



HR PRACTICES DAN LEARNING & INNOVATION DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Ramdani Bayu Putra, SE, MM, CRM

Hasmaynelis Fitri, SE, M.Pd.E,
Muhammad Ridwan, SE, MM, CHRA
Sitti Rizki Mulyani, SE, MM, CHRA

Dr. Elfiswandi, SE, MM, AK, CA
Dr. Jhon Veri, S.Kom, M.Kom, MM
Dr. Hanna Pratiwi, SE, MM





HR PRACTICES DAN LEARNING & INNOVATION DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Ramdani Bayu Putra, SE, MM, CRM

Hasmaynelis Fitri, SE, M.Pd.E,
Muhammad Ridwan, SE, MM, CHRA
Sitti Rizki Mulyani, SE, MM, CHRA

Dr. Elfiswandi, SE, MM, AK, CA
Dr. Jhon Veri, S.Kom, M.Kom, MM
Dr. Hanna Pratiwi, SE, MM



HR PRACTICES DAN LEARNING & INNOVATION DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

PT AMAZING LIFE PUBLIKASI

98 hlm: 15,5 x 23 cm

Copyright @2022

ISBN: 978-623-09-3261-8

Penulis:

Ramdani Bayu Putra, SE, MM, CRM
Hasmaynelis Fitri, SE, M.Pd.E,
Dr. Muhammad Ridwan, SE, MM, CHRA
Sitti Rizki Mulyani, SE, MM, CHRA
Dr. Elfiswandi, SE, MM, AK, CA
Dr. Jhon Veri, S.Kom, M.Kom, MM
Dr. Hanna Pratiwi, SE, MM

Editor: Tim Amazing Life Publikasi

Layout: Kharisma Amalia

Desainer Sampul: Kharisma Amalia

Gambar diperoleh dari www.google.com

Cetakan Pertama, 2022

Diterbitkan oleh:

PT Amazing Life Publikasi

Telp: 082139101190 / 082139101189

Facebook: Amaz Publikasi

Instagram: amazinglifepublikasi

Email: amazinglifepublikasi@gmail.com

<https://amazinglifepublikasi.com>

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip dan/atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis penerbit.

Dicetak Oleh PT Amazing Life Publikasi

Isi di luar tanggung jawab percetakan

**UNDANG-UNDANG
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 19 TAHUN 2002
TENTANG HAK CIPTA**

**PASAL 72
KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

- a. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (Satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dengan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (Limamiliar rupiah).
- b. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (Lima ratus juta rupiah).

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	iv
BAB 1: INDUSTRI 4.0	2
BAB 2: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	18
BAB 3: KINERJA PEGAWAI	29
BAB 4: LEARNING AND INNOVATION	45
BAB 5: HUMAN RESOURCE (HR) PRACTICES	53
BAB 6: HR PRACTICES, LEARNING & INNOVATION DAN KINERJA PEGAWAI	64
6.1 Hubungan HR practices dengan Learning & Innovation	64
6.2 Hubungan HR Practices dengan Kinerja Pegawai	66
6.3 Hubungan Learning & Innovation dengan Kinerja Pegawai	68
BAB 7: PENGUKURAN KINERJA PEGAWAI	72
BAB 8: IMPLEMENTASI	86
DAFTAR PUSTAKA	89



BAB 1:

INDUSTRI 4.0

BAB 1: INDUSTRI 4.0

Istilah Industri 4.0 sendiri secara resmi lahir di Jerman tepatnya saat diadakan *Hannover Fair* pada tahun 2011 (Kagermann dkk, 2011). Negara Jerman memiliki kepentingan yang besar terkait hal ini karena Industri 4.0 menjadi bagian dari kebijakan rencana pembangunannya yang disebut *High-Tech Strategy 2020*. Kebijakan tersebut bertujuan untuk mempertahankan Jerman agar selalu menjadi yang terdepan dalam dunia manufaktur (Heng, 2013). Beberapa negara lain juga turut serta dalam mewujudkan konsep Industri 4.0 namun menggunakan istilah yang berbeda seperti *Smart Factories*, *Industrial Internet of Things*, *Smart Industry*, atau *Advanced Manufacturing*. Meski memiliki penyebutan istilah yang berbeda, semuanya memiliki tujuan yang sama yaitu untuk meningkatkan daya saing industri tiap negara dalam menghadapi pasar global yang sangat dinamis. Kondisi tersebut diakibatkan oleh pesatnya perkembangan pemanfaatan teknologi digital di berbagai bidang. Prinsip dasar industri 4.0 adalah penggabungan mesin, alur kerja, dan sistem, dengan menerapkan jaringan cerdas di sepanjang rantai dan proses produksi untuk mengendalikan satu sama lain secara mandiri (Muhammad, 2018). Industri 4.0 ditandai dengan peningkatan digitalisasi manufaktur yang didorong oleh empat faktor:

- 1) peningkatan volume data, kekuatan komputasi, dan konektivitas;
- 2) munculnya analisis, kemampuan, dan kecerdasan bisnis;
- 3) terjadi bentuk interaksi baru antara manusia dengan mesin; dan

- 4) perbaikan instruksi transfer digital ke dunia fisik, seperti robotika dan 3D printing.

Kanselir Jerman, Angela Merkel (2014) berpendapat bahwa Industri 4.0 adalah transformasi komprehensif dari keseluruhan aspek produksi di industri melalui penggabungan teknologi digital dan internet dengan industri konvensional. Schlechtendahl dkk., (2015) menekankan definisi kepada unsur kecepatan dari ketersediaan informasi, yaitu sebuah lingkungan industri di mana seluruh entitasnya selalu terhubung dan mampu berbagi informasi satu dengan yang lain. Pengertian yang lebih teknis disampaikan oleh Kagermann dkk., (2013) bahwa Industri 4.0 adalah integrasi dari *Cyber Physical System* (CPS) dan *Internet of Things and Services* (IoT dan IoS) ke dalam proses industri meliputi manufaktur dan logistik serta proses lainnya. CPS adalah teknologi untuk menggabungkan antara dunia nyata dengan dunia maya. Penggabungan ini dapat terwujud melalui integrasi antara proses fisik dan komputasi (teknologi *embedded computers* dan jaringan) secara *close loop* (Lee, 2008). Hermann dkk (2015) menambahkan bahwa Industri 4.0 adalah istilah untuk menyebut sekumpulan teknologi dan organisasi rantai nilai berupa *smart factory*, CPS, IoT dan IoS. *Smart factory* adalah pabrik modular dengan teknologi CPS yang memonitor proses fisik produksi kemudian menampilkannya secara virtual dan melakukan desentralisasi pengambilan keputusan. Melalui IoT, CPS mampu saling berkomunikasi dan bekerja sama secara *real time* termasuk dengan manusia. IoS adalah semua aplikasi layanan yang dapat dimanfaatkan oleh setiap pemangku

kepentingan baik secara internal maupun antar organisasi. Terdapat enam prinsip desain Industri 4.0 yaitu *interoperability*, virtualisasi, desentralisasi, kemampuan *real time*, berorientasi layanan dan bersifat modular. Berdasar beberapa penjelasan di atas, Industri 4.0 dapat diartikan sebagai era industri di mana seluruh entitas yang ada di dalamnya dapat saling berkomunikasi secara real time kapan saja dengan berlandaskan pemanfaatan teknologi internet dan CPS guna mencapai tujuan tercapainya kreasi nilai baru ataupun optimasi nilai yang sudah ada dari setiap proses di industri.

Esensi utama dari Industri 4.0 adalah metode baru dalam pengendalian proses produksi yang lebih fleksibel berbasis proses terintegrasi antara manusia, mesin dan internet (Moktadir et al., 2018). Dengan koneksitas berbasis siber, manusia, obyek dan sistem produksi terhubung secara waktu nyata dan dinamis serta dapat mengorganisasikan diri mereka sendiri dalam memenuhi kebutuhan secara fleksibel. Dengan karakteristik kapabilitas tersebut, tujuan utama bisnis seperti reduksi biaya, peningkatan ketersediaan dan efektivitas penggunaan sumber daya dapat direalisasikan secara lebih optimal. Potensi manfaat dari Industri 4.0 seperti pada tabel 1. berikut:

Tabel 1. Potensi Manfaat Dari Industri 4.0

No	Penulis	Potensi Manfaat
1	Lasi dkk (2014)	Pengembangan produk menjadi lebih cepat, mewujudkan permintaan yang bersifat individual (kustomisasi produk), produksi yang bersifat

	fleksibel dan cepat dalam menanggapi masalah serta efisiensi sumber daya.	
2	Rüßmann dkk (2015)	Perbaikan produktivitas, mendorong pertumbuhan pendapatan, peningkatan kebutuhan tenaga kerja terampil, peningkatan investasi.
3	Schmidt dkk(2015)	Terwujudnya kustomisasi masal dari produk, pemanfaatan data <i>idle</i> dan perbaikan waktu produksi.
4	Kagermann dkk(2013)	Mampu memenuhi kebutuhan pelanggan secara individu, proses rekayasa dan bisnis menjadi dinamis, pengambilan keputusan menjadi lebih optimal, melahirkan model bisnis baru dan cara baru dalam mengkreasi nilai tambah.
5	Neugebauer dkk(2016)	Mewujudkan proses manufaktur yang efisien, cerdas dan <i>on-demand</i> (dapat dikostumisasi) dengan biaya yang layak.

Tabel 2. Aspek Industri 4.0

No	Aspek	Deskripsi
1	Standardisasi	Meliputi segala usaha menyusun standar dan referensi dalam implementasi Industri 4.0
2	Pemodelan	Meliputi usaha untuk memodelkan sistem yang kompleks di industri
3	Jaringan komunikasi	Ketersediaan teknologi perangkat keras atau lunak untuk pertukaran informasi dan data yang

		cepat dan <i>real time</i> .
4	<i>Safety and security</i>	Segala hal terkait keamanan sistem pengolahan data dan keamanan penggunaan teknologi bagi manusia.
5	Sumber daya manusia	Meliputi usaha untuk mentransformasi sumber daya manusia agar siap menghadapi perubahan akibat Industri 4.0.
6	Hukum	Meliputi usaha untuk menyusun kerangka hukum dalam implementasi Industri 4.0 (kontrak, perjanjian, aturan, dsb).
7	Efisiensi sumber daya	Meliputi segala usaha untuk melakukan efisiensi sumber daya (energi, biaya, dsb) akibat implementasi teknologi Industri 4.0
8	Teknologi CPS	Segala usaha terkait pengembangan teknologi CPS, IoT, virtualisasi, yang menjadi kunci teknologi Industri 4.0.
9	<i>Smart Factory</i>	Meliputi pengembangan sistem manufaktur/produksi yang otomatis, cerdas, modular dan adaptif.
10	Bisnis	Meliputi penemuan model bisnis baru atau perubahan proses bisnis akibat penerapan Industri 4.0.
11	Desain kerja	Meliputi pengembangan dan penelitian terkait perubahan sistem kerja yang akan dihadapi oleh

	pekerja.	
12	<i>Services</i>	Meliputi segala usaha dalam mengolah <i>big data</i> dan membuat aplikasi pemanfaatannya.
13	Manajemen dan Organisasi	Terkait perubahan dan pengembangan model manajemen dan organisasi karena penerapan Industri 4.0.
14	Rekayasa produk <i>end to end</i>	Terkait rekayasa produk atau layanan yang terdigitalisasi selama siklus hidupnya (<i>smart product</i>).

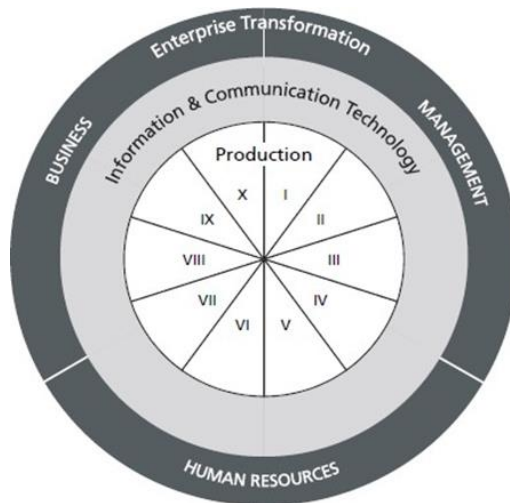
Fraunhofer, sebuah organisasi riset dan teknologi di Eropa merekomendasikan model *Fraunhofer Industrie 4.0* layer model (Neugebauer dkk, 2016). Model ini disusun dari hasil ekstraksi dokumen berbagai penelitian dan hasil wawancara terhadap para ahli. Seperti yang ditunjukkan pada gambar 1., model ini tersusun atas tiga lapisan utama.

1) Lapisan inti terkait produksi.

Lapisan ini terbagi menjadi sepuluh bagian teknologi inti yaitu:

- a. *engineering*
- b. *manufacturing technologies and organization*
- c. *machines*
- d. *smart capabilities*
- e. *robotics and human-robot collaboration*
- f. *production planning control*

- g. *logistics*
 - h. *work organization*
 - i. *workplace design and assistance*
 - j. *resource and energy efficiency.*
- 2) Lapisan berikutnya adalah aspek teknologi informasi dan komunikasi yang memungkinkan realisasi konsep Industri 4.0.
 - 3) Lapisan terluar terkait transformasi perusahaan akibat implementasi Industri 4.0 meliputi bisnis, manajemen dan sumber daya manusia.



