

Editor: Yerisma Welly

# MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Martin Yehezkiel Sianipar  
Haslinah  
Neng Nurhemah  
Vitri Lestari  
Hardiansyah  
Felix Chandra  
Bambang Supriadi  
Febrianty  
Hadi Purnomo  
Eka Mariyanti  
Yayah Sutisnawati  
Mari Maryati



BUNGA RAMPAI

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

## **UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

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

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

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

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

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

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

# **MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Martin Yehezkiel Sianipar  
Haslinah  
Neng Nurhemah  
Vitri Lestari  
Hardiansyah  
Felix Chandra  
Bambang Supriadi  
Febrianty  
Hadi Purnomo  
Eka Mariyanti  
Yayah Sutisnawati  
Mari Maryati

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

# **MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Martin Yehezkiel Sianipar  
Haslinah  
Neng Nurhemah  
Vitri Lestari  
Hardiansyah  
Felix Chandra  
Bambang Supriadi  
Febrianty  
Hadi Purnomo  
Eka Mariyanti  
Yayah Sutisnawati  
Mari Maryati

Editor:  
**Yerisma Welly**

Tata Letak:  
**Mega Restiana Zendrato**

Desain Cover:  
**Nathanael**

Ukuran:  
**A5 Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman:  
**vi, 190**

ISBN:  
**978-623-195-697-2**

Terbit Pada:  
**Desember 2023**

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

**PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA**  
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia” dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Sistematika buku Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan penerapan. Buku ini terdiri atas 12 bab yang dibahas secara rinci, yaitu: Pengantar Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Modal Manusia, Proses Pengadaan Sumber Daya Manusia, Pembinaan Potensi Sumber Daya Manusia, Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pemberian Motivasi Sumber Daya Manusia, Pemajuan Aspek Kepemimpinan, Manajemen Kinerja, Penilaian dan Peninjauan Prestasi Sumber Daya Manusia, Audit Sumber Daya Manusia, Pemeliharaan Sumber Daya Manusia, Interaksi Perusahaan dan Karyawan.

Kami menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Yang Kuasa. Oleh sebab itu, kami tentu menerima masukan dan saran dari pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhir kata kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mendukung dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Medan, 18 Oktober 2023

Editor

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1    PENGANTAR PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
Pendahuluan .....	1
Konsep Sumber Daya Manusia .....	2
Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....	4
Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	9
2    MODAL MANUSIA.....	15
Pengertian.....	15
Determinan Keberhasilan <i>Human Capital</i> .....	17
Elemen-Elemen Pendekatan Modal Manusia .....	18
Fungsi <i>Human Capital</i> .....	19
Jenis-jenis <i>Human Capital</i> .....	20
Perbedaan Modal Manusia dan <i>Human Resource</i> .....	22
Indikator Pengukuran Modal Manusia .....	23
Kemampuan Kerja.....	25
Determinan yang Memengaruhi Produktivitas Kerja.....	26
Indikator Produktivitas Kerja.....	27
Kolerasi Antara Modal Manusia dan Produktivitas Tenaga Kerja .....	28

	Manfaat Berinvestasi pada Sumber Daya Manusia .....	28
3	PROSES PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	35
	Pendahuluan .....	35
	Proses Pengadaan Sumber Daya Manusia .....	36
	Faktor-Faktor Penempatana Sumber Daya Manusia .....	44
	Tiga Jenis Penempatan Sumber Daya Manusia.....	45
	Tujuan Pengadaan Sumber Daya Manusia .....	46
4	PEMBINAAN POTENSI SUMBER DAYA MANUSIA.....	49
	Pendahuluan .....	49
	Perencanaan Pengembangan SDM.....	51
	Pengembangan SDM .....	53
	Pelatihan .....	60
5	PROSES PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	67
	Pengertian Pelatihan .....	67
	Tahapan Rencana Pelatihan .....	68
	Sumber Daya Manusia .....	70
	Pelatihan Sumber Daya Manusia .....	72
	Tahapan Pelatihan Sumber Daya Manusia .....	73
	Manfaat Pelatihan Sumber Daya Manusia .....	74
	Indikator Pelatihan Sumber Daya Manusia.....	76
	Jenis-Jenis Pelatihan Sumber Daya Manusia .....	78



6	PEMBERIAN MOTIVASI	
	SUMBER DAYA MANUSIA.....	83
	Pengertian Motivasi.....	83
	Tujuan Pemberian Motivasi.....	84
	Jenis-Jenis Pemberian Motivasi .....	85
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	86
	Teori-Teori Motivasi .....	89
7	PEMAJUAN ASPEK KEPEMIMPINAN.....	99
	Pengertian Kepemimpinan .....	99
	Konsep Kepemimpinan .....	100
	Jenis-Jenis Konsep Kepemimpinan.....	101
	Unsur-Unsur dalam Kepemimpinan .....	104
	Aspek Penting Kepemimpinan.....	105
	Aspek-Aspek Kepemimpinan.....	106
	Pengembangan Kepemimpinan .....	108
	Manfaat Pengembangan Kepemimpinan Bagi Organisasi.....	109
8	MANAJEMEN KINERJA .....	113
	Pengenalan Manajemen Kinerja dan Pentingnya Manajemen Kinerja.....	113
	Definisi Manajemen Kinerja .....	115
	Peran Kinerja dalam Keberhasilan Organisasi.....	116
	Tujuan Manajemen Kinerja.....	118
	Peningkatan Produktivitas dan Efisiensi .....	120
	Pengembangan Karyawan .....	121
	Penilaian Kinerja Objektif .....	123

9	PENILAIAN DAN PENINJAUAN PRESTASI SUMBER DAYA MANUSIA.....	127
	Pendahuluan .....	127
	Peninjauan Kinerja .....	128
	Penilaian Kinerja.....	128
	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	129
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	132
	Kriteria Ukuran Kinerja .....	132
	Legalitas Penilaian Kinerja.....	134
	Tanggungjawab Penilai .....	135
	Orientasi Penilaian .....	137
	Penilaian Berdasarkan Individu .....	139
	Penilai.....	140
10	AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA .....	143
	Pendahuluan .....	143
	Konsep Audit Sumber Daya Manusia.....	145
	Apakah Perencanaan dan Audit SDM Penting? ...	148
	Tujuan Audit SDM.....	149
	Klasifikasi pendekatan Audit SDM.....	150
	Metode Audit SDM.....	152
	Langkah Audit Sumber Daya Manusia.....	155
	<i>Invest in innovative HR practices</i> .....	155
11	PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	161
	Pendahuluan .....	161
	Pentingnya Pemeliharaan Sumber Daya Manusia .....	163
	Tujuan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia .....	165

	Asas-Asas Pemeliharaan	
	Sumber Daya Manusia .....	166
	Metode Pemeliharaan Sumber Daya Manusia .....	167
	Kegiatan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia...	169
12	INTERAKSI PERUSAHAAN DAN KARYAWAN.....	177
	Pendahuluan .....	177
	Hubungan Industrial .....	179
	Serikat Pekerja.....	184

# PENILAIAN DAN PENINJAUAN PRESTASI SUMBER DAYA MANUSIA

**Hadi Purnomo**

Universitas Komputer Indonesia

## **Pendahuluan**

Pencapaian perusahaan sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing saat ini, bisnis mencari keunggulan bersaing melalui kinerja karyawan mereka oleh karena itu, perusahaan harus berhati-hati dalam mengelola perilaku dan hasil dari seluruh kinerja karyawan mereka. Salah satu tugas administrasi yang harus dilakukan oleh manajer adalah menilai kinerja. Selain itu, departemen sumber daya manusia (SDM) memiliki tanggung jawab utama untuk melakukannya. Peningkatan kerja karyawan juga harus diperhatikan. Sekurang-kurangnya, perusahaan harus melakukan tinjauan kinerja untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Evaluasi kinerja karyawan membantu perusahaan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, ditingkatkan, dan diapresiasi.

Untuk mencapai tujuannya, setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya teknologi,

dan sumber daya ilmu pengetahuan. Salah satu sumber daya yang harus diperkuat adalah sumber daya manusia, yang merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan. Untuk meningkatkan produktivitas, setiap pekerja harus memiliki kinerja yang baik. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan harus melakukan evaluasi kinerja pegawai. Ini akan meningkatkan minat dan produktivitas kerja, yang pada gilirannya akan mendorong pertumbuhan perusahaan. Bagaimanapun, karena pegawai adalah bagian penting dari kesuksesan, ada standar yang mengatur bagaimana mereka bekerja.

### **Peninjauan Kinerja**

Peninjauan kinerja, juga dikenal sebagai penilaian kinerja, adalah bagian penting dari pengembangan karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan membantu organisasi. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi seseorang dalam suatu posisi terhadap organisasi atau organisasi.

Kinerja seseorang adalah kombinasi kemampuan, kesempatan, dan usaha yang dapat diukur dari hasil kerjanya dan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Ini dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk program kompensasi dan peningkatan kemampuan.

### **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan secara teratur untuk menilai seberapa baik seseorang bekerja untuk organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja membantu manajer membuat keputusan tentang apakah memberikan bonus, kenaikan jabatan, atau kompensasi lainnya kepada pegawai.

## **Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

*Performance appraisal*, juga dikenal sebagai penilaian kinerja, adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok oleh perusahaan untuk mengevaluasi dan mengkomunikasikan bagaimana karyawan dalam melakukan tugas mereka dengan membandingkan hasil pekerjaan mereka. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang tingkat kinerja mereka dan kompensasi yang akan mereka terima.

Tujuan penilaian kinerja menurut Kasmir (2016) antara lain yaitu :

### 1. Untuk Memperbaiki Kualitas Pekerjaan

Memperbaiki kualitas pekerjaan berarti bahwa manajemen perusahaan dapat menemukan kekurangan sistem dan karyawan dengan melakukan penilaian kinerja. Dengan mengetahui kekurangan ini, sistem dan karyawan akan segera diperbaiki.

### 2. Keputusan Penempatan

Jika karyawan yang telah dievaluasi kinerjanya menunjukkan bahwa mereka tidak layak untuk posisi mereka saat ini, mereka harus dipindahkan ke unit atau bagian lain. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi harus diperhatikan untuk mempertahankan tingkat kinerja mereka dan menunggu perubahan kebijakan perusahaan. Karyawan yang terus berprestasi akan dipromosikan ke bagian lain.

### 3. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Menurut peraturan perusahaan, karyawan yang menunjukkan

peningkatan kinerja akan dipromosikan atau diberhentikan, sementara karyawan yang menunjukkan penurunan kinerja pasti akan mendapatkan penurunan karier atau demosi.

#### 4. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Demikian pula, pengembangan karyawan penting bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahliannya, karena tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan.

#### 5. Penyesuaian Kompensasi

Untuk kompensasi, hasil penilaian kinerja digunakan. Jika kinerjanya meningkat, mereka akan dikompensasi dengan meningkatkan gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan, atau kesejahteraan lainnya sesuai dengan jenjang kinerjanya.

#### 6. Inventori Kompetensi Pegawai

Setelah melakukan penilaian kinerja karyawan selama beberapa waktu, perusahaan menyimpan data dan informasi tentang kompetensi, kemampuan, bakat, dan potensi setiap karyawan. Dengan kata lain, perusahaan memiliki peta kekuatan dan kelemahan karyawannya.

#### 7. Kesempatan Kerja Adil

Sistem penilaian kinerja yang baik akan memberikan rasa adil bagi seluruh karyawan, yang berarti bahwa karyawan yang berprestasi baik akan dihargai atas upaya mereka untuk berprestasi lebih baik. Penilaian kinerja dilakukan secara adil dan sesuai dengan kebijakan perusahaan, sehingga memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan.

## 8. Komunikatif Efektif antara Atasan Bawahan

Selain itu, hasil penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui seberapa efektif komunikasi antara atasan dan staf mereka. Atasan dapat memperbaiki cara mereka berbicara, yang pasti akan berdampak pada kinerja karyawan.

