



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:

Strategi, Pengembangan, dan Peningkatan
Kinerja Organisasi



Tini Adiatma, M.Sc.
Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si
Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si
Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si
Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM
Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.
Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si
Dra. Darmawati, M.Pd
Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM
Dr. Lisda L. Asi, S.Pd, M.Si
Drg. Pramita Studiviany Soemadijo,MM
Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd
Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM
Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM
Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM
Sri Astutik, S.E., M.Sc.
Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.
Widya Mardatillah, S.H.,M.H.
Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM

Editor:
Assoc. Prof. Dr. Gustian Djuanda, MM.,CPGA, CSEM

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: STRATEGI, PENGEMBANGAN, DAN PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI

Tini Adiatma, M.Sc. | Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si
Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si | Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si
Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM | Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.
Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si | Dra. Darmawati, M.Pd
Anđi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM | Dr. Lisda L. Asi, S.Pd, M.Si
Drg. Pramita Studiyanı Soemadijo,MM
Dr. Hj. Anđi Agusniati, S.Pd.,M.Pd
Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM
Dr. Anđi Yusniar Menđo, SE, MM
Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM | Sri Astutik, S.E., M.Sc.
Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.
Widya Marđatillah, S.H.,M.H. | Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM



Tahta Media Group

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

REPUBLIC INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan	: EC002025052092, 20 Mei 2025
Pencipta	
Nama	: Tini Adiatma, M.Sc., Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si dkk
Alamat	: Ledok, Lendah, Kab. Kulon Progo, DI Yogyakarta, 55663
Kewarganegaraan	: Indonesia
Pemegang Hak Cipta	
Nama	: Tini Adiatma, M.Sc., Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si dkk
Alamat	: Ledok, Lendah, Kab. Kulon Progo, DI Yogyakarta, 55663
Kewarganegaraan	: Indonesia
Jenis Ciptaan	: Buku
Judul Ciptaan	: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: STRATEGI, PENGEMBANGAN, DAN PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia	: 20 Mei 2025, di Kota Surakarta
Jangka waktu perlindungan	: Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor Pencatatan	: 000892353

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Agung Damarsasongko, SH., MH.
NIP. 196912261994031001



Disclaimer

1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan fakta permohonan, Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia berhak pencatatan permohonan.
2. Nomor Pencatatan ini telah diunggah secara elektronik menggunakan logo elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik, Badan Sertifikasi Nasional.
3. Nomor Pencatatan ini dapat dibuktikan keabsahannya dengan memindai kode QR pada disclaimer ini dan informasi akan ditayangkan dalam browser.

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Tini Adiatma, M.Sc.	Ledok Lendah, Kab. Kulon Progo
2	Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si	Perumahan BTN Andi Tonro Permai, Blok B 10 No. 14 Somba Upu, Kab. Gowa
3	Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si	BTN Makkio Baji Blok D8 No 11 Manggala, Kota Makassar
4	Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si	Jl. Martandu Lrg. Kharisma 1 Kambu, Kota Kendari
5	Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM	Taman Pondok Jati blok P 20 Taman, Kab. Sidoarjo
6	Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.	Jl. Siliwangi No 99B Tawang, Kota Tasikmalaya
7	Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si	Ujung Pandang Baru 6 No 15 Tallo, Kota Makassar
8	Dra. Darmawati, M.Pd	Jl. Tambassi BTN Batara Blok A4/8 Sanggalea Turikale, Kab. Maros
9	Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM	Ujung Pandang Baru 6 Tallo, Kota Makassar
10	Dr. Lisdia L. Asi, S.Pd, M.Si	Jln Posantren No. 17 Molosifat W Kota Barat. Kota Barat, Kota Gorontalo
11	Deg. Pramita Studiviany Soemadjo,MM	Jl Bhaskara Barat No A-6 Mulyorejo, Kota Surabaya
12	Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd	Kompleks Lagoosi Home A1 Jln Teduyh Bersinar Rappocini, Kota Makassar
13	Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM	L. Pandugo Baru B-11 Rungkut Rungkut, Kota Surabaya
14	Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM	Jl. Gelatik no.16 A kota Gorontalo Kota Timur, Kota Gorontalo
15	Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM	Jln Wangunsari No 105B RT 03 RW 05 Cijengkol Desa Wangunsari Kec. Lembang Kabupaten Bandung Barat 40391 Lembang, Kab. Bandung Barat
16	Sri Astutik, S.E., M.Sc.	Jl Cendana Raya no 10 Bekasi Barat, Kota Bekasi
17	Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.	Jalan Sadewo RT 02 RW 02 Siman, Kab. Ponorogo
18	Widya Mardatillah, S.H.,M.H.	Jalan Tedah Bersinar Perumahan Lagoosi Home Blok A1 Rappocini, Kota Makassar

19	Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM	Jl. Residen Sudirman 17 Surabaya Tambaksari, Kota Surabaya
----	--------------------------------	---

LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Tini Adiatma, M.Sc.	Ledok Lendah, Kab. Kulon Progo
2	Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si	Perumahan BTN Andi Tonro Permai, Blok B 10 No. 14 Somba Upu, Kab. Gowa
3	Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si	BTN Makkio Baji Blok D8 No 11 Manggala, Kota Makassar
4	Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si	Jl. Martandu Lrg. Kharisma 1 Kambu, Kota Kendari
5	Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM	Taman Pondok Jati blok P 20 Taman, Kab. Sidoarjo
6	Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.	Jl. Siliwangi No 99B Tawang, Kota Tasikmalaya
7	Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si	Ujung Pandang Baru 6 No 15 Tallo, Kota Makassar
8	Dra. Darmawati, M.Pd	Jl. Tambussi BTN Batara Blok A4/8 Sanggalea Turikale, Kab. Maros
9	Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM	Ujung Pandang Baru 6 Tallo, Kota Makassar
10	Dr. Lisdia L. Asi, S.Pd, M.Si	Jln Posantren No. 17 Molosifat W Kota Barat. Kota Barat, Kota Gorontalo
11	Drg. Pramita Studiviany Soemadjo,MM	Jl. Bhaskara Barat No A-6 Mulyorejo, Kota Surabaya
12	Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd	Kompleks Lagoosi Home A1 Jln Teduh Bersinar Rappocini, Kota Makassar
13	Prof. Dr. Amiaruti Kusmaningtyas, MM	L. Pandugo Baru B-11 Rungkut Rungkut, Kota Surabaya
14	Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM	Jl. Gelatik no.16 A kota Gorontalo Kota Timur, Kota Gorontalo
15	Dr. Masharyono, AP, S.Pd., M.M. CSBA., CDM	Jln Wangunsari No 105B RT 03 RW 05 Cijengkol Desa Wangunsari Kec. Lembang Kabupaten Bandung Barat 40391 Lembang, Kab. Bandung Barat
16	Sri Astutik, S.E., M.Sc.	Jl Cendana Raya no 10 Bekasi Barat, Kota Bekasi
17	Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.	Jalan Sadewo RT 02 RW 02 Siman, Kab. Ponorogo

18	Widya Mardatillah, S.H.,M.H.	Jalan Teduh Bersinar Perumahan Lagoosi Home Blok A1 Rappocini, Kota Makassar
19	Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM	Jl. Residen Sudirman 17 Surabaya Tambaksari, Kota Surabaya



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: STRATEGI, PENGEMBANGAN, DAN PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI

Penulis:

Tini Adiatma, M.Sc. | Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si
Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si | Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si
Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM | Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.
Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si | Dra. Darmawati, M.Pd
Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM | Dr. Lisda L. Asi, S.Pd, M.Si
Drg. Pramita Studiviany Soemadijo,MM | Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd
Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM | Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM
Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM | Sri Astutik, S.E., M.Sc.
Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.
Widya Mardatillah, S.H.,M.H.
Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM

Desain Cover:
Tahta Media

Editor:
Assoc. Prof. Dr. Gustian Djuanda, MM.,CPGA, CSEM

Proofreader:
Tahta Media

Ukuran:
xv, 408, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-147-841-2

Cetakan Pertama:
Mei 2025

Hak Cipta 2025, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2025 by Tahta Media Group
All Right Reserved

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

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP
(Grup Penerbitan CV TAHTA MEDIA GROUP)
Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul "*Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi, Pengembangan, dan Peningkatan Kinerja Organisasi*" ini dapat disusun dan hadir di tengah pembaca sebagai kontribusi ilmiah dalam pengembangan wawasan keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Dalam era transformasi digital, globalisasi, dan dinamika organisasi yang sangat cepat, kebutuhan akan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang strategis dan adaptif menjadi semakin mendesak. Buku ini hadir sebagai upaya untuk menjawab tantangan tersebut melalui pendekatan yang holistik dan komprehensif, yang menggabungkan teori klasik dan kontemporer dengan praktik-praktik terbaik di berbagai konteks organisasi.

Disusun oleh para akademisi dan praktisi dari berbagai perguruan tinggi dan institusi, buku ini membahas secara sistematis mulai dari konsep dasar SDM, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, hingga isu-isu mutakhir seperti manajemen SDM berbasis kompetensi, profesionalisme, budaya organisasi, keselamatan kerja, hingga pengaruh teknologi dan globalisasi dalam SDM internasional.

Kekuatan utama dari buku ini terletak pada keberagaman perspektif penulis, kedalaman analisis, serta relevansi topik-topik yang diangkat terhadap kondisi aktual dunia kerja saat ini. Hal ini menjadikan buku ini tidak hanya bermanfaat bagi mahasiswa dan dosen dalam dunia akademik, tetapi juga bagi para manajer, praktisi SDM, serta pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan. Akhir kata, semoga kehadiran buku ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia dan menjadi referensi penting dalam membangun organisasi yang unggul dan berdaya saing tinggi.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
BAB 1 KONSEP DAN PENTINGNYA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI	1
Tini Adiatma, M.Sc.	1
Universitas Musamus	1
A. Pendahuluan	1
B. Konsep Sumber Daya Manusia	2
C. Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia	4
D. Peran Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi	6
E. Fundamental Manajemen Sumber Daya Manusia	7
F. Model Manajemen Sumber Daya Manusia	10
G. Tantangan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	13
H. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	14
I. Dampak Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Keberhasilan Organisasi	16
Daftar Pustaka	18
Profil Penulis	20
BAB 2 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	21
Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si	21
Universitas Indonesia Timur	21
A. Pendahuluan	21
B. Pengertian Perencanaan Sdm	23
C. Unsur-Unsur Perencanaan Sdm	25
D. Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia	28
E. Inovasi Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia	31
F. Perencanaan Sdm Berbasis Kinerja	34
G. Tantangan Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia	36
Daftar Pustaka	40
Profil Penulis	41
BAB 3 STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	42
Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si	42
STIE Pelita Buana	42
A. Pengertian Dan Tujuan Strategi	42
B. Strategi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia	44
C. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	46
D. Konsep Dan Model Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	47

E. Hubungan Antara Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Strategi Organisasi	54
F. Munculnya Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	55
G. Manajemen Sumber Daya Manusia Dengan Komitmen Tinggi Dan Sistem Kerja Berkinerja Tinggi	56
Daftar Pustaka	58
Profil Penulis	60
BAB 4 PENGADAAN TENAGA KERJA	61
Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si.....	61
Universitas Lakidende Unaaha	61
A. Pendahuluan	61
B. Konsep Pengadaan Tenaga Kerja	62
C. Tujuan Pengadaan Tenaga Kerja	67
D. Proses Perekrutan Tenaga Kerja	69
E. Model Pengadaan Tenaga Kerja	71
F. Faktor Yang Mempengaruhi Pengadaan Tenaga Kerja	73
G. Seleksi	74
H. Penutup	77
Daftar Pustaka	79
Profil Penulis	81
BAB 5 PROSES DAN PROSEDUR SELEKSI	83
Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM	83
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	83
A. Pendahuluan	83
B. Proses Seleksi	84
C. Prosedur Seleksi Yang Efektif	90
D. Tantangan Dalam Seleksi	91
E. Etika Dalam Seleksi	92
F. Faktor Yang Mempengaruhi Proses Seleksi	95
G. Evaluasi Proses Seleksi	96
H. Kesimpulan	97
Daftar Pustaka	98
Profil Penulis	99
BAB 6 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA ..	100
Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.....	100
Universitas Katolik Parahyangan	100
A. Pendahuluan	100
B. Pelatihan Versus Pengembangan Tenaga Kerja Dalam Organisasi 102	
C. Persiapan Pelatihan Dan Pengembangan Tenaga Kerja	106
D. Praktik Pelatihan Dan Pengembangan Tenaga Kerja	110

E. Kesimpulan	115
Daftar Pustaka	117
Profil Penulis	119
BAB 7 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	120
Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si.....	120
Universitas Muhammadiyah Sinjai.....	120
A. Pendahuluan.....	120
B. Penentuan Kebutuhan	123
C. Penentuan Sasaran.....	124
D. Penentuan Program	125
E. Identifikasi Prinsip-Prinsip Belajar	125
F. Pelaksanakan Program	127
G. Penilaian Pelaksanaan Program.....	135
Daftar Pustaka	137
Profil Penulis	139
BAB 8 PERENCANAAN KARIER	140
Dra. Darmawati, M.Pd.....	140
Universitas Megarezky Makassar	140
A. Pendahuluan.....	140
B. Perencanaan Karier	140
C. Manajemen Karier.....	143
D. Kegiatan <i>Coaching</i>	148
E. Kegiatan Counseling	148
Daftar Pustaka	151
Profil Penulis	153
BAB 9 MANAJEMEN KINERJA	154
Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM	154
STIE Pelita Buana	154
A. Pengertian Dan Konsep Dasar Manajemen Kinerja	154
B. Komponen Manajemen Kinerja	155
C. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	156
D. Karakteristik Individu	157
E. Tahapan Dalam Manajemen Kinerja	158
F. Tantangan Dan Kritik Terhadap Manajemen Kinerja.....	159
G. Implementasi Sistem Manajemen Kinerja.....	161
H. Strategi Meningkatkan Kinerja	163
H. Peran Teknologi Dalam Manajemen Kinerja	165
Daftar Pustaka	168
Profil Penulis	170

BAB 10 KOMPENSASI DAN PEMBERIAN INSENTIF	171
Dr. Lisda L. Asi, S.Pd, M.Si.....	171
Universitas Negeri Gorontalo	171
A. Pengertian Manajemen Kompensasi	171
B. Kompensasi Upah, Keamanan, Dan Kesehatan.....	177
C. Kompensasi Insentif.....	182
D. Kompensasi Tunjangan Dan Pelengkap	187
E. Kesimpulan	194
Daftar Pustaka	195
Profil Penulis	197
BAB 11 BUDAYA ORGANISASI.....	198
Drg. Pramita Studiviany Soemadijo,MM.....	198
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	198
A. Pendahuluan.....	198
B. Konsep Dasar Budaya Organisasi	201
C. Teori-Teroi Utama Dalam Budaya Organisasi	203
D. Tipe – Tipe Budaya Organisasi	206
E. Faktor Pembentuk Budaya Organisasi	208
F. Peran Budaya Organisasi Dalam Kinerja	209
G. Budaya Sebagai Alat Strategis: Dampaknya Pada Inovasi, Adaptasi, Dan Daya Saing Organisasi.....	211
H. Perubahan Dan Transformasi Budaya	215
I. Proses Perubahan Budaya	218
J. Peran Komunikasi Dalam Transformasi Budaya.....	221
K. Teknologi Dan Digitalisasi: Dampaknya Pada Pola Komunikasi, Kolaborasi, Dan Pengambilan Keputusan	224
L. Keragaman Dan Inklusi: Membentuk Budaya Inklusif Di Organisasi Global	227
M. Tantangan Di Era Remote Work: Menjaga Kohesi Budaya Dalam Tim Virtual	231
Daftar Pustaka	237
Profil Penulis	238
BAB 12 SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI ...	239
Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd	239
Universitas Bosowa Makassar	239
A. Pendahuluan.....	239
B. Kompetensi	241
C. Penyebab Munculnya MSDM-Berbasis Kompetensi	242
D. Makna Konsep MSDM-Berbasis Kompetensi	244

E. Prasyarat Kondisi Organisasi Untuk Implementasi MSDM-BK	246
F. Kerangka Kerja MSDM-BK Untuk Organisasi Publik.....	248
G. Kerangka Operasional MSDM-Berbasis Kompetensi	250
Daftar Pustaka	253
Profil Penulis	255
BAB 13 SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PROFESIONAL..	257
Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM	257
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	257
A. Pendahuluan.....	257
B. Konsep Dasar SDM Berbasis Profesional	258
C. Kompetensi Dan Kualifikasi SDM Profesional	260
D. Etika Dan Profesionalisme Dalam Sdm	262
E. Peran Teknologi Dalam SDM Profesional	264
F. Strategi Pengembangan SDM Profesional.....	266
G. Sdm Profesional Dalam Era Globalisasi Dan Persaingan	273
H. Studi Kasus Dan Best Practices.....	275
Daftar Pustaka	279
Profil Penulis	280
BAB 14 PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA	281
Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM	281
Universitas Negeri Gorontalo	281
A. Pengertian Produktivitas Kerja.....	281
B. Definisi Dan Konsep Produktivitas Tenaga Kerja.....	283
C. Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja	289
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja	293
E. Tantangan Dan Peluang Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Di	
Masa Depan	298
Daftar Pustaka	302
Profil Penulis	305
BAB 15 AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA	306
Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM	306
Universitas Pendidikan Indonesia	306
A. Pendahuluan.....	306
B. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia.....	307
C. Tujuan Dan Manfaat Audit Sumber Daya Manusia	308
D. Jenis-Jenis Audit Sumber Daya Manusia	313
E. Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	314
F. Tahapan Prosedur Audit Sumber Daya Manusia (SDM).....	317
G. Masalah Dan Tantangan Audit Sumber Daya Manusia	320
Daftar Pustaka	323

Profil Penulis	325
BAB 16 MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL	326
Sri Astutik, S.E., M.Sc.....	326
Universitas Gadjah Mada	326
A. Pendahuluan	326
B. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional	327
C. Perbedaan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional Dan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	330
D. Pengaruh Budaya Pada Msdm Internasional	332
E. Mstaffing Talenta Global	337
F. Kesimpulan	341
Daftar Pustaka	343
Profil Penulis	345
BAB 17 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA	346
Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.....	346
IAIN Ponorogo	346
A. Definisi Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3)	346
B. Tujuan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3).....	347
C. Fungsi Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3)	347
D. Organisasi Dan Lambang Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) 348	
E. Identifikasi Bahaya Dan Penilaian Risiko	349
F. Pelatihan Dan Kesadaran K3.....	356
G. Pemeriksaan Dan Audit K3.....	357
H. Manajemen Insiden Dan Kecelakaan Kerja	359
Daftar Pustaka	363
Profil Penulis	364
BAB 18 KONFLIK DALAM ORGANISASI	365
Widya Mardatillah, S.H.,M.H.	365
Universitas Bosowa	365
A. Pendahuluan.....	366
B. Jenis-Jenis Konflik Dalam Orgnanisasi.....	368
C. Faktor Penyebab Konflik Dalam Orgnanisasi	369
D. Dampak Konflik.....	371
E. Manajemen Konflik Dalam Organisasi	374
F. Etika Berorganisasi	376
G. Cara Mengatasi Konflik Dalam Organisasi	380
Daftar Pustaka	382
Profil Penulis	383

BAB 19 TANTANGAN DAN ARAH MASA DEPAN SDM	384
Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM.....	384
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	384
A. Tantangan Utama Dalam Pengelolaan Sdm	384
B. Perubahan Demografis Dan Multigenerasi.....	389
C. Kesejahteraan Dan Kesehatan Mental	391
D. Globalisasi Dan Tenaga Kerja Yang Terdistribusi	392
E. Sustainabilitas Dan Tanggung Jawab Sosial	393
F. Arah Masa Depan Pengelolaan Sdm	395
G. Kepemimpinan Yang Transformasional.....	401
H. Mengembangkan Program Mentoring Untuk Calon Pemimpin .	402
Daftar Pustaka	407
Profil Penulis	408

BAB 1 KONSEP DAN PENTINGNYA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Tini Adiatma, M.Sc.

Universitas Musamus

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama dalam organisasi yang berperan penting dalam menentukan arah, strategi, dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, pengelolaan SDM tidak hanya sebatas administrasi kepegawaian, tetapi juga menjadi bagian dari strategi organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Organisasi yang mampu mengelola SDM dengan baik akan lebih adaptif terhadap perubahan, memiliki inovasi yang lebih tinggi, serta mampu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Strategi pengelolaan SDM yang efektif mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi dan peningkatan kinerja. Pengembangan SDM melalui pelatihan dan peningkatan keterampilan menjadi faktor kunci dalam menghadapi tantangan industri yang terus berkembang. Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan kualitas tenaga kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif. Selain itu, peningkatan kinerja organisasi sangat bergantung pada bagaimana SDM dikelola dan diberdayakan. Karyawan yang merasa dihargai, memiliki kesempatan untuk berkembang, dan bekerja dalam lingkungan yang kondusif akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan yang holistik dalam pengelolaan SDM, yang mencakup aspek strategis, pengembangan individu, serta sistem evaluasi yang objektif dan transparan. Dengan demikian, keberhasilan

organisasi tidak hanya bergantung pada strategi bisnis dan teknologi, tetapi juga pada bagaimana mereka mengelola dan mengoptimalkan potensi SDM yang dimiliki. Dalam suatu organisasi, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh modal, teknologi, atau strategi bisnis, tetapi juga oleh sumber daya manusia (SDM) yang mengelolanya. SDM merupakan aset utama yang berperan dalam menciptakan, mengembangkan, dan menjalankan berbagai strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM yang kompeten, organisasi akan sulit berkembang dan bersaing di era yang penuh dengan perubahan dan tantangan.

Di tengah perkembangan globalisasi, digitalisasi, dan persaingan yang semakin ketat, pengelolaan SDM menjadi semakin krusial. Organisasi perlu memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan, berinovasi, dan bekerja secara efektif dalam tim. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang konsep SDM serta strategi pengelolannya menjadi suatu kebutuhan bagi organisasi agar dapat bertahan dan berkembang.