Gambar 1. Model *Fraunhofer* Industri 4.0

Industri 4.0 menjanjikan berbagai hal positif diantaranya peningkatan fleksibilitas, kecepatan proses kerja, perluasan koneksitas antar manusia dan pengendalian integratif dalam proses bisnis perusahaan. Namun demikian, Industri 4.0 juga mengandung berbagai implikasi negatif diantara resiko akibat kejahatan internet yang akan makin tinggi intensitasnya dimasa mendatang saat penerapan Industri 4.0 menjadi massif serta polarisasi kelompok

sosial dalam masyarakat. Resiko siber tersebut dapat berupa serangan siber, hacking, hilangnya data dan rapuhnya integritas informasi. Di samping itu juga memberikan dampak berupa hilangnya berbagai profesi yang biasa ditemui saat ini serta polarisasi kelompok sosial dalam masyarakat. Dampak sosial dan ketenagakerjaan yang ditimbulkan dari Industri 4.0 adalah

1) Substitusi Tenaga Manusia oleh Robot

Problem yang muncul akibat penggantian fungsi dan tugas manusia oleh robot adalah peluang hilangnya identitas dan otonomi pekerja manusia. Akibat yang lain adalah hilangnya privasi pekerjaan akibat kontinuitas monitoring oleh sensor dan teknologi RFID (radio frequency identification). potensi hilangnya kepercayaan antara manusia pekerja dan manajemen karena kemungkinan tingkat kepercayaan manajemen yang lebih tinggi kepada robot dibandingkan kepada manusia pekerja.

2) Hilangnya Berbagai Jenis Pekerjaan

Fenomena hilangnya berbagai jenis pekerjaan terjadi saat manusia pekerja mengalami kehilangan pekerjaan secara massif akibat otomasi dan penggunaan kecerdasan buatan dalam ranah pekerjaan administratif. Beberapa sektor pekerjaan yang mungkin hilang dari sector pekerjaan formal adalah pekerjaan yang bersifat administratif yang terjadi pergeseran dari penggunaan tenaga manusia yang lambat laun tergantikan oleh mesin.

3) Relokasi Pekerjaan

model proses produksi baru yang melibatkan banyak pihak yang sering disebut sebagai '*crowded workers*' yang merupakan kegiatan multi fungsi dan multi lokasi. *Crowdworkers* tersebut biasanya dibayar sangat murah.

4) Polarisasi Kelompok Masyarakat Sosial

akibat pergeseran peran kelompok manusia tertentu yang tersisih akibat penggantian tenaga kerja yang tergantikan oleh mesin (robot). Potensi benturan antar kelompok sosial dalam masyarakat yang pada gilirannya akan menimbulkan kerawanan sosial yang memiliki dampak yang sangat serius. melahirkan kelompok pemenang dalam Industri 4.0 (*the winners*) dan kelompok masyarakat yang terpinggirkan dalam masyarakat (*the losers*). pengalihan pekerjaan ke lokasi pekerja yang lebih murah yang pada akhirnya akan menurunkan pajak pendapatan di negeri asal.

5) Resiko Siber

Resiko siber (*cyber risk*) adalah modus baru resiko berwujud kerugian finansial, reputasional, dan gangguan lain yang timbul akibat gagalnya sistem teknologi informasi (Rodriguez, 2018). Berbagai modus resiko siber misalnya adalah *malware, ransomware, distribute denial of service, spams and phishing, corporate account takeover dan automated teller machine cash out*. Dampak negatif dari resiko siber terkait dengan gangguan operasional bisnis antar perusahaan di berbagai tempat operasi

yang berbeda dan merusak citra baik entitas bisnis maupun personal akibat dari pencurian dan penyalahgunaan data.

6) Rendahnya Privasi Data Personal

Esensi implementasi Industri 4.0 yang memfasilitasi pengelolaan *big data* menjadi sangat penting untuk menaruh perhatian pada keamanan data privat pengguna. Berbagai kasus kebocoran data konsumen secara massif seperti pada kasus kebocoran data pengguna Facebook baru-baru ini menuntut aspek penyimpanan dan keamanan data konsumen secara hati-hati.

Dengan kata lain kehadiran teknologi di era revolusi industri 4.0 dan dampak pandemi Covid 19 telah merubah dan mengambil alih sebagian besar aktivitas dan perilaku manusia baik dalam pekerjaan maupun dalam aktifitas perekonomian. Selain mendorong pertumbuhan ekonomi, *trend* ini telah mengubah banyak bidang kehidupan manusia, seperti dunia kerja termasuk gaya hidup manusia. Walaupun dampak negatif revolusi industri 4.0 dapat mengeliminasi sejumlah jenis pekerjaan, namun di sisi lain juga telah menghadirkan jenis pekerjaan baru seperti, ***Start-up Company*** (Aplikasi Developer, Web Developer, Content Creator, Content Writer dan Copywriter, SEO (Search Engine Optimization) Spesialist, Manajer Pemasaran Digital, (Junita, 2021; Dewi, 2019).

Banyak lapangan kerja yang akan musnah karena kehadiran robot yang dianggap lebih efektif dan efisien untuk menggantikan peran manusia. Tetapi dalam kenyataannya, dalam revolusi Industri 4.0 ini tidak akan merebut pekerjaan manusia sama sekali, justru akan muncul pekerjaan-pekerjaan baru yang

mendukung teknologi AI (*artificial intelligence*). Dengan kata lain kehadiran teknologi ini akan membantu manusia lebih produktif dalam memaksimalkan kinerja (*performance*), serta memastikan proses bisnis berjalan dengan lebih efisien dan manusia akan bekerja berdampingan dan tetap memerlukan satu sama lain.

Dilansir dari situs resminya, McKinsey Global *Institute* menyimpulkan hasil kajian risetnya terkait dampak besar dari perubahan industri 4.0. Dunia perindustrian berbasis pemanfaatan otomatisasi mesin dan robotika terdampak paling luas karena berpengaruh pada sektor penyerapan tenaga kerja. Di lain sisi, akan diperoleh efek positif pada revolusi industri ini sebab otomatisasi dan digitalisasi turut meningkatkan produktivitas pekerjaan. McKinsey memprediksi perkembangan industri 4.0 akan menghilangkan sekitar 800 juta lapangan kerja yang ada, (Annisa Qonita, 2020).

Fakta lain juga mengungkapkan bahwa era revolusi industri 4.0 terdapat 23 juta jenis pekerjaan di Indonesia yang terdampak oleh otomatisasi. Namun di satu sisi terdapat 27–46 juta jenis pekerjaan baru di Indonesia berpeluang tercipta sampai dengan tahun 2030, dimana 10 juta jenis pekerjaan di antaranya adalah jenis pekerjaan yang belum pernah ada sebelumnya, (Siprianus Edi, 2019). Schwab (2017), menyatakan bahwa di masa depan jenis pekerjaan yang minim resiko terkena otomatisasi mesin adalah kategori pekerjaan yang memerlukan kompetensi keterampilan dan kreativitas. Siprianus Edi (2019), menyatakan diproyeksikan sebanyak 6 juta

sampai dengan 29 juta orang di Indonesia harus mengikuti pelatihan lagi untuk jenis pekerjaan yang baru (*re-skilling* dan *up-skilling*).

Menurut Menteri Ketenagakerjaan (Menaker) Ida Fauziah, untuk transisi menuju Indonesia 4.0. dibutuhkan beberapa hal, (Puspita, 2019) :

- *Pertama*, investasi berkelanjutan.
- *Kedua*, pengembangan model pelatihan baru untuk pekerjaan baru.
- *Ketiga*, program-program untuk memudahkan transisi pekerja seperti pemagangan, *re-skilling*, dan *up-skilling*.
- *Keempat*, dukungan dalam hal pendapatan melalui program-program jaminan sosial yang lebih inovatif.
- *Kelima*, kolaborasi antara publik dan swasta. Antisipasi terhadap pekerjaan-pekerjaan yang tumbuh di berbagai sektor, seperti kesehatan, konstruksi, manufaktur, dan retail akan sangat dibutuhkan.

Pemerintah memfasilitasi masyarakat Indonesia yang ingin mendapatkan keterampilan (*skilling*), alih keterampilan (*re-skilling*) maupun menambah keterampilan (*up-skilling*) di instansi pelatihan vokasi, yakni: 305 Balai Latihan Kerja (BLK) Pemerintah, 5.020 Lembaga pelatihan kerja swasta (LPKS), 109 Lembaga Pelatihan (K/L) lain, 1.799 *Training center* (TC) industri serta 1.113 BLK Komunitas, (Puspita, 2019).

Dengan demikian amat penting bagi setiap organisasi baik yang orientasinya profit maupun non profit untuk mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) guna mendapatkan kesesuaian

kompetensi dan kemampuan untuk mengeksplorasi teknologi secara baik dan luas untuk mendukung pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Sementara kondisi yang terjadi saat ini organisasi atau industri dihadapi oleh permasalahan seperti kurang tenaga kerja terampil, masyarakat lanjut usia, produksi sumber daya yang efisien, kustomisasi massal, peningkatan variabilitas produk, siklus hidup produk yang lebih pendek, rantai nilai dinamis, pasar yang fluktuatif dan tekanan pengurangan biaya. Semua faktor ini membutuhkan manajemen khusus untuk menghadapi tantangan. Keberhasilan dalam industri 4.0 tergantung pada kemampuan inovasi perusahaan, (Lasi et al., 2014). Organisasi perlu cerdas dalam mencari solusi terbaik, mereka membutuhkan pegawai yang cerdas, dan iklim untuk pembelajaran dan inovasi, yang membutuhkan praktik manajemen yang sesuai dan adanya kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dampak ini juga terlihat dari menurun performa atau kinerja disebagian institusi pelayanan di Pemerintah terkait dengan terjadinya pandemi Covid 19. Fakta ini diungkapkan oleh Onbudsman tentang evaluasi pelayanan publik selama Pandemi, menyatakan Survei Litbang Kompas pada 22- 24 April 2020 terhadap masyarakat sebagaimana terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Evaluasi Pelayanan Publik Saat Terjadinya *Pendemic*

No	Uraian	Nilai Persentase (%)
1.	Penurunan profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN)	9,2%
2.	Tidak mendapat pelayanan kesehatan yang berkualitas	23%
3.	Tidak dapat mengurus surat-menyurat dan perizinan yang berdampak pada bisnis	8,0%
4.	Tidak mendapatkan pekerjaan	7,3%

Sumber : Onbudsman dalam Litbang Kompas, (Kanisius, 2020)

Dari data pada Tabel 3., laporan Onbudsman tentang evaluasi pelayanan publik selama Pandemi, menyatakan, bahwa terdapat penurunan profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) sebesar 9,2%, kemudian masyarakat tidak mendapat pelayanan kesehatan yang berkualitas (23%), masyarakat tidak dapat mengurus surat-menyurat dan perizinan yang berdampak pada bisnis (8%), serta masyarakat tidak mendapatkan pekerjaan (7,3%).

Selanjutnya data Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia atau Kemenpan RB yang dirilis Harian Kompas edisi Senin (13/04/2020) mencatat bahwa, seiring pemberlakuan WFH bagi aparatur sipil negara terdapat keluhan mengenai terganggunya pelayanan publik. Keluhan

paling banyak terkait pelayanan administrasi kependudukan (153 laporan), dari total 348 laporan, disusul pelayanan kelistrikan (116 laporan), perpajakan (40 laporan), perizinan (20 laporan), keimigrasian (11 laporan), serta minyak dan gas (8 laporan), (Kanisius, 2020).

Selanjutnya juga hasil evaluasi Ombudsman sepanjang bulan Maret-April 2020 menemukan telah menerima 167 laporan masyarakat. Adapun substansi pelayanan yang dikeluhkan antara lain, pelayanan pertanahan (11%), pelayanan kepolisian dan pelayanan perbankan masing-masing (10%), pelayanan ketenagakerjaan (7%), pelayanan perhubungan dan pelayanan desa masing-masing (6%), lalu pelayanan kesehatan, pelayanan administrasi kependudukan dan pelayanan jaminan sosial masing-masing (5%), (Kanisius, 2020).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa dampak Pandemi Covid 19 telah menghambat produktifitas pelayanan publik yang cenderung menurunkan tingkat kinerja pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Maka dalam era ini, yang perlu dimiliki oleh organisasi apapun baik industri, jasa dan organisasi *publik* adalah kemampuan praktek manajemen yang sesuai (*management approaches*) untuk mendukung terciptanya kinerja pegawai yang maksimal dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.



BAB 2:

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

BAB 2: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan. Sedangkan Coulter & Robbins (2012), manajemen adalah mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan efisien dan efektif. Stoner (1996) dalam (Ramadhan, 2018) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen dapat dikatakan sebagai suatu ilmu atau seni yang mengelola dan mengatur pemanfaatan sumber daya organisasi (sumber daya manusia, sumber daya ekonomis dan sumber-sumber lainnya) untuk mencapai suatu tujuan organisasi melalui fungsi manajemen, *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan).

Sukarna (2011), menyatakan fungsi dasar manajemen dapat dibagi menjadi empat, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi dasar manajemen disingkat POAC, yaitu:

- a. *Planning* (Perencanaan), merupakan pemilih fakta dan menghubungkan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan

- datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- b. *Organizing* (Pengorganisasian), merupakan penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), kegiatan-kegiatan, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.
 - c. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan), merupakan membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada planning dan organizing yang baik, melainkan juga tergantung pada pergerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanya merupakan landasan yang kuat untuk adanya pergerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju. Penggerakan tanpa *planning* tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah ditentukan tujuan, budget, standart, metode kerja, prosedur dan program.
 - d. *Controlling* (Pengawasan), merupakan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu

melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standart.

Manajemen sumber daya manusia, yaitu merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan, (Hasibuan, 2017). Menurut Mangkunegara (2015), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedarmayanti (2018:3), Manajemen sumberdaya manusia (MSDM) merupakan suatu Proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut (Dessler, 2017), sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau seni dalam mengatur peranan dan hubungan antar manusia (karyawan) dalam organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Hasibuan (2017), menyatakan ada beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*), yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan adalah proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi akan SDM dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian yang integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Dengan adanya pengorganisasian akan memberikan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian yang jelas pula dan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang diterapkan dengan benar.
- c. Pengarahan (*Directing*), yaitu kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau atasan dalam memberikan suatu tanggung jawab, dengan pelaksanaan pengarahan ini diharapkan

pekerjaan yang dilakukan bisa cepat selesai dengan kerjasama yang baik antar pekerja di segala tingkatan.