## 9. Budaya Kerja

Penilaian kinerja dapat mengubah budaya kerja ke arah penghargaan kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja sesuka hati mereka, tetapi harus berusaha untuk lebih baik. Dengan kata lain, kinerja dapat mengubah budaya kerja ke arah penghargaan kualitas dan produktivitas kerja.

## 10. Menerapkan Sanksi

Penilaian kinerja adalah cara untuk menghukum karyawan yang tidak memenuhi standar. Sanksi teringan biasanya berupa teguran untuk mendorong mereka untuk tidak melakukan hal yang sama lagi dan lebih baik di masa depan. Sanksi kedua dapat berarti Anda tidak akan menerima kompensasi atau peningkatan karier. Sebuah unit atau komponen lain dapat menerima sanksi ketiga. Meninggalkan perusahaan adalah sanksi yang paling parah.

Hani Handoko (2014) menyatakan bahwa penilaian prestasi kinerja dapat membantu pengambilan keputusan manajemen dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang bagaimana mereka melakukan tugas mereka. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penempatan



4. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
7. Ketidak akuratan informasional
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2013) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan seorang pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan kenyataan (*knowledge+skill*). Dengan kata lain, pegawai dengan IQ di atas rata-rata (IQ 110-120), pendidikan yang memadai untuk pekerjaannya, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas sehari-hari akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan harus ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka.

2. Faktor Motivasi

Motivasi berasal dari sikap seorang pekerja terhadap lingkungan kerja mereka. Kondisi yang mendorong mereka untuk mencapai tujuan organisasi dikenal sebagai motivasi.

### **Kriteria Ukuran Kinerja**

Sangat penting untuk menganalisis pekerjaan untuk mengidentifikasi jenis kinerja melalui analisis jabatan dan perancangan pekerjaan. Perusahaan harus dapat mengembangkan metode untuk mengukur kinerja karyawan mereka. Berikut kriteria ukuran kinerja dalam manajemen kinerja:

1. Kesesuaian strategis juga dikenal sebagai (*Strategic congruence*) didefinisikan sebagai seberapa baik sistem manajemen kinerja menunjukkan bahwa kinerja pekerjaan sesuai dengan strategi, tujuan, dan budaya organisasi. Sistem manajemen kinerja harus menilai seberapa baik karyawan melayani pelanggan jika perusahaan berfokus pada pelayanan pelanggan. Kesesuaian strategi menekankan bahwa sistem manajemen kinerja harus fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan dalam pendirian strategis perusahaan.
2. Keabsahan (*Validity*): seberapa baik ukuran kinerja menilai seluruh kinerja atau hanya elemen penting saja. Pengukuran kinerja tidak boleh kurang atau tercemar, yang dikenal sebagai "keabsahan isi".
3. Keandalan (*Reliability*) adalah istilah yang mengacu pada situasi di mana ukuran kinerja tidak berubah-ubah. Keandalan antar penilai adalah jenis keandalan yang penting karena keadaan tidak berubah-ubah di antara orang yang menilai kinerja seorang pegawai. Ukuran kinerja memiliki keandalan antar penilai jika dua orang melakukan penilaian kinerja seseorang yang sama atau hampir sama. Fakta tampaknya menunjukkan bahwa keandalan yang rendah ditunjukkan oleh ukuran kinerja pengawasan yang paling subjektif.
4. Penerimaan (*acceptability*) adalah jika seseorang menggunakan ukuran kinerja, mereka akan diterima. Banyak metrik kinerja yang kompleks sangat absah dan dapat diandalkan, tetapi mereka menghabiskan begitu banyak waktu bagi manajer sehingga mereka menolak untuk menggunakannya. Mereka yang dievaluasi oleh metrik tersebut mungkin tidak dapat menerimanya.

5. Kekhususan, juga disebut "kekhususan", adalah sejauh mana ukuran kinerja menunjukkan kepada pegawai tentang hal-hal yang mereka harapkan dan bagaimana mereka memenuhi harapan tersebut. Fokus utama adalah menciptakan tujuan strategis dan manajemen kinerja. Perusahaan tidak dapat mencapai tujuan strategisnya jika ukuran tidak menetapkan hal-hal yang harus dilakukan pegawai untuk membantu mencapainya.

### **Legalitas Penilaian Kinerja**

Jika penilaian kinerja pegawai mengikuti sistem standar dan berlaku, penilaian tersebut dapat dianggap sah. Kebasahan penilaian kinerja adalah penyebabnya. Proses penilaian adalah seperti berikut.

1. Sistem penilaian kinerja yang formal dan standar digunakan untuk membuat keputusan di bidang kepegawaian.
2. Prosesnya harus seragam untuk semua pegawai.
3. Standar penilaian harus dikomunikasikan kepada semua pegawai.
4. Pegawai harus dapat melihat hasil penilaian.
5. Pegawai harus diberi kesempatan untuk tidak setuju.
6. Penilai harus diberi petunjuk tentang cara melakukan penilaian secara tepat, sistematis, dan tidak bias.
7. Pembuat keputusan di bidang kepegawai.

Sebuah sistem yang transparan harus menjamin penilaian yang dihasilkan dari berbagai prosedur di atas, sehingga pegawai dapat mengetahui bagaimana hasil penilaian untuk diri mereka sendiri. Data harus diketahui dan diinformasikan kepada pegawai secara utuh dan sesuai dengan apa yang telah dinilai, dan pegawai harus

memiliki waktu untuk menyampaikan umpan balik terhadap penilaian. Data penilaian pegawai juga dapat digunakan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan. Untuk memastikan bahwa data lengkap dan berguna, hasil penilaian harus mencakup hal-hal berikut:

1. Berdasarkan analisis jabatan.
2. Hindari menilai sifat pribadi individu yang dinilai secara onjektif.
3. Memberikan pegawai kesempatan yang sama untuk mendapatkan skor terbaik.
4. Dimensi yang berkaitan dengan kinerja agar menyeluruh.

Beberapa syarat yang harus diperhatikan oleh tim penilai untuk menjaga penilaian menjadi objektif, yaitu:

1. Mereka harus dilatih menggunakan sistem penilaian.
2. Mereka harus memiliki kesempatan untuk melihat orang yang dinilai secara cermat.
3. Untuk menghindari bias, penilai tidak harus berpartisipasi atau memihak.

### **Tanggungjawab Penilai**

Dalam mengembangkan pegawai dan produktivitasnya ada beberapa faktor yang harus dinilai menurut Klinger yaitu evaluasi performance yang pada dasarnya meliputi :

1. Kriteria yang berdasarkan pada kriteria individu (*person based*), yang menilai kepribadian, karakteristik, dan tingkah laku karyawan, yang sering menghasilkan penilaian yang subjektif.
2. Didasarkan pada performance atau *performance based*. menilai perilaku karyawan dibandingkan dengan kinerja sebelumnya.

Untuk mencapai tingkat objektivitas penilaian, ada beberapa faktor yang menyebabkan bias bersumber pada:

1. Faktor penilaian

Untuk menilai kinerja, alat ukur harus objektif, dan atasan langsung adalah penilai terbaik.

2. Tujuan penilaian

Penilaian kinerja harus tegas dan memiliki tujuan yang jelas untuk mencapai tujuan.

3. Sistem penilaian

Faktor penilaian membentuk sistem penilaian. Faktor penilaian secara keseluruhan harus objektif. Sistem penilaian harus praktis, berhubungan dengan karyawan, dan memiliki standar dan ukuran yang jelas.

4. Pengukuran isi

Fokus penilaian meliputi jenis kriteria, fokus penilaian, dan deskripsi peringkat kerja (*Performance level descriptions*). Fokus penilaian dapat berorientasi pada individu, pekerja, atau pelanggan.

5. Kriteria kinerja

Beberapa hal yang dapat dinilai adalah sebagai berikut: kualitas, yang mengacu pada kesesuaian hasil dengan yang diinginkan; kuantitas, jumlah, atau jumlah yang dihasilkan, baik dalam jumlah uang, unit, atau aktivitas; ketepatan waktu; efektivitas biaya, yang mengacu pada bagaimana sumber daya organisasi digunakan semaksimal mungkin; dan kebutuhan supervisi, yang mengacu pada kebutuhan untuk bantuan atau intervensi supervisi dalam pelaksanaan tugas pegawai.

## 6. Proses pengukuran

Dua elemen membentuk proses pengukuran: 1) skala yang digunakan, apakah itu nominal, ordinal, atau interval; dan 2) jenis instrumen yang digunakan, yaitu perbandingan kinerja individu yang diukur.

Berbagai bias atau distorsi pengukuran yang tidak akurat menyebabkan ketidakakuratan dalam penilaian dan menyebabkan terjadi kesalahan-kesalahan yang disebabkan sebagai berikut :

1. Kecenderungan menilai murah.
2. Kecenderungan memberi nilai ditengah.
3. *Halo Effect* ( penilaian sesuai dimensi mempengaruhi dimensi yang lain).
4. Subyektivitas penilai.
5. Rangkaian perseptual, kecenderungan penilai untuk melihat apa yang dilihat.
6. Adanya pengaruh dari penilai sebelumnya.

### **Orientasi Penilaian**

Memberikan motivasi kepada karyawan saat membuat daftar penilaian dapat membantu mereka membuat keputusan dan merasa memiliki tanggung jawab. Hal ini disebut *Management by Objective* (MBO) yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut ;

1. Atasan dan bawahan menetapkan tujuan kinerja.
2. Tujuan yang ditetapkan Bersama.
3. Individu atau kelompok kerja diberi tanggung jawab dan tugas.
4. Peninjauan perkembangan dilakukan secara berkala untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan pegawai berkembang.

5. Anggota staf memahami peran mereka karena tujuan dan tanggung jawab telah dijelaskan dengan jelas sebelumnya.
6. Hasil bawahan menentukan kinerja.

Dengan mengetahui capaian output maka dapat diketahui kapasitas yang telah digunakan dalam rangka untuk menghasilkan output tersebut.

Untuk menilai kemampuan sumber daya manusia (SDM) sebuah organisasi, evaluasi output sangat penting. Penilaian berdasarkan hasil memiliki kelebihan dan kelemahan. Dengan mengetahui hasilnya, kita dapat mengetahui kapasitas yang telah digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Kelebihan penilaian berdasarkan hasil adalah sebagai berikut :

1. Tersedianya target kinerja.
2. Ukuran-ukuran spesifik yang dapat diukur.
3. Cenderung mengurangi kesalahan.
4. Secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan atau sarana organisasi.

Selain itu, penilaian memiliki kelemahan. Kelebihan penilaian output adalah dapat memperhitungkan output dalam tahun rata-rata. Namun, banyak hal yang sifatnya kualitatif, sehingga sulit untuk diperhitungkan. Namun, demikian sering menghadapi kelemahan dalam melakukan penilaian; kelemahan ini terdiri dari :

1. Banyak pegawai yang tidak dapat di kuantitatifkan ukuran-ukurannya.
2. Pegawai cenderung mengabaikan dimensi-dimensi kinerja nonkuantitatif.
3. Jika yang diterapkan ukuran-ukuran yang bersifat individu maka akan mengurangi nilai kerja kelompok.

## **Penilaian Berdasarkan Individu**

Dibandingkan dengan hasil akhir, penilaian kinerja akan berfokus pada sarana dan sasaran, bukan hasil akhir. Perilaku pegawai harus sesuai dengan sarana yang tersedia dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk menerapkan model penilaian, mereka harus memenuhi beberapa kriteria, seperti :

1. Sebuah kelompok pengawas dan staf menentukan metrik kinerja yang penting. Kelompok yang sama juga mengidentifikasi perangkat perilaku yang berkaitan dengan dimensi bagi kinerja yang utama.
2. *Behavioral incident* dinilai berdasarkan tingkat keinginan atau pentingnya.
3. *Rating scala* dikembangkan untuk semua dimensi kerja.
4. Untuk menilai perilaku karyawan, penilai menggunakan skala rating.