Bab ini akan membahas konsep dasar sumber daya manusia, peranannya dalam organisasi, serta strategi pengelolannya agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, akan dibahas pula tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan SDM serta strategi untuk mengatasinya guna memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi di masa depan.

B. KONSEP SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kompetensi (Ilham, 2024). SDM tidak hanya dianggap sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai aset strategis yang harus dikembangkan dan dikelola dengan baik. Sumber daya manusia (SDM) adalah individu yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan potensi untuk berkontribusi dalam berbagai aktivitas di suatu organisasi, masyarakat, atau negara. SDM mencakup aspek fisik dan intelektual yang dapat dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja (Priyono & Marnis, 2018). SDM adalah elemen kunci dalam

organisasi yang mencakup semua individu yang terlibat dalam perencanaan, pengelolaan, dan pelaksanaan berbagai kegiatan organisasi.

Dalam suatu organisasi, terdapat berbagai jenis sumber daya, termasuk modal, teknologi, dan informasi. Namun, SDM memiliki karakteristik yang unik dibandingkan dengan sumber daya lainnya, di antaranya:

1. Memiliki kreativitas dan inovasi dimana SDM mampu berpikir, berinovasi, dan menciptakan solusi untuk menghadapi tantangan organisasi.
2. Memerlukan motivasi dan pengembangan yang berbeda dengan aset fisik, SDM membutuhkan motivasi, pelatihan, dan kesempatan untuk berkembang agar dapat bekerja secara optimal.
3. Beradaptasi dengan perubahan, dimana SDM memiliki kemampuan untuk belajar dan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi serta dinamika lingkungan bisnis.
4. Tidak dapat diperlakukan sebagai komoditas karena SDM memiliki nilai intrinsik yang tidak bisa diukur hanya dari aspek finansial, tetapi juga mencakup aspek psikologis, sosial, dan etika.

SDM dalam organisasi memiliki beberapa karakteristik utama yang membedakannya dari sumber daya lainnya, yaitu

1. Unik dan Heterogen – Setiap individu memiliki kemampuan, pengalaman, dan perspektif yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Dapat Berkembang – SDM dapat terus meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja.
3. Memiliki Peran Ganda – SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas tetapi juga sebagai inovator, pemimpin, dan pengambil keputusan dalam organisasi.
4. Dipengaruhi oleh Faktor Sosial dan Psikologis – Motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja SDM.
5. Membutuhkan Pengelolaan yang Efektif – Agar dapat memberikan kontribusi maksimal, SDM harus dikelola dengan strategi yang tepat, termasuk dalam aspek rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karier.

Dengan memahami konsep dasar SDM, organisasi dapat lebih optimal dalam mengelola tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan daya saingnya di lingkungan bisnis yang dinamis.

C. SEJARAH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah berkembang dari waktu ke waktu, dipengaruhi oleh perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Dalam peradaban kuno seperti Mesir, Tiongkok, Yunani, dan Roma, sistem tenaga kerja terstruktur sudah ada, di mana pekerja diorganisasikan berdasarkan keterampilan dan peran. Serikat pekerja abad pertengahan di Eropa mengembangkan lebih lanjut manajemen tenaga kerja dengan menetapkan standar upah, jam kerja, dan pelatihan melalui program magang. Bentuk awal organisasi tenaga kerja ini meletakkan dasar bagi praktik SDM modern, khususnya dalam pengembangan keterampilan, hubungan ketenagakerjaan, dan sistem kompensasi.

Revolusi Industri pada abad ke-18 dan ke-19 menandai titik balik dalam manajemen tenaga kerja. Munculnya produksi massal berbasis pabrik menciptakan permintaan yang tinggi bagi pekerja, tetapi juga memperkenalkan kondisi kerja yang keras, upah rendah, dan jam kerja yang panjang. Akibatnya, serikat pekerja dibentuk untuk mengadvokasi perlakuan yang adil, yang mengarah pada pembentukan kebijakan ketenagakerjaan awal. Selama periode ini, MSDM sebagian besar bersifat administratif, berfokus pada pengelolaan upah, perekrutan, dan perselisihan ketenagakerjaan, daripada pengembangan atau kesejahteraan karyawan.

Pada awal abad ke-20, manajemen sumber daya manusia mulai menggabungkan prinsip-prinsip ilmiah untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Manajemen Ilmiah Frederick Taylor memperkenalkan studi waktu dan gerakan untuk mengoptimalkan proses kerja, meskipun sebagian besar mengabaikan motivasi karyawan. Namun, Studi Hawthorne Elton Mayo pada tahun 1920-an dan 1930-an menunjukkan bahwa faktor sosial, kondisi tempat kerja, dan kesejahteraan karyawan berdampak signifikan terhadap produktivitas. Hal ini menandai pergeseran ke arah pertimbangan perilaku manusia dalam manajemen tempat kerja. Ahli teori lainnya, seperti Henry Fayol, menekankan prinsip-prinsip manajemen administratif yang menyusun fungsi SDM secara lebih efektif.

Pada pertengahan abad ke-20, Gerakan Hubungan Manusia memperoleh momentum, dengan fokus pada motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow (1943) mengusulkan bahwa karyawan berkinerja lebih baik ketika kebutuhan dasar dan psikologis mereka terpenuhi, sementara Teori X dan Teori Y Douglas McGregor (1950-an) menjelaskan

bagaimana gaya manajemen yang berbeda memengaruhi motivasi pekerja. Teori-teori ini memengaruhi manajemen sumber daya manusia dengan mempromosikan pendekatan yang lebih berpusat pada karyawan, di mana keterlibatan dan kesejahteraan pekerja menjadi bagian integral dari keberhasilan organisasi.

Antara tahun 1960-an dan 1980-an, manajemen sumber daya manusia berkembang menjadi fungsi strategis. Undang-undang kesempatan kerja yang setara, seperti Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964 di Amerika Serikat, menekankan pentingnya keberagaman, inklusi, dan keadilan di tempat kerja. Ilmu perilaku memainkan peran penting dalam memahami kerja tim, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Perusahaan juga mulai menerapkan program pelatihan dan pengembangan terstruktur untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan. Periode ini menandai transisi manajemen sumber daya manusia dari peran administratif murni menjadi aset strategis untuk pertumbuhan bisnis.

Di era modern, manajemen sumber daya manusia telah menjadi bagian penting dari strategi perusahaan, yang mengintegrasikan teknologi, analisis data, dan manajemen sumber daya manusia. Fungsi sumber daya manusia kini mencakup perencanaan tenaga kerja, akuisisi bakat, manajemen kinerja, dan keterlibatan karyawan. Munculnya transformasi digital telah memperkenalkan Sistem Informasi SDM (HRIS), perekrutan berbasis AI, dan manajemen kerja jarak jauh. Selain itu, manajemen sumber daya manusia kini memprioritaskan kesejahteraan karyawan, keberagaman dan inklusi, serta keseimbangan kehidupan kerja. Munculnya ekonomi pertunjukan dan budaya kerja jarak jauh juga telah mengubah praktik SDM tradisional, yang membutuhkan strategi tenaga kerja yang lebih fleksibel dan adaptif.

Di masa depan SDM akan dibentuk oleh kecerdasan buatan, otomatisasi, analisis sumber daya manusia, dan praktik SDM yang berkelanjutan. Perusahaan semakin banyak mengadopsi model SDM prediktif untuk membuat keputusan berdasarkan data, meningkatkan pengalaman karyawan, dan membina tenaga kerja yang lebih gesit. Keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) juga menjadi bagian integral dari strategi SDM, yang memastikan praktik ketenagakerjaan yang etis dan keterlibatan karyawan jangka panjang. Seiring terus berkembangnya SDM, hal itu tetap menjadi pendorong utama keberhasilan organisasi, yang menyeimbangkan

efisiensi tenaga kerja dengan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

D. PERAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran krusial dalam menjalankan dan mengembangkan organisasi (Yogatama, 2022). Tanpa SDM yang kompeten dan termotivasi, organisasi akan kesulitan mencapai tujuannya. Berikut adalah beberapa peran utama SDM dalam organisasi:

1. SDM sebagai Aset Strategis Organisasi

Dalam organisasi, SDM sering disebut sebagai "human capital" yang berarti bahwa karyawan bukan hanya sumber daya biasa, tetapi juga memiliki nilai investasi yang harus dikelola dengan baik. SDM yang kompeten dapat meningkatkan daya saing organisasi melalui keterampilan, kreativitas, dan inovasi. Oleh karena itu, perusahaan dan institusi semakin menyadari pentingnya investasi dalam pengembangan SDM, baik melalui pelatihan, program peningkatan keterampilan, maupun penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

2. SDM dalam Pencapaian Visi dan Misi Organisasi

Setiap organisasi memiliki visi dan misi yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Namun, tanpa SDM yang terampil dan berdedikasi, tujuan ini sulit untuk diwujudkan. SDM memainkan peran penting dalam menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam tindakan nyata melalui strategi kerja, kolaborasi tim, dan pemecahan masalah. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa setiap individu memahami peran mereka dalam mencapai tujuan bersama.

3. SDM sebagai Penggerak Inovasi dan Produktivitas

SDM yang terampil dan memiliki pola pikir inovatif akan mendorong organisasi untuk berkembang. Dengan adanya inovasi, organisasi dapat menciptakan produk atau layanan baru serta meningkatkan efisiensi dalam operasionalnya. Di era persaingan global, inovasi menjadi salah satu faktor utama dalam mempertahankan keberlanjutan organisasi. SDM yang memiliki pola pikir kreatif dan inovatif dapat menciptakan produk atau layanan baru yang lebih kompetitif. Selain itu, mereka juga berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan menemukan cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah. Oleh sebab itu, organisasi yang ingin terus

berkembang harus mendorong budaya inovasi dan memberikan ruang bagi SDM untuk menyalurkan ide-ide mereka.

E. FUNDAMENTAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki definisi yang beragam dan bersifat dinamis. Menurut Senyucel (2009), MSDM adalah fungsi organisasi multidisipliner yang menggabungkan teori dari berbagai bidang seperti manajemen, psikologi, sosiologi, dan ekonomi. Selain itu, Storey (1992) membagi MSDM menjadi dua model utama, yaitu Soft HRM dan Hard HRM, yang menunjukkan perbedaan dalam pendekatan pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Joshi (2013), MSDM mencakup semua upaya, keterampilan, dan kemampuan individu yang bekerja dalam suatu organisasi, terlepas dari bagaimana mereka disebut (karyawan, staf, tenaga kerja, dll.). Armstrong menekankan bahwa MSDM adalah pendekatan strategis, terintegrasi, dan saling berhubungan dalam pengelolaan serta pengembangan tenaga kerja. Sementara itu, Beer (1984) mendefinisikan MSDM sebagai seluruh keputusan dan tindakan manajerial yang mempengaruhi hubungan antara organisasi dan karyawannya.

Menurut Velhults dan DeCenzo(2021) manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian dari studi manajemen yang berfokus pada cara menarik, merekrut, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan. Karyawan yang berkualitas menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam lingkungan global yang mengalami perubahan cepat dan kompleks. Hal ini mengharuskan pemahaman terhadap dampak dari lingkungan eksternal yang semakin kompleks, termasuk globalisasi, ekonomi global, perubahan teknologi, keberagaman tenaga kerja, kekurangan tenaga kerja, perubahan dalam persyaratan keterampilan, inisiatif perbaikan berkelanjutan, tenaga kerja kontrak, lokasi kerja yang terdesentralisasi, merger perusahaan, sumber daya luar negeri untuk barang dan jasa, serta keterlibatan karyawan. Menurut Bratton (2021) elemen utama dalam fundamental MSDM meliputi

1. Desain Kerja

Desain kerja adalah proses menentukan tugas, tanggung jawab, serta hubungan kerja yang harus dilakukan oleh karyawan dalam suatu

organisasi. Tujuan utama dari desain kerja adalah menciptakan struktur pekerjaan yang efisien dan efektif, sehingga karyawan dapat bekerja dengan optimal. Desain kerja yang baik mempertimbangkan aspek ergonomi, motivasi, serta keseimbangan beban kerja guna meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. Model desain kerja seperti Job Enlargement, Job Enrichment, dan Job Rotation sering digunakan untuk meningkatkan keterlibatan dan pengembangan keterampilan karyawan.

Desain kerja juga harus selaras dengan strategi bisnis dan budaya organisasi. Perusahaan yang menerapkan desain kerja yang fleksibel, seperti kerja jarak jauh atau sistem kerja berbasis proyek, dapat meningkatkan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan pendekatan yang tepat, desain kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan mendukung kesejahteraan karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Perencanaan Kerja

Perencanaan kerja adalah proses penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, termasuk jumlah, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan analisis terhadap tren tenaga kerja, proyeksi pertumbuhan perusahaan, serta perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Perencanaan kerja yang efektif membantu perusahaan menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja serta memastikan karyawan yang tepat berada pada posisi yang tepat.

Perencanaan kerja berperan dalam menyelaraskan strategi bisnis dengan pengelolaan SDM. Dengan adanya perencanaan yang matang, perusahaan dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai, serta mempersiapkan strategi suksesi bagi posisi-posisi kunci. Dengan demikian, perencanaan kerja bukan hanya sekadar memenuhi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga berkontribusi dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi.

3. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah proses untuk menarik, mengidentifikasi, dan memilih individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses rekrutmen bertujuan untuk menjangkau calon karyawan potensial melalui berbagai saluran, seperti iklan pekerjaan, perekrutan kampus, atau referensi karyawan. Sementara itu,

seleksi melibatkan berbagai tahapan seperti wawancara, tes keterampilan, dan asesmen psikologis untuk memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki kompetensi dan nilai yang sesuai dengan perusahaan. Keberhasilan rekrutmen dan seleksi sangat bergantung pada perencanaan yang baik dan penggunaan metode yang tepat. Teknologi modern, seperti sistem pelacakan pelamar (ATS) dan kecerdasan buatan (AI), telah membantu mempercepat serta meningkatkan akurasi proses seleksi. Dengan strategi rekrutmen dan seleksi yang efektif, perusahaan dapat membangun tim kerja yang kompeten dan berkontribusi pada pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

4. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. Proses ini melibatkan penetapan tujuan yang jelas, pemantauan pencapaian, serta umpan balik berkala untuk membantu karyawan meningkatkan performa mereka. Evaluasi kinerja dapat dilakukan melalui metode seperti Key Performance Indicators (KPI), Management by Objectives (MBO), atau Balanced Scorecard. Selain berfokus pada evaluasi, manajemen kinerja juga mencakup pemberian umpan balik yang konstruktif serta penyusunan rencana pengembangan bagi karyawan. Dengan pendekatan yang baik, manajemen kinerja tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Dengan adanya budaya kerja berbasis kinerja, perusahaan dapat mencapai efektivitas operasional yang lebih tinggi serta meningkatkan daya saing di industri.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya perusahaan dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar mereka dapat bekerja lebih efektif. Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan teknis dan operasional yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari, sedangkan pengembangan lebih menitikberatkan pada peningkatan kompetensi jangka panjang, seperti kepemimpinan dan pemecahan masalah. Dengan program pelatihan yang baik, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas serta memastikan bahwa tenaga kerja selalu siap menghadapi perubahan. Pelatihan dan pengembangan tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada daya saing

organisasi secara keseluruhan. Program pelatihan yang berkelanjutan membantu menciptakan lingkungan belajar yang adaptif dan inovatif. Selain itu, dengan adanya pengembangan karier yang jelas, perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan dan membangun budaya kerja yang lebih kuat.

6. Manajemen Penghargaan

Manajemen penghargaan adalah strategi perusahaan dalam memberikan kompensasi dan apresiasi kepada karyawan atas kontribusi mereka. Penghargaan dapat berupa kompensasi finansial, seperti gaji dan bonus, maupun penghargaan non-finansial, seperti pengakuan, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang positif. Sistem penghargaan yang efektif dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Manajemen penghargaan juga harus mempertimbangkan prinsip keadilan dan transparansi. Perusahaan yang memiliki sistem penghargaan berbasis kinerja dapat mendorong karyawan untuk mencapai hasil terbaik dan meningkatkan daya saing organisasi. Dengan pendekatan yang tepat, penghargaan tidak hanya menjadi bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai alat strategis dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara optimal.

F. MODEL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Beberapa model yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia menurut Amstrong dan Taylor (2023) adalah

1. Model Pencocokan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Fombrun et al. (1984) mengajukan konsep *matching* model, yang menekankan bahwa sistem sumber daya manusia (SDM) dan struktur organisasi harus dikelola agar selaras dengan strategi organisasi. Mereka menegaskan dalam pernyataan klasik mereka bahwa tugas manajerial yang krusial adalah menyelaraskan struktur formal dan sistem SDM sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, mereka mulai membentuk konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis.

2. Model Harvard dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Beer et al. (1984) memperkenalkan apa yang kini dikenal sebagai Harvard framework. Mereka menyatakan bahwa MSDM mencakup

semua keputusan dan tindakan manajemen yang mempengaruhi hubungan antara organisasi dan karyawan. Menurut mereka, semakin banyak tekanan yang mendorong pendekatan yang lebih luas, komprehensif, dan strategis terhadap pengelolaan SDM dalam organisasi. Mereka juga menekankan perlunya perspektif jangka panjang dalam mengelola tenaga kerja serta melihat karyawan sebagai aset potensial, bukan hanya sebagai biaya variabel. Beer dan rekan-rekannya juga menekankan bahwa tanggung jawab MSDM seharusnya berada di tangan manajer lini, dengan dua karakteristik utama: (1) manajer lini bertanggung jawab atas penyelarasan strategi kompetitif dengan kebijakan SDM, dan (2) fungsi SDM memiliki misi dalam menetapkan kebijakan yang memastikan pengembangan dan implementasi aktivitas SDM yang saling mendukung.

3. Model Kontekstual dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendekatan kontekstual dalam MSDM menyoroti pentingnya faktor lingkungan dengan mempertimbangkan pengaruh sosial, institusional, dan politik yang sering diabaikan dalam model lain. Model lain umumnya hanya melihat konteks sebagai variabel kontingensi, sedangkan pendekatan kontekstual mengintegrasikan sistem MSDM dengan lingkungan tempat sistem tersebut dikembangkan. Menurut Martin-Alcázar et al. (2005), konteks tidak hanya mempengaruhi strategi MSDM, tetapi juga dipengaruhi oleh strategi tersebut. Model ini juga menekankan bahwa berbagai pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, memiliki peran dalam perumusan dan implementasi strategi MSDM, sebagaimana dinyatakan oleh Schuler dan Jackson (2000) dalam konsep multiple stakeholder framework.

4. Model Eropa dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Brewster (1993) mendeskripsikan model MSDM di Eropa dengan beberapa karakteristik utama, seperti kerangka hukum yang sudah mapan, keseimbangan antara tujuan organisasi dan kepentingan sosial, serta analisis biaya-manfaat. Model ini juga mempertimbangkan hubungan dengan karyawan, baik yang tergabung dalam serikat pekerja maupun yang tidak, serta hubungan antara manajer lini dan spesialis SDM. Perbedaan utama antara model ini dengan model yang lebih liberal (prescribed model) adalah bahwa model terakhir cenderung tidak memiliki regulasi hukum, tidak melibatkan serikat pekerja, dan lebih

berfokus pada tujuan organisasi tanpa memperhatikan aspek sosial. Mabey et al. (1998) lebih lanjut menguraikan karakteristik model Eropa, yaitu adanya dialog antara mitra sosial, tanggung jawab sosial yang lebih besar, organisasi yang bersifat multikultural, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pembelajaran yang berkelanjutan.

5. Model MSDM Keras dan Lunak

Storey (1989) membedakan antara dua pendekatan MSDM, yaitu model keras (hard HRM) dan lunak (soft HRM). Model keras berfokus pada aspek kuantitatif, perhitungan, dan strategi bisnis dalam mengelola tenaga kerja secara rasional seperti halnya faktor ekonomi lainnya. Sebaliknya, model lunak berakar pada teori hubungan manusia, dengan menekankan komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan. Namun, Keenoy (1997) berpendapat bahwa model keras dan lunak bukanlah konsep yang saling bertentangan, melainkan saling melengkapi. Studi oleh Truss et al. (1997) di delapan organisasi di Inggris juga menemukan bahwa perbedaan antara model keras dan lunak tidaklah sejelas yang sering diasumsikan.

6. Model 5-P dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Schuler (1992) mengembangkan Model 5-P dalam MSDM yang menjelaskan bagaimana fungsi MSDM bekerja berdasarkan lima elemen utama

- a. Filosofi SDM – Pernyataan tentang bagaimana organisasi memperlakukan tenaga kerjanya dan peran mereka dalam keberhasilan bisnis.
- b. Kebijakan SDM – Pedoman dalam menangani isu-isu bisnis terkait karyawan serta pengembangan program dan praktik SDM yang selaras dengan kebutuhan strategis.
- c. Program SDM – Kegiatan yang dirancang berdasarkan kebijakan SDM untuk mengelola perubahan organisasi yang didorong oleh kebutuhan bisnis strategis.
- d. Praktik SDM – Kegiatan spesifik dalam pelaksanaan kebijakan dan program SDM, termasuk perekrutan, pelatihan, manajemen kinerja dan penghargaan, hubungan karyawan, serta administrasi.
- e. Proses SDM – Prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menerapkan rencana dan kebijakan strategis SDM dalam organisasi.

Model-model MSDM ini memberikan wawasan tentang berbagai pendekatan yang dapat diterapkan organisasi dalam mengelola tenaga kerja mereka, tergantung pada strategi bisnis, lingkungan eksternal, serta kebutuhan sosial dan hukum yang berlaku.

G. TANTANGAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menghadapi berbagai tantangan di era modern, yang dipengaruhi oleh perubahan ekonomi, globalisasi, keberagaman tenaga kerja, dan kemajuan teknologi. Salah satu tantangan utama adalah pergeseran dari ekonomi berbasis manufaktur ke ekonomi berbasis layanan dan pengetahuan. Hal ini menuntut organisasi untuk lebih fokus pada keterampilan dan inovasi tenaga kerja, serta strategi pengelolaan SDM yang lebih fleksibel dan adaptif.

