam tim tersebut terkait kepemimpinan dan pengelolaan SDM!
- Analisis kelemahan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam kasus tersebut dan dampaknya terhadap kinerja tim!
- Rancang strategi yang dapat dilakukan pemimpin untuk meningkatkan kinerja tim, dengan memperhatikan:
    a. Komunikasi
    b. Motivasi
    c. Kerja sama tim
- Jelaskan bagaimana pemimpin dapat mengelola perbedaan karakter dan kemampuan individu dalam tim agar tetap produktif!

Sanskara Karya Internasional

- Buatlah solusi komprehensif agar tim dapat kembali mencapai target organisasi secara optimal! Mengacu pada Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) ke 2 Bobot : 25%

3. Sebuah perusahaan manufaktur sedang menghadapi penurunan kinerja tim produksi akibat perubahan permintaan pasar yang cepat. Target produksi sering tidak tercapai, sementara tim terdiri dari karyawan dengan tingkat pengalaman dan kemampuan yang berbeda-beda. Selain itu, komunikasi antar bagian kurang efektif dan pemimpin tim masih menggunakan pendekatan lama yang kurang adaptif terhadap perubahan.

Sanskara Karya Internasional

Manajemen perusahaan menuntut adanya strategi baru agar tim mampu beradaptasi, meningkatkan kinerja, dan mencapai target organisasi dalam kondisi yang dinamis.

Pertanyaan

- Bagaimana strategi yang dapat dirancang oleh pemimpin untuk meningkatkan kinerja tim dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis tersebut?
- Bagaimana pemimpin dapat mengelola perbedaan kemampuan dan pengalaman individu dalam tim agar tetap produktif?
- Apa langkah strategis yang dapat dilakukan untuk memperbaiki komunikasi dan koordinasi dalam tim?

- Bagaimana pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan agar lebih efektif dalam situasi tersebut?
- Rancang solusi strategis yang terintegrasi agar tim mampu mencapai kinerja tinggi dan tujuan organisasi secara optimal!

Mengacu pada Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) ke 3 Bobot : 25%

4. Sebuah organisasi mahasiswa sedang mempersiapkan kegiatan seminar nasional. Namun dalam pelaksanaannya muncul berbagai kendala, seperti:

Sanskara Karya Internasional

- Perencanaan kegiatan kurang matang sehingga banyak perubahan jadwal
- Pembagian tugas antar panitia tidak jelas
- Beberapa anggota tidak menjalankan tugas dengan baik
- Koordinasi antar divisi kurang efektif
- Tidak ada evaluasi atau pengawasan terhadap progres kerja

Akibatnya, persiapan kegiatan menjadi tidak optimal dan berpotensi mengganggu keberhasilan acara.

Pertanyaan

- Bagaimana penerapan fungsi Planning yang seharusnya dilakukan agar kegiatan dapat berjalan lebih terarah?
- Bagaimana cara memperbaiki fungsi Organizing dalam pembagian tugas dan tanggung jawab tim?
- Apa langkah yang dapat dilakukan dalam fungsi Actuating agar anggota tim dapat bekerja lebih efektif dan termotivasi?
- Bagaimana penerapan fungsi Controlling yang tepat untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana?
- Rancang solusi yang terintegrasi berdasarkan fungsi POAC agar tim dapat bekerja sama secara efektif dan kegiatan berjalan sukses!

Sanskara Karya Internasional

Mengacu pada Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK) ke 4 Bobot : 25%

F. Daftar Pustaka

Ardhiyansyah A, Sulistyowati NW, Hidayati N, Handayani E. 2023. Inovasi berkelanjutan: Pendekatan kolaboratif untuk mengatasi tantangan sosial-ekonomi di Provinsi Jawa Barat. Jurnal Pengabdian West Science 2(06), 460-467.

Hidayati N. 2022. Human resources management review on Netflix. In International Conference on Economics, Management and Accounting. Atlantis Press 207: 391-397.

Hidayati N, Jayadi J, Utama A, Mulyana D. 2025. Improving organizational culture to increase job satisfaction and performance in operational management of MSMEs. Eastasouth Journal of Effective Community Services, 3(03), 165-174.

Hidayati N, Maskuri A. 2020. Inflasi, tingkat pengangguran dan daya beli masyarakat di Kabupaten Bogor. Jurnal Manajemen Kewirausahaan 17(2): 137-142.

Hidayati N, Subroto S, Anani S, Djou SHN, Musa M. 2024. The influence of recruitment strategy, employee morale, and compensation packages on talent acquisition in technology companies in indonesia. The Eastasouth Management and Business 2(03): 274-285.

Hidayati N, Syafri M, Syamsulbahri S, Akbar M, Sutrisno S. 2025. Employee perception of fairness in the performance appraisal process and its impact on performance in Indonesian startups. The Eastasouth Management and Business 3(03): 521-528

Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 149 tahun 2020 tentang penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sanskara Karya Internasional

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia 2 merupakan lanjutan dari pembelajaran dasar MSDM yang dirancang untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan aplikatif mengenai pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi modern. Buku ini membahas berbagai konsep strategis yang tidak hanya menekankan aspek administratif, tetapi juga menempatkan SDM sebagai faktor kunci dalam pencapaian keunggulan kompetitif organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang. Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, maupun praktisi dalam memahami dan mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia secara strategis dan berkelanjutan. Dengan pendekatan yang sistematis dan kontekstual, buku ini tidak hanya memberikan landasan teoritis, tetapi juga wawasan praktis yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja saat ini.

Sanskara Karya Internasional

IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA
No. 631/DKI/2023

ISBN 978-634-7499-33-2