- d. Pengendalian (*Controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian (*Controlling*) ini dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang diterapkan serta aturan-aturan yang diberlakukan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, kegiatan ini dilakukan untuk mengukur kinerja pegawai untuk disesuaikan dengan kompensasi (gaji) yang akan diberikan.
- e. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*), yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kegiatan ini didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Dalam kegiatan ini pegawai akan diberikan deskripsi pekerjaan (*job description*) tentang pekerjaan yang akan dikerjakan, dimana deskripsi pekerjaan (*job description*) menjelaskan tentang perincian tugas dan tanggungjawab serta dalam kondisi mana pekerjaan tersebut dilakukan.
- f. Pengembangan (*Development*), yaitu Proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang

diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Hal ini dilakukan untuk menambah kreatifitas, inovasi, pengalaman, serta ilmu baru yang akan diterapkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien. Selain pelatihan juga bisa dengan kegiatan *workshop*, *upgrading*, dan juga gaming untuk meningkatkan keahlian dari para pegawai. Karena semakin berkembangnya teknologi proses peningkatan ketrampilan ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang sangat banyak.

- g. Kompensasi (*Compensation*), yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan komponen kunci strategi perusahaan, karena biaya memperkerjakan staff merupakan hal terbesar dalam neraca pembayaran, meskipun sebenarnya memiliki arti yang lebih. Semua unsur imbalan, dan ini merupakan meliputi upah nonfinansial juga upah finansial merupakan bagian dari kontrak manajemen dengan pegawainya. Pegawai setuju untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu sebagai balasan sejumlah uang. Kompensasi menurut pengertian yang lebih luas dapat meliputi unsur-unsur yang lain seperti, prospek adanya promosi, kesempatan mendapat pelatihan, kepuasan terhadap pekerjaan, dan sebagainya. Penekanan diberikan pada strategi, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

- h. Pengintegrasian (*Integration*), yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian (*Integration*) adalah hubungan kolektif antara manajemen dengan sejumlah staff, yang pembahasannya merujuk pada cara yang diatur secara formal untuk melaksanakan diskusi bersama antara dua pihak, yaitu serikat pekerja atau asosiasi staff dengan manajemen mereka, hubungan informal yang merupakan bagian dari proses dan mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikannya kepada sekelompok pegawai.
- i. Pemeliharaan (*Maintenance*), yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan karyawannya. Program kesejahteraan karyawan diterapkan instansi untuk membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan dalam bekerja diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
- j. Kedisiplinan (*Discipline*), yaitu kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan. Kedisiplinan diterapkan dengan meningkatkan kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan juga merupakan faktor yang akan menentukan keberhasilan individu maupun perusahaan,

sehingga bisa dikatakan bahwa disiplin menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.

- k. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Sepration*), yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Banyak faktor yang menyebabkan pemutusan hubungan tenaga kerja, penyebabnya bisa dari faktor internal maupun eksternal. Namun, dari pemutusan hubungan tenaga kerja pihak manajemen sebaiknya juga melakukan evaluasi untuk menganalisa masalah maupun improvement manajemen.

MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

- (1) Memperbaiki tingkat produktifitas
- (2) Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- (3) Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Tujuan umum MSDM meliputi:

- (1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal;
- (2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;

- (3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
- (4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
- (5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
- (6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
- (7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Tugas Pokok Human Resources Management

- (1) Pengorganisasian tugas, Ini terkait langsung dengan desain dan struktur organisasi dalam sebuah departemen atau kelompok. Fungsi yang melekat pada pengorganisasian tugas meliputi identifikasi fungsi pekerjaan, kompetensi, dan ketrampilan individu; tinjauan atas masalah organisasi dan memberikan rekomendasi perbaikan; dan terakhir, memimpin perubahan dan re-organisasi bila dibutuhkan.
- (2) Pengorganisasian sumber daya, ada beberapa tanggungjawab yang diemban oleh MSDM, diantaranya menganalisa kebutuhan staf, menyewa/merekrut karyawan, pengembangan karyawan. Selain itu, pengorganisasian sumber daya juga terkait dengan penyebaran iklan rekrutmen dan wawancara, sampai kepada pengelolaan kontrak kerja. MSDM juga bertanggung jawab

mengelola pemberhentian karyawan, orientasi karyawan, pensiun, dan pengunduran diri.

- (3) Manajemen kinerja, ini berkaitan langsung dengan kriteria yang dipakai untuk menentukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Artinya MSDM akan memonitor, mengukur, mengevaluasi dan mendokumentasikan kinerja dan hasilnya terhadap kemajuan/kemunduran organisasi. Poin ini juga mengisyaratkan bahwa MSDM merupakan bagian dari sistem yang bertugas mengidentifikasi masalah kinerja, dan mengkoordinasikan serta memfasilitasi tindakan pendisiplinan bila diperlukan.
- (4) Pengembangan karyawan, bagian ini terkait dengan segala hal tentang pengembangan karir, pelatihan dan pembinaan, serta memantau proses pelatihan dan hasilnya. Bagian ini sekaligus juga mengimplementasikan sejumlah analisis tentang kebutuhan pelatihan.
- (5) Manajemen penghargaan, bagian ini mengisyaratkan sejumlah tanggungjawab dalam membangun sistem pengupahan yang seadiladilnya. Ini juga terkait dengan perencanaan sistem keinginan seperti pembayaran berdasarkan insentif tertentu, pembagian keuntungan berdasarkan kompetensi, kontribusi, maupun kinerja. Tanggungjawab soal pembagian pensiun dan bonus juga dicakup oleh poin ini.



BAB 3:

KINERJA PEGAWAI

BAB 3: KINERJA PEGAWAI

Kinerja secara umum dikatakan sebagai output atau hasil kerja seorang pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dalam bahasa latin kinerja diartikan juga sebagai *performance* atau prestasi. Dengan kata lain kinerja adalah prestasi kerja seorang pegawai atau kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Sutrisno et al., (2016), “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Anwar Prabu, (2017) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Menurut Fattah, (2017) kinerja adalah hasil atau keluaran (*outcome*) dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi/ institusi.

Kinerja dinyatakan sebagai struktur yang menghubungkan antara sumber daya dengan hasil atau sasaran perencanaan, serta merupakan instrumen untuk merancang, memonitor dan melaporkan pelaksanaan pekerjaan. Hasibuan, (2017) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-

tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. James et al., (2012) kinerja mengarah pada tingkat keberhasilan melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Dari penjelasan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan *job description* dan waktu yang ditentukan (Nasfi et al., 2020). Sedangkan menurut Pratiwi (2020) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang sesuai dengan tugas dan perannya dalam waktu tertentu, yang berkaitan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari suatu tempat individu itu bekerja.

Menurut Rahmadiansyah (2020) mengartikan kinerja pegawai adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja adalah aset bagi perusahaan yang penting untuk memberikan kontribusi pada perusahaan agar menghasilkan kinerja yang maksimal serta mampu berkompetisi.

Berdasarkan pengertian kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari pencapaian kerja baik secara kualitas maupun kuantitas guna untuk meningkatkan prestasi kerja dalam waktu tertentu yang dijalankan berdasarkan tugas dan

tanggung jawab. Orang yang mempunyai kinerja tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut :

- (1) Mempunyai komitmen yang tinggi.
- (2) Risiko yang dihadapi berani diambil dan ditanggung.
- (3) Tujuan yang realistis dimiliki.
- (4) Memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan rencana kerja yang menyeluruh dimiliki.
- (5) Umpan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dapat dimanfaatkan.
- (6) Rencana yang telah diprogramkan dapat direalisasikan.

Secara umum, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja yaitu:

- (1) Besar kecilnya modal investasi/ modal kerja.
- (2) Adanya dukungan teknologi.
- (3) Adanya dukungan sumber daya manusia dengan kualitas yang baik.
- (4) Mudahnnya mendapatkan bahan baku berkualitas baik dan harga terjangkau.
- (5) Informasi pasar yang representatif.

Menurut Wibowo, (2010) terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumberdaya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerja sama.

1. Pernyataan tentang maksud dan nilai, atau *Statement purpose*

didefinisikan bagaimana organisasi diatur untuk melakukan sesuatu sehingga lebih bersifat *outcome oriented* atau berorientasi kepada manfaat, yaitu tentang apa yang harus dicapai dan perilaku yang diharapkan.

2. Manajemen Strategis, merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi, yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Manajemen Sumberdaya manusia, diperlukan harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua staf, dan staf harus mendapatkan informasi tentang kinerja dan prospek organisasi.
4. Pengembangan organisasi, berkepentingan dengan perencanaan dan implementasi program yang dirancang untuk memperbaiki efektifitas.
5. Konteks Organisasi, didalam kinerja suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi.
6. Desain Kerja, merupakan spesifikasi dari isi, metode, dan hubungan pekerjaan.
7. Fungsionalisasi, bagaimana suatu organisasi berfungsi merupakan faktor kontekstual yang secara langsung mempengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja.
8. Budaya, merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja.

9. Kerja Sama, dalam suatu organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya yang berbeda dan kopetensinya bervariasi.

Sopiah, (2011), menyatakan kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu, *effort* (usaha), *abilty* (kemampuan) dan situasi lingkungan.

1. Faktor *effort* (usaha)

Usaha individu diwujudkan dalam bentuk motivasi. Motivasi adalah kekuatan yang dimiliki seseorang dan kekuatan tersebut akan melahirkan intensitas dan ketekunan yang dilakukan secara suka rela. Semua usaha individu tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Intensitas adalah jumlah dari usaha pengalokasian tujuan atau beberapa usaha untuk mencapai tujuan.

Motivasi ada dua macam :

- a. Motivasi dari dalam : yaitu keinginan yang besar yang muncul dari dalam diri individu tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan dalam hidupnya
- b. Motivasi dari luar : adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang menjadi kekuatan bagi individu tersebut untuk meraih tujuan-tujuan hidupnya, seperti pengaruh atasan, teman kerja, keluarga dll. Faktor Motivasi

2. *Ability* (kemampuan)

Ability individu diwujudkan dalam bentuk kompetensi. Individu yang kompeten memiliki pengetahuan dan keahlian.

Sejak dilahirkan setiap individu dianugerahi oleh Tuhan dengan bakat dan kemampuan. Bakat adalah kecerdasan alami yang bersifat bawaan. Kemampuan adalah kecerdasan individu yang diperoleh melalui belajar.

3. Situasi lingkungan

Lingkungan bisa memiliki dampak positif atau sebaliknya, negatif. Situasi lingkungan yang kondusif. Sikap yang positif dari seorang pegawai akan mendorong diri pegawai tersebut untuk mencapai kinerja secara maksimal. Seorang pegawai yang memiliki sikap yang positif akan memiliki kesiapan yang baik secara fisik, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, saran prasarana yang memadai, dan lain-lain. Situasi lingkungan yang negatif, misalnya suasana kerja yang tidak nyaman karena saran dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, teman kerja, dan lain-lain.

Tingkat kinerja karyawan dijadikan parameter efektivitas dan efisiensi suatu organisasi untuk pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Kinerja bersifat jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, memiliki tingkatan pada individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu-individu berkontribusi pada kinerja kelompok, dan kinerja kelompok-kelompok berkontribusi pada kinerja organisasi. Penilaian kinerja adalah pekerjaan yang sangat penting bagi seorang manajer, dimana penilaian kinerja ini memiliki banyak tantangan saat mengerjakannya. Sangatlah sulit untuk menilai prestasi kerja seorang bawahan secara akurat, dan sangat sulit menginformasikan penilaian tersebut kepada para bawahan

tanpa menimbulkan kekecewaan kepada para bawahan, utamanya kepada karyawan yang mendapat penilaian buruk dari atasan. Penilaian kinerja sangat dibutuhkan sebagai informasi kepada perusahaan, baik perusahaan skala besar maupun kecil. Penilaian kinerja menjadi informasi bagi perusahaan untuk mengadakan perbaikan di bagian SDM, sehingga dengan perbaikan ini dapat meningkatkan kinerja para karyawan dan berujung pada produktivitas perusahaan. Selain pendidikan dan pelatihan, untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan penegakan disiplin kerja.

Beberapa metode penilaian kinerja, yaitu:

1. Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat

Metode penilaian umpan balik 360-derajat adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.

2. Metode Skala Penilaian

Metode skala penilaian (*rating scales method*) adalah metode penilaian kerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan.

3. Metode Insiden Krisis

Metode insiden krisis (*critical incident method*) adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.

4. Metode Esai

Metode esai (*essay method*) adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.

5. Metode Standar Kerja

Metode Standar Kerja (*work standarts method*) adalah penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standard yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.

6. Metode Peringkat

Metode Peringkat (*rangking metode*) adalah metode penilaian kinerja dimana penilaian menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.

7. Metode Distribusi Dipaksakan

Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*) adalah metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilaian untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kinerja kedalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.

8. Metode Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan

Metode skala penilaian berjangkar berperilaku (*behaviourally anchored rating scale/BARS*) adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.

Dimensi untuk penilaian kinerja pegawai yang dinyatakan oleh (Simamora, 2012) Henry Simamora dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia dan dalam Sudarmanto et al., (2021), menjelaskan bahwa penilaian kinerja pegawai memiliki dimensi yaitu :

1. Hasil Pekerjaan, adalah menggambarkan kemampuan pegawai dalam bekerja yang hasil pekerjaan dapat diukur dalam bentuk kuantitas dan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. Perilaku Kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, baik dalam hal ketepatan waktu pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan maupun dalam hal penggunaan Sumberdaya, atau konsumsi sumberdaya ekonomis yang efektif dalam pelaksanaan pekerjaan.

Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan yang meliputi :

1. Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins & Coulter, (2017:260). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

(Robbins & Coulter, (2017:260). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins & Coulter, (2017:260). Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak terganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.
 4. Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins & Coulter, (2017:260). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.
- Alasan mengapa harus dilakukan penilaian kinerja para karyawan, yaitu:

(1) Sebagai alat memotivasi karyawan yang berorientasi prestasi;

- (2) Sebagai dasar pemberian ganjaran (kenaikan gaji), kompensasi, insentif, hadiah pelayanan, liburan, dan promosi;
- (3) Sebagai dasar disiplin (status pekerjaan tetap, penurunan pangkat, pemecatan);
- (4) Sebagai pedoman untuk persyaratan pelatihan dan pengembangan perorangan.

Handoko (1996:136) menyatakan kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing Departemen Personalia.

7. Ketidakakuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasionalis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi Departemen Personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Tujuan penilaian prestasi kerja yaitu :

- (1) Untuk mengadakan hubungan antara karyawan dan pengawas mereka yang akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi.
- (2) Untuk membantu memperkirakan secara seksama apakah yang dapat dihasilkan oleh masing-masing pegawai dalam suatu keseluruhan.
- (3) Mengupayakan agar karyawan mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka, dan seberapa jauh mereka memenuhi harapan ini.
- (4) Melakukan upaya tertentu untuk perbaikan-perbaikan.
- (5) Untuk sampai kepada suatu penilaian kecakapan pegawai apabila hal ini dibutuhkan oleh perusahaan.

Adapun tujuan dari penilaian kinerja karyawan yang lebih spesifik antara lain yaitu:

- (1) Menjalankan peninjauan ulang atas kinerja karyawan di masa lalu.
- (2) Memperoleh data yang sinkron dengan fakta dan sistematis dalam menentukan nilai suatu pekerjaan.
- (3) Melakukan identifikasi kemampuan organisasi.
- (4) Melakukan analisa kemampuan karyawan secara individual.
- (5) Menyusun sasaran pada masa yang akan datang.
- (6) Melihat prestasi kinerja karyawan secara nyata.
- (7) Memperoleh keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan pada organisasi.

- (8) Memperoleh data untuk penentuan struktur pemberian upah dan gaji yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
- (9) Membantu pihak manajemen dalam menjalankan pengukuran dan pengawasan yang lebih akurat atas biaya yang dipakai oleh perusahaan.
- (10) Memungkinkan manajemen menjalan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja ataupun dengan langsung kepada karyawan.
- (11) Merancang kerangka berpikir dan standar dalam menjalankan peninjauan yang dilakukan secara berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
- (12) Mengarahkan pihak manajemen supaya bersikap obyektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.
- (13) Menjadi panduan organisasi dalam melakukan promosi, mutasi, memindahkan dan peningkatan kualitas karyawan.
- (14) memperjelas tugas utama, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dan juga satuan kerja pada organisasi. Hal ini apabila dijalankan sesuai dengan aturan dan berjalan baik akan memberikan manfaat untuk organisasi khususnya untuk menghindari overlapin pada pemberian tugas/program/kegiatan dalam organisasi.

5. Melakukan minimalisir karyawan mengeluh yang berakibat karyawan menjadi resign. Dengan adanya penilaian kerja karyawan maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai dalam setiap kinerjanya.

- (15) Melakukan penyelerasan penilaian kinerja dengan keberjalanan bisnis menjadikan pergerakan dalam organisasi khususnya organisasi nirlaba selalu sesuai dengan tujuan usaha.
- (16) Melakukan identifikasi pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawan.

Manfaat dari penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- (1) Sebagian besar pekerjaan mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan.
- (2) Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
- (3) Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
- (4) Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
- (5) Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.



BAB 4:

LEARNING AND INNOVATION

BAB 4: *LEARNING AND INNOVATION*

Learning and innovation adalah gambaran tentang suatu aktifitas upaya organisasi untuk memberikan pembelajaran secara luas kepada SDM yang ada, sehingga kegiatan ini diharapkan akan melahirkan kreatifitas dan inovasi dalam mendukung pelaksanaan kerja dalam mrmaksimalkan tujuan organisasi.

Learning atau pembelajaran merupakan sesuatu yang didapat dari tindakan atau perbuatan baik sengaja maupun tidak. Pakar teori pembelajaran mempercayai jika *learning* terbentuk dari adanya interaksi, pertanda, rangsangan, penguatan, respon dan dorongan. Adanya pembelajaran menghasilkan pengalaman yang dapat merubah perilaku seseorang (Kotler and Keller, 2012). Pendapat Sinkula *et all.*, dalam (Baker & Wigfield, 1999) “menyatakan orientasi pembelajaran dinyatakan sebagai konsep sejauh mana organisasi mengharagai pengetahuan, berpikiran terbuka, dan memiliki visi bersama”.

Learning and innovation merupakan suatu kegiatan atau proses pembelajaran yang ada dalam organisasi yang mengharapakan keterlibatan untuk semua individu untuk berperan dalam mendistribusikan pengetahuan, data dan informasi yang mampu menciptakan ide-ide kreatif yang dapat melahirkan inovasi-inovasi yang bermanfaat untuk kemajuan dan perkembangan organisasi kedepan. Kegiatan *Learning and innovation* dinyakini dapat meningkatkan dan menpegaruhi kinerja pegawai dan organisasi secara optimal.

Berbagi pengetahuan dan perilaku belajar berhubungan positif dengan perbaikan proses bisnis dan penawaran produk dan layanan dan pada gilirannya berhubungan positif dengan kinerja organisasi (Law dan Ngai, 2008). Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui inovasi organisasi dan inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Morales et al., 2007).

Orientasi pembelajaran merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam menjaring informasi yang ada di pasar atas apa yang diinginkan masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya yang selanjutnya akan ditransformasikan ke semua bagian dari perusahaan agar seluruh anggotanya memiliki pengetahuan serta pemahaman yang sama, (Anshori, 2010).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pembelajaran (*learning*) merupakan suatu aktifitas yang dilakukan oleh individu atau organisasi dalam rangka meningkatkan kompetensi yang berkaitan dengan pengetahuan dan skill dalam memenuhi kebutuhan dan tantangan untuk kebutuhan dan keberlanjutan organisasi dimasa datang. Dengan kata lain organisasi yang selalu mengadopsi atau yang selalu memiliki orientasi belajar bagi semua karyawan akan memiliki kesempatan sukses dibanding organisasi yang tidak menerapkannya.

Hasil dari pembelajaran yang dilakukan organisasi dan seluruh karyawan akan berdampak pada kemampuan untuk memiliki kreatifitas dan inovasi dalam memaksimalkan pelaksanaan

pekerjaan yang ada dalam organisasi. Inovasi adalah suatu proses atau hasil pengembangan, pemanfaatan/mobilisasi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbarui produk (barang atau jasa), proses atau sistem yang baru yang memberi nilai tambah, (Lembaga Administrasi Negara, 2017).

Secara definisi inovasi yang pertama dan paling penting diajukan oleh Schumpeter (1934) yang mengaitkannya dengan pembangunan ekonomi dan mendefinisikannya sebagai kombinasi baru dari sumber daya produktif. Memang, inovasi seringkali merupakan rekombinasi dari kemampuan dan sumber daya yang ada (Pennings dan Harianto, 1992). Saat ini dalam inovasi ekonomi yang didorong oleh pengetahuan tidak lagi dipahami sebagai hasil spesifik dari tindakan individu, tetapi lebih sebagai (Hidalgo dan Albors, 2008): proses pemecahan masalah (Dosi, 1982), proses interaktif yang melibatkan hubungan antara perusahaan dengan aktor yang berbeda (Kline dan Rosenberg, 1986), proses pembelajaran yang beragam (Cohen dan Levinthal, 1990; Dogson, 1991), sebuah proses yang melibatkan pertukaran pengetahuan yang terkodifikasi dan tacit (Patel dan Pavitt, 1994), dan proses pembelajaran dan pertukaran interaktif di mana saling ketergantungan antara faktor menghasilkan sistem inovatif atau cluster inovatif (Edquist, 1997).

(Sutarno et al., 2012), memberikan pendapatnya bahwa inovasi adalah hasil dari pengetahuan yang diterapkan pada produk, proses, dan jasa yang sifatnya baru, dimana hal tersebut akan memberikan

perubahan terhadap cara lama yang sebelumnya diterapkan. Pendapat hampir serupa dikemukakan oleh Kasali (2010) bahwa inovasi sebagai hasil dari kemampuan melihat sesuatu dari cara baru yang sebelumnya belum dilakukan atau diluar kebiasaan. Inovasi harus memiliki sifat baru, dikatakan inovasi apabila ada sifat baru bagi perusahaan atau individu, baru bagi pasar, bagi negara, dan baru bagi dunia (Farisi, 2013).

Inovasi merupakan sebuah cara baru yang merubah pola lama yang sebelumnya digunakan untuk menyelesaikan permasalahan manusia dalam memenuhi kebutuhannya. Keberadaan inovasi dalam perusahaan menandakan perusahaan berkembang kearah positif dengan tanggap terhadap perubahan lingkungan, keinginan dan kebutuhan pasar, serta peluang yang ada ditengah persaingan yang kian ketat. Inovasi sangat penting untuk perusahaan kecil dan menengah terutama saat diawal pendirian dan ditahap perkembangan (Mbzi et al., 2013). Inovasi diperlukan untuk menjaga eksistensi produk dalam pasar serta keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang.

Cepat atau lambat penerimaan inovasi oleh masyarakat sangat tergantung pada karakteristik inovasi itu sendiri. Karakteristik inovasi yang mempengaruhi cepat lambat penerimaan informasi, (Rogers et al., 2014; Rogers & Singhal, 2003), sebagai berikut:

1. Keunggulan relatif (*relative advantage*) – Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat di ukur berdasarkan nilai ekonominya, atau dari

faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin menguntungkan bagi penerima makin cepat tersebarnya inovasi.

2. Kompatibilitas (*compatibility*) - Kompatibelitas ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat.
3. Kerumitan (*complexity*) - Kompleksitas ialah, tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang mudah dimengerti dan mudah digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau sukar digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya.
4. Kemampuan diujicobakan (*triability*) - Kemampuan untuk diujicobakan adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima. Jadi agar dapat dengan cepat di adopsi, suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulannya.
5. Kemampuan untuk diamati (*observability*) - yang dimaksud dengan dapat diamati ialah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh masyarakat, dan sebaliknya bila sukar diamati hasilnya, akan lama diterima oleh masyarakat.

Dari kedua penjelasan *learning* dan *innovation* maka *learning and innovation* dapat dikatakan sebagai keterampilan belajar dan

inovasi meliputi: berpikir dan mengatasi masalah, komunikasi dan kolaborasi, dan kreativitas dan inovasi.

Pengukuran *learning and innovation* menggunakan *dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ)* dalam penelitian (Watkins & Marsick, 1993) dan penelitian Klein dan Bhagat (2016) yaitu :

- a. Penguatan Pengetahuan dan skil,
- b. Kolaborasi/Interaksi
- c. Kemampuan cara baru
- d. Kreativitas dan Keunggulan

Indikator *Learning dan Inovation* mengikuti indikator yang dikembangkan (Watkins & Marsick, 1993) dalam Hanany (2019) yang terdiri dari :

- a. Pembelajaran berkelanjutan, menunjukkan persepsi pegawai tentang pembelajaran berkelanjutan di dalam organisasi dalam mendukung dan melaksanakan pekerjaannya.
- b. Dialog dan pembelajaran *inquiry*, menunjukkan persepsi pegawai tentang terhadap organisasi yang mendorong pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menarik simpulan dari prinsip-prinsip umum berdasarkan pengalaman dalam mendukung dan melaksanakan pekerjaannya.
- c. *Team learning & collaboration*, menunjukkan persepsi pegawai bagaimana kerja sama tim dan pembelajaran bersama atau kolaborasi dalam memenuhi pengetahuan dan kemampuan pencapaian tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam organisasi.

- d. *Empowerment*, menunjukkan persepsi pegawai terhadap pemberdayaan pegawai dalam organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bekerja dan pemberian otonomi dalam bekerja dan pengambilan keputusan.
- e. *System connections*, menunjukkan persepsi pegawai dalam membangun komunikasi dan koordinasi dengan semua unit yang ada dalam organisasi dalam mendukung pekerjaan
- f. Kreativitas, merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk menciptakan, metode atau pendekatan cara baru yang lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan yang mendukung pekerjaan
- g. Keunggulan dan keahlian berfikir, merupakan kemampuan pegawai untuk dapat menciptakan pola pikir yang sistematis dalam setiap prosedur atau teknis pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik
- h. *Compatibility* atau kapabilitas dikatakan sebagai bentuk kemampuan untuk membagikan berbagai macam informasi melalui komponen teknologi di dalam perusahaan secara menyeluruh. *Compatibility* ini membantu perusahaan untuk memberdayakan karyawan, menghasilkan data yang berisi informasi dan ketersediaan pengetahuan di dalam perusahaan. Dapat dikatakan bahwa Kompatibel ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat.



BAB 5:

HUMAN RESOURCE (HR) PRACTICES

BAB 5: *HUMAN RESOURCE (HR) PRACTICES*

HR Practices merupakan sistem pengelolaan dan penataan serta perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi dan kualitas yang diharapkan dapat mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien. (Martin, 2011), menyatakan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia (*HR Practices*) meliputi *recruitment* dan *hiring*, *training* dan pengembangan, benefit dan kompensasi dan evaluasi dan pengawasan. Dimana semua tahap dan proses tersebut pada akhirnya organisasi harus mendapatkan manfaat yang besar dalam mendukung pencapaian tujuan dan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Menurut Dakhoul (2018), menyatakan bahwa peningkatan a kinerja organisasi merupakan cerminan atau manifestasi dari usaha karyawan, dan cerminan peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa praktek-praktek MSDM diyakini memiliki pengaruh yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai.