Walaupun ada beberapa masalah, penilaian kinerja pegawai berdasarkan perilaku memiliki manfaat. Perilaku karyawan bersifat kualitatif dan subjektif, sehingga sulit untuk dikenali dan dihitung. Beberapa keuntungan menggunakan metode ini adalah sebagai berikut:

1. Perilaku dapat diukur dan diamati secara obyektif.
2. Perilaku yang diukur adalah menyangkut tentang pegawai.

Kelemahan-kelemahan dengan model penilaian kinerja tidak dapat dihindari, kelemahan dari model tersebut yaitu :

1. Tidak mengukur hasil akhir tujuan secara langsung.
2. Mengembangkan skala penilaian untuk setiap karyawan organisasi akan sangat memakan waktu.



3. Perilaku yang sulit diamati akan tidak dapat dinilai.

### **Penilai**

Validitas hasil penilaian sangat dipengaruhi oleh metode yang dapat digunakan. Agar arah penilaian menjadi lebih jelas dan dapat diukur, penilaian kinerja membutuhkan standar yang jelas. Seorang pemimpin atau penilai harus mematuhi persyaratan berikut:

1. Objektif
2. Adil
3. Konsekuen
4. Mengikuti langkah-langkah yang telah ditentukan

Ketentuan tersebut memberikan pedoman dan arahan untuk kinerja pegawai. Mereka juga harus dipahami saat melakukan penilaian.

## **Daftar Pustaka**

Ambar T, Rosidah M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendekatan Teoritik dan Praktik Untuk Organisasi Publik. Gava Media.

Hani, T. Handoko. (2014). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPFY Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu, S.P. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan Belas. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Cetak Kedua. Jakarta.

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

Raymond A.N, John, R.H. Barry G, Patrick M.W. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat.

## **Profil Penulis**

### **Hadi Purnomo, S.E, M.M**



Penulis merupakan dosen tetap prodi Keuangan dan Perbankan di fakultas ekonomi dan Bisnis, UNIKOM Bandung, mengampuh mata kuliah Pengantar Manajemen, Manajemen bisnis digital, finansial teknologi, praktikum pembelian dan penjualan, praktikum peramalan penjualan, Manajemen Sumber Daya Manusia. Latar belakang pendidikan menempuh S1 di Universitas Haluoleo Kendari Sulawesi Tenggara dan lulus tahun 2004, S2 di Universitas Komputer Indonesia Bandung dengan bidang konsentrasi sumber daya manusia dan lulus tahun 2018. Menjadi pengurus Ikatan sarjana ekonomi Indonesia (ISEI) cabang Universitas Komputer Indonesia,

Email Penulis : [hadi.purnomo@email.unikom.ac.id](mailto:hadi.purnomo@email.unikom.ac.id)

# AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

**Eka Mariyanti**

Universitas Dharma Andalas

## **Pendahuluan**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling penting yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Seperti yang pernah dikatakan oleh filosof Yunani Kuno, Protagoras, “*Man is the measure of all things*” dimana Manusia adalah ukuran untuk segala-galanya. Artinya, manusia memiliki kemampuan untuk mengaplikasikan berbagai hal yang ada saat ini atau di masa depan dalam pekerjaannya (Kooli & Abadli, 2022), untuk dapat merespon lingkungan kerja yang dinamis tersebut, manajemen sumber daya manusia harus mampu menentukan cara-cara untuk meningkatkan kinerja dan mengurangi beban kerja operasional karyawan (Anwar & Abdullah, 2021).

Roberts (2007) menjelaskan dalam bukunya yang berjudulnya “The modern firm” bahwa di era bisnis yang penuh persaingan seperti sekarang, sebagian besar organisasi berusaha mengoptimalkan beban operasional mereka dengan upaya yang maksimal. Salah satu cara untuk mengurangi pengeluaran operasional yang tidak perlu adalah dengan meningkatkan efisiensi proses internal (Prokopenko, 2020). Manajemen harus mengakui peran penting Departemen Sumber Daya Manusia dalam mengarahkan organisasi menuju kesuksesan.

Sangat penting bagi manajemen untuk meluangkan waktu dan sumber daya yang cukup untuk memahami dinamika perubahan dalam departemen SDM dan mengikuti perkembangan dalam praktik SDM, serta memahami permasalahan-permasalahan SDM yang muncul. Tercermin bahwa aspek yang paling mahal, dan juga yang paling produktif, adalah tenaga kerja (Lauder & Mayhew, 2020). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menjadi krusial dalam konteks ini. Dalam kerangka ini, berbagai aspek dari audit sumber daya manusia dan evaluasi mengenai efektivitas sumber daya manusia, termasuk potensi SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif, bagi organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) terkait dengan pengelolaan dan pengembangan individu dalam suatu organisasi. Mereka terlibat dalam merancang dan melaksanakan strategi serta kebijakan SDM, serta dalam sejumlah aktivitas manajemen individu seperti pengembangan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, manajemen bakat, manajemen pengetahuan, perekrutan dan seleksi, pengembangan karyawan, beban kerja, manajemen kinerja, kompensasi dan tunjangan, hubungan karyawan, keselamatan dan kesehatan, kesejahteraan, administrasi SDM, kepatuhan hukum, kesetaraan peluang, isu keberagaman, dan permasalahan terkait hubungan kerja (Armstrong & Taylor, 2020).

Audit sumber daya manusia muncul sebagai salah satu alat penting untuk menilai kinerja Sumber Daya Manusia (Mousa & Othman, 2020). Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai serangkaian langkah lintas disiplin yang melibatkan rekrutmen, seleksi, penyelenggaraan pekerjaan yang ergonomis, pengaturan tenaga kerja, bahan, serta penciptaan motivasi bagi para karyawan.

Audit SDM dianggap sebagai alat diagnostik yang membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Audit yang efektif dapat membantu mendorong pemikiran konstruktif karyawan, mengidentifikasi aspek positif dan kekurangan organisasi, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan organisasi.

### **Konsep Audit Sumber Daya Manusia**

Audit sumber daya manusia merupakan proses sistematis untuk menilai kekuatan, batasan, dan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia dalam konteks kinerja organisasi (Flamholtz et al., 1988; Shiri, 2012). Olalla dan Castillo (2002) juga mengartikan audit sumber daya manusia sebagai langkah pengukuran untuk pemanfaatan hasil sumber daya manusia serta efektivitasnya dalam semua kondisi, dan tingkat optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia untuk mendukung organisasi. Pendekatan audit aset manusia bersifat analitis, bukan preskriptif. Tujuannya adalah mendorong para manajer dan eksekutif untuk merancang metode pengukuran kinerja sesuai target dan tujuan yang dikembangkan dari pengalaman serta kebutuhan unit, departemen, dan sektor masing-masing. Para eksekutif disarankan untuk merevisi, mengadaptasi, dan menerapkan berbagai metode diagnostik yang sesuai dengan kondisi mereka (Shaban, 2012). Ini menjadi sangat berguna ketika organisasi bersiap untuk mengambil tindakan berdasarkan hasil audit dan mengembangkan fungsi SDM-nya sehingga mampu mencapai potensi yang maksimal dalam mendukung visi dan misi organisasi. Sama halnya dengan audit keuangan yang menangani berbagai transaksi dan isu finansial, audit sumber daya manusia juga berfokus pada program dan permasalahan terkait individu, fungsi, serta filosofi sumber daya manusia dalam organisasi (Ukil, 2015).

Kata "audit" berasal dari kata kerja Latin *audire*, yang berarti mendengarkan. Mendengarkan serta mengimplikasikan upaya untuk mengetahui kondisi seperti apa yang diharapkan atau dijanjikan. Audit sebagai proses formal bersumber dari fitur mendengarkan ini. Oleh karena itu, audit adalah alat diagnostik untuk mengukur, bukan hanya mengukur status saat ini saja akan tetapi juga mengukur kesenjangan antara apa yang terjadi saat ini dan hal-hal yang diinginkan dalam area yang sedang diaudit. Dalam pola yang serupa, Kooli dan Abadli, (2022) mendefinisikan bahwa Audit SDM sebagai proses kompleks pemantauan aktivitas dan pengumpulan informasi. Manajer SDM harus memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan rencana, mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan, dan mendeteksi penyimpangan dari rencana untuk mengambil tindakan perbaikan. Tanggung jawab ini tidak hanya berkaitan dengan memberikan layanan kepada karyawan saja, akan tetapi juga membimbing mereka agar mereka mampu bekerja, dan juga mencatat kinerja mereka, meskipun demikian, manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai investasi dengan tujuan: memberi kemampuan kepada orang untuk bekerja secara efisien dan efektif. Penulis berpendapat bahwa tidak salah ketika kami mengatakan bahwa manusia adalah aset yang paling berharga dalam suatu organisasi, karena keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Maka prosedur untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik yang mampu menyelesaikan tugas-tugas mulai dari yang paling sulit sampai dengan yang paling mudah harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin.

Audit telah mengalami perkembangan dari masa ke masa, sehingga menjadi semakin spesifik, hingga muncul istilah audit fungsional. Tujuan dari audit fungsional adalah untuk mendiagnosis, menganalisis, mengendalikan, dan

memberi nasihat dalam batasan setiap area fungsional perusahaan. Audit SDM adalah jenis audit fungsional. Dengan demikian, sebagai pendekatan pertama, dapat dikatakan bahwa audit SDM terdiri dari mendiagnosis, menganalisis, mengevaluasi, dan menilai garis tindakan masa depan dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM). Audit SDM adalah alat dasar untuk manajemen perusahaan. Tujuannya bukan hanya untuk mengontrol dan mengukur hasil, tetapi juga mengadopsi perspektif yang lebih luas yang akan membantu dalam menentukan roadmap dalam bidang HRM. Dengan demikian, audit SDM harus melakukan dua fungsi dasar (Ledema & Caballero, 2014). Pertama, harus menjadi sistem informasi manajemen sebagai umpan balik yang mampu memberikan informasi tentang situasi dalam memfasilitasi pengembangan proses manajemen atau pengembangan SDM. Yang kedua fungsi ini harus menjadi alat untuk mengontrol dan mengevaluasi kebijakan yang sedang diterapkan, serta proses yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selama ini audit hanya dikenal sebagai kewajiban di bidang keuangan saja baik audit akuntansi maupun audit pajak, terutama karena hal ini merupakan kewajiban hukum. Jadi seperti halnya audit akuntansi maupun audit pajak, Audit Sumber Daya Manusia juga merupakan proses formal yang sistematis, yang dirancang untuk memeriksa strategi, kebijakan, prosedur, dan praktik terkait manajemen sumber daya manusia.

Komite Akuntansi Asosiasi Akuntansi Amerika pada tahun (1973) telah mendefinisikan Akuntansi Sumber Daya Manusia (HRM) sebagai proses mengidentifikasi dan mengukur data tentang sumber daya manusia dan mengkomunikasikan informasi ini kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Vasantham (2021) juga menawarkan definisi serupa untuk HRM, Vasantham



mendefinisikan HRM sebagai pengukuran dan pelaporan biaya dan nilai orang dalam sumber daya organisasi. Dalam pandangan definisi ini, Audit SDM dapat dianggap sebagai pemeriksaan kesehatan tahunan organisasi, karena memiliki peran penting dalam menanamkan rasa percaya diri dalam manajemen dan fungsi SDM suatu industri atau organisasi. Namun, dalam hal Sumber Daya Manusia, tidak ada kewajiban hukum untuk mengadopsi audit SDM.