Globalisasi menuntut organisasi untuk mengelola tenaga kerja multinasional dengan berbagai perbedaan budaya, bahasa, serta sistem sosial dan hukum. Keberagaman tenaga kerja juga semakin meningkat, baik dari segi usia maupun etnis, yang mengharuskan organisasi menyesuaikan kebijakan SDM mereka agar sesuai dengan kebutuhan berbagai generasi dan kelompok etnis yang memiliki nilai serta preferensi yang berbeda. Di sisi lain, kemajuan teknologi seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan telah mengubah cara organisasi merekrut, mengelola, dan melatih karyawan. Meskipun teknologi meningkatkan efisiensi, tantangan baru muncul dalam memastikan bahwa interaksi manusia tetap menjadi aspek penting dalam manajemen SDM. Dengan menghadapi tantangan ini secara strategis, organisasi dapat mengoptimalkan potensi tenaga kerja mereka dan meningkatkan daya saing di pasar global (Muliawaty, 2019). Menurut Mahlihah dan Normala (2024) tantangan dalam sumber daya manusia di era digital diantaranya adalah perubahan budaya kerja, pengelolaan aplikasi yang terintegrasi dan fleksibilitas, serta tuntutan penguasaan teknologi.

Menurut Stone dkk (2024) tantangan berkaitan dengan tiga hal yaitu tantangan global, tantangan organisasi, dan tantangan nasional. Tantangan global meliputi perkembangan teknologi termasuk automasi, kebutuhan kompetensi baru; globalisasi termasuk arus tenaga kerja, dan keberagaman; dan pekerjaan yang lebih kasual, pekerja independen. Tantangan organisasi

meliputi budaya, produktivitas, aktivitas, remunerasi dan retensi pegawai, dan kesejahteraan pekerja. Tantangan nasional berkaitan dengan perpindahan pekerja, demografi pekerja, legalitas, dan hubungan industrial.

H. STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Strategi manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek dalam manajemen strategi (Adiatma et al., 2023). Dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berkembang, organisasi perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif agar dapat mempertahankan daya saing dan mencapai tujuan jangka panjangnya. Salah satu strategi utama adalah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Karyono et al., 2023). Hal ini dapat dilakukan melalui penerapan kebijakan fleksibilitas kerja, peningkatan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta membangun budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Selain itu, organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan kompetensi karyawan melalui program pelatihan, peningkatan keterampilan digital, dan kesempatan belajar berkelanjutan agar tenaga kerja selalu siap menghadapi perubahan industri. Strategi lain yang tidak kalah penting adalah sistem rekrutmen dan retensi talenta yang berbasis pada kebutuhan organisasi serta perkembangan pasar tenaga kerja.

Strategic Human Resource Management (SHRM) adalah pendekatan modern dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang menekankan keterkaitan antara strategi bisnis dan pengelolaan SDM untuk mencapai keberhasilan organisasi (Carbery & Cross, 2024). Pendekatan ini mengakui bahwa SDM bukan hanya fungsi administratif, tetapi elemen strategis yang berkontribusi langsung pada kinerja organisasi. Strategi ini mengadopsi perspektif makro, di mana strategi SDM diselaraskan dengan tujuan jangka panjang organisasi, berbeda dengan manajemen SDM tradisional yang lebih berfokus pada operasional sehari-hari. Integrasi antara strategi bisnis dan SDM dipercaya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hubungan antara strategi organisasi, kebijakan SDM, dan lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam penerapan SHRM. Pendekatan ini menyesuaikan kebijakan dan praktik SDM dengan dinamika bisnis, perubahan teknologi, serta tantangan global, seperti pasca-pandemi dan krisis rantai pasokan, untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Organisasi perlu memastikan bahwa mereka dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas melalui insentif yang kompetitif, jalur karier yang jelas, serta sistem penghargaan yang berbasis kinerja. Penggunaan teknologi dalam manajemen SDM juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan tenaga kerja, misalnya dengan pemanfaatan data analitik untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat. Dengan menerapkan strategi yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa SDM yang dimiliki mampu beradaptasi dengan perubahan zaman, tetap termotivasi, serta berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis adalah pendekatan dalam mengembangkan dan menerapkan strategi SDM yang selaras dengan strategi bisnis. Boxall (1996) menggambarkannya sebagai titik temu antara manajemen SDM dan strategi bisnis, sementara Schuler dan Jackson (2007) menekankan bahwa SHRM bertujuan menghubungkan manusia dengan perusahaan secara sistematis. Hal ini berfokus pada integrasi strategi SDM dengan bisnis, memastikan keberlanjutan pencapaian tujuan organisasi, serta mengadopsi perspektif jangka panjang. Selain itu, kegiatan ini menekankan peran strategis profesional SDM dalam mendukung strategi bisnis secara berkelanjutan dan memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis adalah membangun kapabilitas organisasi dengan memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang terampil, terlibat, berkomitmen, dan termotivasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Strategi manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama. Pertama, mencapai integrasi, yaitu menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis secara vertikal serta mengharmoniskan berbagai strategi SDM secara horizontal. Kedua, memberikan arah yang jelas dalam lingkungan bisnis yang dinamis agar kebutuhan organisasi serta kebutuhan individu maupun kolektif karyawan dapat dipenuhi melalui pengembangan dan implementasi kebijakan serta program SDM yang terstruktur dan efektif. Ketiga, berkontribusi dalam perumusan strategi bisnis dengan mengidentifikasi cara-cara bagi organisasi untuk memanfaatkan keunggulan yang dimiliki oleh sumber daya manusianya.

I. DAMPAK PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KEBERHASILAN ORGANISASI

Efektivitas strategi sumber daya manusia (SDM) sangat dipengaruhi oleh situasi dan konteks penerapannya, karena tidak ada strategi SDM yang secara mutlak baik atau buruk. Keberhasilan strategi SDM dalam meningkatkan kinerja organisasi bergantung pada sejauh mana strategi tersebut dapat selaras dengan berbagai faktor lainnya. Strategi SDM harus disesuaikan dengan strategi utama organisasi agar tercipta keselarasan secara vertikal. Selain itu, strategi ini juga perlu mempertimbangkan faktor lingkungan, karakteristik organisasi, serta kapabilitas yang dimiliki agar dapat diterapkan secara optimal. Keselarasan horizontal dengan strategi dari berbagai departemen lain dalam organisasi juga menjadi aspek penting untuk memastikan koordinasi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan bersama (Sharma & Sharma, 2024).

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan suatu organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Organisasi yang mampu mengelola SDM dengan baik akan memperoleh keunggulan kompetitif melalui peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, serta inovasi yang berkelanjutan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan kariernya cenderung lebih termotivasi dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, sistem manajemen SDM yang terstruktur dengan baik juga dapat menurunkan tingkat turnover karyawan, mengurangi biaya rekrutmen, dan meningkatkan loyalitas tenaga kerja.

Dampak positif lainnya adalah meningkatnya kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya dapat menciptakan budaya kerja yang harmonis dan kolaboratif. Organisasi yang memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, seperti kebijakan keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*), fasilitas kesehatan, serta lingkungan kerja yang positif, akan mampu menciptakan atmosfer yang lebih kondusif bagi pertumbuhan individu maupun organisasi.

Selain itu, strategi pengelolaan SDM yang efektif juga berdampak pada peningkatan reputasi organisasi di mata pelanggan, investor, dan calon tenaga kerja. Organisasi yang dikenal memiliki budaya kerja yang baik dan sistem manajemen SDM yang transparan akan lebih mudah menarik talenta

berkualitas serta mendapatkan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis dan keuangan, tetapi juga oleh sejauh mana mereka mampu mengelola dan mengembangkan potensi SDM yang dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiatma, T., Irianto, O., Siansa, S., & Suwandi, Y. W. (2023). Strategic Management to Envisage the Challenges of Inclusive Economy and Business Innovation: A Bibliometric Study. *Journal of International Conference Proceedings*, 6(5), 47–67. <https://doi.org/10.32535/jicp.v6i5>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=GphcEAAAQBAJ>
- Carbery, R., & Cross, C. (2024). *Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=twkXEQAQBAJ>
- Ilham, I. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Karyono, K., Herty, R. S., Nico, P. M., Idam, W., I Putu, D. A. S. P., Nur, A., Famahato, L., Rudy, S., & Kundori, K. (2023). *Manajemen sumber daya manusia. Buku Ajar*.
- Malihah, L., & Normala, S. (2024). Peluang Dan Tantangan Sumber Daya Manusia Di Era Digital: Sebuah Tinjauan. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(1), 505–512.
- Muliawaty, L. (2019). Peluang dan tantangan sumber daya manusia di era disrupsi. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 1–9.
- Priyono, & Marnis. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Sharma, R. C., & Sharma, N. (2024). *Human Resource Management: Concepts, Theories and Contemporary Practices*. Taylor & Francis. https://books.google.co.id/books?id=_yofEQAAQBAJ
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human Resource Management, 11th Edition*. Wiley. https://books.google.co.id/books?id=JS_TEAAAQBAJ

- Verhulst, S. L., & DeCenzo, D. A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=CvM8EAAAQBAJ>
- Yogatama, A. N. (2022). Bagaimana Peran Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Sektor Pariwisata? Studi Pada Pariwisata Pantai Di Kabupaten Blitar. *Journal of Global Business and Management ...*.
<https://journal.uib.ac.id/index.php/jgbmr/article/view/6766>

PROFIL PENULIS



Tini Adiatma merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen di Universitas Musamus. Dalam menjalankan tugas tridharma perguruan tinggi, selain mengajar berbagai mata kuliah seperti Manajemen Strategi, Manajemen Perubahan, Manajemen Operasional, Operation Research aktif juga dalam melakukan publikasi ilmiah, baik berupa jurnal, buku, atau book chapter, seperti Studi Bibliometrik Kinerja Publikasi Dosen, Manajemen Pendidikan Tinggi untuk Mempromosikan Pembangunan Berkelanjutan yang Komprehensif di Masyarakat, Manajemen Pelayanan Publik: Teori Dan Praktik, dan lain sebagainya. Beberapa diantaranya adalah Selain itu, aktif berkegiatan pengabdian kepada masyarakat. Email: tiniadiatma@unmus.ac.id

BAB 2 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Nisma Iriani, S.E.,M.Si

Universitas Indonesia Timur

A. PENDAHULUAN

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah elemen kunci dari strategi manajemen bisnis yang efektif. Di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perencanaan sumber daya manusia tidak hanya menjadi tugas administratif tetapi juga merupakan faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan organisasi (Febrian, dkk, 2022). Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis yang mencakup pengelolaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Arraniri, dkk, 2021).

Suryani dan Rindaningsih (2023) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang dirancang untuk memastikan bahwa suatu organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kualitas sumber daya manusia yang tepat pada waktu yang tepat. Hal ini melibatkan identifikasi kebutuhan staf, perekrutan, pelatihan, pengembangan dan evaluasi kinerja karyawan. Dengan kata lain, perencanaan sumber daya manusia merupakan alat untuk memastikan bahwa suatu organisasi mempunyai tenaga kerja yang kompeten dan siap mencapai tujuan strategisnya.

Pentingnya perencanaan sumber daya manusia dalam konteks bisnis tidak dapat diabaikan. Organisasi dengan perencanaan tenaga kerja yang efektif cenderung mampu mengatasi perubahan cepat dalam lingkungan bisnis dengan lebih baik. Mereka dapat beradaptasi dengan teknologi baru, tren industri, dan persaingan yang semakin ketat (Onsardi, 2020). Perencanaan tenaga kerja yang baik juga membantu mengurangi biaya pergantian karyawan, meningkatkan retensi, dan meningkatkan kualitas. meningkatkan retensi dan meningkatkan kualitas layanan. Selain itu, hal ini memungkinkan

bisnis untuk mengidentifikasi dan mengisi kesenjangan dalam keterampilan dan kompetensi karyawan.

Proses perencanaan sumber daya manusia mencakup beberapa langkah utama. Pertama, mengidentifikasi kebutuhan staf adalah langkah pertama. Hal ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan, serta pengembangan profil karyawan yang ideal. Selanjutnya, organisasi harus merancang strategi perekrutan yang tepat, termasuk sumber daya eksternal seperti perekrut eksternal atau penyedia tenaga kerja sementara. Setelah rekrutmen, langkah selanjutnya adalah pelatihan dan pengembangan karyawan. Ini mungkin termasuk pelatihan teknis, pengembangan kepemimpinan, atau pengenalan budaya perusahaan. Terakhir, perencanaan sumber daya manusia juga mencakup evaluasi kinerja secara berkala dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Dalam konteks bisnis yang dinamis, perencanaan sumber daya manusia juga harus fleksibel. Organisasi harus siap merespons perubahan kebutuhan tenaga kerja, struktur organisasi, atau strategi bisnis (Sabrina, 2021). Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia bukanlah tugas yang dilakukan satu kali saja melainkan suatu proses berkelanjutan yang memerlukan pemantauan dan penyesuaian terus-menerus.

Dampak dari perencanaan tenaga kerja yang baik sangatlah signifikan. Pertama, perencanaan tenaga kerja yang efektif membantu meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan memiliki tenaga kerja yang responsif dan berkualitas, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik. Karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang tepat juga akan lebih termotivasi dan merasa lebih dihargai sehingga meningkatkan retensi karyawan (Supangat, 2024). Selain itu, perencanaan tenaga kerja yang tepat juga dapat mengurangi biaya pergantian karyawan. Proses rekrutmen dan pelatihan merupakan investasi besar, dan kehilangan karyawan berpengalaman sering kali mengakibatkan kerugian finansial yang besar. Dengan secara proaktif merencanakan untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi, organisasi dapat menghemat waktu dan uang (Suryani dan Rindaningsih, 2023).

Perencanaan sumber daya manusia juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengisi kesenjangan dalam keterampilan dan kompetensi karyawan. Hal ini merupakan aset yang sangat berharga dalam dunia bisnis yang berubah dengan cepat, dimana adaptasi yang cepat terhadap perkembangan baru sangatlah penting. Dengan lebih memahami keterampilan

yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis, organisasi dapat merancang program pelatihan yang tepat. Pada akhirnya, perencanaan sumber daya manusia yang efektif juga dapat membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang mereka. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk membangun tenaga kerja yang kuat yang memahami visi dan misi organisasi dan bersedia berkontribusi untuk mencapai tujuan (Supangat, 2024).

B. PENGERTIAN PERENCANAAN SDM

Secara teoritis perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses perencanaan strategis yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Supangat, 2024). Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang cukup dan berkualitas, sesuai dengan kebutuhan saat ini dan masa depan (Onsardi, 2020). Pemahaman ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi, karena sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai tujuan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. Dengan merencanakan sumber daya manusia secara efektif, organisasi dapat menghindari kekurangan tenaga kerja, meningkatkan produktivitas, dan memastikan keberlanjutan jangka panjang.

Perencanaan sumber daya manusia juga dapat dipahami sebagai salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi, mengacu pada proses strategis pengelolaan, pengembangan, dan penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan (Kurniawati, 2021). Artinya perencanaan sumber daya manusia mencakup serangkaian tindakan yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai kebutuhan tenaga kerja, dalam jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai, saat ini dan di masa depan. Perencanaan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam pengertian tradisional tetapi juga mencakup unsur-unsur strategis yang mencerminkan peran kunci tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi serta beradaptasi dengan perubahan yang sedang berlangsung dalam lingkungan bisnis.

Inti dari perencanaan sumber daya manusia adalah beberapa langkah penting yang harus dipahami agar dapat menggambarkan secara menyeluruh sifat dan implementasinya. Langkah pertama adalah menganalisis kebutuhan

staf. Ini melibatkan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia dalam hal kuantitas, kualifikasi, keterampilan dan karakteristik yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis ini melibatkan mempelajari data internal dan eksternal, termasuk tren pasar, perkembangan teknologi dan dinamika industri, untuk memahami konteks yang mempengaruhi kebutuhan staf. Selanjutnya, perencanaan kebutuhan kepegawaian melibatkan pengembangan rencana yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Rencana ini mencakup strategi dan taktik yang akan digunakan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang cukup dan berkualitas. Hal ini dapat mencakup perekrutan dan pemilihan karyawan baru, pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada, dan evaluasi kinerja berkelanjutan untuk memastikan tenaga kerja terus memenuhi kebutuhan organisasi.

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia, perlu disadari bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam suatu organisasi (Iswahyudi, 2023). Oleh karena itu, perencanaan SDM harus didukung oleh komitmen manajemen senior dan diintegrasikan ke dalam strategi bisnis secara keseluruhan. Artinya perencanaan sumber daya manusia bukan hanya tugas departemen sumber daya manusia saja melainkan tanggung jawab seluruh organisasi. Penting untuk dipahami bahwa perencanaan tenaga kerja tidak bersifat statis tetapi harus selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Faktor-faktor seperti perubahan pasar, perkembangan teknologi dan dinamika industri dapat mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia suatu organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus selalu siap menyesuaikan rencana SDM-nya sesuai dengan perkembangan terkini. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam perencanaan sumber daya manusia merupakan kunci untuk menjaga daya saing organisasi (Febrian, dkk, 2022). Selain itu, perencanaan sumber daya manusia juga menyangkut aspek etika dan keberlanjutan. Organisasi harus memastikan perlakuan adil terhadap karyawan dan kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Lebih lanjut, konsep keberlanjutan dalam perencanaan sumber daya manusia mencakup pertimbangan jangka panjang dalam pengelolaan tenaga kerja, termasuk pengembangan karir, pengurangan risiko turnover, dan menjaga budaya perusahaan yang positif.

Perencanaan sumber daya manusia juga memiliki arti yang lebih luas dalam konteks manajemen bisnis secara umum. Di era globalisasi, organisasi

sering kali beroperasi di pasar internasional, sehingga memerlukan strategi SDM yang mempertimbangkan keragaman budaya, kebijakan global, dan berbagai peraturan. Hal ini menambah kompleksitas perencanaan sumber daya manusia dan memerlukan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor global.

Pemanfaatan teknologi juga merupakan bagian integral dari perencanaan sumber daya manusia. Sistem manajemen sumber daya manusia yang canggih dapat membantu organisasi melacak data karyawan, mengelola proses rekrutmen dan seleksi, serta menyediakan alat analisis untuk mendukung pengambilan keputusan (Supangat, 2024). Teknologi juga membantu mengembangkan e-learning, pembelajaran jarak jauh, dan alat yang memfasilitasi kolaborasi tim. Memahami dan menerapkan teknologi dalam perencanaan sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam memaksimalkan efisiensi dan produktivitas. Untuk mencapai kesuksesan jangka panjang, perencanaan sumber daya manusia juga harus memasukkan konsep-konsep yang mendukung kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan (Sabrina, 2022). Ini termasuk memperhatikan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, mendukung kesehatan mental dan fisik, serta mendorong budaya kerja yang positif. Karyawan yang merasa dihormati dan diberdayakan cenderung lebih produktif dan lebih loyal terhadap organisasi.

C. UNSUR-UNSUR PERENCANAAN SDM

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) mencakup sejumlah faktor penting yang harus dipertimbangkan ketika merancang dan menerapkan strategi SDM yang efektif. Berikut ini adalah beberapa elemen kunci dari perencanaan sumber daya manusia (Arraniri et al., 2021):

Menganalisis kebutuhan sumber daya manusia: Ini adalah langkah pertama dalam perencanaan sumber daya manusia, yang mencakup mengidentifikasi dan menilai kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan. Analisis ini mencakup pemahaman tenaga kerja, kualifikasi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Misalnya, perusahaan IT yang berkembang pesat mungkin menyadari bahwa mereka memerlukan lebih banyak pengembang perangkat lunak dengan keahlian keamanan siber untuk mengatasi ancaman siber yang semakin kompleks.

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia: Setelah menganalisis kebutuhan, organisasi harus merancang strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini termasuk membuat rencana tindakan, mengalokasikan sumber daya, dan mengembangkan langkah-langkah spesifik untuk mencapai tujuan SDM. Misalnya, rumah sakit mungkin mempertimbangkan untuk mempekerjakan lebih banyak perawat dan dokter serta memperluas fasilitas pelatihan untuk mengakomodasi peningkatan jumlah pasien yang diharapkan.

Rekrutmen dan Seleksi: Proses rekrutmen melibatkan pencarian, menarik dan memilih orang-orang yang memenuhi kebutuhan organisasi. Seleksi adalah proses memilih kandidat yang paling cocok untuk posisi saat ini. Misalnya, sebuah startup yang baru saja mengumpulkan modal mungkin menggunakan proses perekrutan terbuka untuk menemukan pengembang perangkat lunak berbakat yang dapat membantu mereka membuat produk baru.

Pelatihan dan Pengembangan: Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan saat ini untuk menghadapi perubahan lingkungan kerja atau untuk mempersiapkan peran baru. Misalnya, perusahaan manufaktur dapat menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan dalam menggunakan peralatan baru yang dimasukkan ke dalam proses produksi.

Penilaian kinerja: Penilaian kinerja adalah proses evaluasi kinerja karyawan yang berkelanjutan, biasanya melalui peninjauan atau penilaian kinerja secara berkala. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta memberikan umpan balik untuk perbaikan. Misalnya, manajer proyek mungkin melakukan tinjauan tahunan terhadap anggota timnya untuk mengevaluasi pencapaian proyek dan kemajuan individu dalam mencapai tujuan proyek.

Sesuaikan rencana: Perencanaan sumber daya manusia harus selalu siap untuk disesuaikan dan dimodifikasi berdasarkan perubahan lingkungan bisnis atau kebutuhan organisasi. Fleksibilitas dalam menyesuaikan rencana merupakan faktor kunci. Misalnya: Ketika pandemi COVID-19 muncul, banyak organisasi terpaksa segera menyesuaikan rencana sumber daya manusianya, seperti menerapkan kerja jarak jauh atau menghentikan sementara perekrutan.