Praktek SDM dianggap sebagai salah satu sumber utama dimana organisasi dapat membentuk keterampilan, kemampuan, perilaku, dan sikap karyawan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, (Collins & Clark, 2003), (Prihartono & Ali, 2020). Manajer dapat meningkatkan inovasi, kapasitas manajemen pengetahuan, dan pembelajaran di antara karyawan dengan merancang praktik SDM yang sesuai, (C.-J. Chen & Huang, 2009). Sebagai praktik SDM

sangat penting untuk keunggulan kompetitif dalam ekonomi berbasis pengetahuan, (C.-J. Chen & Huang, 2009).

Praktik SDM yang perlu dirancang sesuai untuk inovasi dan pembelajaran adalah pelatihan, penempatan staf, penilaian kinerja, kompensasi dan desain pekerjaan, (Prieto & Pérez-Santana, 2014). Dalam industri 4.0, manajer perlu merancang praktik SDM ini untuk mempromosikan inovasi dan pembelajaran dalam organisasi, meliputi :

a) *Training*

Organisasi dalam industri 4.0 perlu merancang program pelatihan mereka untuk meningkatkan kemampuan dan pembelajaran inovatif. Organisasi harus menawarkan jenis pelatihan yang berbeda kepada karyawan untuk memungkinkan mereka melakukan multitasking. Tidak perlu bahwa pelatihan ini harus langsung relevan dengan pekerjaan karyawan, tetapi untuk meningkatkan variasi keterampilan, (Chang et al., 2011). Sesi pelatihan ini harus berkelanjutan. Pelatihan juga harus fokus pada pengembangan tim dan keterampilan kerja tim, dan pendampingan harus menjadi kegiatan rutin para manajer, terutama untuk karyawan baru. Selanjutnya, harus ada sesi pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pemecahan masalah karyawan, (Chang et al., 2011).

b) *Staffing*

Dalam industri 4.0 perekrutan harus berdasarkan berbagai keterampilan, dan pengetahuan yang heterogen dan ini harus diuji dalam proses penyaringan sebelum memilih kandidat, (Chang et

al., 2011). Organisasi harus berusaha keras dalam memilih kandidat yang tepat untuk setiap pekerjaan dengan menggunakan prosedur rekrutmen dan seleksi yang luas, (Prieto & Pérez-Santana, 2014). Misalnya, untuk merekrut karyawan inovatif, perekrut harus fokus pada mengidentifikasi atribut yang diperlukan untuk perilaku inovatif, misal keterbukaan terhadap pengalaman, yang dapat dievaluasi melalui pengujian psikometrik dalam proses seleksi. Karena keterbukaan terhadap pengalaman baru ditandai oleh imajinasi aktif, perasaan batin perhatian, preferensi beragam, keingintahuan intelektual, kreativitas, dan pemikiran fleksibel, (Barrick & Mount, 1991; Costa & McCrae, 1992). Selanjutnya orang-orang yang sangat terbuka terhadap pengalaman baru menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap pembelajaran. Dalam proses rekrutmen dan seleksi, organisasi juga harus mengevaluasi orientasi tujuan kandidat, yang dapat berupa orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja. Untuk mempromosikan inovasi dan pembelajaran dalam organisasi, perekrut harus memilih kandidat dengan orientasi pembelajaran yang tinggi. Sebagai karyawan dengan orientasi tujuan pembelajaran lebih suka terlibat dalam tugas-tugas yang menantang, ingin meningkatkan diri mereka sendiri, (Button et al., 1996), ingin mengembangkan seperangkat keterampilan baru, dan cenderung untuk mencapai penguasaan, (Kim & Lee, 2013). Dalam proses perekrutan fokus pada potensi calon di masa depan juga sangat penting.

c) *Compensation*

Sistem kompensasi dalam industri 4.0 harus mencerminkan kontribusi karyawan kepada perusahaan. Karyawan harus menerima kompensasi berdasarkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi, (Prieto & Pérez-Santana, 2014). Seharusnya ada hubungan antara kinerja dan imbalan yaitu pembagian keuntungan, dan pembayaran insentif tambahan. Sistem kompensasi semacam itu memiliki potensi untuk memfasilitasi iklim inovasi dan pembelajaran dalam organisasi, (Prieto & Pérez-Santana, 2014).

d) *Performance appraisal*

Sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan industri 4.0 harus difokuskan pada pengembangan karyawan, pendekatan berbasis hasil, dan pendekatan berbasis perilaku, karena pendekatan ini dapat memfasilitasi pembelajaran dan inovasi, (Chang et al., 2011). Karyawan harus menerima umpan balik tentang kinerja mereka secara rutin. Selain itu penilaian kinerja harus lebih objektif yaitu harus ada matriks untuk mengevaluasi kinerja secara kuantitatif. Proses penilaian yang ideal harus mencakup penetapan standar kinerja, mengomunikasikan harapan, mengukur kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan standar, membahas penilaian dengan karyawan, dan memulai tindakan korektif jika diperlukan, (Decenzo & Robbins, 2010).

Di antara banyak pendekatan penilaian, manajemen berdasarkan tujuan (MBO) mendapatkan popularitas. MBO dapat

dijelaskan sebagai "Metode penilaian kinerja yang mencakup pengaturan tujuan bersama dan evaluasi berdasarkan pencapaian tujuan spesifik", (Decenzo & Robbins, 2010). Program MBO khas dicirikan oleh tujuan khusus di mana tujuan adalah pernyataan singkat dari hasil yang diharapkan.

Untuk pengambilan keputusan partisipatif, manajer tidak menetapkan tujuan kepada karyawan secara sepihak. Tujuan tidak dipaksakan dalam program MBO, manajer dan karyawan menetapkan tujuan dan cara untuk mencapai tujuan dengan diskusi dan konsensus bersama. Garis waktu juga ditentukan untuk setiap sasaran, dan ada umpan balik yang berkelanjutan dalam program MBO. Umpan balik yang berkelanjutan memungkinkan manajer dan karyawan untuk memantau kegiatan dan mengambil tindakan korektif yang sesuai, (Decenzo & Robbins, 2010). MBO adalah pendekatan penilaian kinerja yang baik agar kompatibel dengan industri 4.0.

e) *Job design*

Digambarkan sebagai "cara posisi dan tugas-tugas dalam posisi itu diatur, termasuk bagaimana dan kapan tugas dilakukan dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pekerjaan seperti dalam urutan apa tugas diselesaikan dan kondisi di mana tugas tersebut diselesaikan, (Decenzo & Robbins, 2010). Desain pekerjaan untuk mempromosikan iklim inovasi dalam pembelajaran harus ditandai dengan rotasi pekerjaan, penugasan yang fleksibel di berbagai bidang, transfer tugas dan tanggung jawab yang luas kepada karyawan. Selain itu, desain pekerjaan

harus memfasilitasi kerja tim dan kolaborasi, dan membutuhkan variasi keterampilan, (Prieto & Pérez-Santana, 2014). Di industri 4.0 sebuah lingkungan yang ditandai oleh perubahan dan inovasi, desain pekerjaan semacam itu dapat membantu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis.

Pengukuran *Human resource (HR) practice* menggunakan dimensi Robbins & Couldter (2012) dalam (Siahaan, 2014) terdapat 4 dimensi dalam *HRMP* yang dianggap sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk tinggal dalam perusahaan, yaitu :

- a) *Training and Development*,
- b) *Career Development*,
- c) *Compensation and Benefit*, dan
- d) *Performance Appraisal*,

Disamping itu, dimensi *HR. Practices* dapat menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Saqib Shamim et al., (2016) yaitu :

- a) Kompensasi (*Compensation*)

Sistem kompensasi di industri 4.0 harus mencerminkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan harus menerima kompensasi berdasarkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi, (Prieto & Pérez-Santana, 2014).

- b) Penilaian kinerja (*Performance appraisal*)

Sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan industri 4.0 harus difokuskan pada pengembangan karyawan, pendekatan berbasis hasil, dan pendekatan berbasis perilaku, karena pendekatan ini

dapat memfasilitasi pembelajaran dan inovasi, (C.-J. Chen & Huang, 2009).

c) Desain pekerjaan (*Job design*)

Ini digambarkan sebagai "cara posisi dan" tugas-tugas dalam posisi itu diatur, termasuk bagaimana dan kapan tugas itu dilakukan dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pekerjaan seperti dalam urutan apa tugas-tugas itu diselesaikan dan kondisi di mana tugas-tugas itu diselesaikan", (DeCenzo et al., 2016)

Pelatihan dan pengembangan adalah sebuah aktivitas yang terencana dan sistematis oleh sebuah perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam peningkatan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari di perusahaan. Pelatihan dan pengembangan adalah segala bentuk upaya perusahaan yang dilaksanakan dengan maksud peningkatan kinerja karyawan. Pada dasarnya perusahaan melakukan pengembangan untuk mengembangkan pengetahuan, mengembangkan keterampilan, dan mengembangkan sikap karyawan yang ada. Pelatihan merupakan sarana yang dijalankan perusahaan untuk membentuk SDM menghadapi era globalisasi yang penuh dengan tantangan dan ketidakpastian. Sehingga perusahaan harus merancang pelatihan yang terencana sehingga perusahaan dapat tetap eksis walaupun kompetisi di era globalisasi makin berat. Pengembangan SDM adalah tahap lanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja. Tujuan pengembangan SDM ini adalah untuk memastikan karyawan yang telah ada tetap memenuhi kualifikasi yang diisyaratkan perusahaan,

dan memastikan kemampuan karyawan dapat menjawab tuntutan zaman, sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat terealisasi sesuai rencana awal.

Pelatihan dan pengembangan memiliki tiga tujuan utama yaitu: manfaat bagi karyawan, manfaat bagi perusahaan, serta manfaat bagi sosial dan pengambil kebijakan.

(a) Manfaat bagi karyawan

- 1) Mengembangkan kemampuan dalam mengambil keputusan
- 2) Meningkatkan motivasi, tanggung jawab, dan kinerja karyawan
- 3) Meningkatkan kepercayaan diri
- 4) Mengatasi stres, konflik dan kekecewaan
- 5) Informasi tentang perbaikan pengetahuan dan keterampilan
- 6) Memberikan pengakuan dan kepuasan kerja
- 7) Perbaikan tujuan personal dan perbaikan keterampilan berinteraksi
- 8) Memenuhi kebutuhan personal karyawan dan instruktur
- 9) Mengembangkan pribadi yang mau terus belajar
- 10) Mengembangkan kemampuan berkomunikasi dan menulis

(b) Manfaat bagi perusahaan

- 1) Meningkatkan pengetahuan serta keterampilan di semua tingkatan perusahaan
- 2) Memperbaiki moral karyawan
- 3) Membantu karyawan memahami tujuan perusahaan
- 4) Meningkatkan citra baik perusahaan
- 5) Meningkatkan kebudayaan perusahaan berdasarkan kemanusiaan dan keadilan

- 6) Mengharmoniskan hubungan bawahan dengan atasan
 - 7) Meningkatkan kapasitas perusahaan
 - 8) Mendapatkan pelatih dari karyawan yang telah ikut pelatihan
 - 9) Mempersiapkan petunjuk pekerjaan
 - 10) Melaksanakan kebijakan perusahaan
 - 11) Menginformasikan kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang
 - 12) Pengambilan keputusan dalam permasalahan perusahaan
 - 13) Mengembangkan promosi dan transfer di dalam perusahaan
 - 14) Mengembangkan motivasi, dan aspek moralitas lainnya
 - 15) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produk
 - 16) Mengefesiensikan segala lini pengeluaran
 - 17) Meningkatkan tanggung jawab sesuai kapasitas masing-masing
 - 18) Harmonisasi antara karyawan dengan manajemen
 - 19) Mengefesiensikan profesional eksternal melalui pemanfaatan profesional internal
 - 20) Menstimulus manajemen dalam pencegahan pemecatan
 - 21) Mengurangi perilaku tidak efektif
 - 22) Menghasilkan iklim komunikasi dan pertumbuhan
 - 23) Perbaikan komunikasi organisasi dengan perusahaan
 - 24) Menyiapkan karyawan menghadapi perubahan
 - 25) Mengatasi konflik dan mencegah kecemasan
- (c) Manfaat untuk hubungan manusia dan pelaksanaan kebijakan
- 1) Menjalin komunikasi kelompok dan individual

- 2) Membantu pengenalan, transfer dan promosi karyawan
- 3) Sarana informasi tentang kegiatan dan kesempatan kerja
- 4) Sarana informasi tentang hukum dan kebijakan pemerintah
- 5) Meningkatkan keterampilan relasi lintas personal
- 6) Membuat aturan dan kebijakan perusahaan
- 7) Meningkatkan moralitas
- 8) Meningkatkan kepedulian gerak
- 9) Menciptakan kondisi yang kondusif untuk belajar dan berinteraksi
- 10) Membantu perusahaan jadi lingkungan yang baik untuk bekerja dan berkembang.