### **Apakah Perencanaan dan Audit SDM Penting?**

Secara mendasar, perencanaan tenaga kerja atau SDM berkaitan dengan memprediksi kebutuhan pasar tenaga kerja di masa depan. Maka diperlukan pemahaman tentang komposisi tenaga kerja saat ini, Analisis terhadap kebutuhan layanan di masa depan, dan analisis terhadap jenis dan ukuran tenaga kerja yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Hal ini semakin penting bagi sebuah organisasi ketika organisasi tersebut mengadopsi cara-cara baru dalam beroperasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Tantangannya adalah memastikan bahwa organisasi mampu untuk meminimalkan biaya dan meraih peluang yang dibawa oleh perubahan tersebut - seperti kemajuan karir yang lebih cepat, rekrutmen yang efektif, dan desain pekerjaan yang lebih fleksibel serta penempatan tenaga kerja yang lebih baik. Dengan mengidentifikasi kemampuan tenaga kerja dan dengan mempertimbangkan apa yang akan dibutuhkan di masa depan serta merencanakan secara sistematis, manajer dapat membatasi risiko yang terkait dengan peristiwa yang tidak terduga.

## **Tujuan Audit SDM**

Audit SDM telah berkembang dalam beberapa tahun terakhir sampai pada titik di mana ia telah berhenti menjadi sekadar alat kontrol semata dan telah menjadi alat pengambilan keputusan yang diperlukan dalam masalah-masalah yang terkait dengan personel sesuai dengan tujuan global perusahaan. Akibatnya, semua fungsi dan kompetensi audit SDM secara bertahap diperluas.

Khususnya, Tujuan Audit SDM akan membantu organisasi untuk:

1. Mengidentifikasi masalah potensial, mengelola risiko, dan meminimalkan siklus manajemen krisis.
2. Mengendalikan biaya sumber daya manusia, termasuk biaya pergantian karyawan, absensi, perubahan struktural, dan perpindahan staf.
3. Mengembangkan keterampilan tenaga kerja yang membutuhkan waktu untuk tumbuh.
4. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia, keuangan, dan sumber daya lainnya.
5. Selain itu, alasan untuk melakukan audit SDM adalah untuk menilai seberapa efektif dan efisien aktivitas SDM organisasi dan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki serta perubahan yang diperlukan. Tujuan dari Audit SDM adalah melakukan analisis yang lebih mendalam terhadap fungsi SDM untuk mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan serta di mana perbaikan mungkin diperlukan. Melakukan audit melibatkan peninjauan terhadap praktik, kebijakan, dan prosedur saat ini, dan mungkin juga melibatkan perbandingan dengan organisasi sejenis dalam hal ukuran dan/atau industri.

## **Klasifikasi pendekatan Audit SDM**

Menurut Olalla dan Castillo (2002) ada tiga Klasifikasi yang dikenal dengan baik terkait pendekatan audit SDM, yaitu audit legal kinerja atau kesesuaian, audit operasional atau berbasis efektivitas, dan audit strategis.

1. Konsep pertama dari audit SDM ini didasarkan pada pandangan hukum. Audit kinerja atau kesesuaian terdiri dari "membuat inventarisasi situasi sosial perusahaan, mempertimbangkan norma-norma hukum ketenagakerjaan, dan secara teratur memverifikasi kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku." Dengan demikian, konsep ini berpusat pada verifikasi bahwa undang-undang ketenagakerjaan atau undang-undang Omnibus law Cipta kerja saat ini dipenuhi. Audit harus memverifikasi apakah kebijakan, praktik, dan dokumen perusahaan mengenai perekrutan, pemertahanan, disiplin, pemutusan hubungan kerja, dan pasca pekerjaan karyawan dilaksanakan dengan baik, adil maupun legal (Brierley & Gwilliam, (2003). Praktik-praktik dan kebijakan ini harus: melarang diskriminasi dengan menawarkan peluang kerja yang sama; melindungi pencari kerja dari diskriminasi berdasarkan usia; menjalankan upah minimum; dan berisi ketentuan diskriminasi mengenai gangguan mental dan fasilitas yang disediakan untuk pekerja penyandang disabilitas.

Menurut Kells dan Hodge (2009) fungsi dasar dari audit kesesuaian atau kinerja sebagai unsur dari audit SDM ada tiga fungsi. Fungsi pertama adalah memeriksa apakah perusahaan memenuhi semua kewajiban sosial administratifnya, serta yang berkaitan dengan hak kolektif karyawannya. Kedua adalah mempelajari hubungan antara karyawan dan perusahaan berdasarkan ketentuan hukum.

Fungsi terakhir adalah memverifikasi apakah perusahaan memenuhi kewajiban keuangannya (misalnya, pembayaran jaminan social, kesehatan).

Ketidakpastian tentang risiko tenaga kerja telah menciptakan fungsi dalam HRM dengan tujuan mengubah kondisi kerja dengan mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat timbul dari kondisi tersebut dan menerapkan tindakan pencegahan yang diperlukan. Kegiatan pencegahan semacam itu dilakukan dengan pendekatan hukum HR, meskipun upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini dapat melebihi penerapan hukum pencegahan risiko yang ada. Kepedulian terhadap keamanan dan kesehatan kerja merupakan bagian dari pencarian kualitas hidup di tempat kerja, yang semakin banyak diminati oleh perusahaan.

## 2. Pendekatan audit operasional atau berbasis efektivitas

Untuk memastikan efisiensi operasional dan kepuasan tenaga kerja, maka penilaian terhadap hasil fungsi SDM diperlukan. Menurut pendekatan ini, hasil yang diperoleh dapat dinilai dari beberapa kebijakan SDM (jenis pengukuran eksternal), atau dari hasil kebijakan atau kebijakan itu sendiri. Hasil dapat dinilai melalui biayanya (pengukuran internal dalam fungsi) Andrews et al, (2006). Ini akan membuat perusahaan mempertimbangkan beberapa pertanyaan mendasar. Apakah kebijakan SDM yang memadai sedang dikembangkan? Apakah hasil yang diinginkan telah diperoleh? Sejauh mana mereka menambah nilai bagi perusahaan?

### 3. Audit strategis

Lawler and Mohrman, (2003) mempertimbangkan bahwa audit juga harus menganalisis apakah kebijakan personel sejalan dengan tujuan umum dan strategi global perusahaan. Audit juga harus menerjemahkan strategi SDM ke dalam rencana dan program. Dengan demikian, muncul elemen baru dari audit SDM, yaitu audit strategis sebagai "evaluasi adaptasi kebijakan dan praktik SDM dalam mendukung strategi umum perusahaan." Audit strategis SDM membantu memastikan bahwa program-program SDM sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan cara ini, fungsi SDM menjadi sumber keunggulan kompetitif dan berhenti dipandang sebagai fungsi yang bersifat khusus dan tidak terkait yang memberi beban biaya tinggi pada perusahaan. Saat melakukan evaluasi ini, auditor harus mengidentifikasi strategi global perusahaan sebelum merancang kebijakan SDM yang akan berkontribusi pada pencapaiannya. Kebijakan ini kemudian dibandingkan dengan praktik-praktik SDM yang sedang diterapkan, yang mengarah pada modifikasi beberapa kebijakan untuk lebih sesuai dengan strategi perusahaan.

#### **Metode Audit SDM**

Aswathappa (2005) menganjurkan lima metode audit SDM yang paling umum digunakan dalam melaksanakan audit SDM, yaitu pendekatan perbandingan, pendekatan otoritas eksternal, pendekatan statistik, pendekatan kepatuhan, dan pendekatan manajemen berdasarkan tujuan (MBO). Auditor dapat menerapkan salah satu dari pendekatan-pendekatan ini saat melakukan audit sumber daya manusia.

1. *Comparative approach*: Dalam pendekatan perbandingan, auditor memilih dan menggunakan departemen atau perusahaan lain sebagai model perbandingan yang memiliki praktik SDM yang lebih baik (Aswathappa, 2005). Metode perbandingan umumnya digunakan untuk membandingkan hasil program atau aktivitas tertentu. Metode ini, juga dikenal sebagai pendekatan "praktik terbaik," sering digunakan dalam hal perencanaan SDM, manajemen kompensasi, pergantian karyawan, dan absensi. Ini membantu mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan.
2. *Outside authority approach*: Pendekatan audit SDM di mana auditor menerapkan temuan penelitian sebelumnya atau standar yang ditetapkan oleh konsultan eksternal sebagai patokan untuk melakukan audit didefinisikan sebagai pendekatan otoritas eksternal (Evans, 2011). Standar atau temuan penelitian tersebut dapat membantu mendiagnosis penyebab masalah.
3. *Statistical approach*: Pendekatan statistik dalam audit SDM bergantung pada ukuran statistik kinerja yang diperoleh dari informasi terkini tentang fungsi-fungsi suatu organisasi (Aswathappa, 2005). Metode ini mengandalkan ukuran kinerja yang diambil dari sistem informasi terkini organisasi. Sebagai contoh, dengan mengikuti tingkat absensi dan pergantian karyawan suatu organisasi dari satu periode ke periode lain, auditor dapat mengumpulkan dan menganalisis data untuk menentukan sejauh mana manajer SDM atau operasional mengendalikan masalah-masalah ini. Data ini membantu auditor dalam menilai kinerja.
4. *Compliance approach*: Dalam pendekatan kepatuhan, auditor meninjau praktik-praktik terdahulu suatu organisasi untuk menentukan apakah praktik-praktik

tersebut sesuai dengan persyaratan hukum, strategi, kebijakan, dokumentasi, dan prosedur organisasi (Deb, 2009). Dalam pendekatan ini, auditor sering mengukur contoh sistem pengangkatan, disiplin, kompensasi, dan penilaian karyawan. Dengan mengambil sampel elemen dari sistem informasi SDM, audit SDM mencari penyimpangan dari hukum dan kebijakan serta prosedur organisasi. Tim kemudian menentukan tingkat kepatuhan yang dicapai (Aswathappa, 2005).

5. *Management by objective* (MBO) approach, Pendekatan manajemen berdasarkan tujuan (MBO): Manajer operasional dan spesialis menetapkan tujuan di area tanggung jawab mereka dalam pendekatan MBO. Mereka menetapkan tujuan yang jelas sebagai ukuran kinerja yang akan dinilai (Aswathappa, 2005). Auditor kemudian mengukur kinerja sebenarnya dan membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Selain dari metode audit yang dikembangkan oleh Aswathappa (2005), beberapa perusahaan telah mengadopsi dan menerapkan pendekatan Balance Scorecard dalam fungsi SDM, bahkan memperlakukannya sebagai unit bisnis yang mandiri. Pimpinan SDM harus menggunakan empat teknik yang berbeda untuk mengukur sikap klien, dampak finansial, efisiensi operasional, dan kemampuan strategis. Sumber daya manusia dianggap sebagai aset produktif yang sangat langka dan penting, yang memberikan kontribusi terbesar dan paling berkelanjutan bagi setiap organisasi. Dalam Kamus Sumber Daya Manusia oleh Tracey dan Bronstein (2003), sumber daya manusia diartikan sebagai individu yang mengisi dan menggerakkan suatu organisasi, dibandingkan dengan sumber daya keuangan dan materi organisasi.

Seperti yang diuraikan oleh Elrehail et la., (2019), perusahaan dapat meraih keunggulan kompetitif dan mencapai tujuannya dengan efisiensi dalam manajemen personel. Meskipun sumber daya manusia dianggap sebagai aset paling berharga dalam suatu organisasi, hanya sedikit organisasi yang mampu mengoptimalkan potensinya sepenuhnya.