Teknologi dan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia: Teknologi berperan penting dalam mendukung perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Sistem manajemen sumber daya manusia, seperti perangkat lunak Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM), dapat digunakan untuk memantau data karyawan, mengelola informasi karyawan, dan menyediakan alat analisis untuk mengambil keputusan. Misalnya, perusahaan mungkin menggunakan sistem manajemen SDM berbasis cloud untuk mengelola data karyawan, menjadwalkan waktu istirahat, dan mendukung pelatihan karyawan.

Aspek etika dan keberlanjutan: Etika dan keberlanjutan merupakan faktor penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Organisasi harus memperlakukan karyawannya dengan adil, mematuhi undang-undang ketenagakerjaan, dan mempertimbangkan dampak lingkungan dari aktivitas mereka. Misalnya, perusahaan yang berkomitmen terhadap keberlanjutan mungkin menawarkan program beasiswa untuk mendidik anak-anak karyawannya atau mempromosikan penggunaan transportasi umum untuk mengurangi emisi karbon.

Pengembangan karir dan kesejahteraan karyawan: Perencanaan sumber daya manusia juga perlu memperhatikan pengembangan karir dan kesejahteraan karyawan. Hal ini mencakup memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja, mendukung kesehatan mental dan fisik, serta berupaya menciptakan lingkungan kerja yang positif. Misalnya, perusahaan teknologi besar mungkin menawarkan program kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan bekerja dari rumah secara teratur, sehingga meningkatkan kualitas hidup mereka.

Semua elemen ini perlu diintegrasikan secara holistik ke dalam perencanaan SDM untuk menciptakan strategi SDM yang efektif dan berkelanjutan. Pemahaman menyeluruh terhadap kebutuhan dan tujuan organisasi, komitmen untuk mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, serta kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan merupakan elemen penting dalam membangun rencana sumber daya manusia yang berkualitas dalam jangka panjang.

D. STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

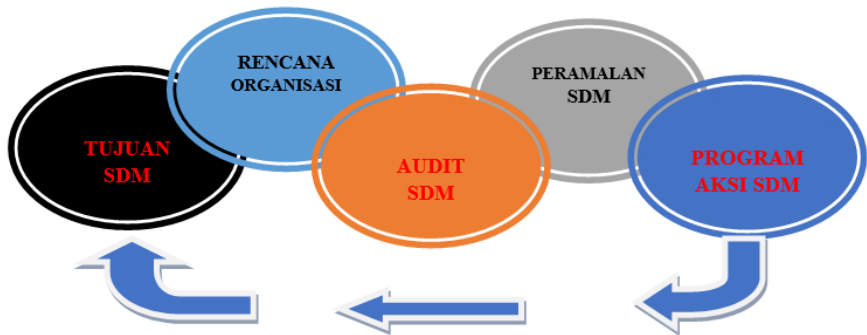
Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah rencana yang disusun untuk mengelola, mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan cara yang mendukung pencapaian tujuan bisnis (Supangat, 2024). Berikut adalah beberapa strategi perencanaan sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi sukses:

1. **Identifikasi kebutuhan sumber daya manusia**
Langkah pertama dalam perencanaan sumber daya manusia adalah mengidentifikasi secara jelas kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan. Hal ini mencakup pemahaman tentang tenaga kerja, kualifikasi, keterampilan dan karakteristik yang diperlukan untuk mengisi posisi yang ada atau baru yang diperlukan dalam organisasi.
2. **Konsisten dengan strategi bisnis**
Perencanaan sumber daya manusia harus konsisten dengan strategi bisnis organisasi. Hal ini berarti memastikan bahwa kebutuhan staf mendukung visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. SDM harus menjadi bagian integral dari keseluruhan rencana strategis.
3. **Memantau Tren Pasar dan Industri**
Organisasi harus memantau tren dan perubahan di pasar dan industri tempat mereka beroperasi. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan staf yang mungkin timbul.
4. **Mengembangkan rencana aksi**
Setelah kebutuhan staf diidentifikasi, organisasi harus merancang rencana aksi yang mencakup strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini dapat mencakup rekrutmen, pelatihan, pengembangan, promosi atau restrukturisasi organisasi.
5. **Rekrutmen dan seleksi yang efektif**
Strategi rekrutmen yang efektif adalah kunci untuk menarik orang-orang yang memenuhi syarat untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Hal ini mencakup pemilihan saluran rekrutmen yang tepat, merancang tawaran pekerjaan yang menarik, dan proses seleksi yang efektif.
6. **Keberlanjutan Karyawan**
Memberikan peluang pengembangan berkelanjutan bagi karyawan merupakan strategi penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Hal ini dapat mencakup pelatihan, pendidikan berkelanjutan, program pendampingan dan pembelajaran seumur hidup.

7. **Manajemen Kinerja Aktif**
Organisasi harus memiliki sistem manajemen kinerja yang aktif dan terstruktur untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan. Tinjauan kinerja rutin membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta memberikan dasar untuk pengembangan karier.
8. **Promosi Internal**
Menciptakan peluang promosi internal merupakan strategi yang dapat meningkatkan retensi dan motivasi karyawan. Hal ini memotivasi pegawai untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya.
9. **Keseimbangan kehidupan kerja**
Memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja merupakan strategi penting untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Hal ini dapat mencakup fleksibilitas jam kerja, peningkatan cuti , atau dukungan untuk kerja jarak jauh.
10. **Dukungan kesehatan dan kesejahteraan**
Memberikan program dan dukungan untuk kesehatan mental dan fisik karyawan merupakan strategi yang semakin penting dalam perencanaan SDM. Karyawan yang merasa sehat dan bahagia cenderung lebih produktif.
11. **Penggunaan Teknologi**
Penggunaan teknologi seperti perangkat lunak manajemen sumber daya manusia dan analisis data merupakan strategi yang dapat meningkatkan efektivitas proses perencanaan sumber daya manusia.
12. **Evaluasi dan penyesuaian terus menerus**
Perencanaan sumber daya manusia harus dinamis. Organisasi harus secara teratur mengevaluasi efektivitas strategi mereka dan bersiap untuk menyesuaikan rencana berdasarkan perubahan dalam lingkungan bisnis atau kebutuhan organisasi.
13. **Mempromosikan budaya perusahaan yang positif**
Menciptakan budaya kerja positif yang mendorong kolaborasi, inovasi dan keberlanjutan merupakan strategi kunci dalam perencanaan sumber daya manusia. Budaya yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan akan menciptakan karyawan yang lebih berdedikasi dan produktif.

14. Memperhatikan kebijakan dan peraturan ketenagakerjaan

Memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan merupakan strategi penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Hal ini memerlukan pemahaman menyeluruh terhadap peraturan yang berlaku di wilayah atau negara tempat organisasi beroperasi. Dengan menerapkan strategi perencanaan tenaga kerja yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang memenuhi syarat dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal ini akan membantu meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan keberhasilan jangka panjang organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berubah. Berikut model perencanaan sumber daya manusia Andrew Sikula:



Gambar 2.1. (Model Perencanaan SDM, Andrew E. Sikula Dalam Roberto, 2022)

Andrew E. Sikula dalam Roberto, dkk, (2022) menyampaikan bahwa Perencanaan SDM adalah proses menentukan kebutuhan SDM yang berarti bahwa mempertemukan kebutuhan tersebut dengan kebutuhan organisasi agar pelaksanaannya terintegrasi dengan rencana organisasi. Model perencanaan SDM menurut Andrew Sikula menggambarkan model perencanaan SDM mencakup 5 komponen yang terkait satu sama lain.

1. HR Objective

Tujuan perencanaan SDM merupakan salah satu unsur yang mendukung strategi organisasi dalam hal pengelolaan SDM. Oleh karena itu, strategi pengembangan di bidang sumber daya manusia harus benar-benar sejalan dengan strategi organisasi.

2. Perencanaan organisasi

Kedepannya organisasi mempunyai rencana atau program kerja yang akan dilaksanakan. Dalam melaksanakan suatu program perlu dicek apakah berdampak pada kebutuhan sumber daya manusia atau tidak. Jika ada program kerja, pemenuhan kebutuhan personel merupakan kebutuhan mutlak dalam perencanaan.

3. Audit SDM

Berdasarkan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, hal selanjutnya yang dilakukan adalah memeriksa status sumber daya manusia saat ini. Audit personalia merupakan bagian dari fungsi perencanaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah sumber daya manusia yang tersedia cukup sesuai kebutuhan dan kompeten untuk melaksanakan pekerjaan dengan kompeten.

4. Peramalan Sumber Daya Manusia

Untuk mengetahui kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, maka perlu dilakukan peramalan kebutuhan sumber daya manusia. Hal ini diperlukan agar manajer sumber daya manusia dapat mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam jangka waktu tertentu di masa depan (biasanya 1 sampai 5 tahun). Selain itu, ketika meramalkan kebutuhan personel, manajemen dapat mengalokasikan anggaran untuk biaya personel, termasuk biaya rekrutmen, gaji dan tunjangan, peralatan dan fasilitas kerja.

5. Action Plan HR Program

Proses perencanaan HR diakhiri dengan pembuatan action plan. Rencana aksi ini dapat mencakup rencana program kesiapan implementasi, termasuk rencana rekrutmen, rotasi staf, pelatihan, dan penganggaran. Menurut Andrew Sikula, model perencanaan sumber daya manusia bersifat siklis. Berdasarkan rencana aksi, feedback yang diperoleh dapat dijadikan bahan review untuk menyesuaikan kembali tujuan SDM agar lebih efektif dan efisien dalam mendukung rencana kerja organisasi.

E. INOVASI DALAM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Inovasi dalam perencanaan sumber daya manusia membantu organisasi merespons perubahan lebih cepat, mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif, dan menjadi lebih kompetitif dalam menarik dan

mempertahankan talenta terbaik (Kurniawati, 2021). Inovasi-inovasi ini juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik dan pengalaman karyawan yang lebih baik. Berikut beberapa inovasi yang dapat diterapkan dalam perencanaan SDM.

1. HR Analytics

Kemajuan dalam HR analitik memungkinkan organisasi menggunakan data dan analitik canggih untuk mengambil keputusan terkait sumber daya manusia. Hal ini melibatkan penggunaan algoritma dan teknik kecerdasan buatan untuk memprediksi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, mengidentifikasi tren kinerja karyawan, dan mengoptimalkan alokasi sumber daya manusia.

2. Kecerdasan buatan dalam perekrutan

Menggunakan kecerdasan buatan dalam perekrutan dapat membantu organisasi menemukan kandidat dengan pekerjaan yang sesuai dengan lebih efektif. Algoritme pembelajaran mesin dapat menganalisis keterampilan, pengalaman, dan kepribadian kandidat untuk menemukan yang paling sesuai dengan profil pekerjaan yang dibutuhkan.

3. Menggunakan Big Data

Big data memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan dan menganalisis sejumlah besar data terkait sumber daya manusia, seperti data kinerja, data pelatihan, atau data umpan balik karyawan. Hal ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang tren dan pola dalam organisasi, yang dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih baik.

4. Pembelajaran Mesin untuk Pengembangan Karyawan

Dengan menggunakan teknologi pembelajaran mesin, organisasi dapat membuat rencana pengembangan pribadi yang dipersonalisasi untuk karyawan berdasarkan kebutuhan mereka. Hal ini memungkinkan pengembangan yang lebih efisien dan konsisten.

5. Analisis Sentimen Karyawan

Inovasi ini melibatkan penggunaan analisis sentimen untuk memahami emosi dan pendapat karyawan tentang lingkungan kerja. Dengan cara ini, organisasi dapat mengatasi masalah atau kekhawatiran karyawan dengan lebih cepat dan efektif.

6. Virtual HR (VR) dan Augmented Reality (AR)
Organisasi dapat menggunakan teknologi VR dan AR untuk melatih dan mengembangkan karyawan. Karyawan dapat memperoleh manfaat dari pelatihan interaktif yang lebih mendalam dan realistis.
7. Fleksibilitas Kerja
Inovasi dalam perencanaan tenaga kerja dapat mencakup penerapan model kerja yang lebih fleksibel, termasuk telecommuting, wirausaha, atau bentuk jadwal yang beragam. Hal ini membantu organisasi menarik talenta dari seluruh dunia dan menjaga karyawannya tetap produktif.
8. Promosi Berbasis Kinerja
Menggantikan promosi berbasis senioritas dengan promosi berbasis kinerja merupakan sebuah inovasi yang mengarah pada pengakuan dan penghargaan yang lebih adil terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya.
9. Meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja
Organisasi dapat mengadopsi inovasi dengan menawarkan program keseimbangan kehidupan kerja yang lebih kaya, seperti cuti panjang yang lebih fleksibel, program penitipan anak, atau dukungan kesehatan mental.
10. Bermitra dengan Pendidikan
Bermitra dengan lembaga pendidikan atau penyedia pelatihan eksternal merupakan inovasi yang dapat membantu organisasi mengembangkan keterampilan karyawan secara efektif. Hal ini mungkin melibatkan program magang, kursus pelatihan atau pelatihan khusus yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
11. Penghargaan dan kompensasi berbasis kinerja
Penerapan berbagai program penghargaan dan kompensasi terkait kinerja merupakan inovasi yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini dapat mencakup bonus berbasis kinerja, komisi, atau program saham karyawan.
12. Gunakan Aplikasi Seluler
Aplikasi seluler khusus HR dapat membantu karyawan mengakses informasi terkait HR, meminta cuti, melacak kinerja mereka, dan berinteraksi dengan departemen Sumber Daya Manusia dengan lebih mudah.

13. Gamifikasi (Gamification)

Penggunaan elemen permainan seperti poin, hadiah, dan kontes dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan suatu inovasi yang mampu meningkatkan tingkat keterlibatan, keluarga dan motivasi

F. PERENCANAAN SDM BERBASIS KINERJA

Perencanaan SDM berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan yang menekankan pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dengan mempertimbangkan kinerja karyawan sebagai salah satu faktor kunci dalam perencanaan, pengembangan dan pengelolaan tenaga kerja. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi dengan memperhatikan hasil dan kinerja mereka (Arriniri, dkk, 2021). Berikut beberapa aspek penting dalam perencanaan SDM berbasis kinerja (Supangat, 2024):

1. Identifikasi tujuan kinerja

Langkah pertama dalam perencanaan SDM berbasis kinerja adalah Identifikasi tujuan kinerja yang ingin dicapai organisasi. Tujuan-tujuan ini harus selaras dengan strategi bisnis dan visi organisasi.

2. Menetapkan standar kinerja

Organisasi harus menetapkan standar kinerja yang jelas dan terukur untuk setiap peran atau jabatan. Standar-standar ini harus mencerminkan harapan untuk mencapai tujuan dan hasil kerja yang diharapkan.

3. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Proses perencanaan sumber daya manusia berbasis kinerja melibatkan pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan secara berkala. Hal ini dapat mencakup tinjauan kinerja, tinjauan tahunan, serta pemantauan kinerja sepanjang tahun.

4. Memberikan Umpan Balik

Memberikan umpan balik yang membangun kepada karyawan merupakan bagian penting dari rencana kepegawaian berbasis kinerja. Umpan balik ini akan memberikan gambaran yang jelas mengenai kekuatan dan kelemahan kinerja karyawan serta rekomendasi perbaikan.

5. Pengembangan dan Pelatihan

Perencanaan tenaga kerja berbasis kinerja juga mencakup pengembangan dan pelatihan karyawan untuk membantu mereka mencapai standar

kinerja yang ditetapkan. Hal ini termasuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, program pengembangan karyawan dan peluang untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan.

6. Penghargaan dan pengakuan

Mendorong kinerja yang unggul dengan memberikan penghargaan, penghargaan dan penghargaan kepada pegawai yang memenuhi atau melampaui sasaran kinerja merupakan bagian integral dari rencana sumber daya manusia berbasis kinerja. Ini mungkin termasuk bonus, promosi, atau imbalan non-moneter.

7. Mengembangkan Rencana Karir

Organisasi harus membantu karyawan mengembangkan rencana karir yang selaras dengan tujuan kinerja dan aspirasi karir mereka. Hal ini mencakup pemahaman menyeluruh tentang peluang pengembangan dan kemajuan yang tersedia.

8. Mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi

Perencanaan tenaga kerja berbasis kinerja mencakup identifikasi dan penghargaan terhadap karyawan yang berkinerja tinggi. Hal ini membantu organisasi merencanakan langkah-langkah seperti promosi, menugaskan proyek-proyek penting, atau mengembangkan lebih lanjut karyawan berkinerja tinggi.

9. Manajemen Kinerja Berkelanjutan

Proses perencanaan SDM berbasis kinerja harus berkelanjutan dan tidak terbatas pada review tahunan. Organisasi harus secara teratur memantau dan mengelola kinerja karyawan, memberikan panduan, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.

10. Memecat atau memindahkan karyawan yang tidak aktif

Bagian penting dari rencana kepegawaian berbasis kinerja adalah mengelola karyawan yang tidak memenuhi standar kinerja yang ditetapkan. Hal ini dapat mencakup pemecatan jika kinerja tetap buruk atau dipindahkan ke posisi yang lebih sesuai.

11. Menggunakan Alat dan Teknologi Manajemen Kinerja

Perangkat lunak dan teknologi manajemen kinerja dapat berkontribusi pada pengumpulan, analisis, dan pelaporan data kinerja yang lebih efektif. Hal ini juga dapat menyediakan alat yang membantu dalam melacak dan mengelola kinerja karyawan.

12. Perencanaan Penyelarasan Organisasi

Perencanaan tenaga kerja berbasis kinerja harus konsisten dengan tujuan dan visi organisasi. Hal ini melibatkan memastikan bahwa semua upaya dan tindakan SDM mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan tenaga kerja berbasis kinerja bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kinerja unggul, pengembangan karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini juga membantu pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien. Dengan memperhatikan kinerja individu dan kolaboratif, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan mencapai kesuksesan yang lebih besar.

G. TANTANGAN DALAM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci dari strategi bisnis suatu organisasi. Namun perencanaan ketenagakerjaan seringkali menghadapi berbagai tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitasnya. Berikut beberapa tantangan umum dalam perencanaan sumber daya manusia (Supangat, 2024):

1. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat

Tantangan utama dalam perencanaan sumber daya manusia terletak pada perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Organisasi harus mampu merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar, peraturan, dan teknologi. Misalnya, pandemi COVID-19 telah memaksa banyak organisasi untuk segera menyesuaikan rencana ketenagakerjaan mereka, seperti menerapkan sistem kerja jarak jauh dan menghentikan sementara perekrutan.

2. Sumber daya yang terbatas

Banyak organisasi menghadapi keterbatasan sumber daya, terutama dalam hal anggaran rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan. Tantangan-tantangan ini dapat menghambat upaya perencanaan ketenagakerjaan yang komprehensif.

3. Perubahan demografi angkatan kerja

Perubahan demografi angkatan kerja dapat menimbulkan tantangan dalam perencanaan sumber daya manusia. Misalnya, penuaan angkatan kerja dapat menyebabkan kurangnya pekerja berpengalaman di bidang tertentu.

4. **Persaingan untuk mendapatkan talenta terbaik**
Persaingan yang ketat dalam merekrut dan mempertahankan talenta terbaik merupakan sebuah tantangan. Organisasi harus bersaing dengan pesaing untuk menarik karyawan yang berkualitas. Misalnya, di sektor teknologi, persaingan di antara para insinyur dan pengembang perangkat lunak berbakat sangat tinggi.
5. **Manajemen Kinerja yang Efektif**
Tantangan dalam manajemen kinerja mencakup bagaimana memberikan umpan balik yang efektif, mengidentifikasi kinerja yang buruk, dan mengambil tindakan yang diperlukan. Misalnya, seorang manajer mungkin mengalami kesulitan dalam memberikan umpan balik yang membangun kepada karyawannya yang tidak mencapai tujuan kinerja.
6. **Keseimbangan kehidupan kerja**
Memastikan keseimbangan kehidupan kerja karyawan merupakan sebuah tantangan, terutama dengan tekanan untuk terus bekerja dengan jam kerja yang lebih panjang. Organisasi harus mempromosikan pekerjaan yang lebih baik dan memberikan fleksibilitas untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat.
7. **Perubahan teknologi**
Kemajuan teknologi terus berkembang pesat dan organisasi harus beradaptasi dengan teknologi baru yang mempengaruhi cara mereka mengelola sumber daya manusianya. Salah satu contohnya adalah penggunaan sistem manajemen SDM berbasis cloud dan perangkat lunak analitik dapat membantu mengelola SDM dengan lebih efektif.
8. **Perubahan Peraturan Ketenagakerjaan**
Perubahan peraturan ketenagakerjaan dapat memengaruhi cara organisasi merencanakan sumber daya manusia, terutama mengenai kompensasi, cuti, dan kebijakan manajemen kinerja. Misalnya, perubahan undang-undang ketenagakerjaan yang mengatur jam kerja dapat memengaruhi penjadwalan kerja.
9. **Masalah Etika dan Kepatuhan**
Tantangan etika dalam perencanaan sumber daya manusia melibatkan kebijakan dan praktik yang memastikan perlakuan yang adil dan etis terhadap karyawan. Contohnya mencakup isu keberagaman, kesetaraan, dan inklusi serta privasi karyawan.

10. Mengelola Konflik dan Perbedaan

Organisasi seringkali menghadapi konflik dan perbedaan antar karyawan yang dapat mempengaruhi kerja tim dan produktivitas. Mengelola konflik dan menciptakan budaya kerja yang harmonis merupakan tantangan yang perlu diatasi.