Program pelatihan dan pengembangan secara umum dapat diklasifikasikan ke dalam dua metode yaitu *on the job* serta *off the job*. *On the job* merupakan metode pelatihan dan pengembangan dengan menggunakan beberapa teknik di antaranya adalah pelatihan, magang, rotasi pekerjaan, dan instruksi pekerjaan. Kemudian *off the job* merupakan metode dengan menggunakan beberapa teknik di antaranya adalah ceramah, belajar mandiri, belajar terprogram, studi kasus, pelatihan laboratorium, permainan peran, penyajian video, dan vestibula



BAB 6:

HR PRACTICES, LEARNING & INNOVATION DAN KINERJA PEGAWAI

BAB 6: HR *PRACTICES*, *LEARNING & INNOVATION* DAN KINERJA PEGAWAI

6.1 Hubungan HR *practices* dengan *Learning & Innovation*

Dampak Era industri 4.0 secara langsung maupun tidak langsung telah mengubah semua lini lingkungan organisasi baik bisnis maupun non bisnis secara eksternal maupun internal, mengharuskan semua organisasi menghadapi tantangan yang semakin keras untuk tetap kompetitif. Untuk itu organisasi harus dapat beradaptasi dengan semua perubahan dalam melakukan kegiatannya, salah satunya adalah bagaimana organisasi memiliki sumberdaya manusia yang kompeten dan skill yang tinggi dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Untuk itu penerapan *human capital* dalam HR. *Practices* dengan jumlah yang memadai maupun kualitas akan sangat membantu organisasi untuk melahirkan ide-ide kreatif dalam mencapai kesuksesan, (Alves et al., 2007). Oleh karena itu *Human Resource Practices* atau HR *practices* yang dimiliki perusahaan harus dapat menyesuaikan kondisi yang dapat mengadopsi kebutuhan dan tantangan di era industri 4.0, ini bisa dilakukan organisasi dalam kegiatan Proses HR *practices*. Proses lahirnya ide-ide dan kreatifitas bisa diperoleh melalui proses pembelajaran (*learning*) yang berkesenambungan yang nantinya juga akan melahirkan inovasi dalam baik dalam pelaksanaan pekerjaan maupun dalam hal metode pelaksanaan pekerjaan dan strategi organisasi dalam menghadapi persaingan.

Proses ide kreatifitas dalam penerapan HR *practices*, diawali dengan mekanisme perekrutan tenaga kerja yang tepat dan sesuai yang menekankan pada kapasitas kreatif dari tenaga kerja, (Hsu, 2016). Kedua, melakukan identifikasi potensi daya kreatif dari setiap pekerja dan memahami bagaimana mereka bekerja dalam tim dan bagaimana hal-hal tersebut dapat mempengaruhi kreatifitas individual. Organisasi memotivasi pegawainya untuk menemukan potensi atau peluang ataupun menghindari peluang yang tak penting agar proses belajar dan kreatifitas dapat dijamin keberhasilannya, (Hirst et al., 2009). Ketiga, program pelatihan pegawai haruslah menekankan pada penciptaan ide kreatifitas dan daya imajinasi mereka. Empat, meningkatkan kemampuan pegawai dalam memecahkan masalah secara kreatif dengan mengkombinasikan sistem penghargaan guna meningkatkan kapasitas kreatif karyawan yang lebih tinggi, (Burroughs et al., 2011).

Melalui penerapan program HR *practices* di atas dinyakin proses *learning* dan *Innovation* akan selalu tumbuh dan berkembang sesuai dengan waktu dan tantangan yang akan berdampak dalam peningkatan kinerja pegawai itu sendiri maupun organisasi.

Penelitian (Papa et al., 2020) yang berjudul *Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices*, menemukan bahwa beberapa faktor HRM dalam prakteknya dapat mempengaruhi inovasi pembelajaran dalam perusahaan. Penelitian tentang, praktik HRM, seperti pelatihan dan pembelajaran, rekrutmen dan seleksi yang tepat, ditemukan ada

hubungan positif dengan penciptaan pengetahuan dan inovasi dalam literatur, (Chand, 2010; Laursen & Foss, 2003; Michie & Sheehan, 2003). (Lazzarotti et al., 2015) dalam penelitiannya menyarankan bahwa perusahaan harus mengelola beberapa praktik HRM, seperti seleksi dan perekrutan personel, pelatihan, pengembangan dan sistem penghargaan untuk mempromosikan transfer pengetahuan dan inovasi, (*learning and innovation*).

Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas aktifitas HR *practices* merupakan upaya dari organisasi untuk memperoleh sumberdaya manusia yang kompeten yang mampu mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya dalam mewujudkan tujuan organisasi. Maka tentu dalam pelaksanaannya organisasi harus merencanakan penyediaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan atau dapat memenuhi karakteristik, budaya dan kompetensi serta kegiatan yang dimiliki oleh organisasi.

Kesesuaian antara program atau kegiatan HR *practices* yang meliputi, perekrutan tenaga kerja yang tepat dan sesuai, identifikasi potensi daya kreatif, program pelatihan pegawai, dan meningkatkan kemampuan pegawai melalui motivasi (pemberian penghargaan). Kesemua pelaksanaan program itu harus memiliki kesesuaian yang tepat baik dalam segi jumlah maupun kualitas guna mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya

6.2 Hubungan HR *Practices* dengan Kinerja Pegawai

Saat ini Sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai unsur penting atau kunci dalam menentukan kemajuan dan keberlangsungan organisasi dimasa yang akan datang, baik itu

institusi maupun perusahaan, (Larasati, 2018). Oleh karena itu semua aktifitas terkait dengan pemberdayaan SDM harus dilakukan secara terencana guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Pengelolaan SDM harus dilakukan secara berkala dan berkelanjutan dengan mempertimbangkan jumlah, kualitas atau kompetensi yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan saat sekarang. Oleh karena itu proses ini praktek dari SDM yang meliputi perencanaan SDM, Rekrutmen, seleksi, orientasi, traning, penilaian kinerja, kompensasi dan pengembangan karir harus mampu mengantarkan orgnisasi untuk mencapai kinerja terbaik dari pegawai maupun organisasi.

Penelitian Kehoe & Wright (2013), mengungkapkan bahwa kegiatan HRM cenderung mendukung kinerja setiap individu lebih baik, dan memiliki dampak positif pada kompatibilitas pekerjaan. Sedangkan penelitian NGUYEN et al (2020), temuannya juga menyebutkan bahwa kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) diukur melalui peningkatan kemampuan, peningkatan motivasi dan peningkatan kesempatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesesuaian (*compatibility organizational*) dan koneksi kerja dan kinerja yang dihasilkan pegawai. Penelitian Tian et al., (2016), menyatakan bahwa kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (HR. *Practices*) dianggap sebagai dasar dan landasan untuk membantu kesesuaian (*compatibility organizational*) kecocokan yang lebih baik dalam bekerja karena kebijakan dan dukungan untuk mendorong hasil kerja yang lebih baik. Penelitian Abugre, (2020), menemukan bahwa *HR. practices* memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja karyawan dalam bekerja. Selanjutnya penelitian Leonardus W W Mihadjo et al., (2020), temuan penelitiannya menyimpulkan bahwa *HR. practices* yang meliputi *Human Capital, Traaining & Reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Demikian juga temuan penelitian Khoreva (2018), menyatakan bahwa *HR. practices* merupakan faktor yang menentukan kinerja karyawan, namun tidak semua dimensi yang dalam kondisi tertentu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Setyawati & Nugrohoseno (2019), temuan penelitiannya sedikit berbeda dengan temuan penelitian yang lain dimana temuannya menyimpulkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan *HR. practices* terhadap kinerja karyawan.

6.3 Hubungan *Learning & Innovation* dengan Kinerja Pegawai

Organisasi yang menerapkan pembelajaran secara berkala kepada setiap pegawai atau karyawannya secara berkala akan dapat melahirkan kreatifitas pegawai dalam bekerja. Kreatifitas ini dapat menjadi suatu inovasi atau metode dalam bekerja mapun dalam mengambil keputusan oleh pegawai dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya pada organisasi. Dengan kata lain *learning dan innovation* dapat menjadi salah satu faktor yang juga dapat meningkatkan skill dan kompetensi pegawai dalam bekerja yang secara langsung juga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai itu sendiri.

Penelitian Rehman (2020) dalam *Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education*, temuan penelitiannya menemukan

learning & innovation berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan pegawai. Penelitian (Nurchahyo & Wikaningrum, 2020; Sari & Sukmasari, 2018), temuan mereka juga membuktikan bahwa *learning and innovation* merupakan factor yang menentukan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbagi pengetahuan dan perilaku belajar berhubungan positif dengan perbaikan proses bisnis dan penawaran produk dan layanan dan pada gilirannya berhubungan positif dengan kinerja organisasi, (Law & Ngai, 2008). Selanjutnya temuan (Haq et al., 2020), menyatakan bahwa pembelajaran secara langsung mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam bekerja. Temuan penelitian (Kumar et al., 2020) juga menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja inovasi.

6.4 Hubungan *Learning & Innovation* dalam memediasi HR practices terhadap Kinerja Pegawai

Kegiatan *HR Pratices* merupakan kegiatan atau program yang dirancang secara khusus dalam rangka untuk mengelola pengembangan SDM agar yang ada mampu memberikan kontribusi yang optimal pada pencapaian tujuan dan keberlanjutan organisasi dimasa yang akan datang. Pendistribusian fungsi dan tugas antar unit yang ada dalam organisasi juga media bagi setiap unit yang ada untuk dapat berkomunikasi dalam berbagi data dan informasi sekaligus media pembelajaran satu dengan yang lain dalam membangun pengetahuan, skill dan kemampuan dalam menciptakan inovasi yang efektif dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Saki et al. (2013), menyatakan bahwa inovasi terjadi ketika karyawan

berbagi pengetahuan mereka satu sama lain dalam suatu organisasi dan pengetahuan bersama ini menghasilkan wawasan baru yang bermanfaat dalam pelaksanaan pekerjaan.

Jyoti et al., (2017), menyatakan bahwa organisasi pembelajaran (*Organizational learning*) memediasi hubungan antara praktek manajemen sumberdaya yang tinggi (*HR Practices*) dengan kinerja organisasi pada sektor telekomunikasi di Jammu dan Kashmir (India Utara). Penelitian lain penelitian (Farouk et al., 2016), temuannya juga mengindikasikan bahwa inovasi organisasi sepenuhnya memediasi hubungan kinerja HRM-organisasi pada sektor perbankan di Uni Emirat Arab (UEA).



BAB 7:

PENGUKURAN KINERJA PEGAWAI

BAB 7: PENGUKURAN KINERJA PEGAWAI

Kota Padang adalah Ibukota Provinsi Sumatera Barat memiliki luas 694,94 Km yang terletak di pantai bagian barat pulau Sumatera dan berada antara 0° 44'00" dan 1°08'35" Lintang Selatan serta 100°05'05" dan 100°34'09" Bujur Timur. Pada bagian utara berbatasan dengan Kabupaten Padang Pariaman, di bagian timur berbatasan dengan Kabupaten Solok, bagian selatan berbatasan dengan Kabupaten Pesisir Selatan dan Samudera Indonesia. Sedangkan bagian barat berbatasan dengan Samudera Indonesia.

Sebagai Ibu Kota Provinsi Sumatera Barat, Pemerintah Kota Padang memiliki Sumberdaya alam yang kaya dengan berbagai hasil alam seperti tambang, hutan, pertanian, kelautan dan lain-lain. Disamping itu kekayaan lain dalam bentuk keunikan budaya, kuliner dan keindahan alam (objek wisata), kerajinan songket, tenunan, dan legenda-legenda yang sudah dikenal luas di Nusantara. Secara tidak langsung kesemua itu ikut berkontribusi dalam meningkatkan Pendapatan asli daerah (PAD), di samping adanya dana perimbangan yang diterima dari pusat dalam bentuk Dana alokasi umum (DAU) dan Dana alokasi khusus (DAK).

Kemampuan Pemerintah Kota Padang dalam mewujudkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyatnya melalui peningkatan pembangunan juga didukung dengan SDM yang ada, tercatat sampai dengan tahun 2020 jumlah SDM atau pegawai yang dimiliki Pemerintah Kota Padang adalah sebanyak 9.030 orang yang tersebar di berbagai instansi di unit Pemerintahan Kota Padang, (BPS Kota Padang, 2021). Untuk itu diperlukan kemampuan yang optimal

dalam pengelolaan sumberdaya yang ada, agar dapat mendukung terwujudnya kinerja pegawai maupun kinerja organisasi pemerintahan secara efektif dan efisien.

Salah satu organisasi pemerintahan yang berperan dan berfungsi dalam membantu menjalankan kegiatan operasional Pemerintahan daerah adalah Sekretariat Daerah Kota Padang. Tugas pokok Sekretariat Daerah adalah membantu kepala daerah dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan administrasi pemerintahan, hukum, organisasi, pengelolaan barang daerah, keuangan, kepegawaian, umum dan memberikan pelayanan administratif kepada perangkat daerah. Sedangkan fungsi Sekretariat Daerah adalah pengkoordinasian perumusan kebijaksanaan pemerintah daerah; pengkoordinasian perangkat daerah; penyelenggaraan administrasi kepegawaian, hukum, organisasi dan tata laksana, keuangan, barang daerah dan umum; dan pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dengan demikian jelas, bahwa peran dan fungsi dari Sekretariat daerah sangat strategis dan penting dalam menentukan keberhasilan pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan daerah yang telah direncanakan, (Pemko Padang, 2020). Pegawai pada seluruh Dinas yang ada di Kota Padang Provinsi Sumatera Barat, seperti Tabel 4. :

Tabel 4. Jumlah Pegawai di Dinas Kota Padang

NO	Bidang	Jumlah Pegawai
1	Bagian Tata Pemerintahan	12
2	Bagian Hukum	14
3	Bagian Kerja sama	17
4	Bagian Perekonomian dan Sumber daya alam	12
5	Bagian Administrasi Pembangunan dan Perencanaan	16
6	Bagian Kesejahteraan Rakyat	37
7	Bagian Pengadaan Barang Jasa	15
8	Bagian Organisasi	14
9	Bagian Umum	23
10	Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan	11
	Total	171

Sumber : Kantor Sekretariat Walikota, Tahun 2021

Badan Sekretariat Daerah Kota Padang, sebelumnya dipimpin oleh Ibu Nofi Firiani, dengan Surat Keputusan (SK) Gubernur Sumatera Barat Nomor: 821/0119/BKD-2022 tentang Penunjukan Pj Sekda Kota Padang pada 12 Januari 2022 lalu. Selanjutnya terhitung tanggal 13 Juni 2022 telah digantikan dengan dilantiknnya Bapak Andree H Algamar sebagai Kepala Sekretariat Daerah Kota Padang yang baru (Sekda).