### **Langkah Audit Sumber Daya Manusia**

Tujuan dan proses audit SDM berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain tergantung pada skala, geografis, dan jenis kegiatan yang dijalankan (Evans, 2011). Organisasi memiliki fleksibilitas untuk menggunakan sistem audit SDM sesuai dengan ukuran, tujuan, lokasi, dan pengguna akhir yang bersangkutan. Walaupun tingkat dan cakupan audit sumber daya manusia memiliki variasi, terdapat serangkaian langkah yang dijalankan dalam melaksanakan aktivitas audit SDM. Para akademisi menyusun berbagai langkah, dan di antara opsi tersebut, langkah-langkah yang paling umum digunakan seperti yang dijabarkan oleh Durai (2010) adalah: menetapkan tujuan audit, merencanakan audit awal, menghimpun data latar belakang, mengidentifikasi standar dan teknik pengumpulan informasi, mengakhiri rencana audit, mengumpulkan data audit secara lengkap, menyusun laporan hasil audit, dan mengambil tindakan sesuai dengan laporan tersebut.

### ***Invest in innovative HR practices***

Melakukan investasi pada praktik-praktik baru dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan cara lain untuk menunjukkan pentingnya SDM dalam organisasi dan memberikan alokasi dana yang tepat. Hal ini juga bertujuan untuk memastikan bahwa SDM memiliki perangkat, informasi, dan prosedur yang



dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab baru mereka. Ketika praktik-praktik baru diidentifikasi, manajer di departemen lain sebaiknya mengharapkan bahwa SDM akan beradaptasi dengan praktik-praktik tersebut, bukan langsung mengadopsinya seluruhnya. Selama ini sering ditemukan, setelah memperoleh ide inovatif, SDM berupaya untuk menerapkannya secara langsung, namun usaha semacam itu sering kali tidak berhasil dan menghasilkan konsekuensi emosional yang tinggi. Sebaliknya, investasi dalam praktik-praktik baru di bidang SDM seharusnya lebih berfokus pada pembelajaran, tidak hanya tentang apa yang berhasil di tempat lain, tetapi juga bagaimana praktik baru tersebut dapat berfungsi dalam konteks persaingan yang unik di perusahaan tersebut. Organisasi juga perlu mengalokasikan investasi pada manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan pandangan yang serupa seperti dalam mengelola bisnis. Paradigma selama ini memandang bahwa para profesional SDM hanyalah sebagai staf pendukung yang tidak berdaya dan dapat merugikan perusahaan, tentunya pandangan ini harus diubah. Saatnya untuk mengatasi pandangan tersebut dan membangkitkan potensi maksimal dari SDM dan menjadikan SDM adalah asset yang memberi manfaat untuk organisasi.

## **Daftar Pustaka**

- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public administration review*, 66(1), 52-63.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aswathappa, K. (2005). *Human Resource And Personnel management 4th edition*, new Delhi, Tata McGraw-Hill Education.
- Brierley, J. A., & Gwilliam, D. R. (2003). Human resource management issues in audit firms: A research agenda. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 431-438.
- Deb, T. (2009). *Managing human resource and industrial relations*. Excel Books India.
- Durai, P. (2010). *Human resource management*. Pearson Education India.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.
- Evans, L. (2011). The 'shape' of teacher professionalism in England: Professional standards, performance management, professional development and the changes proposed in the 2010 White Paper. *British educational research journal*, 37(5), 851-870.
- Flamholtz, E. G., Searfoss, D. G., & Coff, R. (1988). Developing Human Resource Accounting As A Human Resource De. *Accounting Horizons*, 2(3), 1.

- Human resource management issues in audit firms: A research agenda. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 431-438.
- Kells, S., & Hodge, G. (2009). Performance auditing in the public sector: reconceptualising the task. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 15(2), 33-60.
- Kooli, C., & Abadli, R. (2022). Could education quality audit enhance human resources management processes of the higher education institutions?. *Vision*, 26(4), 482-490.
- Lauder, H., & Mayhew, K. (2020). Higher education and the labour market: an introduction. *Oxford Review of Education*, 46(1), 1-9.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). *Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions*. Stanford University Press.
- Ledesma, P. S. T., & Caballero, R. T. (2014). Construction and validation of a human resource audit scale in selected deluxe hotels in the Philippines. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(10), 70-76.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.
- Olalla, M. F., & Castillo, M. A. S. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58-64.
- Prokopenko, O., Shmorgun, L., Kushniruk, V., Prokopenko, M., Slatvinska, M., & Huliaieva, L. (2020). Business process efficiency in a digital economy. *International Journal of Management (IJM)*, 11(3).
- Roberts, J. (2007). *The modern firm: Organizational design for performance and growth*. Oxford university press.

- Shaban, O. (2012). Auditing human resources as a method to evaluate the efficiency of human resources functions and to control quality check on HR activities. *International Business Research*, 5(3), 122.
- Shiri, S. (2012). Strategic role of HR audit in organizational effectiveness. *Journal of management and public policy*, 3(2), 39-45.
- Tracey, W. R., & Bronstein, D. A. (2003). *The human resources glossary: The complete desk reference for HR executives, managers, and practitioners*. CRC Press.
- Ukil, M. I. (2015). Essence of human resource audit: an analytical study. *Journal of Management and Science*, 5(1), 101-110.
- Vasantham, S. T. (2021). Importance of HR audit. S. Tephillah Vasantham, *Importance of HR Audit*. *International Journal of Management*, 11(11), 2020.

## Profil Penulis



### **Dr. Eka Mariyanti, SE., MM., CBV., CHRA**

Penulis lahir di Sumatera Barat yaitu Mentawai yang berada diwilayah luar pulau Sumatera, tepatnya di Kecamatan Sikabaluhan pada hari Selasa, 26 Maret 1985. Penulis merupakan seorang dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dharma Andalas. Pada tahun 2021 penulis meraih gelar S3 dari Universiti Selangor Malaysia dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Pariwisata Halal. Saat ini, penulis sedang menjalankan tugas sebagai peneliti Post-Doctoral fellowship di Kelompok Riset Sumber Daya Manusia Kebijakan Publik di Pusat Riset Kebijakan Publik (PRKP) BRIN. Ketertarikan penulis dalam riset SDM telah dimulai sejak menempuh pendidikan S1 dan S2 yang fokus pada riset SDM. Saat ini penulis juga telah memiliki sertifikasi kompetensi internasional, yaitu Certified Human Resource Analyst (CHRA) dan sertifikasi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yang fokus di bidang sumber daya manusia. Ada sekitar 30 paper yang pernah penulis tulis yang publish di jurnal nasional dan internasional terkait dengan riset sumber daya manusia. Dengan latar belakang akademik yang kuat dan pengalaman riset, penulis berkomitmen untuk berkontribusi dalam pengembangan dan penerapan praktik terbaik dalam manajemen sumber daya manusia.

Email Penulis: [ekamariyanti@yahoo.com](mailto:ekamariyanti@yahoo.com)

# PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA

**Yayah Sutisnawati**  
Universitas Komputer Indonesia

## **Pendahuluan**

Sumber Daya Manusia merupakan suatu kondisi seorang individu yang mampu bekerja secara produktif dan berperan sebagai penggerak, pemikir, dan perencana yang mampu menentukan arah perkembangan di suatu organisasi, institusi ataupun perusahaan dalam mencapai tujuannya (Susan, 2019). Oleh sebab itu, diperlukan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki nilai komparatif, dan nilai kompetitif-generatif-inovatif. Sumber daya manusia di suatu perusahaan yang merupakan aset yang paling berharga adalah karyawan. Sumber daya manusia juga merupakan salah satu penggerak utama yang memastikan bahwa kegiatan bisnis berjalan dengan baik dalam suatu organisasi. Bahkan keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusia. Untuk itu, untuk meningkatkan kinerja yang baik, setiap perusahaan harus memperhatikan dan memelihara keberadaan karyawan. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan mereka dengan memelihara mereka, memberikan motivasi, memberikan pelatihan, dan memberikan kompensasi.

Jika perusahaan atau organisasi yang bersangkutan memiliki sistem komunikasi yang baik, seorang karyawan dapat mengetahui apakah mereka bekerja dengan baik atau tidak. Selain itu, kepentingan kelompok lebih penting daripada kepentingan pribadi. Pemeliharaan menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan. Sangat penting untuk menjaga hubungan dengan karyawan yang stabil dan konsisten dalam setiap perusahaan. Masalah yang dapat terjadi pada setiap perusahaan, baik industri maupun organisasi, adalah menurunnya semangat kerja karyawan.

Pemeliharaan adalah upaya untuk mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap pekerja agar mereka tetap setia dan produktif untuk mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, 2013). Selain itu, pemeliharaan merupakan suatu proses yang tidak dapat dinegosiasikan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan bakat yang kuat guna mendorong profitabilitas perusahaan. Implementasinya pun perlu diatur dengan sangat baik, mulai dari perencanaan, implementasi, manajemen dan evaluasi atas rencana yang telah terlaksana (Zulkarnain, 2016).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga karyawannya dan mempertahankan kondisi fisik dan jiwa tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Yang dimaksud dengan pemeliharaan disini adalah menjaga kemampuan, keinginan, kesetiaan, dan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya untuk sebuah perusahaan. Perlu dilakukan upaya untuk melindungi tubuh, jiwa, dan raga karyawan dari berbagai bahaya untuk menjaga vitalitas tenaga kerja.

Menurunnya semangat kerja karyawan adalah masalah umum yang sering terjadi pada setiap perusahaan, baik perusahaan pemerintah, perusahaan swasta, industry maupun organisasi. Jika tidak ada penanganan yang serius dan perhatian lebih lanjut, hal tersebut dapat menjadi bom waktu bagi perusahaan karena secara tidak langsung menurunkan performa perusahaan secara oprasional bahkan fungsional. Pemeliharaan karyawan dalam organisasi pemerintah dan swasta sangat penting untuk mencegah hal ini terjadi. Jika manajer kurang memperhatikan pemeliharaan karyawan, semangat kerja, sikap, dan kesetiaan karyawan akan menurun. Absensi dan *turn over* yang meningkat dan tingkat disiplin mengalami penurunan, berdampak kepada penurunan pengembangan, konpensasi, dan pengintegrasian karyawan dalam menunjang tercapainya tujuan suatu perusahaan.

### **Pentingnya Pemeliharaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2013), pemeliharaan adalah upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi mental, fisdik, dan sikap karyawan agar mereka tetap setia dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Edwin B. Flipppo pada tahun 1968, fungsi pemeliharaan adalah untuk menjaga kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan. Maka, pemeliharaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak terhadap kinerja sumber daya manusia tersebut. Selain itu, Pemeliharaan karyawan memberi pimpinan dan karyawan kesempatan untuk berdiskusi tentang perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, karena setiap orang membutuhkan dan menginginkan umpan balik tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka.



Perusahaan membuat karyawan merasa dihargai dengan memberikan umpan balik atas kinerja mereka, tetapi seringkali karyawan yang berprestasi baik tidak menerima umpan balik dari perusahaan, yang membuat mereka percaya bahwa mereka tidak akan menjadi lebih baik meskipun mereka melakukannya. Maulyan et al. (2023) mengemukakan bahwa Perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawannya melalui program pemeliharaan karyawan yang efektif, dan harus dilakukan secara berkala. Adapun, program pemeliharaan karyawan yang diselenggarakan harus memperhatikan keinginan karyawan, sehingga prestasi kerja karyawan dapat meningkat dikarenakan karyawan yang adalah sumber daya manusia di suatu perusahaan dapat merasa puas dan terangsang untuk produktif dalam bekerja.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan adalah suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menjaga karyawannya dan menjaga kondisi fisik dan jiwa mereka dalam melakukan pekerjaan mereka. Pemeliharaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai kegiatan manajemen yang dilakukan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tetap sehat selama mereka bekerja untuk perusahaan.

Sumber daya manusia yang tidak mendapat perhatian dan pemeliharaan yang cukup dari perusahaan, akan menimbulkan masalah bagi perusahaan, seperti semangat kerja dan prestasi karyawan akan merosot, dan loyalitas karyawan pasti akan menurun. Oleh karena itu, perlu ada upaya terus menerus untuk memelihara sumber daya manusia. Jika hal ini terjadi, tingkat kemangkiran karyawan akan meningkat. Oleh karena itu, jika suatu perusahaan ingin berkembang, ia harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang bekerja untuknya tetap dalam kondisi baik.