11. Keterbatasan Data dan Analisis

Mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis data SDM secara efektif bisa jadi sulit, terutama jika organisasi tidak memiliki sistem yang tepat. Kurangnya data yang relevan dapat membuat perencanaan sumber daya manusia menjadi lebih sulit. Untuk mengatasi tantangan perencanaan tenaga kerja ini, organisasi harus merencanakan agar kemajuan teknologi dapat terus berkembang dengan cepat, dan organisasi harus beradaptasi dengan teknologi baru yang memengaruhi cara mereka bekerja. Mereka mengelola sumber daya manusia. Salah satu contohnya adalah bagaimana penggunaan sistem manajemen sumber daya manusia dan perangkat lunak analitik berbasis cloud dapat membantu mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif.

12. Perubahan peraturan ketenagakerjaan

Perubahan peraturan ketenagakerjaan dapat mempengaruhi cara organisasi merencanakan sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan kompensasi, cuti, dan kebijakan manajemen kinerja. Hasil kerja Misalnya, perubahan undang-undang ketenagakerjaan yang mengatur jam kerja dapat memengaruhi penjadwalan kerja.

13. Masalah Etika dan Kepatuhan

Tantangan etika dalam perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktik yang menjamin perlakuan yang adil dan etis terhadap karyawan. Contohnya termasuk masalah keberagaman, kesetaraan dan inklusi, serta privasi karyawan.

14. Mengelola Konflik dan Perbedaan

Organisasi seringkali menghadapi konflik dan perbedaan antar karyawan yang dapat mempengaruhi kerja tim dan produktivitas. Mengelola konflik dan menciptakan budaya kerja yang harmonis merupakan tantangan yang perlu diatasi.

15. Keterbatasan Data dan Analisis

Mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis data SDM secara efektif bisa jadi sulit, terutama jika organisasi tidak memiliki sistem yang tepat.

Kurangnya data yang relevan dapat mempersulit perencanaan sumber daya manusia.

Untuk mengatasi tantangan perencanaan tenaga kerja ini, organisasi harus memiliki rencana fleksibel yang berfokus pada pembelajaran berkelanjutan dan memanfaatkan teknologi dan analisis data. Selain itu, komitmen terhadap pengembangan karyawan, komunikasi yang efektif, dan kepemimpinan yang baik juga menjadi faktor penting dalam mengatasi tantangan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., ... & Arif, M. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Insania.
- Febrian, W. D., Ardista, R., Kutoyo, M. S., Suryana, Y., Febrina, W., Kusnadi, K., ... & Irwanto, I. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Iswahyudi, M. S., Tahir, R., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., & Ramadoan, S. (2023). *STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Onsardi, O. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (No. yq85t). Center for Open Science.
- Roberto, T., Nofelia, L., Murni, T., Marsidin, S., & Nellitawati, N. (2022). Perencanaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 11232-11240.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). umsu press.
- Supangat, S. (2024). Perencanaan Sumber Daya. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16.
- Suryani, S., & Rindaningsih, I. (2023). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 363-370.
- Yulistiyono, A., Kurniawati, E., Kustiawan, D., Sari, D. H., Marlina, L., Hikmah, H., ... & Rachmawati, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). Penerbit Insania.

PROFIL PENULIS



Dr. Nisma Iriani, S.E., M.Si. lulusan S3 dalam bidang Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Makassar, menyelesaikan program S2 Manajemen Keuangan di Universitas Hasanuddin Makassar dan menjadi dosen tetap di Yayasan Universitas Indonesia Timur. Pernah menjalani karir sebagai Supervisor Treasury & Banking di salah satu perusahaan telekomunikasi seluler yaitu PT. Komunikasi Seluler Indonesia (Konselindo) cabang Makassar. Manajer Operasional pada perusahaan jasa outsourcing PT. Usaha Guna Mandiri. Pengalaman Praktisi inilah yang diaplikasikan dalam dunia pendidikan dengan profesi sebagai akademisi yang diembannya hingga sekarang dan sebagai Ketua Program Studi S2 Manajemen di Universitas Indonesia Timur. Aktif dalam seminar dan pertemuan ilmiah serta menulis buku yang mempertemukannya dengan berbagai profesi hebat di Seluruh wilayah Nusantara sebagai wirausaha, dosen, guru, dll. Untuk lebih jelasnya, karya-karyanya dapat dilihat melalui: Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1163-0687>, Google scholar ID: <https://scholar.google.com/citations?user=YsG-PZMAAAAJ&hl=en&oi=ao>, dan Sinta ID: 6685449. Email Penulis: irianinisma@gmail.com.

BAB 3 STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Wahyudi Putera, S.E.,M.Si
STIE Pelita Buana

A. PENGERTIAN DAN TUJUAN STRATEGI

Kata strategi dalam ilmu manajemen pada awalnya digunakan sebagai metafora untuk analisis komparatif. Dari strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah suatu pendekatan menyeluruh atau suatu ilmu atau seni yang menggabungkan dan menggunakan alat-alat untuk merencanakan dan mengarahkan langkah-langkah manajemen dalam operasi besar. Selain itu, strategi juga dapat diartikan sebagai manajemen yang kompeten yang mampu mencapai sesuatu yang lebih baik dibandingkan pesaing dalam mencapai tujuan organisasi. Kedua pengertian ini telah digabungkan secara tertulis dalam bidang manajemen dan penerapannya saat ini hanya menyangkut ilmu atau seni menggabungkan dan menggunakan alat-alat produksi untuk mencapai tujuan-tujuan penting yang mempunyai dampak jangka panjang yang signifikan terhadap kelangsungan hidup atau kinerja dari sebuah bisnis. organisasi. Kekuatan metafora militer terletak pada kenyataan bahwa, sebagai sebuah filosofi, manajer harus mampu melawan pesaingnya secara terus menerus untuk mengalahkan lawannya, baik itu pesaing, pelanggan, klien, dll.

Selama bertahun-tahun, para peneliti telah mengembangkan banyak konsep strategi yang berbeda dan terdapat banyak perdebatan dan ketidaksepakatan mengenai arti sebenarnya dari metafora tersebut. Novel, dkk (2023) berpendapat bahwa keputusan strategis setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi, memerlukan pendekatan manajemen terpadu dan mereka peduli terhadap perubahan. Prahendratno, dkk (2021) mengidentifikasi lima elemen strategi, yaitu memimpin, memposisikan, mengerahkan sumber daya,

memastikan keunggulan kompetitif, dan berhasil dalam lingkungan yang dominan. Para ahli lain berpendapat bahwa manajemen rasional menyederhanakan kompleksitas perilaku organisasi. Menurut Griffing (2022), tiga pendekatan strategis dapat diidentifikasi dalam literatur, yaitu model rasional, model rekonfigurasi, dan pendekatan postmodern.

Griffing (2022) menyatakan bahwa model manajemen strategis rasional mengasumsikan bahwa manajer memiliki akses ke semua informasi relevan yang diperlukan untuk membuat keputusan jangka panjang yang terinformasi tentang organisasi mereka. Mereka dan mereka memiliki kekuatan, dalam bentuk otoritas yang sah, untuk melaksanakan keputusan ini. Keputusan. Oleh karena itu, strategi adalah proses menetapkan tujuan.

Model rekonfigurasi menegaskan bahwa pengambilan keputusan rasional sering kali terbatas karena manajer tidak memiliki semua informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan. Lebih jauh lagi, ketika banyak pemangku kepentingan memiliki kekuatan untuk memengaruhi hasilnya. Akibatnya, strategi lebih mungkin sesuai dengan apa yang dikatakan Trim dan Lee (2022), yaitu strategi yang mampu mengembangkan dan menafsirkan hasil alternatif secara bertahap. Pendekatan postmodern dijelaskan oleh Griffing (2022) sebagai upaya untuk mengorientasikan dan menafsirkan wacana organisasi. Perspektif strategis ini sama sekali tidak mewakili proses pengambilan keputusan yang rasional. Di sisi lain, dari perspektif ini, upaya yang dilakukan adalah menciptakan narasi yang mendukung hubungan kekuasaan yang ada dalam suatu organisasi.

Salah satu pertanyaan terpenting mengenai strategi adalah: apa tujuan dari strategi? Dengan kata lain, apakah manajer secara sadar memilih tujuan jangka panjang perusahaannya dari sejumlah kemungkinan tujuan alternatif dan kemudian mengalokasikan sumber daya yang terbatas berdasarkan rencana yang disengaja untuk mencapai tujuan tersebut? Bratton (2021) menganggap kondisi ini sebagai pendekatan klasik terhadap strategi, dengan menyatakan bahwa strategi muncul dalam proses pengambilan keputusan sebagai suatu proses yang sadar, rasional, dirumuskan secara lengkap, terdefinisi dengan jelas, dan merupakan serangkaian perintah kepada orang lain mengatur implementasi strategi telah dibangun.

Griffing (2022) berpendapat bahwa strategi merupakan perspektif dominan dari proses strategis, atau manajer lebih cenderung bereaksi terhadap pengaruh eksternal, sehingga strategi hanya muncul dalam kesadaran,

mencerminkan kecenderungan untuk memilih peristiwa yang konsisten. Namun asumsi dasar dari konsep ini adalah bahwa manajemen puncak memainkan peran sentral dalam strategi organisasi.

B. STRATEGI DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ketika membahas strategi bisnis, Pattanyak (2020) berpendapat bahwa strategi dapat ditemukan dalam semua aktivitas bisnis karena strategi berasal dari pilihan penting dalam jiwa setiap manajer dan karyawan suatu perusahaan. bisnis. perusahaan. perusahaan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Inilah yang mereka sebut pilihan strategis atau strategi bisnis. Aspek lainnya adalah strategi untuk mempertahankan eksistensi organisasi dan menciptakan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

Permasalahan utama yang perlu dibenahi adalah apa peran manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mempengaruhi arah dan strategi pengembangan organisasi. Lebih jauh lagi, jika sumber daya manusia dianggap sebagai bagian integral dari proses pemilihan strategis, apakah kita perlu mengetahui pengaruhnya terhadap sumber daya manusia? Seperti dalam strategi bisnis, sumber daya manusia strategis dipandang berkontribusi terhadap pilihan strategis dalam suatu organisasi dengan mempertahankan kelangsungan hidup atau menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan.

Strategi sumber daya manusia menekankan perlunya perencanaan sumber daya manusia dan penerapan strategi yang akan dirumuskan dalam konteks strategis organisasi. Strategi ini umumnya beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi, sehingga mengharuskan praktisi untuk menafsirkan dan menyesuaikan untuk memastikan kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dan rencana bisnis. Oleh karena itu, tema umum manajemen sumber daya manusia strategis adalah pengintegrasian relevansi seluruh fungsi sumber daya manusia dengan tujuan organisasi secara keseluruhan dan kemampuannya dalam merespons lingkungan eksternal.

Istilah “strategi” digunakan untuk menggambarkan proses restrukturisasi organisasi dan hasil dari arah jangka panjang yang dipilih. Itu dapat berupa suatu kegiatan yang disadari atau suatu kegiatan yang direncanakan dalam serangkaian kejadian yang mengarah pada suatu tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk

memastikan keselarasan atau kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia. Kondisi-kondisi ini harus mencakup penilaian terhadap kemungkinan dampak negatif dari lingkungan eksternal dan internal organisasi, tujuan jangka panjang organisasi, dan strategi sumber daya manusia yang akan memungkinkan penyesuaian sumber daya manusia, cara mencapai tujuan yang diinginkan. Carbery dan Cross (2024) mengidentifikasi tiga jenis hubungan antara sumber daya organisasi dan strategi, yaitu:

1. Adaptif

Pada tipe ini, strategi SDM mengikuti strategi organisasi, menyesuaikan dengan kebutuhan SDM dari strategi bisnis yang dipilih. Dalam hal ini menunjukkan bahwa strategi sumber daya manusia mengikuti strategi bisnis organisasi.

2. Interaksi

Tipe ini dicirikan sebagai proses komunikasi dua arah antara sumber daya manusia dan perencanaan bisnis dimana sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap respon terhadap strategi secara keseluruhan. Untuk tipe ini, manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia secara aktif memberikan kontribusi terhadap pengembangan dan implementasi strategi.

3. Integrasi

Jenis ini merupakan penerapan seluruh proses strategis, baik interaksi formal maupun informal, yang secara jelas mencerminkan pengelolaan sumber daya manusia strategis dalam praktiknya. Tingkat partisipasi akan mencakup seluruh sumber daya manusia yang diwakili oleh staf manajemen dan sumber daya manusia yang secara aktif terlibat dalam pengambilan keputusan strategis, yang bahkan mungkin melibatkan penunjukan personel sebagai manajer.

Banyak penulis mempertanyakan filosofi yang mendasari dan penerapan praktis model sumber daya manusia. Kekhawatiran serupa juga diungkapkan mengenai strategi sumber daya manusia; Orientasi manajemen, perspektif strategis dan realitas kegiatan manajemen sumber daya manusia telah dipertanyakan oleh sejumlah penulis. Strategi sumber daya manusia pertamanya dan terutama bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap keberhasilan bersih organisasi, terkadang melibatkan pendekatan unik terhadap manajemen karyawan.

Konsep strategi telah berkembang sebagai aspek penting manajemen seiring dengan meningkatnya dinamisme dan kompleksitas dunia dan lingkungan bisnis. Jelas bahwa banyak teori berbeda akan muncul di sekolah bisnis dan akan ada peningkatan perdebatan yang melampaui pemikiran mereka karena didasarkan pada paradigma yang berbeda. Terdapat tren dominan antara teori yang memandang strategi sebagai sesuatu yang deliberatif, yaitu pendekatan dan aktivitas terencana yang dirancang oleh manajemen puncak, dan teori yang memandang strategi sebagai tindakan yang berkembang, yang muncul dari diskusi dan jaringan individu dalam organisasi. Kondisi ini membawa pada pemahaman bahwa gagasan strategi tidak mempunyai nilai mandiri. Bagaimana strategi didefinisikan dan digunakan dalam suatu organisasi akan berdampak pada konseptualisasi manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Berbagai penelitian tentang gagasan strategi dan efektivitas manajemen sumber daya manusia, serta perbedaan hasilnya, hanya menunjukkan struktur strategis yang berbeda. Dengan demikian, dalam banyak literatur sumber daya manusia, terdapat perdebatan tentang hubungan antara strategi sumber daya manusia yang terpadu dan koheren serta kebutuhan untuk menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis. Dilema ini telah menyoroti pertanyaan apakah semua organisasi harus mengejar tingkat keterlibatan yang tinggi (praktik terbaik) atau mengadopsi sesuatu yang dianggap lebih fleksibel dan memungkinkan unit bisnis memiliki tujuan yang konsisten dengan lingkungan eksternal.

Stor (2023) melakukan penelitian dan menghasilkan beberapa hasil luar biasa yang membantu mempersempit perdebatan tentang strategi manajemen sumber daya manusia dan kebutuhan bisnis. Hasil penelitiannya mendukung gagasan bahwa perspektif yang lebih rasional terhadap strategi akan mengatasi berbagai masalah seperti kemampuan, lingkungan, dan daya saing sebagai bagian dari pembangunan sistem. manajemen yang lebih baik Faktor-faktor ini saling bergantung dan oleh karena itu memerlukan studi simultan.

C. STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup pengembangan kegiatan yang tepat secara konsisten melalui program (strategi) dan kebijakan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Manajemen sumber

daya manusia yang strategis dimulai dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja. Boselie dan van der Heijden (2024) menekankan pentingnya manajemen tenaga kerja yang efektif sebagai sumber keunggulan kompetitif. Kondisi ini mendorong para sarjana untuk mengembangkan kerangka kerja yang menekankan pada peran strategis fungsi sumber daya manusia.

Ketertarikan para sarjana dan praktisi dalam mencetuskan konsep strategi yang terkandung dalam frasa sumber daya manusia dapat dijelaskan dari dua konsep, yaitu konsep Teori Pilihan Tepat dan Konsep Unsur-unsur Penyusunnya Berdasarkan Perspektif. Logika manajemen, yang mencakup pemusatan perhatian pada keterampilan dan aset intelektual seseorang, lebih menekankan pada kemampuan untuk memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan melalui keunggulan teknologi (Duhaima, dkk, 2021).

D. KONSEP DAN MODEL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

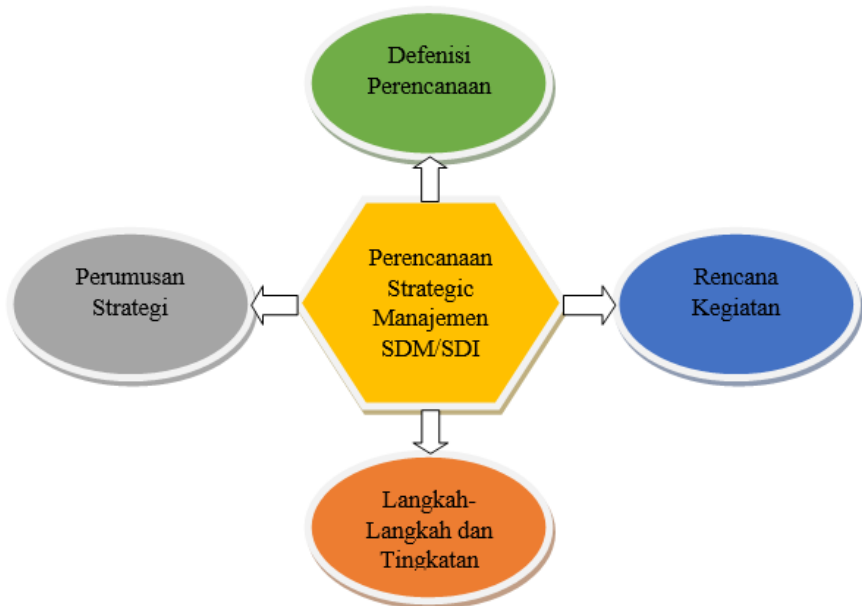
Hal lain dari semakin banyaknya penelitian yang memperkuat satu konsep dengan konsep lainnya adalah pengertian strategi manajemen sumber daya manusia dan strategi Sumber Daya Manusia sering menjadi perdebatan. Konsep ini masih kurang jelas, seperti ketika menggunakan kata “strategi adalah hasil” atau “strategi adalah proses”. Bassett-Jones (2023) berpendapat bahwa strategi manajemen sumber daya manusia merupakan hasil dari sistem organisasi yang dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui sumber daya manusia. Namun Armstrong dan Taylor (2023) memandang strategi manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses yang menghubungkan aktivitas sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Hal serupa juga dikatakan oleh Bamberger dan Meshoulam (2000) bahwa strategi adalah suatu proses yang berupaya menghubungkan orang, lingkungan sosial, dan modal intelektual karyawan dengan kebutuhan strategis perusahaan.

Pada bagian lain, Armstrong dan Taylor (2023) berpendapat bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia merupakan hasil pengembangan misi, visi, dan prioritas fungsi sumber daya manusia. Konsisten dengan pandangan ini, Boselie dan Van der Heijden (2024) menegaskan konsep strategi manajemen sumber daya manusia sebagai hasil keputusan kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan strategi sumber daya manusia. Beberapa

peneliti berpendapat bahwa strategi sumber daya manusia adalah pola keputusan sumber daya manusia yang dibuat tetapi belum tentu dilaksanakan, sedangkan strategi manajemen sumber daya manusia mengacu pada pola keputusan sumber daya manusia. Keputusan sumber daya manusia telah dibuat di tempat kerja. Jelasnya, strategi sumber daya manusia adalah sebuah peta jalan, sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah jalan ke depan (Boselie dan Van der Heijden, 2024).

Di sisi lain, terdapat orientasi reaktif yang memandang fungsi sumber daya manusia sepenuhnya berada di bawah strategi perusahaan dan strategi tingkat perusahaan, serta tingkat organisasi yang pada akhirnya menentukan kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Setelah strategi bisnis ditentukan, maka strategi sumber daya manusia akan diterapkan untuk mendukung strategi bersaing yang dipilih. Dalam hal ini, strategi sumber daya manusia melibatkan tantangan yang sesuai dengan filosofi, kebijakan, program, praktik dan proses yang akan merangsang dan memperkuat perilaku karyawan yang berbeda yang sesuai untuk setiap strategi kompetitif (Bratton, dkk, 2021).

Pentingnya lingkungan sebagai penentu strategi sumber daya manusia telah ditempatkan dalam beberapa model. Memperluas konsep manajemen strategis, model Boselie dan Van der Heijden (2024) menggambarkan perencanaan strategis sumber daya manusia, khususnya perencanaan strategis untuk manajemen HR/IDS, menentukan rencana, membangun strategi, langkah-langkah, tingkat perencanaan dan rencana operasional (Gambar 1). Dalam model perencanaan strategis hierarkis (lihat Gambar 1), strategi sumber daya manusia dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti perencanaan, perumusan strategi, pencapaian, dan rencana bisnis. Stor (2023) berpendapat bahwa model yang memasukkan pengaruh kontekstual sebagai variabel mediasi dalam kebijakan dan praktik sumber daya manusia cenderung kurang presisi dan detail.



Gambar 3.1. (Strategic human resource management: A balanced approach, Boselie dan Van der Heijden, 2024)

Dari gambar diatas dijelaskan bahwa Perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai antisipasi kebutuhan bisnis dan lingkungan masa depan suatu organisasi serta pemenuhan kebutuhan individu yang ditentukan oleh kondisi ini (Boselie dan Van der Heijden, 2024). Sementara itu, Greer (2021) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia sebagai proses manajemen untuk menentukan bagaimana suatu organisasi harus berpindah dari posisi kepegawaian saat ini ke posisi kepegawaian yang diinginkan. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia dapat menjadi masukan penting bagi perencanaan strategis. Namun, hubungan antara perencanaan sumber daya manusia dan manajemen strategis seringkali tidak dipertimbangkan (Crawshaw, dkk, 2020; Bassett-Jones, 2023). Melalui proses ini, organisasi Memiliki sumber daya manusia dalam jumlah, kualitas, lokasi, waktu dan waktu yang memadai diharapkan akan membawa manfaat jangka panjang baik bagi individu maupun organisasi.