Dalam penyelenggaraan kegiatannya Sekretariat Daerah Kota Padang dibantu oleh 3 (tiga Asisten) yaitu : Asisten I dipimpin oleh Bapak Dr. Edi Hasymi, M.Si yang membidangi Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat), Asisten II dipimpin oleh Ir. Hermen Peri, M.Si yang membidangi Perekonomian dan Pembangunan dan Asisten III dipimpin oleh Dr. Didi Aryadi, Ms.i yang membidangi Administrasi dan Umum. Selanjutnya masing-masing Asisten akan membawahi beberapa bagian, dimana pada Sekretariat daerah Kota Padang ini terdapat 10 bagian. Bagian Tata Pemerintahan, Bagian Hukum, bagian Kesejahteraan Rakyat dan bagian Kerja Sama berada di bawah naungan Asisten I. Sedangkan bagian Perekonomian dan SDA, bagian Administrasi Pembangunan, bagian Pengadaan Barang/Jasa dan Perencanaan berada di bawah naungan Asisten II. Selanjutnya bagian Umum, bagian Organisasi dan bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan berada di bawah naungan Asisten III, (Pemko Padang, 2020).

Untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ini, Sekretariat Daerah Kota Padang harus memiliki sumberdaya manusia (SDM) yang kompeten dan handal dalam mendukung terwujudnya kinerja pegawai yang optimal yang nantinya juga dapat membantu kinerja Pemerintahan dalam mensejahterakan kehidupan masyarakat melalui pembangunan dan peningkatan pelayanan prima.

Berikut Tabel 1.3, gambaran capaian kinerja Pemerintahan Kota Padang selama 3 tahun terakhir dalam penyerapan anggaran

yang ada dan secara langsung juga berkaitan dengan capaian kinerja pegawai.

Tabel 5. Capaian Kinerja Pegawai Kota Padang Periode 2018 – 2020

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Pertumbuhan (%)
2018	2.177.091.356 188	2.091.389.490.509	96,06
2019	2.692.438.463.840	2.350.115.030.350	87,29
2020	2.748.605.226.500	2.211.497.683.690	80,46

Sumber : Kota Padang dalam Angka, (BPS Kota Padang, 2021)

Tabel 5. di atas, tingkat capaian kinerja Kota Padang selama 3 tahun terakhir cenderung mengalami penurunan. Pada tahun 2018 besarnya pencapaian anggaran hanya sebesar 96,06% dengan anggaran yang ada Rp. 2.177.091.356.188,- dan realisasi sebesar Rp. 2.091.389.490.509,-. Selanjutnya ditahun 2019 realisasi pencapaian anggaran juga turun dengan capaian sebesar 87,29% dengan jumlah anggaran sebesar Rp. 2.692.438.463.840,- dan realisasi anggaran sebesar Rp. 2.350.115.030.350,-. Kemudian pada tahun 2020 pencapaian anggaran juga turun kembali menjadi 80,46% dengan jumlah anggaran yang ada sebesar Rp. 2.748.605.226.500,- dan realisasi anggaran sebesar Rp. 2.211.497.683.690,-.

Pada era industri 4.0 dan terjadinya Pandemi Covid 19, aktifitas pelaksanaan tugas dan pekerjaan tetap dilaksanakan, dimana semua

unsur pimpinan dan bagian-bagian tertentu tetap hadir di kantor dan sebagian pegawai bekerja di rumah (*Work from home*). Penggunaan teknologi sangat membantu pegawai dalam koordinasi dan komunikasi dalam membantu pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan berbagai unsur yang ada di Sekretariat Daerah Kota Padang, diperoleh informasi bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan di saat Pandemi penggunaan teknologi dalam komunikasi dan koordinasi pekerjaan dilakukan dengan alat komunikasi berupa telepon, Whatsapp, dan Telegram. Sedangkan dalam pelayanan kepada masyarakat seperti pengurusan Kartu keluarga dan Kartu Tanda Penduduk (KTP) juga dilakukan secara online dengan tingkat kapasitas tertentu perhari yang dapat dilayani. Di bagian pengadaan barang dan jasa menggunakan aplikasi LPSE (layanan pengadaan secara elektronik) dalam proses tender sampai dengan penentuan pemenang dalam pengadaan barang/jasa Pemerintahan. Penerapan Teknologi informasi di bagian hukum ada aplikasi atau Web yang digunakan sebagai alat komunikasi dan koordinasi produk hukum atau kebijakan antara pimpinan dengan bawahan yaitu Jaringan Dukungan Informasi Hukum (JDIH).

Selanjutnya serangkaian kegiatan di saat Pandemi Covid 19 yang dilakukan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Koperasi UKM Kota Padang dalam pelatihan *Digital Entrepreneurship Academy* (DEA) terhadap 70 pelaku Usaha Kecil Menengah (UKM), guna meningkatkan kemampuan UKM untuk memasarkan produk secara digital. Dan berbagai kegiatan yang diusung oleh Kominfo untuk

mengerakkan perekonomian dalam membantu masyarakat dalam menghadapi dan mengatasi pandemi COVID-19 demi keberlangsungan usahanya ke depan, seperti workshop singkat bersama pihak perbankan, akademisi dan Kelompok Informasi Masyarakat (KIM) Kota Padang. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penggunaan dan penerapan teknologi di era industri 4.0 dan saat terjadinya Pandemi Covid 19 di Pemerintahan Kota Padang telah terlaksana dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan kepada masyarakat yang kesemuanya yaitu ditujukan untuk mewujudkan dan memaksimalkan pencapaian kinerja pegawai dan tujuan organisasi di Pemerintahan Kota Padang.

Banyak faktor yang mempengaruhi naik turunnya pencapaian kinerja oleh pegawai dalam bekerja. Kasmir (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor, yaitu: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Kinerja pegawai di masa yang akan datang, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah penelitian terkait dengan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Padang di antaranya sebagai berikut :

1. Era industri 4.0 yang mengusung kemajuan teknologi telah merubah alur pekerjaan di beberapa industri bahkan di organisasi sektor publik. Namun kemampuan dalam penerapan

teknologi ini masih belum maksimal dikarenakan sumber daya manusia yang ada kurang dapat mengoperasikan teknologi secara baik sehingga kinerja yang diharapkan masih belum tercapai secara optimal.

2. Data dari Onbudsman terkait dengan evaluasi pelayanan publik selama Pandemi, menyatakan, bahwa terdapat penurunan profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) sebesar 9,2%, kemudian tidak mendapat pelayanan kesehatan yang berkualitas (23%), tidak dapat mengurus surat-menyurat dan perizinan yang berdampak pada bisnis (8%), serta tidak mendapatkan pekerjaan (7,3%).
3. Terjadinya Pademic Covid 19 telah memaksa penerapan teknologi dalam semua lini kerja tak terkecuali organisasi pemerintah, karena yang dulunya kegiatan di lakukan di kantor telah berganti kegiatan pekerjaan dilakukan dirumah melalui teknologi (WFH). Namun karena *skill* dan pengetahuan terhadap teknologi yang relatif belum baik, ini juga menjadi hambatan dan masalah dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai.
4. Belum optimalnya pencapaian realisasi anggaran juga menjadi bukti masih belum maksimalnya pencapaian kinerja oleh pegawai dalam mewujudkan pelaksanaan program atau kegiatan yang telah direncanakan.
5. Belum optimalnya upaya dari pemerintah untuk meningkatkan keterampilan (*skilling*), alih keterampilan (*re-skilling*) maupun menambah keterampilan (*up-skilling*) di instasi pelatihan vokasi pegawai merupakan usaha pemerintah untuk mewujudkan

sumberdaya manusia yang kompeten dalam mendukung tercapainya kinerja pegawai dan tujuan organisasi.

6. Hasil pengamatan dan wawancara peneliti dengan beberapa pegawai (ASN), menyatakan bahwa kemampuan dan pengetahuan pegawai tidak merata di setiap lini organisasi dan bahkan dinyatakan terdapat pegawai dengan usia kerja yang relatif lama juga menjadi hambatan dalam meningkatkan keterampilan teknologi dalam mendukung pekerjaan mereka.
7. Rendahnya kesiapan pegawai dalam mengadapsi perkembangan dan kemajuan teknologi dalam mendukung pekerjaan dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik.
8. Masih minimnya sarana dan prasarana pendukung dalam mendukung penerapan teknologi sistim informasi dalam pelaksanaan pekerjaan.
9. Dukungan kepemimpinan yang masih belum optimal dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan dalam bekerja terkait dengan penggunaan teknologi sistim informasi.
10. Masih rendahnya dukungan pegawai dalam program perubahan yang terjadi dan bahkan cenderung resistensi terhadap perubahan.
11. Praktek manajemen lama yang masih belum sepenuhnya berorientasi dalam penerapan teknologi menjadi hambatan dalam penyelesaian pekerjaan dan kerja sama tim pegawai.
12. Rendahnya inovasi dan pembelajaran yang ada pada diri pegawai untuk mengenal dan memiliki pengetahuan awal terhadap

perkembangan teknologi juga menjadi hambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

13. Keterbatasan organisasi pemerintah dalam anggaran untuk penyediaan sarana dan prasarana dan peningkatan kualitas SDM dalam mengadopsi pengetahuan terkini dalam teknologi juga menjadi hambatan dalam peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tingkat pemenuhan atau daya serap anggaran yang ada tidak sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Kondisi ini berhubungan langsung dengan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam artian terjadinya penurunan kinerja pegawai dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya. Sampurno (2010), menyatakan bahwa pengukuran kinerja mempunyai manfaat antara lain: (1) meningkatkan kemampuan untuk kepuasan *customer* (masyarakat), (2) dampak terhadap reputasi organisasi, dan (3) pengetahuan atau kemampuan pegawai dan organisasi. Untuk itu penting bagi setiap organisasi untuk melakukan pengukuran kinerja pegawai atau organisasi secara berkala dan berkelanjutan. Untuk itu organisasi perlu mengukur kinerja organisasi dengan mengetahui dan memahami faktor-faktor apa saja yang mempunyai kontribusi terhadap naik turunnya kinerja dalam organisasi. Faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran kinerja pegawai, sebagai berikut

2) Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil dari pencapaian kerja baik secara kualitas maupun kuantitas guna untuk meningkatkan

prestasi kerja dalam waktu tertentu yang dijalankan berdasarkan tugas dan tanggung jawab pada Sekretariat Daerah Kota Padang Provinsi Sumatera Barat dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian kinerja pegawai akan diukur dengan menggunakan indikator Robbins & Coulter, (2017:260) yang meliputi :

- a. Kualitas Kerja
- b. Kuantitas Kerja
- c. Ketepatan Waktu
- d. Efektifitas

3) *Learning & Innovation*

Sentralisasi dan Desentralisasi (*centralization and decentralization*) *Learning & Innovation* merupakan suatu kegiatan pembelajaran dalam hal pertukaran/transfer ilmu pengetahuan atau skill untuk memperkaya kompetensi kerja dalam hal melakukan inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai dalam membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Indikator penilaian menggunakan indikator (Watkins & Marsick, 1993) dalam (Hanany, 2019), yaitu :

- a. Pembelajaran berkelanjutan
- b. Dialog dan pembelajaran *inquiry*
- c. *Team learning & collaboration*
- d. *Empowerment*
- e. *System connections*
- f. Kreatifitas
- g. Keunggulan

4) *HR Practices (X₃)*

Human Resoruce Management Practice merupakan salah satu cara meningkatkan kinerja perusahaan karena mendorong pengimplentasian strategi yang erat kaitannya dengan peningkatan kinerja perusahaan. Pengukuran *HR Practices*, menggunakan indikator yang dikembangkan (Saqib Shamim et al., 2016) yang terdiri dari :

- a. *Staffing*
- b. *Training and Development*
- c. *Compensation*
- d. *Performance appraisal*
- e. *Job design*

Berikut ini adalah ringkasan defenisi pengukuran kinerja pegawai, sebagaimana yang disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Defenisi Pengukuran

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1.	Kinerja Pegawai	a. Hasil Kerja b. Perilaku Kerja dan Pelaksanaan Kerja	a. Kualitas Kerja b. Kuantitas Kerja c. Ketepatan Waktu d. Efektifitas
2	<i>Learning & Innovation</i>	a. Penguatan Pengetahuan dan skil b. Kolaborasi	a. Pembelajaran berkelanjutan b. Dialog dan

		c. Kemampuan cara baru d. Kreativitas dan Keunggulan	- pembelajaran <i>inquiry</i> c. <i>Team learning & collaboration</i> d. <i>Empowerment</i> e. <i>System connections</i> f. Kreatifitas g. Keunggulan
3.	HR Practices	a. <i>Career Development</i> b. <i>Compensation and Benefit, dan</i> c. <i>Performance Appraisal</i>	a. <i>Staffing-</i> b. <i>Training and Development-</i> c. <i>Compensation</i> d. <i>Performance appraisal)</i> e. <i>Job design</i>



BAB 8:

IMPLEMENTASI

BAB 8: IMPLEMENTASI

1. *Learning & innovation* dapat dipengaruhi oleh *Organizational structure*. Dimensi *Span of Control* yang paling dominan dalam mempengaruhi *Learning & innovation* adalah indikator departemenisasi. Ini menunjukkan bahwa penempatan pegawai berdasarkan departemen atau unit kerja dapat membantu pegawai untuk saling berbagi pengetahuan dalam pembelajaran dan akhirnya dapat melahirkan kemampuan berinovasi dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.
2. *Learning & innovation* dipengaruhi oleh *leadership skill* adalah indikator penerapan skill. Dimensi ini menunjukkan bahwa memiliki *skill* atau kemampuan yang baik dalam penerapan dan pendistribusiannya akan dapat menentukan tingkat keberhasilan pembelajaran dan kemampuan inovasi bahwanya dalam bekerja.
3. *HR Practices* memberikan pengaruh *Learning and Innovation*. Dimensi *HR Practises* yang paling dominan dalam mempengaruhi *Learning and Innovation* adalah dimensi Career development pada indikator *staffing*. Hasil ini menyatakan bahwa praktek SDM yang dapat membantu dan meningkatkan kemampuan pembelajaran dan inovasi pegawai dalam bekerja dapat dilakukan melalui peningkatan staffing dalam pengembangan karir.
4. *HR Practises* tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa bentuk praktek-praktek SDM yang ada pada organisasi terlihat masih berjalan secara maksomial dalam

memdukung pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja pegawai secara keseluruhan. Namun hasil ini juga memperlihatkan bahwa dimensi *HR Practise* yang dominan yang berkontribusi dalam menentukan kinerja pegawai ada pada dimensi pengembangan karir dengan indikator staffing. Ini menunjukkan bahwa agar kinerja pegawai dapat meningkat maka yang perlu diupayakan organisasi dari sisi staffing adalah melalui pengembangan karir pegawainya.