Karena ada korelasi kuat antara pemeliharaan karyawan dan tingkat produktifitas karyawan terhadap keberhasilan suatu perusahaan.

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

Pemeliharaan sumber daya manusia (SDM) dilakukan untuk kepentingan perusahaan dan SDM secara keseluruhan. Tujuan pemeliharaan karyawan secara umum adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin dan mengurangi absensi, meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover, mengurangi konflik dan menciptakan lingkungan yang damai, dan mempercepat proses pengadaan SDM (Riniwati, 2016). Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dirincikan beberapa tujuan pemeliharaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan :

1. Mengoptimalkan tingkat produktivitas kerja karyawan.
2. Tingkat disiplin mengalami peningkatan dan absensi karyawan mengalami penurunan.
3. Tingkat kesetiaan karyawan kepada perusahaan meningkat dan tingkat perputaran karyawan (turn over) berkurang.
4. Karyawan terjamin kesehateraan, keamanan dan kesehatan selama bekerja.
5. Melatih kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
6. Mendiptakan suasana kerja yang harmonis.
7. Meminimalisir terjadinya konflik.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

## **Asas-Asas Pemeliharaan Sumber Daya Manusia**

Sianipar (2017) mengemukakan bahwa untuk mewujudkan pemeliharaan sumber daya manusia yang tepat, diperlukan 5 asas dasar, yaitu: 1) Asas manfaat dan efisiensi; 2) Asas kebutuhan dan kepuasan; 3) Asas keadilan dan kelayakan; 4) Asas peraturan legal; dan 5) Asas kemampuan perusahaan. Kelima asas tersebut menjadi patokan dasar untuk organisasi, institusi ataupun perusahaan sebelum mengambil keputusan yang tepat pada program pemeliharaan sumber daya manusia dilingkungan kerjanya.

### **1. Asas Manfaat dan efisiensi**

Pemeliharaan harus efisien dan bermanfaat bagi perusahaan dan sumber daya manusia yang dimilikinya. Pemeliharaan ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan dengan meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan. Agar asas ini tidak sia-sia, mereka harus diprogram dengan baik.

### **2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan**

Program pemeliharaan sumber daya manusia harus berpusat pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan sumber daya manusia. Ini penting untuk mencapai tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap sumber daya manusia sehingga mereka ingin bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **3. Asas Keadilan dan Kelayakan**

Keadilan dan kelayakan harus menjadi dasar program pemeliharaan sumber daya manusia karena akan membuat sumber daya manusia lebih santai dan fokus pada pekerjaan mereka, meningkatkan disiplin, kerja sama, dan semangat kerja.

Diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai dengan cara ini. Modal kerja merupakan rasio likuiditas yang memperhitungkan posisi aset perusahaan dikurangi dengan total kewajiban jangka oendek yang harus di bayar yang dapat membiayai operasional perusahaan. Rasio Modal kerja dihitung dengan menghitung selisih aktiva lancar dikurangi hutang lancar dibagi dengan keseluruhan aset yang dimiliki perusahaan.

#### 4. Asas Peraturan Legal

Program pemeliharaan sumber daya manusia harus didasarkan pada undang-undang, undang-undang, dan keputusan menteri. Ini penting untuk menghindari perselisihan dan intervensi pemerintah dan serikat buruh. Peraturan-peraturan legal bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri

#### 5. Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan berfungsi sebagai dasar dan pedoman untuk program perawatan kesehatan sumber daya manusia. Jangan biarkan pemeliharaan karyawan menghancurkan perusahaan.

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

Pada kegiatan pemeliharaan sangat dibutuhkan adanya strategi dan metode. Hal ini dikarenakan agar kegiatan pemeliharaan dapat membantu tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Maka, dalam melakukan pekerjaan mereka, manajer yang berpengalaman akan menggunakan metode yang sesuai dan efektif. Untuk mengoptimalkan keuntungan, keamanan, kesehatan, dan kesetiaan karyawan harus dipertahankan dengan cara yang efisien dan efektif.

Sumber daya manusia yang tidak mendapat perhatian dan pemeliharaan yang cukup akan menyebabkan keresahan, penurunan semangat kerja, dan penurunan prestasi, serta penurunan loyalitas dan kinerja. Drs. H Melayu S.P Hasibuan, 2013 menetapkan lima metode pemeliharaan yakni :

#### 1. Komunikasi

Komunikasi adalah proses pertukaran ide atau informasi dari satu orang ke orang lain. Problem perusahaan dapat diselesaikan melalui komunikasi yang baik dan efektif. Rapat dan musyawarah adalah cara untuk menyelesaikan konflik. Komunikasi adalah kunci untuk mempertahankan karyawan dalam perusahaan. Setiap penyampaian informasi dan komunikasi harus menggunakan komunikasi. Komunikasi mengajar, memberi tahu, mempengaruhi, dan mengevaluasi.

#### 2. Insentif

Insentif adalah daya motivasi yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerja mereka untuk mendorong mereka untuk menjadi lebih produktif saat bekerja. (Hasibuan, 2013). Insentif positif mendorong karyawan dengan memberikan hadiah material atau nonmaterial. Insentif negatif mendorong dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang berprestasi di bawah standar. Jenis insentif tambahan termasuk:

##### a. Insentif non material

Insentif non material adalah insentif yang diberikan dalam wujud suatu penghargaan ataupun pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti : piagam, medali atau piala.

b. Insentif Sosial

Insentif Sosial adalah insentif berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti : promosi, mengikuti pendidikan, naik haji, dll. Pemberian insentif pada saat yang tepat secara

c. Insentif Material

Insentif material adalah insentif yang memiliki nilai ekonomis berupa barang atau uang yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

Pemberian insentif yang adil dan terbuka akan menciptakan pemeliharaan yang baik dan selaras, sehingga loyalitas dan semangat kerja karyawan akan meningkat dan absensi serta tingkat keluar masuk karyawan akan menurun. Jadi pemberian insentif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

### **Kegiatan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia**

Lydiatifa, et al. (2022) mengemukakan bahwa kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia yang mengacu pada pemaparan Hasibuan (2013), mencakup hal-hal berikut:

1. Meningkatkan loyalitas sumber daya manusia terhadap perusahaan;
2. Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja;
3. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja;
4. Meningkatkan rasa aman, bangga, dan ketenangan jiwa sumber daya manusia saat melakukan pekerjaan mereka; dan

5. Meningkatkan kinerja sumber daya manusia, mengurangi tingkat kemangkiran sumber daya manusia, mengurangi tingkat turnover sumber daya manusia, dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan harmonis.

Perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawannya melalui program pemeliharaan karyawan yang efektif, dan harus dilakukan secara berkala. Pemeliharaan sumber daya manusia dapat dibedakan berdasarkan sifatnya, yakni :

1. Pemeliharaan bersifat ekonomis
2. Pemeliharaan bersifat penyediaan fasilitas
3. Penyediaan bersifat pelayanan

Adapun, program pemeliharaan karyawan yang diselenggarakan harus memperhatikan keinginan karyawan, sehingga prestasi kerja karyawan dapat meningkat dikarenakan karyawan yang adalah sumber daya manusia di suatu perusahaan dapat merasa puas dan terangsang untuk produktif dalam bekerja. Berikut beberapa tindakan pemeliharaan yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yakni:

1. Pemeliharaan Kesejahteraan, Kesehatan Dan Keamanan SDM

Kesejahteraan yang diberikan sangatlah berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Tujuan dari pemberian kesejahteraan ini antara lain adalah :

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada Perusahaan.
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan dan keluarganya.

- c. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan.
- d. Menurunkan tingkat absensi dan turn over karyawan.
- e. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- f. Membantu melancarkan pelaksanaan pekerjaan.
- g. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- h. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan Perusahaan.
- i. Meningkatkan status social karyawan beserta keluarga.

## 2. Pemeliharaan Kesehatan Kerja SDM

Kehadiran karyawan yang sehat secara jasmani dan rohani di tempat kerja merupakan sarana pemeliharaan kesehatan kerja sumber daya manusia. Karyawan yang sehat akan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh majikannya. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan bersama perusahaan, perusahaan harus menjaga kesehatan karyawannya. Bisnis dapat memelihara kesehatan sumber daya manusia dengan berbagai cara, termasuk diantaranya:

- a. Penyediaan balai kesehatan/poliklinik.
- b. Menyediakan Dokter Perusahaan.
- c. Pemberian asuransi Kesehatan dan penggantian biaya kesehatan.

## 3. Pemeliharaan Keamanan Kerja SDM

Dalam setiap perusahaan, sangat penting untuk menjaga keamanan kerja bagi karyawan perusahaan agar mereka dapat bekerja dengan lancar dan



terlindungi dari bahaya jiwa. Jika keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan tidak terjamin di tempat kerja, akan ada konsekuensi yang merugikan bagi kedua belah pihak, yaitu perusahaan dan karyawan. Selain itu, karyawan akan merasa ragu dan khawatir tentang keamanan dan keselamatan di tempat kerja mereka. Sebaliknya, jika terjadi kecelakaan di perusahaan, kerugian akan ditanggung dan produksi akan dihentikan.

Pada umumnya, ada beberapa alasan mengapa suatu organisasi harus mempertahankan keamanan dan keselamatan di tempat kerja, yaitu:

1. Kemanusiaan

Karyawan bagi suatu perusahaan bukan hanya alat produksi tetapi juga aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Karyawan yang bekerja di perusahaan adalah individu yang memiliki perasaan dan pemikiran seperti manusia. Oleh karena itu, motivasi untuk program pemeliharaan keamanan dan keselamatan kerja harus berasal dari rasa belas kasihan terhadap sesama makhluk tuhan. Untuk memastikan bahwa karyawan aman dari bahaya dan ancaman saat melakukan tugas sehari-hari mereka.

2. Peraturan Pemerintah

Perusahaan memproduksi barang agar bermanfaat bagi masyarakat, jadi keberadaannya harus diatur melalui berbagai sistem peraturan perundang-undangan. UU Nomor 1 Tahun 1970, yang diterbitkan dalam Lembaran Negara Nomor 1 Tahun 1970, adalah salah satu undang-undang yang mengatur keamanan dan keselamatan kerja.

### 3. Ekonomi

Jika suatu perusahaan mengalami kerugian dalam menjaga keamanan dan keselamatan karyawannya, hal itu harus dipahami bahwa perusahaan akan bergerak secara ekonomis. Perusahaan harus mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk melakukan pemeliharaan. Namun, biaya yang dikeluarkan akan jauh lebih besar jika terjadi kecelakaan kerja terhadap karyawannya. Jika karyawan itu meninggal atau tidak dapat diselamatkan, perusahaan harus menanggung biaya pengobatan dan santunak kematian kepada keluarganya.