Contoh: Hirarki strategis

Hirarki pertama:

Perusahaan A memutuskan untuk mengambil alih perusahaan B.

Hirarki kedua:

Perusahaan A menentukan apa yang akan dilakukan perusahaan B setelah mengambil alih aktivitas perusahaan B secara terpadu atau tersendiri dalam cara kegiatan perusahaan A.

Hierarki Selasa :

Perusahaan A menentukan manajemen strategis sumber daya manusianya. berbeda dengan perusahaan B.

Keterangan:

Jika keputusan pertama diambil untuk mengambil alih perusahaan lain, bagian kedua meliputi penentuan apakah kegiatan baru tersebut akan diintegrasikan atau dipisahkan dari kegiatan yang sudah ada. Kondisi ini merupakan keputusan strategis hilir atau hierarki kedua. Sementara strategi sumber daya manusia yang berbeda disebut strategi pengambilan keputusan tingkat ketiga karena strategi tersebut menetapkan parameter dasar untuk mengelola orang di tempat kerja.

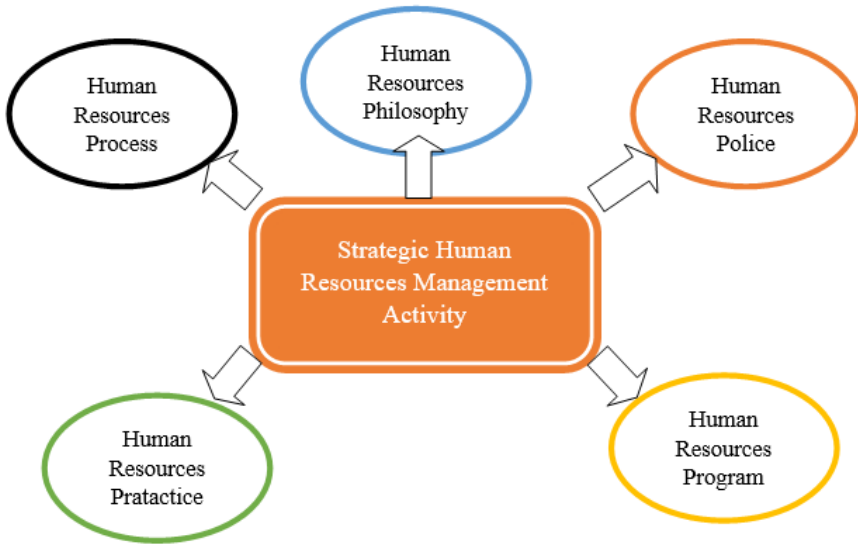
Hasil penelitian besar terhadap sumber daya manusia di perusahaan multidivisi menyimpulkan bahwa penentuan strategi sumber daya manusia ditentukan oleh keputusan di semua tingkatan dan oleh kepemimpinan serta gaya manajer lokal untuk memantau hasil dalam konteks tertentu. kondisi lingkungan tertentu. Bagian lain dari sumber daya manusia adalah perdebatan strategi yang berfokus pada integrasi atau kesesuaian strategi bisnis dengan strategi sumber daya manusia. Perubahan pemikiran manajemen yang memerlukan fungsi strategis sumber daya manusia yang terintegrasi, digambarkan oleh Tawse dan Tabesh (2021) sebagai paradigma sumber daya manusia. Selama proses integrasi, perlu dibangun hubungan dua arah yang erat atau tepat antara strategi bisnis eksternal dan elemen strategis internal. Sumber daya manusia memprioritaskan kegiatan dan kebijakan organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus konsisten dengan strategi dalam lingkungan yang kompetitif. dan harus konsisten dengan kondisi bisnis yang dihadapi secara langsung (Tawse dan Tabesh, 2021). Konsep integrasi mempunyai tiga aspek, yaitu:

1. Menghubungkan kebijakan dan praktik sumber daya manusia dengan proses manajemen strategis organisasi;
2. Mengenali pentingnya sumber daya manusia di kalangan manajer lini;
3. Integrasi tenaga kerja dalam organisasi mendorong komitmen atau identifikasi dengan tujuan strategis.

Pendekatan strategis terhadap manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai model yang cocok dalam strategi organisasi. Boselie dan Van der Heijden (2024) berpendapat bahwa sistem sumber daya manusia dan struktur organisasi perlu dikelola secara seimbang dan sesuai dengan strategi organisasi. Di tempat lain, gagasan menggabungkan strategi bisnis (strategi eksternal) dan strategi sumber daya manusia (strategi internal) merupakan prinsip utama model sumber daya manusia (Carbery dan Cross, 2024). Kedua strategi ini memiliki tujuan dan batasan yang harus saling sejalan. Hubungan antara strategi bisnis dan strategi SDM dikatakan “reaktif” dalam artian strategi SDM mengikuti “logika pasar produk” dan strategi perusahaan.

Ashipala, dkk (2024) menekankan bahwa strategi sumber daya manusia tidak dapat dikonseptualisasikan sebagai isu bisnis yang independen. Strategi sumber daya manusia tergantung pada kebutuhan organisasi. Secara umum, strategi sumber daya manusia terkait erat dengan strategi bersaing, desain organisasi, dan metode manajemen individu. Dalam kondisi tertentu, setiap strategi kompetitif mencakup serangkaian respons karyawan yang unik atau perilaku peran karyawan yang diperlukan, sementara beberapa strategi sumber daya manusia dapat menghasilkan dan memperkuat model karyawan yang unik. Strategi sumber daya manusia dianggap sebagai strategi yang didasarkan pada keselarasan antara strategi perusahaan dan kohesi internal organisasi.

Dalam perekonomian konvensional, kurangnya sumber daya organisasi dianggap sebagai kendala. Demikian pula, kemampuan kerja dianggap sebagai sumber daya dalam perekonomian tradisional. Apakah strateginya mencakup alokasi sumber daya yang langka di dalam perusahaan? Tidak mengherankan jika manajemen karyawan merupakan salah satu elemen yang harus diperhatikan oleh banyak ahli dari sudut pandang strategis (Bennet, dkk, 2020), dalam beberapa tahun terakhir telah dianggap sebagai sumber potensial untuk keunggulan kompetitif (Heding, dkk, 2020). Namun, perdebatan terus berlanjut mengenai apa sebenarnya strategi manajemen sumber daya manusia (Greer, 2021)



Gambar 3.2. (Strategic Management of Human Resources, Mello A. Jeffry, 2011)

Pada gambar di atas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) atau HRM strategis merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi dari perspektif strategi organisasi, yang menghubungkan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi, sehingga manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah suatu proses pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi dari perspektif strategi organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat mendukung tercapainya strategi organisasi. SHRM memerlukan perhatian dan dukungan yang besar dari semua kemampuan organisasi karena hal ini terkait erat dengan upaya pembelajaran organisasi, termasuk pembelajaran tentang lingkungan organisasi, kinerja organisasi, tujuan dan sasaran organisasi, kapasitas organisasi dan pembelajaran untuk melakukan perubahan (Mello, 2011). Basset-Jones (2023) berpendapat bahwa dalam membangun strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif, perlu mempertimbangkan sumber daya manusia sebagai aset. Ini membantu memastikan bahwa prinsip dan praktik SDM selaras dengan strategi organisasi.

Fungsi seperti perekrutan dan pelatihan dilakukan secara terpisah. Mempengaruhi perilaku karyawan, terutama dengan meningkatkan produktivitas, dianggap sebagai kompetensi teknis melalui penelitian (Avanesova, dkk 2021). Penekanan pada perilaku individu karyawan mencerminkan pengaruh studi hubungan manusia pada teori manajemen setelah Perang Dunia II (Zhang-Zhang, 2024). Literatur sebelumnya yang membahas dampak pelatihan karyawan di tempat kerja terhadap kinerja perusahaan cenderung diabaikan (Carbery dan Cross, 2024). Carbery dan Cross (2024) berpendapat bahwa gelombang minat dalam manajemen strategis sejak tahun 1980-an telah memberikan dampak yang signifikan terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia karena menekankan pentingnya memperlakukan karyawan sebagai input homogen dari proses produksi, tetapi unsur mutu dan kualitas, jumlah sumber daya yang produksinya memungkinkan seseorang untuk memanipulasi sesuatu sesuka hati. Selama 20 tahun terakhir, dua proposisi telah memperoleh penerimaan luas dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Yang pertama adalah pengelolaan sumber daya manusia harus dikelola sebagai sebuah strategi; Pada kenyataannya, manajemen sumber daya manusia harus melengkapi strategi organisasi secara keseluruhan. Yang kedua adalah seperangkat metode pengelolaan sumber daya manusia yang dapat digambarkan dan membentuk strategi pengelolaan sumber daya manusia secara umum.

Boselie dan Van der Heijden (2024) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia strategis harus menciptakan kebijakan. Holbeche (2022) mendukung pandangan ini, dengan alasan bahwa rencana fungsional manajemen sumber daya manusia berubah dalam perusahaan dan oleh karena itu dianggap strategis. Jika kita menerima konsep manajemen sumber daya manusia maka perkembangan bisnis akan ditandai dengan munculnya bisnis dan strategi bisnis yang menurut definisinya adalah ketidakmampuan untuk terlibat dalam manajemen sumber daya manusia yang strategis. Bratton (2021) mendukung pandangan ini, dengan alasan bahwa tidak mungkin membahas hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan strategi bisnis secara bermakna tanpa melihat strategi secara hati-hati. Namun, banyak penulis tampaknya mengabaikan atau menganggap perdebatan seputar sifat strategi dan asumsi yang mendasari strategi manajemen sumber daya manusia sebagai hal yang tidak penting (Bennett, dkk, 2020). Sebagai catatan tambahan, sulit untuk menemukan benang merah yang menghubungkan

berbagai pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia, di luar pernyataan umum tentang pentingnya sumber daya manusia dan perlunya mempertimbangkan manajemen sumber daya manusia dari perspektif strategis.

E. HUBUNGAN ANTARA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN STRATEGI ORGANISASI

Apa yang disebut perspektif sumber daya dalam manajemen sumber daya manusia dapat diringkaskan sebagai berikut. Pertama, karyawan adalah aset penting dimana perusahaan sering menginvestasikan waktu dan uangnya. Kedua, perusahaan dengan karyawan yang berkinerja buruk mungkin berada pada posisi yang tidak menguntungkan dalam persaingan. Ketiga, manajer harus memperhatikan manajemen sumber daya manusia dengan mempelajari cara melakukannya secara efektif, bukannya bertindak seolah-olah karyawan bergabung dengan perusahaan hanya karena kebutuhan ekonomi atau hubungan hukum. Dalam konteks ini, praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif melibatkan praktik baik yang harus diikuti oleh semua pengusaha, apa pun situasi bisnis saat ini (Stor, 2023).

Banyak buku teks manajemen sumber daya manusia dan banyak literatur yang diterbitkan oleh para praktisi berasumsi bahwa teknik dan seni manajemen sumber daya manusia dipahami dengan baik oleh para pebisnis (Deszczyński, 2021), dan studi mereka terus muncul dalam literatur (Bassett-Jones, 2023). Pemikiran ini sejalan dengan pandangan orang seperti Ashipala, dkk (2024) bahwa manajemen merupakan profesi yang harus dikuasai dalam praktek. Kebanyakan literatur manajemen tradisional mengasosiasikan pendekatan dasar manajemen sumber daya manusia sebagai praktik manajemen yang baik (Pattanayak, 2020), meskipun tidak semuanya diklasifikasikan sebagai tipe strategi (Stor, 2023). Namun, dari situlah permasalahan mulai muncul. Salah satu pertanyaan yang diajukan adalah penentuan kinerja pegawai yang berkaitan dengan perilaku dan sikap pegawai. Jika karyawan dikelola sesuai dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang direkomendasikan, mereka akan sangat puas dengan pekerjaannya, bermotivasi tinggi, loyal dan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan sesuatu tanpa pengawasan, mereka akan lebih memperhatikan ketepatan waktu, dll.

F. MUNCULNYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

Dalam beberapa tahun terakhir, sebagian besar peneliti manajemen sumber daya manusia secara eksplisit menganjurkan sebuah konsep. Secara khusus, ini adalah manajemen sumber daya manusia yang strategis. Elemen strategis pertama adalah mengoordinasikan setiap aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terpisah: rekrutmen, seleksi, penghargaan manajemen, pelatihan, dll. sehingga keduanya saling melengkapi, yang pada akhirnya memaksimalkan hasil (Carbery dan Cross, 2024). Hal ini disebut kepatuhan internal atau kepatuhan horizontal. Syarat strategis yang kedua adalah memberikan tempat yang layak bagi manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan perusahaan secara keseluruhan, sehingga keputusan manajemen lainnya harus mempertimbangkan dampak sumber daya manusia. Seiring berjalannya waktu, rekomendasi ini telah diterima secara luas sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Pendekatan rasional terhadap strategi yang mendasari konsep strategis manajemen sumber daya manusia didasarkan pada asumsi bahwa strategi adalah sesuatu yang dikembangkan dan diterapkan oleh sekelompok kecil manajer senior. Dalam model manajemen sumber daya manusia strategis, manajer sumber daya manusia merupakan bagian dari tim manajemen. Karyawan harus dikelola dengan cara yang konsisten dengan hasil dan tujuan perusahaan serta strategi bisnis yang sedang dikembangkan (Carbery dan Cross, 2024). Praktik sumber daya manusia membentuk tujuan strategis perusahaan yang lebih luas. Sebelum mengembangkan rencana sumber daya manusia, rencana bisnis dan rencana operasi harus dikembangkan (Boselie dan Van der Heijden, 2024). Menurut Boselie dan Van der Heijden, (2024): empat tugas utama sumber daya manusia adalah:

1. Mengelola tugas dan peluang kerja;
2. Manajemen keterampilan pegawai;
3. Mengelola perilaku karyawan;
4. Mengelola motivasi karyawan.

Menurut perspektif ini, manajemen sumber daya manusia bergantung pada arah strategis perusahaan dan merupakan kegiatan hilir (Bratton, 2021). Carbery dan Cross (2020) mengidentifikasi ketergantungan peran sebagai salah satu dari tiga elemen dasar manajemen sumber daya manusia yang melampaui batas-batas nasional, sementara Leopold, Harris dan Watson

(1999) menganggapnya sebagai inti dari konsep strategis manajemen sumber daya manusia.

Hans (2021) mencatat potensi interaksi antara strategi perusahaan dan strategi manajemen sumber daya manusia. Holbeche (2022) juga menekankan saling ketergantungan antara strategi manajemen bisnis dan sumber daya manusia, dengan menunjukkan bahwa situasinya bisa jauh lebih kompleks daripada memprioritaskan aktivitas manajemen. Tawse dan Tabesh (2021) menegaskan bahwa perusahaan telah lama mengetahui bahwa, untuk bersaing, mereka harus mengembangkan strategi yang baik, kemudian menyesuaikan struktur, sistem, perilaku kepemimpinan, dan kebijakan sumber daya manusianya. Menurut proses aliran pemikiran ini, perusahaan harus mengembangkan dan menerapkan serangkaian proses yang paling memenuhi tujuan strategis yang lebih luas (Bennet, dkk, 2020). Crawshaw, dkk (2020) mengusulkan suatu model dimana manajemen sumber daya manusia dapat berkembang dari fungsi operasional reaktif menjadi fungsi operasional proaktif dan dari fungsi reaktif strategis menjadi fungsi proaktif strategis, mengemukakan bahwa fungsi strategis proaktif adalah pendekatan yang akan memberikan manfaat terbesar bagi perusahaan. kontribusi potensial terhadap persaingan. keuntungan. Tentu saja hal ini sejalan dengan pandangan bahwa pegawai merupakan sumber daya manusia yang perlu dikelola dengan baik. Banyak peneliti telah mempelajari metode ini.

G. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN KOMITMEN TINGGI DAN SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI

Saat ini konsep manajemen sumber daya manusia strategis semakin banyak terbentuk dan banyak publikasi yang mengembangkan konsep tersebut. Di sisi lain, banyak pakar manajemen juga telah mengembangkan model manajemen sumber daya manusia praktis yang dikaitkan dengan keterlibatan karyawan yang tinggi dan kinerja organisasi yang tinggi. Konsep manajemen sumber daya manusia strategis berkembang dari literatur tentang spesialisasi fleksibel (Evans, 2023). Konsep ini disebut pendekatan sosioteknik terhadap pekerjaan organisasi. Konsep ini menolak prinsip sistem Taylor, yang menggabungkan kepatuhan terhadap cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan pemisahan yang jelas antara perencanaan

dan pelaksanaan. Didefinisikan secara luas, pendekatan hybrid adalah model kerja terorganisir yang menggabungkan praktik-praktik seperti kerja fleksibel, kerja sama tim, dan meminimalkan perbedaan status Tawse dan Tabesh (2021), sebagai penolakan yang jelas terhadap prinsip-prinsip manajemen karyawan yang diwujudkan dalam manajemen ilmiah. Sebagian besar literatur berfokus pada proses kerja, yang berasal dari sektor manufaktur dan berpindah ke banyak industri jasa. Namun fokusnya tetap pada manajemen saingan dan staf profesional.

Beberapa pertanyaan terkait pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia adalah: Bagaimana orientasi komponen strategi kerja manajemen sumber daya manusia? Karena rasional dan terarah, model manajemen sumber daya manusia strategis dapat bersifat manajerial dan berhasil, namun hipotesis ini dapat ditolak karena sejumlah alasan. Melalui penelitian ini dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia mempunyai sistem kerja yang efektif. Para pendukung organisasi kerja rekayasa sosial berpendapat bahwa manajemen ilmiah tidak lagi relevan di banyak bisnis seiring dengan perubahan teknologi dan pasar produk. Mereka berpendapat bahwa pola kerja organisasi muncul dalam organisasi yang sukses karena melibatkan kelompok pekerja yang fleksibel, disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, mudah beradaptasi, dan terlibat dalam perbaikan desain pekerjaan yang berkelanjutan dan mandiri. Kritik terhadap usulan ini mencakup, antara lain, bahwa bukti yang mendukung model tersebut hampir seluruhnya berasal dari penelitian terbatas pada industri manufaktur dan bahkan tidak dapat digeneralisasikan untuk sektor manufaktur (Baudin dan Netland, 2022).

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Ashipala, D., Likando, G., & Ndumbu, S. (2024). *Organization Of The Book. Teaching and Assessment in the Era of Education 5.0*.
- Avanesova, N., Tahajuddin, S., Hetman, O., Serhiienko, Y., & Makedon, V. (2021). Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*, 1(2021), 9.
- Bassett-Jones, N. (2023). *Strategic human resource management: a systems approach*. Routledge.
- Bennett, T., Saundry, R., & Fisher, V. (2020). *Managing employment relations*. Kogan Page Publishers.
- Boselie, P., & van der Heijden, B. (2024). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw Hill.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Carbery, R., & Cross, C. (2024). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (Eds.). (2020). *Human resource management: Strategic and international perspectives*. Sage.
- Deszczyński, B. (2021). *Firm competitive advantage through relationship management: A theory for successful sustainable growth* (p. 279). Springer Nature.
- Duhaime, I. M., Hitt, M. A., & Lyles, M. A. (Eds.). (2021). *Strategic management: State of the field and its future*.
- Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.
- Griffin, R. W. (2022). *Fundamentals of management*. Cengage Learning, Inc..

- Hans, S. (2021). Strategic Human Resource Management and Employee Relationship Management: An Approach for Realizing Sustainable Competitive Advantage. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4).
- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2020). *Brand management: Mastering research, theory and practice*. Routledge.
- Holbeche, L. (2022). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge.
- Mello, J. A. (2011). *Strategic management of human resources*. South-western Cengage learning.
- Novel, N. J. A., Setiawan, Z., Samsuddin, H., Siswadhi, F., Afrianti, F., Budiman, D., ... & Ahmad, M. (2023). *Buku Ajar Manajemen SDM*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Pattanayak, B. (2020). *Human resource management*. PHI Learning Pvt. Ltd..
- Prahendratno, A., Samsuddin, H., Paringsih, P., Wartono, T., Octadya, M. M., Nurmala, R., ... & Novel, N. J. A. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Pendekatan Praktis Untuk Keberhasilan Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Stor, M. (2023). *Human resources management in multinational companies: A Central European perspective* (p. 347). Taylor & Francis.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33.
- Trim, P., & Lee, Y. I. (2022). *Strategic cyber security management*. Routledge.
- Zhang-Zhang, Y. (2024). Management in Japanese Companies: An Evolving Strategic People Perspective. In *Transformation of Japanese Multinational Enterprises and Business: The 50th Anniversary of the Japan Academy of Multinational Enterprises* (pp. 315-339). Singapore: Springer Nature Singapore.

PROFIL PENULIS



Dr. Wahyudi Putera, S.E., M.Si. Lahir pada tanggal 24 Oktober 1986 di Kota Ujung Pandang yang berubah menjadi Kota Makassar menempuh jenjang pendidikan Diploma III Akademi Akuntansi Fajar Makassar Jurusan Akuntansi, Strata Satu (S.1) di STIEM Bongaya Makassar Jurusan Akuntansi, Strata Dua (S.2) di Universitas 45 Makassar yang berubah menjadi Universitas Bosowa Makassar Jurusan Manajemen dan Strata Tiga (S.3) di Universitas Negeri Makassar Jurusan Pendidikan Ekonomi. Tahun 2010-2012 sebagai PNS di lingkup Pemkab Maros Bidang Pelaporan Dinas Pengelola Keuangan Daerah. Sejak bekerja di bidang pelaporan diberikan tanggungjawab dalam pelaporan setiap laporan keuangan dari setiap instansi di Pemerintah Kabupaten Maros melalui aplikasi Sistem Informasi Laporan Keuangan Daerah (SILKD). Tahun 2013-2015 berpindah ke Sekretariat Daerah Kabupaten Maros Bagian Rumah Tangga dan Protokol sebagai bendahara Rumah Tangga Bupati Maros, yang bertanggungjawab mengurus semua laporan biaya rumah tangga Bupati. Sekarang mengajar pada perguruan tinggi swasta dibawah naungan L2Dikti Wilayah IX Sulselbarata dengan jabatan fungsional Lektor. Penulis telah menghasilkan beberapa artikel yang telah dipublikasikan baik pada jurnal nasional terakreditasi maupun pada jurnal Internasional. karya-karyanya dapat dilihat melalui: Sinta ID : 6877601, Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5165-5777>, Google scholar ID: <https://scholar.google.com/citations?user=Ft8puC4AAAAJ&hl=en>, dan Sinta ID: 6040644. Email Penulis: yudhieputera@gmail.com.