5. Terdapat pengaruh yang signifikan positif *Learning and innovation* terhadap kinerja pegawai. Dimana Dimensi *Learning and innovation* yang dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai ada pada dimensi penguatan pengetahuan dan skil melalui indikator dialog dan pembelajaran *inquiry*. Dimana bentuk pembelajaran yang berdasakan dialog atau diskusi akan mampu memberikan pemahaman yang lebih lengkap dan luas terhadap sesuatu pengetahuan atau skil yang dibutuhkan pegawai dalam mendukung pelaksanaan kerja dan pencapaian kinerjanya. Dimensi lain yang mempengaruhi adalah *Span of Control* pada indikator departemenlisasi dan dimensi penguatan pengetahuan dan skil melalui indikator dialog dan pembelajaran *inquiry*. Artinya adanya struktur organisasi yang baik dengan penempatan pegawai pada masing-masing departemen atau devisi secara tidak langsung akan menjadi sarana dalam peningkatan motivasi belajar dan berinovasi bagi pegawai yang akhirnya dapat meningkatkan pencapaian pelaksanaan pekerjaan dan kinerja pegawai. Dimensi

leadership skill pada indikator penerapan skill pada variable *Knowledge Oriented Leadership* dan dimensi penguatan pengetahuan dan skill melalui indikator dialog dan pembelajaran *inquiry* pada variable *Learning & Innovation* juga mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan yang memotivasi pegawainya dengan pengetahuan dan skill dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaan akan semakin maksimal dengan adanya budaya belajar dan inovasi dalam lingkungan kerja yang akhirnya akan dapat meningkatkan pencapaian kinerja pegawai lebih optimal.

6. Terdapat pengaruh yang signifikan positif *Learning & Innovation* (Y_1) dalam Memediasi *HR Practises* (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Z) pada Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang. Dimensi yang memiliki peran dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah dimensi pengembangan karir dengan indikator staffing pada variable *HR Practises* dan dimensi penguatan pengetahuan dan skill melalui indikator dialog dan pembelajaran *inquiry* pada variable *Learning & Innovation*. Artinya penguatan pengetahuan dan skill kerja pada karyawan akan semakin lebih maksimal ketika dalam organisasi ada budaya atau kebijakan yang mendukung terciptanya motivasi belajar pada semua lini yang akhirnya mampu melahirkan inovasi bagi pegawai dalam pelaksanaan tugas yang dapat memaksimalkan pencapaian kinerja pegawai secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abugre, J. B. (2020). Do high-performance work systems mediate the relationship between HR practices and employee performance in multinational corporations (MNCs) in developing economies? *African Journal of Economic and Management Studies*, 11(4), 541–557. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-01-2019-0028>
- Anwar Prabu, M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- BPS Kota Padang. (2021). *Kota Padang Dalam Angka 2021* (BPS Kota Padang (ed.)). BPS Kota Padang.
- Burroughs, J. E., Dahl, D. W., Moreau, C. P., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. J. (2011). Facilitating and rewarding creativity during new product development. *Journal of Marketing*, 75(4), 53–67.
- Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 551–566.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812–818.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.

- Chen, M. Y.-C., Lin, C. Y.-Y., Lin, H.-E., & McDonough, E. F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 239–264.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Human resource management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14 Gary Dessler. *A Psicanalise Dos Contos de Fadas. Tradução Arlene Caetano*.
- Dewangan, V., & Godse, M. (2014). Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system. *Technovation*, 34(9), 536–545.
- Dewi, F. L. (2019). 7 Peluang Profesi Baru di Era Revolusi Industri 4. IDN Times. <https://www.idntimes.com/life/career/fajar-laksmita-dewi-1/peluang-profesi-baru-di-era-revolusi-industri->

- Farhanghi, A. A., Abbaspour, A., & Ghassemi, R. A. (2013). The effect of information technology on organizational structure and firm performance: An analysis of Consultant Engineers Firms (CEF) in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 644–649.
- Farouk, S., Elanain, H. M. A., Obeidat, S. M., & Al-Nahyan, M. (2016). HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector: The mediating role of organizational innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Fathoroni, A., Fatonah, R. N. S., Andarsyah, R., & Riza, N. (2020). *BUKU TUTORIAL SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN PENILAIAN KINERJA DOSEN MENGGUNAKAN METODE 360 DEGREE FEEDBACK*. CV. Kreatif Industri Nusantara.
- Fatima, M. (2015). HR practices and employee performance relationship in higher education: Mediating role of job embeddedness, perceived organizational support and trust. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research*, 11(3), 421–439. <https://doi.org/10.18187/pjsor.v11i3.882>
- Fattah, H. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Yogyakarta: Elmatara*.
- Guan, X. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Hai, S. (2020). The role of perceived high-performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and

- citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 513–526. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0139>
- Hao, Q., Kasper, H., & Muehlbacher, J. (2012). How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. *Chinese Management Studies*.
- Haq, M. Z. U., Gu, M., & Huo, B. (2020). Enhancing supply chain learning and innovation performance through human resource management. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke-21. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- He, J. (2021). How High-Performance HR Practices and LMX Affect Employee Engagement and Creativity in Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 45(8), 1360–1382. <https://doi.org/10.1177/1096348021996800>
- Hermastho, B. (2021). Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dalam Peningkatan Kinerja Inovasi melalui Implementasi Manajemen Pengetahuan. *Iqtisad: Reconstruction of Justice and Welfare for Indonesia*, 8(2), 223–242.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Ismail, A. I. (2021). Moderating Effect of Management Support on the Relationship Between HR Practices and Employee Performance in Nigeria. *Global Business Review*, 22(1), 132–150. <https://doi.org/10.1177/0972150918811487>

- Jiang, Kaifeng, Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Jyoti, J., Chahal, H., & Rani, A. (2017). Role of organizational learning and innovation in between high-performance HR practices and business performance: A study of telecommunication sector. *Vision*, 21(3), 259–273.
- Kanisius, O. M. (2020). *Evaluasi Pelayanan Publik Selama Pandemi*. Ombudsman. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--evaluasi-pelayanan-publik-selama-pandemi>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324–337.
- Kumar, V., Jabarzadeh, Y., Jeihouni, P., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Learning orientation and innovation performance: the mediating role of operations strategy and supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(4), 457–474. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2019-0209>
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4),

239–242.

- Mangkunegara, P. A. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung PT. *Remaja Rosdakarya*.
- Martin, M. J. (2011). *Influence of human resource practices on employee intention to quit*. Virginia Tech.
- Mihardjo, L W W. (2021). Impact of key HR practices (human capital, training and rewards) on service recovery performance with mediating role of employee commitment of the Takaful industry of the Southeast Asian region. *Education and Training*, 63(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2019-0188>
- Mihardjo, Leonardus W W, Jermisittiparsert, K., Ahmed, U., Chankoson, T., & Hussain, H. I. (2020). Impact of key HR practices (human capital, training and rewards) on service recovery performance with mediating role of employee commitment of the Takaful industry of the Southeast Asian region. *Education+ Training*.
- Nasfi, Rahmad, & Sabri. (2020). Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi UMKM Provinsi Sumatera Barat. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 11–28.
- Nguyen, D. T., HA, V. D., & DANG, T. T. N. (2020). The impact of human resource management activities on the compatibility and work results. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(9), 621–629.
- PAISAL, R. (2021). Management Approaches for Industry 4.0. *Financial Intelligence in Human Resources Management: New*

Directions and Applications for Industry 4.0.

- Pemko Padang. (2020). *Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Organisasi Setda Kota Padang*. <https://organisasi.padang.go.id/tugas-pokok-dan-fungsi-bagian-organisasi-setdako-padang>
- Pungnirund, B. (2020). Impact of effective implementation of HR practices on employee performance in pharmacy business in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 621–630. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.90>
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2021). The Effect of HR Practices and Psychological Contract on Employee Performance: The Polish Experience in Business Services Sector. In *Eurasian Studies in Business and Economics* (Vol. 17, pp. 3–19). https://doi.org/10.1007/978-3-030-65147-3_1
- Saki, S., Shakiba, H., & Savari, M. (2013). Study of the Relationship between the Organizational Learning and Organizational Innovation at University of Tehran. *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 11(1).
- Sari, T. D. R., & Sukmasari, D. (2018). Does Organizational Learning and Innovation Influence Performance? *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 6(1), 22–25.
- Siahaan, Y. F. (2014). Pengaruh Human Resources Management Practice terhadap Employee Intention to Stay pada PT Media Nusantara Informasi (SINDO). *Jurnal Manajemen*, 11(2), 155–170.
- Siprianus Edi, H. (2019). *Dampak Positif Industri 4.0, 10 Juta Jenis*

Pekerja Baru Tumbuh di Indonesia. Berita Satu.
<https://www.beritasatu.com/ekonomi/592967/dampak-posetif-industri-40-10-juta-jenis-pekerja-baru-tumbuh-di-indonesia>

Stirpe, L. (2021). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>

Villajos, E. (2019). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, 37(3), 387–397.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.003>

Sutrisno, Agung. (2018) INDUSTRI 4.0 DAN BERBAGAI IMPLIKASINYA. Jurnal Tekno Mesin/Volume 5 Nomor 1, Oktober 2018 5-7

1.Tupa, J., J. Simola and F.Steiner (2017), Aspects of risk management Implementation for Industry 4.0, *Procedia Manufacturing*, Vol.11, pp.1223- 1230. 2.

Moktadir, Md. A., S.M. Ali, S.K. Sarpong and Md. A.A. Shaikh (2018), Assessing Challenges for Implementing Industry 4.0: Implication for process safety and environmental protection, *Process safety and Environmental Protection*, In press. 3.

Balasingham, K. (2016). Industry 4.0: Securing the Future for German Manufacturing Companies. Master's Thesis. University of Twente.

- Bonekamp, L., & Sure, M. (2015). Consequences of Industry 4.0 on human labour and work organisation. *J. Bus. Media Psychol*, No.6, pp.33-40.
- Davies, R. (2015). Industry 4.0 Digitalisation for productivity and growth.
[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI\(2015\)568337_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI(2015)568337_EN.pdf), Diunduh pada 11 Maret 2017.
- Drath, R., & Horch, A. (2014). Industrie 4.0: Hit or hype?[industry forum]. *IEEE industrial electronics magazine*, 8(2), pp. 56-58.
- Heng, S. (2014). Industry 4.0: Upgrading of Germany's Industrial Capabilities on the Horizon.
<https://ssrn.com/abstract=2656608>, Diakses pada 17 Juni 2017.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design principles for industrie 4.0 scenarios. *System Sciences (HICSS)*, 49th Hawaii International Conference, pp. 3928-3937.
- Kagermann, H., Lukas, W.D., & Wahlster, W. (2011). Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution.
<http://www.vdinachrichten.com/Technik-Gesellschaft/Industrie-40-Mit-Internet-Dinge-Weg-4-industriellen-Revolution>, Diakses pada 17 Juni 2017.
- Kagermann, H., Lukas, W.D., & Wahlster, W. (2013). Final report: Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. *Industrie 4.0 Working Group*.

- Kovar, J., Muralova, K., Ksica, F., Kroupa, J., Andrs, O., & Hadas, Z. (2016). Virtual reality in context of Industry 4.0 proposed projects at Brno University of Technology. *Mechatronics-Mechatronika (ME)*, IEEE 17th International Conference, pp. 1-7.
- Landherr, M., Schneider, U., & Bauernhansl, T. (2016). The Application Center Industrie 4.0-Industry-driven Manufacturing, Research and Development. *Procedia CIRP*, 57, pp. 26-31.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.G., Feld, T. & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), p.239.
- Neugebauer, R., Hippmann, S., Leis, M., & Landherr, M. (2016). Industrie 4.0-From the Perspective of Applied Research. *Procedia CIRP*, Vol. 57, pp. 2-7.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P. & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. Boston Consulting Group, p.14.
- Schmidt, R., Möhring, M., Härting, R. C., Reichstein, C., Neumaier, P. & Jozinović, P. (2015). Industry 4.0-potentials for creating smart products: empirical research results. *International Conference on Business Information Systems*, pp. 16-27.
- Stock, T. & Seliger, G. Opportunities of sustainable manufacturing in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, Vol.40, pp. 536-541.
- VDI/VDE-Gesellschaft Mess- und Automatisierungstechnik. (2015). Status Report:Reference Architecture Model Industrie 4.0 (RAMI4.0) (Vol. 0). <http://www.zvei.org/Downloads/Automation/5305>