### **Penutup**

Berdasarkan pengertian diatas kami dapat menyimpulkan bahwa Pemeliharaan sumber daya manusia sangatlah penting bagi perusahaan baik itu instansi pemerintah maupun perusahaan swasta karena karyawan merupakan asset yang paling berharga dan tidak bisa ternilai harganya untuk kemajuan suatu perusahaan. Selain itu, pemeliharaan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai tindakan manajemen yang dilakukan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tetap produktif dan mampu melakukan tugasnya di perusahaan. Memelihara sumber daya manusia berarti melindungi karyawan dari berbagai bahaya. Manajer dapat melakukan banyak hal, seperti berkomunikasi atau memberikan insentif positif dan negatif. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan kualitas hidup karyawannya dengan memberikan bonus, fasilitas, dan layanan yang lebih baik. Dengan program kesejahteraan ini, karyawan dan anggota keluarga mereka dapat memenuhi kebutuhan fisik dan mental mereka. Pemberitahuan kesejahteraan meningkatkan ketenangan,

semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, sehingga *turnover* karyawan relatif rendah. Ketika pemeliharaan SDM manusia didasarkan pada keuntungan dan efisiensi, kebutuhan dan kepuasan, keadilan dan kelayakan, peraturan hukum, dan kemampuan perusahaan, itu akan bekerja dengan baik. Oleh karena itu, upaya pemeliharaan ini harus dilakukan secara konsisten. Jika sebuah organisasi, instansi, atau perusahaan ingin maju, mereka harus memelihara SDM. Karena pemeliharaan karyawan erat terkait dengan produktivitas SDM untuk perusahaan. Selain itu, organisasi, instansi, ataupun perusahaan harus memastikan bahwa program pemeliharaan SDM telah sesuai dengan standar dan keinginan SDM sehingga prestasi kerja SDM meningkat, serta secara berkala harus memastikan bahwa program pemeliharaan SDM tetap relevan dan efektif.

## **Daftar Pustaka**

- Sianipar, S. C. (2017). *Pemeliharaan Karyawan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN IV Persero Medan*.
- Hasibuan, Malayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesepuluh. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952-962. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2>
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.
- Flippo, E. B. (1968). Integrative schemes in management theory. *Academy of Management Journal*, 11(1), 91-98. <https://doi.org/10.5465/255199>
- Lydiatifa, C., Miramadani, P. S., & Mardhatillah, F. (2022). Analisis Pemeliharaan Sumber Daya Manusia pada PT. Indomarco Prismaatama. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen dan Sumberdaya*, 1(3), 153-155. <https://doi.org/10.54371/jms.v1i2.208>

## **Profil Penulis**



**Yayah Sutisnawati, S.E., MM.**

Sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting dibandingkan dengan alat produksi lainnya seperti sarana kerja, mesin;mesin, bahan baku perangkat lunak dll.. Jika tidak ada perhatian yang serius hal tersebut bisa menjadi bom waktu karena dapat menurunkan performa perusahaan, untuk mengatasi terjadinya hal tersebut maka pemeliharaan karyawan dalam suatu organisasi sangatlah penting. Penulis tertarik menulis book chapter Pemeliharaan Sumber Daya Manusia untuk berbagi pegetahuan bagaimana pemeliharaan karyawan dalam suatu organisasi untuk menunjang tercaainya tujuan Perusahaan. Penulis menyelesaikan studi strata S2 pada Program Magister Manajemen (MM) Universitas Komputer Indonesia tahun 2018. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Keuangan Perbankan Universitas Komputer Indonesia sejak tahun 2018. Selain itu penulis menduduki jabatan sebagai Direktur Logistik di Universitas Komuter Indonesia. Penulis juga sebagai Pengurus Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Pusat Cabang Bandung Jawa Barat. Penulis melakukan pengabdian kepada masyarakat. Berbagai penghargaan yang di raih diantaranya Teladan dan Pengabdian Tingkat Universitas tahun 2022, penghargaan satya lencana pengabdian 10 tahun di Universitas Komuter Indonesia tahun 2011.

Email Penulis: [yayah@unikom.ac.id](mailto:yayah@unikom.ac.id)

# INTERAKSI PERUSAHAAN DAN KARYAWAN

**Mari Maryati**

Univesitas Komputer Indonesia

## **Pendahuluan**

Sebuah industri bergerak tidak terlepas dari tiga elemen yakni pengusaha, pekerja/buruh, serta pemerintah dalam memproduksi sebuah barang/jasa. Setiap elemen tersebut memiliki peranan masing-masing yang memiliki keterkaitan dan membentuk sebuah hubungan yang sangat erat dan tidak dapat dipisahkan. Selama bertahun-tahun hubungan antara pengusaha dan pekerja/buruh sulit sekali mencari titik temu dalam pemenuhan kepentingan sehingga timbul konflik. Konflik tersebut pernah mencapai puncaknya pada tanggal 1 Mei 1886 yang dimana terjadi lamanya jam kerja, upah yang dibayarkan rendah serta pembatasan hak-hak para buruh yang membuat buruh dalam kondisi yang terburuk. Hingga pada tahun 1889 Kongres Buruh Internasional yang berada di Paris memutuskan untuk memperingati peristiwa Haymarket dan solidaritas bagi para pekerja dan menetapkan tanggal 1 Mei sebagai Hari Solidaritas Internasional Buruh. Disini terlihat bahwa kekuasaan yang berlebih dapat terjadi konflik kepentingan yang sangat tinggi, oleh karena itu pentingnya peranan pemerintah dalam mengurangi konflik tersebut.

Konflik yang terjadi antar pengusaha dan buruh/pekerja sangat berdampak bagi perekonomian negara khususnya di Indonesia. Menurut Wihastuti (2018) menjelaskan bahwa suatu negara dari segi perekonomiannya bergantung satu sama lainnya, tidak hanya itu beberapa kasus yang timbul dari tuntutan pekerja yang ingin menaikkan upah minimum sesuai dengan keinginan mereka. Seperti yang diketahui bersama bahwa terdapat perusahaan-perusahaan asing yang sempat memproduksi di Indonesia akhirnya menutup pabrik mereka. Secara garis besar hal ini terjadi karena adanya tuntutan dari serikat pekerja kepada para pengusaha terkait pembayaran upah. Menurut Dewi (2019) permasalahan yang selalu diperdebatkan adalah terkait upah yang dibayarkan oleh pengusaha, yang diterima oleh pekerja atau buruh maupun regulasi yang dibuat oleh pemerintah. Rendahnya upah atau besarnya suatu upah jadi salah satu penyebab konflik yang akan terjadi, baik dari segi pekerja/buruh maupun pemberi kerja.

Hal ini menjadi salah satu perhatian bagi pemerintah Indonesia sebagai elemen ketiga dalam sebuah industri selalu berusaha dalam menjaga hubungan baik antara pengusaha dan pekerja/buruh sehingga terbentuk hubungan industrial yang efektif dan efisien. Hal ini tercermin dalam pembentukan peraturan perundang-undangan yang tidak hanya menguntungkan pihak pengusaha namun juga buruh/pekerja pun diperhatikan agar berimbang. Salah satu usaha yang dilakukan oleh Indonesia yakni melakukan ratifikasi konvensi ILO agar sesuai dengan keadaan dan kondisi yang ada di Indonesia. Pada tanggal 1 Mei 2013, terjadi peristiwa sejarah hari buruh yang penting di Indonesia yakni penetapan hari buruh sebagai hari libur nasional.

Pentingnya menjaga hubungan kerja antara pengusaha dan buruh/pekerja ini sudah menjadi perhatian dalam pengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Menurut Dessler (2020) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan dan masalah keadilan. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien maka akan mewujudkan visi maupun misi dari organisasi itu sendiri. Selain itu juga, dengan menjaga hubungan kerja yang baik akan mengurangi perselisihan hubungan industrial. Dampak yang buruk juga

### **Hubungan Industrial**

Hubungan industrial menjadi hal yang sangat menarik untuk dibahas, karena hal in sangat berkaitan satu sama lain namun tidak pernah sampai pada titik temu yang optimal. Menurut Bangun (2017) hubungan industrial merupakan hubungan antar pemangku kepentingan terhadap organisasi untuk mencapai tujuan baik secara individual dan kelompok. Hubungan ini menjadi perhatian tidak hanya bagi pengusaha dan buruh/pekerja namun juga bagi pemerintah, khususnya Indonesia. Hubungan industrial ini diatur oleh pemerintah agar dapat meminimalisir konflik. Adapun definisi dari hubungan industrial ini yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yakni berdasarkan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 72 tahun 2019 disebutkan bahwa hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Tahun 1945.



Dapat disimpulkan bahwa hubungan industrial adalah suatu hubungan yang terbentuk antara pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam menjaga hubungan industrial ini tetap pada jalurnya, pemerintah telah menetapkan batasan-batasan yang mengatur hubungan antara pengusaha dan pekerja/buruh yang diatur dalam UU Nomor 13 tahun 2003 yang dimana harus terdapat unsur pelayanan, waktu serta upah. Menurut Zulkarnaen (2016) untuk menciptakan suatu hubungan industrial yang harmonis yang berdasarkan Pancasila adalah tidak mudah, beberapa faktor penyebabnya yaitu dari pekerja/buruh, pengusaha serta pihak aparat pemerintah.

#### 1. Pekerja/Buruh

Tingkat pendidikan dirasa tidak terlalu penting bagi pekerja/buruh, mereka beranggapan bahwa terdapat beberapa jenis pekerjaan yang dilakukan secara berulang tidak memerlukan tingkat pendidikan yang tinggi. Selain itu juga semangat solidaritas yang tinggi timbul dari setiap pekerja/buruh dengan alasan merasa mempunyai nasib yang sama. Perasaan yang dirasakan adanya kesenjangan sosial ekonomi antara pimpinan dan pekerja/buruh yang tinggi dalam sebuah perusahaan. Peningkatan kebutuhan pekerja/ buruh sebagai akibat kemajuan dan tuntutan konsumsi masyarakat pada umumnya serta semakin tingginya kesadaran pekerja/buruh dalam menuntut hak mereka terutama pada fasilitas kesejahteraan yang sebenarnya belum menjadi hak mereka. Pengaruh internasional pun tidak luput terkait dengan HAM yang menjadi kebebasan berserikat serta demokrasi.

## 2. Pengusaha

Rata-rata pengusaha yang tidak memahami penerapan peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait perlakuan terhadap buruh, seperti hak normatif pekerja/buruh sehingga memicu ketidakpuasan. Pekerja/buruh diperlakukan hanya sebagai alat produksi semata mengindahkan HAM bahwa mereka sebagai manusia, selain itu juga program kesejahteraan buruh/pekerja dianggap sebagai beban biaya.

## 3. Pemerintah

Secara garis besar peran pemerintah dirasakan kurang dalam melakukan tugas secara objektif, bahkan disetiap permasalahan terkadang memihak salah satu elemen. Selain itu juga lemahnya dan tidak konsisten dalam penegakan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perselisihan hubungan industrial dapat terjadi dan telah dibagi berdasarkan Pasal 1 UU nomor 2 Tahun 2004, yakni perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh. Suatu pertentangan pasti akan terjadi dalam sebuah hubungan industrial, dalam mengantisipasi hal tersebut pemerintah telah membuat peraturan perundang-undangan terkait konflik tersebut. Penjelasan konflik hubungan industrial ini telah di definisikan berdasarkan UU Nomor 13 Tahun 2003 juncto UU Nomor 2 Tahun 2004 dijelaskan bahwa pertentangan hubungan industrial merupakan perbedaan pemikiran antar pelaku yang berkonflik, sehingga mengakibatkan pertentangan antara manajemen perusahaan dengan buruh atau serikat pekerja/serikat buruh karena adanya ketidaksesuaian hak, ketidaksesuaian kepentingan, maupun ketidaksesuaian

antar serikat pekerja/serikat buruh dalam suatu perusahaan. Penyelesaian konflik tersebut dapat dilaksanakan dengan berbagai cara, seperti:

### 1. Bipartit

Bipartit menurut Pasal 1 angka 10 Undang-Undang nomor 2 tahun 2004 penyelesaian dapat dilakukan secara Bipartit. Bipartit adalah perundingan antara pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh dengan pengusaha untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Tata cara bipartit ini diatur oleh pemerintah berdasarkan Pasal 3 sampai Pasal 7 UU Nomor 2 tahun 2004. Untuk Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) menurut Suwadji (2019) perundingan secara bipartit menjadi sangat penting dalam menyelesaikan permasalahan PHK.

### 2. Tripartit

Tripartit adalah forum komunikasi, konsultasi, dan musyawarah tentang masalah ketenagakerjaan yang anggotanya terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah. Tugas pokok yang dilakukan dari penyelesaian Tripartit adalah memberikan pertimbangan, saran, dan pendapat kepada pemerintah dan pihak terkait dalam penyusunan kebijakan.