BAB 4 PENGADAAN TENAGA KERJA

Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si

Universitas Lakidende Unaaha

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting dalam suatu organisasi, baik pada sektor publik maupun pada privat. Menurut Priyono dan Marnis (2008: 15) bahwa kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Eksistensi sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki kuantitas yang berbeda-beda, tergantung jenis kegiatan atau usaha yang sedang digeluti, sehingga kondisi tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan atau sektor publik seperti organisasi perangkat daerah untuk menyediakan sumber daya manusia.

Organisasi pada perusahaan atau pada sektor privat dapat mempertimbangkan seberapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan setelah melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja untuk setiap unit kerja. Kebutuhan tenaga kerja dapat dianalisis berdasarkan kebutuhan terutama dari dimensi pendidikan (multidisipliner) dan pelatihan yang dimiliki, keahlian (*skill*), pengetahuan, dimensi jenis kelamin (laki-laki atau perempuan) yang akan menempati unit kerja yang masih membutuhkan tenaga kerja. Setelah mengetahui kebutuhan tenaga kerja dari berbagai dimensi tersebut maka unsur pimpinan (*top leader*) akan membuat sebuah keputusan rencana atau kebutuhan tenaga kerja pada organisasi yang dipimpinnnya untuk selanjutnya dilakukan pengadaan tenaga kerja.

Perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya dapat dilakukan dengan baik dan benar jika dalam perencanaan tersebut telah mengetahui kondisi

sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia Priyono dan Marnis (2008: 15). Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia menjadi salah satu bagian penting dan mendasar dalam manajemen sumber daya manusia yang harus dilakukan dalam rangka memenuhi pencapaian tujuan organisasi baik pada sektor publik maupun pada sektor privat.

Pengadaan tenaga kerja secara mendasar bertujuan untuk mengisi unit kerja-unit kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi setelah dilakukan analisis kebutuhan tenaga kerja. Selain itu, pengadaan tenaga kerja bertujuan untuk mengisi unit kerja sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan serta formasi jabatan sesuai dengan kondisi anggaran dalam organisasi. Kualifikasi tenaga kerja yang rekrut memiliki tingkat atau level yang berbeda-beda untuk ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan keahliannya untuk mencapai tujuan organisasi.

B. KONSEP PENGADAAN TENAGA KERJA

Secara mendasar pengadaan tenaga kerja adalah tugas pokok yang harus dilakukan oleh salah satu departemen dalam organisasi yakni departemen sumber daya manusia. Pengadaan tenaga kerja atau rekrutmen dilakukan setelah ada gambaran tentang hasil analisis dan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tentu hal ini juga berlaku bagi perusahaan atau organisasi sektor privat dan sektor publik, baik skala kecil, menengah maupun organisasi skala besar. Pengadaan tenaga kerja merupakan proses yang sesuai dengan mekanisme mulai dari perekrutan sampai pada proses penempatan karyawan.

Pengadaan adalah mekanisme dari perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengadaan (*procurement*) adalah fungsi operasional pertama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pengadaan karyawan tidaklah mudah namun kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten dan bisa saling bekerja sama dengan individu lainnya tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin (Febriansah, 2018: 13).

Pandangan yang relevan menurut Rivai dan Sagala (2010: 148) bahwa rekrutmen pada hakekatnya merupakan proses untuk menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses tersebut dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan/dikirimkan ke perusahaan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon-calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karena itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas dari berbagai disiplin ilmu untuk menduduki suatu posisi atau jabatan mulai dari karyawan, staf, pengawas dan unsur pimpinan. Karena itu, fungsi utama departemen SDM melaksanakan pengadaan tenaga kerja (*recruitment*) dengan cara mendapatkan calon-calon tenaga kerja atau karyawan yang kemudian dilakukan seleksi untuk mencari yang terbaik dan berkualitas sesuai dengan persyaratan dan kebutuhan perusahaan atau organisasi sektor privat atau sektor publik.

Pengadaan tenaga kerja menurut Andrew E. Sikula (1981) dalam Metris *et.al* (2024: 15) bahwa penarikan pegawai adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional. Sedangkan menurut Arun Monappa & Mirza S. Saiyadain (1979) dalam Metris *et al.* (2024: 15) penarikan pegawai adalah memproses lamaran atau memproses calon-calon pegawai untuk posisi pekerjaan tertentu.

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua elemen penting dalam proses manajemen sumber daya manusia (SDM) yang memiliki peran krusial dalam kesuksesan sebuah organisasi. Rekrutmen adalah langkah awal dalam proses membangun tim yang kuat. Ini melibatkan identifikasi calon potensial yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan nilai-nilai yang sesuai dengan budaya organisasi. Sebaliknya, seleksi adalah tahap perusahaan memilih kandidat terbaik dari pelamar yang telah diidentifikasi dengan mempertimbangkan faktor kemampuan teknis, keterampilan interpersonal, dan potensi untuk berkembang dalam peran tersebut (Mahmud & Fajar, 2024: 45).

Pendapat yang dikemukakan Yuliani (2023: 78) bahwa rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang qualified untuk jabatan atau pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Selanjutnya Seto *et al.* (2022: 31) menjelaskan bahwa rekrutmen pegawai merupakan tahap awal penambahan kekuatan (*power*) suatu organisasi. Oleh

karena itu, rekrutmen harus dilakukan dengan tepat, karena di satu sisi dapat menjadi kekuatan bagi organisasi dan di sisi lain dapat melemahkan kekuatan organisasi itu sendiri. Menurut Febriansah (2018: 13) kuantitas dan kualitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan organisasi, agar efektif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan.

Sebelum pengadaan tenaga kerja perlu dilakukan perencanaan dari perusahaan atau organisasi sesuai kebutuhan. Pengadaan menurut Budiyanto *et al.* (2021: 107) bahwa pengadaan merupakan tahapan dalam fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menggapai tujuannya. Pengadaan memiliki beberapa fungsi seperti penentuan kebutuhan sumber daya manusia, penarikan, seleksi, penempatan, induksi, dan orientasi. Pengadaan berasal dari kata “ada” yang memiliki arti kegiatan untuk menjadikan sesuatu yang mulanya tidak ada menjadi ada. Dalam bahasa Inggris, pengadaan dikenal dengan istilah *procurement*. Istilah *procurement* berakar dari bahasa Prancis *procurer* yang berarti “memperoleh.

Menurut Hasibuan (2007) dalam Budiyanto *et al.* (2021: 109) bahwa dari sisi sumber daya manusia, pengadaan adalah proses yang terdiri dari penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi guna memperoleh sumber daya manusia yang efisien, efektif, dan mampu membantu mencapai tujuan perusahaan. Sejalan dengan pendapat sebelumnya, Susan (2019) dalam Budiyanto *et al.* (2021: 109) menyatakan bahwa pengadaan sumber daya manusia adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi guna memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pramutoko (2020) dalam Budiyanto *et al.* (2021: 109) menjelaskan bahwa pengadaan merupakan proses mendapatkan tenaga kerja yang tepat secara jumlah dan jenisnya untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Pengadaan menyangkut penentuan kebutuhan, penarikan, proses seleksi, dan penempatan tenaga kerja. Supardi, Yulianah dan Ariawan (2023) dalam Budiyanto *et al.* (2021: 109) secara singkat menjelaskan pengadaan sebagai tahapan awal guna mendapatkan sumber daya manusia yang baik dan unggul.

Pengadaan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi guna memperoleh SDM yang baik, unggul, dan dapat membantu tujuan organisasi. Selain itu pengadaan SDM juga terdiri dari empat tahapan yakni proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan

induksi. Pengadaan sumber daya manusia memiliki beberapa tahapan, sebagaimana dijelaskan oleh Priyono (2010) dalam Budiyo *et al.* (2021: 110) bahwa pengadaan sumber daya manusia membutuhkan perhatian yang serius melalui empat tahap dasar yakni melakukan analisis pekerjaan (*job analysis*), menentukan uraian pekerjaan (*job description*), membuat spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan melakukan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*).

Sehubungan pendapat tersebut, maka Susanto (2022: 68) bahwa rekrutmen merupakan salah satu fungsi HRM dalam aspek pengadaan tenaga kerja yang secara khusus mendapatkan calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang terbaik dan paling sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan, salah satunya melalui proses rekrutmen. Semua ini merupakan tugas dan tanggung jawab utama departemen SDM. Kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan tergantung pada kualitas proses rekrutmen. Menurut Syarif *et al.* (2022: 101) bahwa rekrutmen merupakan usaha menarik para pelamar yang memiliki kemampuan dan sikap sesuai kebutuhan untuk mau melamar pekerjaan pada suatu organisasi.

Menurut Hasibuan (2007) dalam Susanto (2022: 68) bahwa rekrutmen sebagai upaya mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan kerja yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Nurmansyah (2011) dalam Susanto (2022: 68) yang mendefinisikan rekrutmen sebagai kegiatan mendapatkan tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan pada posisi yang ada pada unit-unit di dalam perusahaan. Menurut Indrastuti (2020: 27) bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia.

Simamora (2005) dalam Susanto (2022: 69-70) mendefinisikan rekrutmen sebagai rangkaian kegiatan untuk mencari dan menarik pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Hasil rekrutmen kemudian diseleksi menjadi karyawan baru di perusahaan. Menurut Rivai & Sagala (2010:148) bahwa rekrutmen pada hakekatnya adalah proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja di suatu perusahaan. Proses dimulai saat pelamar dicari, dan berakhir saat lamaran mereka diajukan dan diterima oleh perusahaan. Hasilnya adalah

sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pendapat Susanto (2022: 70) bahwa rekrutmen suatu proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan di suatu perusahaan. Setelah perencanaan SDM ditentukan, maka menjadi tugas manajer SDM untuk memikirkan beberapa alternative rekrutmen yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan biaya yang paling efisien. Pegawai yang diproses dalam rekrutmen diseleksi untuk diterima sebagai pegawai

Menurut Silaswara *et al.* (2021: 13-14) bahwa pengadaan sumber daya manusia adalah fitur utama dari sumber daya manusia. Pengadaan karyawan atau tenaga kerja ini adalah hal yang terpenting, sulit dan kompleks. Sumber adalah proses memilih, menjadi, mengarahkan, dan menggunakan staf yang efektif dan efisien untuk membantu mencapai tujuan bisnis atau perusahaan harus berhati-hati dan harus didasarkan pada analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Selain deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan, analisis pekerjaan juga berguna dalam situasi berikut: (1) rekrutmen dan seleksi; (2) renumerasi. (3) evaluasi pencapaian. (4) prestasi. (5) pelatihan. (6) promosi dan mutasi. (7) organisasi. (8) peningkatan. (9) penyederhanaan bisnis, (10) penempatan. (11) peramalan dan rekrutmen dan (12) orientasi dan pengenalan.

Silaswara *et al.* (2021: 14) menjelaskan bahwa untuk mencapai keberhasilan dan pencapaian tujuan suatu perusahaan langkah yang utama yang harus dilakukan adalah pengadaan karyawan atau pegawai. Apabila perusahaan menerima tenaga kerja yang kompeten dan baik di bidangnya maka akan lebih mudah mencapai tujuan dan sebaliknya perlu usaha yang sangat luar biasa apabila tenaga kerja yang diterima tidak memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Prinsip dalam pengadaan karyawan memperkerjakan orang yang tepat pada pekerjaan tersebut. Menurut Samsu Dean (2006) dalam Silaswara *et al.* (2021: 14) pengadaan ditujukan untuk memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Suryani & FoEh, (2019: 58) bahwa pengadaan karyawan ini dilakukan melalui proses rekrutmen (*recruitment*) dan seleksi (*selection*). Rekrutmen adalah proses menarik individu secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup, dan dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan sumber daya manusia adalah tentang menemukan dan menarik

calon karyawan Handoko (2000) dalam Silaswara *et al* (2021: 14). Maknanya bahwa pengadaan kepegawaian adalah proses pengumpulan calon untuk posisi tertentu sesuai dengan rencana pengadaan karyawan: (1). tentukan kuantitas dan kualitas talenta yang dibutuhkan. (2). sumber dan metode penarikan karyawan potensial. (3). standar, sistem, dan tingkat pemilihan diterapkan.

C. TUJUAN PENGADAAN TENAGA KERJA

Pengadaan tenaga kerja pada dasarnya bertujuan untuk mencari calon-calon karyawan yang memiliki kualifikasi dan kualitas yang memadai untuk mengisi unit kerja dan meningkatkan kinerja suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi pada perusahaan atau pada organisasi sektor publik. Menurut Rivai dan Sagala (2010: 150) bahwa tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dan berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan yang memiliki kualitas tertinggi dari yang terbaik dari semua calon yang mengajukan lamaran kerja.

Tujuan utama dari proses rekrutmen adalah untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi dengan individu yang memiliki kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan karakteristik yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang tersedia. Tujuan rekrutmen adalah juga menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik (Mahmud & Fajar, 2024: 46).

Rekrutmen tenaga kerja bertujuan menyediakan tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi, dengan harapan dapat melakukan tugas dan tanggung jawab serta pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tersebut secara efisien dan efektif guna pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dari rekrutmen menurut Putra (2022) dalam Nainggolan (2022: 68) di antaranya: (1) mendapatkan tenaga-tenaga kerja potensial yang mampu bekerja optimal, (2) mendapatkan sejumlah pelamar kerja yang masuk ke dalam kualifikasi yang ditetapkan. (3) memutuskan kriteria-kriteria minimal calon tenaga kerja, dan (4) dasar keperluan dalam tahap penyeleksian karyawan.

Perekrutan calon karyawan atau tenaga kerja pada dasarnya bertujuan untuk mengisi jabatan-jabatan yang kosong dalam lingkungan perusahaan.

Perekrutan dilakukan untuk menjaga produktivitas perusahaan sehingga tidak mengalami gangguan diakibatkan adanya karyawan yang pensiun, karyawan yang berhenti, atau karyawan yang meninggal dunia. Dengan perekrutan ini, operasi perusahaan dapat tetap berjalan sebagaimana yang diharapkan (Nainggolan, 2022: 68).

Menurut Nainggolan *et al* (2022: 68) bahwa rekrutmen calon pegawai mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber keperluan tenaga kerja. Beberapa cara untuk menarik minat calon karyawan berdasarkan lowongan pekerjaan yang disampaikan meliputi:

1. Informasi penyampaian lowongan kerja harus jelas. Bagian ini harus jelas memuat informasi terkait nama perusahaan dan bidangnya, posisi yang dibutuhkan, upah yang diberikan beserta kompensasi lainnya, masa depan karir, serta berbagai fasilitas lainnya.
2. Konstruksi lamaran kerja yang dibuat harus memikat. Pada bagian ini perlu menginformasikan pesan dan kesan bonafiditas perusahaan. Tujuannya untuk memotivasi banyak pelamar kerja mengirimkan surat lamaran kerja.
3. Penggunaan media penyampaian lowongan kerja yang diunggulkan. Pemilihan media dalam menyampaikan lowongan kerja tidak boleh sembarangan, sebab hal ini sangat mempengaruhi calon karyawan dalam memilih lowongan kerja. Banyak di antara pencari kerja hanya memasukkan surat lowongan kerja yang disampaikan oleh media-media yang diunggulkan.
4. Menaruh atau menyampaikan brosur-brosur lowongan kerja pada perguruan tinggi yang bereputasi, yang dapat menarik banyak lulusan mahasiswa yang berkualitas sesuai bidangnya.
5. Jangka waktu penyampaian lowongan kerja tidak terlalu singkat. Hal ini dilakukan agar dapat dimaksimalkan perekrutan calon karyawan.

Tujuan utama dari proses rekrutmen adalah untuk mendapatkan karyawan yang tepat bagi suatu jabatan yang tepat pada waktu yang tepat, sehingga karyawan tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Kegiatan rekrutmen meliputi upaya mendapatkan sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat untuk diseleksi dan mendapatkan karyawan yang tepat dalam mengisi lowongan kerja yang tepat bagi calon karyawan (Indrastuti, 2020: 27).

Menurut Anwar & Padli (2020) dalam Saragih *et al.* (2023) bahwa pengadaan tenaga kerja harus mendapat perhatian yang serius serta berdasarkan pada analisis pekerjaan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), dan bahkan perlu mempertimbangkan pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*) persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Penerapan rekrutmen dan seleksi dalam sebuah organisasi memiliki banyak tujuan, Mahapatro (2010) dalam Suryani & FoEh (2019: 60) menyebutkan tujuan rekrutmen dan seleksi yakni: (1) menarik orang yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang sesuai dengan strategi organisasi saat ini dan di masa depan, (2) melantik orang luar dengan perspektif baru sebagai calon pemimpin perusahaan, (3) memberi kesegaran dan semangat baru di semua tingkat organisasi, (4) mengembangkan budaya organisasi yang menarik orang berkompeten kepada perusahaan, (5) mencari orang-orang yang keterampilannya sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, (6) mencari bakat secara global dan bukan hanya di dalam perusahaan, (7) mendesain gaji yang bersaing pada kualitas kerja, dan (8) mengantisipasi dan menemukan orang untuk posisi yang belum ada.

D. PROSES PEREKRUTAN TENAGA KERJA

Proses rekrutmen melibatkan langkah-langkah seperti pengumuman lowongan pekerjaan, pengumpulan aplikasi dari calon kandidat, penyaringan atau seleksi awal, wawancara, pengujian, dan penilaian terhadap kualifikasi dan kemampuan calon karyawan. Setelah seleksi, calon karyawan yang dipilih akan dipekerjakan dalam organisasi. Rekrutmen dapat dilakukan secara internal, yaitu dengan memberikan kesempatan kepada karyawan yang sudah ada dalam organisasi untuk mengisi posisi yang kosong. Secara eksternal, yaitu dengan mencari kandidat di luar organisasi melalui pengiklanan lowongan pekerjaan, perusahaan rekrutmen, situs web karir, dan metode lainnya (Mahmud & Fajar, 2024: 48). Selanjutnya penjelasan langkah-langkah umum dalam proses rekrutmen menurut Mahmud & Fajar, 2024: 49-51) sebagai berikut:

1. Perencanaan rekrutmen: Tahap awal proses rekrutmen melibatkan perencanaan yang matang. Organisasi harus merumuskan kebutuhan

tenaga kerja, yaitu jenis pekerjaan yang perlu diisi, jumlah karyawan dan kualifikasi yang dibutuhkan, dan jadwal waktu yang diinginkan.

2. Pembuatan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi: Organisasi membuat deskripsi pekerjaan yang mendetail untuk setiap posisi yang akan diisi. Deskripsi ini mencakup tugas-tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut. Spesifikasi pekerjaan juga diidentifikasi, yang mencakup karakteristik fisik dan non-fisik yang harus dimiliki oleh calon karyawan.
3. Pengumuman lowongan pekerjaan: Organisasi mengumumkan lowongan pekerjaan secara internal (bagi karyawan yang ada dalam organisasi) atau eksternal (ke publik) melalui berbagai media seperti situs web karir, portal pekerjaan, iklan dalam surat kabar, dan jejaring sosial berisi informasi pekerjaan, persyaratan, cara mengajukan lamaran, dan tanggal batas pengajuan.
4. Penerimaan lamaran: Calon mengajukan lamaran pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.
5. Seleksi awal: Pada tahap ini, biasanya dilakukan penjarangan awal lamaran untuk mengidentifikasi calon yang memenuhi persyaratan dasar pekerjaan dengan melihat dokumen lamaran, seperti CV dan surat lamaran.
6. Wawancara: Calon tenaga kerja yang lolos seleksi awal akan diundang untuk wawancara baik bersifat individu maupun kelompok dan dilakukan oleh pihak HRD atau manajer yang relevan.
7. Pengujian dan Asesmen: Beberapa organisasi dapat melibatkan tes tertulis, psikometri, atau uji keterampilan untuk menilai kemampuan teknis atau psikologis calon karyawan. Ini dapat membantu dalam menilai kemampuan calon secara lebih objektif.
8. Verifikasi Referensi: Organisasi dapat menghubungi referensi yang diberikan oleh calon kandidat untuk memverifikasi pengalaman kerja dan reputasi mereka.
9. Penawaran Pekerjaan: Setelah calon karyawan diidentifikasi, perusahaan membuat penawaran pekerjaan resmi, termasuk informasi tentang gaji, tunjangan, dan kondisi kerja lainnya.
10. Onboarding: Setelah calon karyawan menerima penawaran dan menerima pekerjaan, proses onboarding dimulai. Ini melibatkan orientasi, pelatihan awal, dan pengenalan terhadap budaya dan kebijakan organisasi.

11. Evaluasi Proses: Setelah proses rekrutmen selesai, organisasi dapat melakukan evaluasi untuk memahami keefektifan strategi rekrutmen yang digunakan dan mengidentifikasi area yang dapat ditingkatkan di masa depan. Proses rekrutmen ini dapat berbeda-beda antara organisasi, tergantung pada ukuran, industri, dan kebijakan perusahaan.