### 3. Mediasi

Mediasi salah satu cara yang dapat digunakan berdasarkan Pasal 1 UU Nomor 2 Tahun 2004 yang selanjutnya mediasi adalah penyelesaian perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh hanya dalam satu perusahaan melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih mediator netral.

#### 4. Konsoliasi

Konsoliasi dapat dilakukan melalui seorang atau beberapa orang atau badan yang disebut konsiliator yang wilayah kerjanya meliputi tempat pekerja/buruh kerja, dimana konsiliator tersebut akan menengahi pihak yang berselisih untuk menyelesaikan perselisihannya secara damai.

#### 5. Pengadilan Hubungan Industrial

Pengadilan hubungan industrial berdasarkan Pasal 56 UU nomor 2 Tahun 2004 mempunyai kompetensi absolut untuk memeriksa dan memutus seperti:

- a. Ditingkatkan pertama mengenai perselisihan hak
- b. Ditingkat pertama dan terakhir mengenai perselisihan kepentingan
- c. Ditingkat pertama mengenai perselisihan pemutusan hubungan kerja
- d. Ditingkat pertama dan terakhir mengenai perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan.

Optimalisasi peran dari serikat pekerja dapat meningkatkan hubungan antara pengusaha dan pekerja/buruh, menurut Sundari (2019) serikat pekerja berperan optimal dalam mewujudkan kualitas hubungan industrial dengan cara mendorong keterlibatan perusahaan, posisi strategik, komunikasi serta regulasi. Hal ini juga diperkuat oleh Prihadi (2021) menjelaskan bahwa harmonisasi di sebuah perusahaan dapat diwujudkan dengan cara pekerja dan pengusaha harus mentaati serta melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta peningkatan peran dan fungsi lembaga pembinaan dan pengawasan di bidang ketenagakerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa aspek pengusaha dan pekerja ini dapat ditingkatkan hubungannya dengan cara keterlibatan perusahaan serta regulasi yang jelas.

### **Serikat Pekerja**

Pekerja/buruh salah satu unsur yang ada dalam hubungan industrial, berdasarkan penjelasan UU Nomor 14 tahun 1969 pekerja adalah orang yang bekerja pada orang lain dalam bekerja dipimpin oleh orang lain atas pekerjaannya dia menerima upah. Partisipasi pekerja/buruh dalam hubungan industrial ini sangat diperlukan agar mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien, selain itu juga diperlukan wadah untuk menampung aspirasi maupun hak-hak mereka dalam menjaga partisipasi dalam hubungan tersebut. Oleh karena itu para pekerja/buruh ini menciptakan sebuah organisasi yang dapat disebut sebagai serikat pekerja yang terdiri dari sekumpulan pekerja/buruh yang bekerja dalam sebuah organisasi maupun di luar organisasi. Menurut Pasal 1 Ayat 1 UU Nomor 21 tahun 2000 serikat pekerja adalah organisasi yang dibentuk dari oleh dan untuk pekerja, baik di perusahaan maupun diluar perusahaan yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Pembentukan serikat pekerja diatur dalam UU Nomor 21 Pasal 5 tahun 2000 dijelaskan bahwa serikat pekerja dibentuk oleh sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) orang pekerja. Setiap pekerja berhak membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja.

Terbentuknya serikat pekerja ini memiliki fungsi yang penting, menurut Wilson (2017) fungsi dari serikat pekerja adalah untuk membuat perjanjian kerja bersama (PKB), menyelesaikan perselisihan industrial, mewakili

karyawan pada berbagai dewan dan badan terkait dengan urusan perburuhan, dan membela hak dan kepentingan anggotanya. Selain itu juga, berdasarkan Pasal 4 Ayat 2 UU Nomor 21 tahun 2000 fungsi serikat pekerja adalah sebagai wakil pekerja dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan. Peran dari serikat pekerja ini cukup penting bagi pekerja yang tergabung di dalamnya dalam penyelesaian permasalahan yang ada. Peranan serikat pekerja menurut Anggraini (2023) dalam menyampaikan aspirasi, serta upaya memperjuangkan kesejahteraan kesehatan, keselamatan kerja mempunyai makna signifikan. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian Podungge *et.al* (2021) yang dilakukan yang dimana ditemukan bahwa Serikat Pekerja telah melakukan fungsi atau perannya untuk ikut serta dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Penyelesaian melalui upaya preventif dan persuasif sudah dilakukan dengan maksimal untuk menghindari terjadinya PHK, tetapi kondisi yang memaksa seluruh anggota dan pengurus SPIM akhirnya memutuskan untuk menggunakan hak mogok kerja. Disinggung bahwa ada potensi bagi pekerja/buruh untuk menghadapi PHK, menurut Menurut Angelina dan Yurikosari (2020) disebutkan bahwa sebelumnya PHK dapat dilakukan oleh perusahaan hanya dengan alasan pailit, tutup karena merugi, perubahan status perusahaan, pekerja melanggar perjanjian kerja, pekerja melakukan kesalahan berat, pekerja memasuki usia pensiun, pekerja mengundurkan diri, pekerja meninggal dunia serta pekerja mangkir.

Dalam mencapai tujuan serikat pekerja masih terdapat kendala, menurut Ibrahim (2016) kendala umum, antara lain:

1. Sibuk dalam kegiatan atau ikut dalam politik dari partai sehingga sulit dalam memperjuangkan kepentingan anggota

2. Perpecahan akibat dari kepentingan pribadi/golongan pengurus
3. Lemahnya gaya kepemimpinan yang dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas
4. Anggota yang tidak peduli terhadap Serikat Pekerja seperti kewajibannya dalam membayar iuran
5. Visi dan misi tidak berprespektif ke masa depan.

## **Penutup**

Hubungan Industrial tidak dapat dipisahkan antara pengusaha, pekerja/buruh, serta pemerintah peran dari setiap elemen tersebut sangat penting. Hubungan dapat ditingkatkan antara ketiga elemen tersebut dapat ditunjang dengan keterlibatan perusahaan dalam mengelola pekerja/buruh serta regulasi yang dibuat pemerintah agar dibuat sejelas mungkin. Selain itu juga, penyelesaian dari permasalahan yang timbul dari hubungan industrial ini telah diantisipasi oleh pemerintah dengan cara membagi permasalahan yang timbul secara cara menanggulangnya yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pekerja/buruh dalam menyampaikan aspirasi mereka telah dijamin oleh pemerintah, sehingga kekuasaan dari pengusaha tidaklah terlalu besar.

Dalam hal ini, pekerja/buruh telah difasilitasi oleh pemerintah dalam pembentukan serikat pekerja demi memperjuangkan hak-hak yang mereka peroleh dengan dituangkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pembentukan serikat pekerja ini dapat menjadi positif dan negatif tergantung dari pekerja yang tergabung didalamnya, mengingat bahwa kendala yang dihadapi tidak hanya dari pihak pengusaha namun juga dari internal serikat pekerja.

Semakin peduli internal serikat pekerja dalam memperhatikan hak-hak para anggotanya, maka dapat meningkatkan kesejahteraan mereka begitu juga sebaliknya.



## Daftar Pustaka

- Anggraini, Enggartiasti Sherly. (2023). Peran Serikat Pekerja Dalam Hal Perselisihan Hubungan Kerja Yang Berdampak Pada Pemutusan Hubungan Kerja. *Jurnal Syntax Admiration*
- Angelina, Grace dan Yurikosari, Andari. (2020). Perlindungan Hukum terhadap Pekerja Akibat Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Sepihak Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. *Jurnal Hukum Adigama*
- Bangun, Wilson. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Hubungan Industrial*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Dessler, Gary. (2020). *Human Resource Management Sixteenth Edition*. Florida, USA: Pearson
- Dewi, Mentari Berliana Kemala. (2019). Analisis Dampak Permintaan Naiknya Upah Minimum Terhadap Perekonomian, Hukum dan Kesejahteraan Nasional. *Indonesian State Law Review*
- Ibrahim, Zulkarnain. (2016). Eksistensi Serikat Pekerja/Serikat Buruh dalam Upaya Mensejahterahkan Pekerja. *Jurnal Media Hukum*
- Podungge, I.P., David Patiolo, Vrisca Silvy. Isma Hanifa. (2021). Peran Serikat Pekerja/Buruh dalam Penyelesaian Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja Secara Sepihak yang Dilakukan Oleh Perusahaan Terhadap Pekerja/Buruh. *Jurnal Hukum Lex Generalis*
- Prihadi, M. Dana. (2021). Analisis Unsur Yang Mempengaruhi Hubungan Antara Pekerja dan Pengusaha. *Jurnal Ilmiah Manajemen*
- Sundaris, Pipit. (2019). Peran Serikat Pekerja Dalam Mengoptimalkan Kualitas Hubungan Industrial : Studi Kasus di Kabupaten Semarang. *Jurnal Rekomen*
- Suwadji, Yuniarti Tri. (2019). Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Melalui Perundingan Biparti. *Jurnal Ketenagakerjaan*

- Wihastuti, Latri. (2018). Upah Minimum Provinsi dan Penyerapan Tenaga Kerja Dipulau Jawa. *Jurnal Gama Societa*
- Zulkarnaen, Ahmad Hunaeni. (2016). Masalah Rawan Dalam Hubungan Industrial dan Konsep Negara Kesejahteraan Indoensia. *Jurnal Mimbar Justitia*

## **Profil Penulis**



**Mari Maryati, S.E., M.M**

Hubungan Industrial tidak dapat dipisahkan antara pengusaha, pekerja/buruh, serta pemerintah peran dari setiap elemen tersebut sangat penting. Hubungan dapat ditingkatkan antara ketiga elemen tersebut dapat ditunjang dengan keterlibatan perusahaan dalam mengelola pekerja/buruh serta regulasi yang dibuat pemerintah agar dibuat sejelas mungkin. Selain itu juga, penyelesaian dari permasalahan yang timbul dari hubungan industrial ini telah diantisipasi oleh pemerintah dengan cara membagi permasalahan yang timbul secara cara menanggulangnya yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pekerja/buruh dalam menyampaikan aspirasi mereka telah dijamin oleh pemerintah, sehingga kekuasaan dari pengusaha tidaklah terlalu besar. Penulis menyelesaikan studi Magister Manajemen pada (MM) Universitas Komputer Indonesia tahun 2018. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Keuangan dan Perbankan Universitas Komputer Indonesia sejak tahun 2018.

Email Penulis: [mari.maryati@email.unikom.ac.id](mailto:mari.maryati@email.unikom.ac.id)

- 1 PENGANTAR PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Martin Yehezkiel Sianipar
- 2 MODAL MANUSIA  
Haslinah
- 3 PROSES PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA  
Neng Nurhemah
- 4 PEMBINAAN POTENSI SUMBER DAYA MANUSIA  
Vitri Lestari
- 5 PROSES PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
Hardiansyah
- 6 PEMBERIAN MOTIVASI SUMBER DAYA MANUSIA  
Felix Chandra
- 7 PEMAJUAN ASPEK KEPEMIMPINAN  
Bambang Supriadi
- 8 MANAJEMEN KINERJA  
Febrianty
- 9 PENILAIAN DAN PENINJAUAN PRESTASI SUMBER DAYA MANUSIA  
Hadi Purnomo
- 10 AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA  
Eka Mariyanti
- 11 PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA  
Yayah Sutisnawati
- 12 INTERAKSI PERUSAHAAN DAN KARYAWAN  
Mari Maryati

*Editor:*

Yerisma Welly

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



**Media Sains Indonesia**  
Melong Asih Regency B.40, Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
Email : [penerbit@medsan.co.id](mailto:penerbit@medsan.co.id)  
Website : [www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)



ISBN 978-623-195-697-2 (PDF)



9 786231 956972