Menurut Suryani & FoEh (2019) bahwa pada umumnya, proses rekrutmen memiliki tahap dari penyeleksian lamaran, pemilihan lamaran yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, wawancara kandidat, menelpon referensi, pengecekan latar belakang pengalaman, menyeleksi hasil wawancara dan terakhir memanggil kandidat terbaik untuk ditempatkan. Secara mendalam Elearn (2008) dalam Suryani & FoEh, (2019) menjelaskan langkah-langkah dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi sebagai berikut: (1) tentukan apakah perekrutan yang dilakukan sangat diperlukan oleh organisasi. (2) analisis pekerjaan; (3) tentukan rincian tugas dan tanggung jawab untuk posisi yang lowong. (4) tentukan cara atau metode seleksi yang paling tepat. (5) putuskan cara menarik kandidat, (6) pasarkan pekerjaan melalui lowongan, (7) seleksi lamaran. (8) wawancara; (9) memutuskan kandidat, (10) kontak referensi, dan (11) mengirim surat penawaran kerja orientasi.

Hasil studi Tampongangoy *et al* (2019) bahwa dalam pelaksanaan proses perekrutan ada kriteria yang harus dipenuhi oleh calon tenaga yaitu harus sesuai dengan kebutuhan dan keahlian yang dimiliki. Sedangkan proses seleksi dilaksanakan untuk mencari calon tenaga kerja yang memiliki kemampuan intelegensi yang tinggi, dan tekad yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan.

E. MODEL PENGADAAN TENAGA KERJA

Menurut Silaswara *et al* (2021: 15-16) bahwa dalam pengadaan tenaga kerja terdapat dua macam model pengadaan tenaga kerja, yaitu:

1. Internal, yaitu penarikan dilakukan didalam suatu organisasi baik bersifat mutasi, promosi, atau demosi. Dimana karyawan diminta untuk mengisi jabatan yang kosong untuk mengisi departemen tersebut. Adapun kelebihan dan kekurangan pengadaan internal ini yakni:
 - a. Kelebihan: (1) penarikan yang relatif rendah. (2) sudah mengetahui tingkah laku karyawan (3) bimbingan atau konseling, (4) staff yang

berpengalaman, (5) karyawan memenuhi syarat memiliki kesempatan untuk dipromosikan. (6) mendorong karyawan. (7) meningkatkan loyalitas dan disiplin karyawan.

- b. Kekurangan: (1) Pengisian ruang kosong masih belum bisa terselesaikan, (2) Mutasi mengubah ruang yang kosong terisi tetapi ditempat sebelumnya akan terjadi kekosongan. (3) Penerapan sistem kerja yang tidak berubah. (4) Kecenderungan karyawan yang dipromosikan kurang wibawa, dan (5) Adanya nepotisme dalam promosi.
2. Eksternal, artinya menarik orang dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang kosong, diantaranya sebagai berikut: (1) lembaga-lembaga pendidikan. (2) dinas tenaga kerja, (3) pasar tenaga kerja (umum). (4) nepotisme (rekan ataupun saudara pegawai).

Menurut Rahardjo (2022: 90-94) bahwa strategi perekrutan pengadaan tenaga kerja merupakan pelaksanaan keputusan kebijakan organisasi yang menentukan sumber dan metode internal atau eksternal pengadaan tenaga kerja. adapun jenis pengadaan atau perekrutan tenaga kerja dapat ditempuh melalui dua jenis perekrutan yakni:

1. Perekrutan Internal. Rekrutmen internal melibatkan berbagai sumber yang dikembangkan dan dikelola di dalam organisasi mana pun. Metode rekrutmen internal yang paling umum meliputi: database organisasi, lowongan pekerjaan, penempatan pekerjaan, promosi & transfer, rujukan karyawan saat ini dan perekrutan kembali mantan karyawan dan pelamar.
2. Perekrutan Eksternal. Jenis rekrutmen ini melibatkan sumber eksternal. Ada banyak sumber eksternal yang tersedia untuk perekrutan seperti (1) perekrutan perguruan tinggi dan universitas; (2) perekrutan sekolah; (3) serikat pekerja; (4) agen tenaga kerja dan pemburu kepala; (5) sumber kompetitif; (6) sumber media; (7) pameran pekerjaan dan acara khusus; (8) metode rekrutmen kreatif; dan (9) rekrutmen di internet.

Hasil studi Lilistian (2020) menunjukkan bahwa pelaksanaan rekrutmen karyawan diawali dari identifikasi jabatan lowong. Proses perencanaan rekrutmen bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan sumber daya manusia (jumlah, bauran keahlian, tingkat) dan tenggang waktu pemenuhan kebutuhan perusahaan. Pelaksanaan rekrutmen karyawan tersedia 2 (dua) kualifikasi persyaratan rekrutmen yaitu kemampuan dan motivasi pelamar. Adapun saluran rekrutmen karyawan yakni pengumuman lowongan

pekerjaan (iklan), bekerjasama dengan Depnakertrans dan konsultan perusahaan pencari tenaga kerja, dan perusahaan buruh. Pelaksanaan rekrutmen karyawan dibuat penawaran kerja untuk menggunakan sumber internal (*internal source*) dan sumber eksternal perusahaan (*external source*).

Menurut Mondy dan Noe (2005) dalam Syarief *et al.* (2022: 101-102) menjelaskan bahwa beberapa alternatif terhadap rekrutmen adalah: (1) **Outsourcing**. Adalah proses penyerahan tanggung jawab untuk bidang pelayanan kepada pihak eksternal. (2) **Contingent workers** Tenaga kerja sementara merupakan tenaga kerja yang bersifat kontrak secara individual. (3) **Employee Leasing** Karyawan *leasing* merupakan karyawan perusahaan yang bekerja dengan klien perusahaan dalam hubungan kerja untuk memberikan tenaga ahli bidang administrasi dan keahlian lainnya, (4) **Overtime** (lembur) mungkin metode yang paling umum digunakan dalam menghadapi fluktuasi volume pekerjaan dalam jangka pendek.

Ada empat tahap yang harus dilalui oleh perusahaan selama proses rekrutmen, menurut Suwatno & Priansa (2011) dalam Seto *et al.* (2022: 32), yaitu: (1) fase pertama: posisi rekrutmen yang jelas, (2). fase kedua: meninjau dan memperbarui deskripsi dari sebuah spesifikasi pekerjaan, (3). fase ketiga: mengidentifikasi kemungkinan sumber pelamar yang berkualitas, (4) fase keempat : memilih metode komunikasi yang paling efektif sehingga pelamar merasa senang.

F. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGADAAN TENAGA KERJA

Menurut Metris *et al.* (2024: 15) meskipun kendala yang dihadapi perusahaan secara umum bervariasi dari satu situasi dengan situasi lainnya, namun pada dasarnya dapat dikemukakan beberapa faktor yang turut mempengaruhi pengadaan tenaga kerja sebagai berikut: (1) kendala yang bersifat umum. diantaranya adalah: (a) kebijakan organisasi. (b) kebijakan kompensasi dan kesejahteraan. (c) kebijakan promosi. (d) kebijakan status pegawai, dan (e) kebijakan sumber tenaga kerja. (2) persyaratan jabatan, (3) metode pelaksanaan penarikan/perekrutan, (4) kondisi pasar tenaga kerja. (5) kondisi lingkungan eksternal.

Pendapat Simamora (2004) dalam Suwatno & Priansa (2011: 66-67) bahwa kendala yang terjadi dalam perekrutan tenaga kerja dapat timbul dari

internal organisasi perekrut dan lingkungan eksternal, yakni: (1) karakteristik organisasional, (2) citra organisasi, (3) kebijakan organisasional yakni (a) kebijakan promosi, (b) kebijakan kompensasi, (c) kebijakan status kepegawaian, (d) kebijakan pengangkatan internasional, (4) rencana strategik dan rencana SDM, (5) kebiasaan perekrut, (6) kondisi eksternal, (7) daya tarik pekerjaan, dan (8) persyaratan pekerjaan.

Pengadaan tenaga kerja atau sumber daya manusia pada sektor publik dapat dipengaruhi beberapa faktor. Berdasarkan hasil riset Baskara & Indrawati (2022) menunjukkan bahwa pengadaan tenaga kerja dapat dipengaruhi faktor internal berupa anggaran dan rencana strategis dan faktor eksternal sebagai pertimbangan dalam penyusunan skala prioritas anggaran pada tahun anggaran terkait.

Organisasi sektor privat atau sektor publik dapat melakukan pengadaan tenaga kerja karena terdapat beberapa faktor secara internal sehingga perusahaan atau organisasi sektor publik harus membuka lowongan pekerjaan sesuai kebutuhan tenaga kerja yakni yakni: (1) ada karyawan yang dimutasi, (2) ada karyawan yang berhenti atas kemauan sendiri, (3) berhenti karena keputusan perusahaan, (4). pensiun, (5) meninggal dunia (6). ekspansi bisnis dan (7). penyesuaian organisasi.

G. SELEKSI

Seleksi merupakan salah cara untuk memperoleh karyawan atau pegawai pada organisasi sektor privat dan sektor publik. Seleksi sebagai bagian dari proses kegiatan yang dilaksanakan dalam pengadaan tenaga kerja. Menurut Alex S. Nitisemita (1996) dalam Metris *et al.* (2024: 19) bahwa seleksi adalah kegiatan memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon pelamar. Untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat diperlukan metode yang tepat pula. Pendapat yang relevan juga dikemukakan oleh Malayu S. P. Hasibuan (2005) dalam Metris *et al.* (2024: 19) bahwa seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan.

Menurut Wulandari (2020: 65) bahwa setelah meninjau resume pelamar maka manajer beralih untuk menyeleksi kandidat terbaik. Alat penyaring

yang akan digunakan adalah tes seleksi, wawancara kerja, tes kesehatan, pengecekan latar belakang dan referensi. Tujuan seleksi adalah untuk pencapaian kesesuaian antara orang dengan pekerjaan. Juga terkait dengan pemantapan dalam pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kompetensi atau *Knowledge, Skill, Ability And Competence* (KSAC). Menurut penulis seleksi merupakan pintu masuk yang harus dilalui oleh calon tenaga kerja dan dilaksanakan oleh perusahaan sesuai dengan prosedur seleksi untuk mendapatkan pegawai sesuai kualifikasi, kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan perusahaan.

Menurut Metris *et al.* (2024: 20-22) bahwa langkah-langkah dalam proses seleksi calon tenaga kerja dapat dilaksanakan sebagai berikut:

1. Penerimaan pendahuluan. (a) Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. (b) Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. (c) Setelah surat lamaran disampaikan, tim seleksi menyeleksi surat lamaran yang masuk.
2. Tes-tes penerimaan. Ada bermacam-macam jenis tes penerimaan. Setiap tes mempunyai kegunaan yang terbatas dan mempunyai tujuan yang berbeda. Tipe tes sebagai berikut (a) tes psikologi (*psychological test*), yakni (1) tes kecerdasan (*intelligence test*), (2) tes kepribadian (*personality test*). (3) tes bakat (*aptitude test*), (4) tes minat (*interest test*), dan (5) tes prestasi (*achievement test*). (b) tes pengetahuan (*knowledge test*). (c) *performance test*.
3. Wawancara seleksi. Adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi pelamar dapat diterima atau tidak (*acceptability*) seorang pelamar. Adapun bentuk-bentuk wawancara: (1) tidak terpola. (2) terpola atau terstruktur. (3) berangkai atau bertahap. Ada berbagai penyebab kesalahan dalam proses wawancara, diantaranya: (a) *Hallo Effect*. contoh: menarik, cantik, simpatik, dll. (b) *leading questions*, yakni memberi arah pertanyaan wawancara. (c) *personal biases*, yakni sesuatu yang disenangi pewawancara, seperti tinggi badan, jenis kelamin, dan (d) dominasi pewawancara.
4. Pemeriksaan referensi. (a) Bagaimana tipe atau karakter pelamar. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, departemen personalia menggunakan berbagai referensi. (b) *personal references*. tentang karakter pelamar biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman

terdekat yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta perusahaan, dan (3) referensi dapat diserahkan secara tertulis, namun pemberi referensi biasanya hanya menekankan hal-hal positif.

5. Wawancara atasan langsung. (a) Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima, harus mendapat persetujuan dan diberikan keputusan penerimaan final. (b) penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar, dan (c) penyelia memiliki wewenang untuk mengambil keputusan penerimaan secara final.
6. Keputusan penerimaan. (a) apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi, dan (b) dari sudut pandang hubungan masyarakat (*public relations*), para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu dan dapat mempertimbangkan jika ada lowongan pekerjaan lainnya karena telah melewati proses seleksi.
7. Evaluasi medis. (a) proses seleksi ini mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. (b) pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. (c) pemeriksaan dapat dilakukan oleh dokter diluar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri

Seleksi calon tenaga kerja menurut Rahardjo (2022: 98-111) adalah proses memilih individu dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan dalam suatu organisasi. Tanpa karyawan yang berkualitas, sebuah organisasi kecil kemungkinannya untuk berhasil. Adapun proses seleksi ditarik ke dalam diagram alur dan dibahas lebih lanjut sebagai berikut:

1. Minat kerja pelamar: Kepentingan individu pelamar merupakan dasar seleksi. Secara tradisional pelamar dapat mengirimkan resume melalui surat atau faks, atau melamar secara langsung di lokasi majikan, atau dapat mengirim resume melalui aplikasi secara elektronik.
2. Penyaringan pra-kerja: Banyak pemberi kerja melakukan penjarangan pra-kerja untuk menentukan apakah pelamar memenuhi kualifikasi minimum untuk pekerjaan terbuka, dengan menggunakan perangkat lunak komputer atau aplikasi yang dikirimkan secara elektronik.
3. Formulir aplikasi: Formulir aplikasi hampir digunakan secara universal dan dapat mengambil format yang berbeda. Formulir aplikasi yang disiapkan dengan benar melayani keinginan pelamar untuk mendapatkan

posisi, memberikan profil pelamar, catatan karyawan dasar untuk pelamar dapat digunakan untuk penelitian tentang efektivitas proses seleksi.

4. Tes seleksi: Banyak jenis tes dapat digunakan untuk membantu memilih karyawan yang baik. Tes literasi, tes kemampuan (pengetahuan, mental dan fisik), tes keterampilan, tes pengukuran psikologis dan tes kejujuran kategori utama.
5. Wawancara seleksi: Wawancara seleksi pelamar kerja dilakukan baik untuk memperoleh informasi tambahan maupun untuk memperjelas informasi yang ada selama proses seleksi.
6. Investigasi latar belakang: Investigasi latar belakang dapat dilakukan sebelum atau setelah wawancara mendalam. Informasi latar belakang dapat diperoleh dari beberapa sumber antara lain sebagai berikut: (1) catatan pekerjaan sebelumnya, (2) catatan kriminal. (3) tes narkoba. (4) dokumentasi pendidikan/gelar. (5) sertifikasi/lisensi profesional. (6) catatan kendaraan bermotor. (7) sejarah kredit. (8) tes kejujuran. (9) nomor KTP, (10) daftar pelaku seks. (11) catatan kompensasi pekerja dan (12) catatan militer dll.

Madiistriyatno & Tunnufus, (2024: 9) bahwa metode untuk mendapatkan karyawan unggul melibatkan proses perekrutan dan seleksi yang efektif. Perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan mereka dan mencari karyawan yang sesuai dengan persyaratan tersebut. Metode yang digunakan dapat mencakup pemasangan iklan pekerjaan, penggunaan sumber daya manusia dari eksternal, seperti agen perekrutan, atau memanfaatkan jejaring profesional. Selain itu, perusahaan juga dapat mengadakan wawancara, tes, dan evaluasi kinerja untuk memilih karyawan unggul.

H. PENUTUP

Berdasarkan uraian pengadaan tenaga kerja dapat dikatakan bahwa tanpa adanya tenaga kerja atau sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan maka dapat dipastikan semua kegiatan dalam perusahaan akan berhenti total atau tidak ada kegiatan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya eksistensi tenaga kerja dalam sebuah perusahaan baik perusahaan skala kecil, skala menengah dan skala besar. Karena itu, tidak ada alasan bagi sebuah perusahaan untuk tidak melakukan pengadaan tenaga kerja atau perekrutan sesuai dengan kebutuhan dalam perusahaan.

Pengadaan tenaga kerja pada dasarnya harus diawali dari sebuah analisis pekerjaan dan analisis kebutuhan tenaga kerja untuk mengisi unit-unit kerja dalam perusahaan atau sektor publik. Perusahaan harus menjalankan fungsi manajemen SDM yakni melakukan pengadaan tenaga kerja (SDM). Pengadaan tenaga kerja (SDM) pada dasarnya merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan pegawai melalui tahapan-tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, sampai penempatan karyawan sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon tenaga kerja.

Seiring dengan kemajuan atau transformasi digital maka rekrutmen calon tenaga kerja dapat dilakukan secara internal, eksternal dan berbasis web atau internet. Di sisi lain, seleksi adalah proses memilih individu dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengisi berbagai posisi pekerjaan dalam suatu organisasi. Dalam pengadaan tenaga kerja dapat dilaksanakan proses seleksi untuk mengetahui minat kerja pelamar, penjangkaran pra-kerja, formulir aplikasi, tes, wawancara, penyelidikan latar belakang, wawancara tambahan, tawaran pekerjaan bersyarat, pemeriksaan kesehatan dan penempatan kerja.

Pengadaan tenaga kerja dapat merujuk pada faktor yang berkaitan dengan karyawan unggul seperti pada karakteristik/kualitas karyawan yang dapat menjadikan tenaga kerja menjadi lebih unggul dalam melaksanakan pekerjaan pada unit kerja tertentu. Faktor-faktor tersebut yang harus dimiliki calon tenaga kerja adalah pengetahuan keterampilan, pengalaman, kepemimpinan, motivasi, kemampuan untuk beradaptasi, komunikasi yang efektif, kerja tim, kreativitas, inovasi, etika kerja, dan komitmen terhadap perusahaan.

Permasalahan utama dalam pengadaan tenaga kerja baik pada perusahaan skala kecil, menengah dan skala besar adalah proses rekrutmen yang kadang kompleks. Karena untuk mendapatkan karyawan atau tenaga kerja yang sesuai dengan kompetensi, kualifikasi dan standarisasi perusahaan pada dasarnya dibutuhkan suatu prosedur rekrutmen yang cukup ketat dan profesional. Namun seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (era digitalisasi) kendala yang dihadapi dalam perekrutan tenaga kerja dapat diatasi secara efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Baskara, I. A., & Indrawati, F. (2022) Analisis Faktor yang Mempengaruhi Pengadaan SDM Kesehatan di RSUD Wonogiri, *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 3 (1), 26-35.
- Budyanto. C., Hasnawati., Sukamdani, N.B., Permatasari, R.D., Wijaya, I.M.S., Suryanto, D., Ansari...*et al.* (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ZAHIR PUBLISHING.
- Febriansah, R. E., (2018), *Buku Ajar Manajemen SDM*, Sidoarjo: UMSIDA PRESS.
- Indrastuti, S., (2012). *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*, Pekanbaru: UR Press
- Lilistian, Y.F. (2020) Rekrutmen Karyawan Perusahaan, *Fokus*, 18 (1), 91 – 100.
- Madiistriyatno, H. & Tunnufus, Z., (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu dalam Perusahaan*, Kota Tangerang, Indigo Media
- Mahmud & Fajar, D. A., (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mojokerto: Yayasan Darul Falah.
- Marnis & Priyono (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: ZIFATAMA PUBLISHER
- Metris, D., Sulaeman, M., & Priyanto, R., (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Purbalingga, Penerbit Diva Pustaka
- Nainggolan, H., Rahmisyari., Elpisah., Kosasih., Aziz, A. A., Marganingsih, A., Winarni, W....*et al.* (2022). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategi Dan Implementasi*, Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Rahardjo, D. A. S., (2022), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik
- Rivai, Veithzal & Sagala, E. J., (2010). *Manajemen Sumber Daya manusia: untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik Edisi Kedua*, . Jakarta: Rajawali Pers

- Saragih, A. M., Purwandari, I., & Suswatiningsih, T. E., (2023) Proses Pengadaan Tenaga Kerja Mandor dan Krani di PT. Sewangi Sejati Luhur Kecamatan Tapung Hulu, Kabupaten Kampar, Riau, *Jurnal Agroforetech*, 1 (03), 1764-1770
- Seto, A. A., Febrian, W. D., Mon, M.D., Senoaji, F., Kusumawardhani, ZH.N., Rusman, I.R., Simarmata, N.,...*et al.* (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Padang: PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Silaswara, D., Parameswari, R., Kusnawan, A., Hernawan, E., Andy (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Tangerang: Penerbit CV. Pustaka Kreasi Mandiri.
- Suryani, N. K. & FoEh, J., (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif*, Badung: NILACAKRA
- Susanto, D. B., (2022), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Pasaman Barat: Penerbit CV AZKA PUSTAKA
- Suwatno & Priansa, D. J., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta
- Syarief, F., Kurniawan, A., Widodo, Z.D., Nugroho, H., Rimayanti, Siregar, E., Isabella, A.A.,...*et.al.* (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada.
- Tampongangoy, G. Ch., Pangemanan, S. E. & Kimbal, A., (2019). Rekrutmen Tenaga Harian Lepas Di Kabupaten Minahasa Tenggara (Studi Di Sekretariat Daerah), Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sam Ratulangi, *EKSEKUTIF Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 3 (3), 1-10
- Wulandari, F., (2020), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bantul: CV Gerbang Media Aksara.
- Yuliani, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kota Depok: PT. RajaGrafindo Persada

PROFIL PENULIS



Dr. Rola Pola Anto, S.Pd., M.Si, Lahir, 14 Juni 1970, di Desa Pamandati Kecamatan Lainea Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara, anak ke-5 dari 8 bersaudara dari Pasangan Suami Istri Kasman D. dan Nahe. Agama Islam, Menikah dengan Sartin, S.I.K., Telah dikaruniai dua orang Putra-Putri bernama Nur Rachmatiya Rosa Zahra, S.S. dan Ari Nurfauzan Mubarak. Menamatkan Pendidikan SD Negeri Pamandati (1983), SMP Negeri Pamandati (1986), Sekolah Pendidikan Guru Negeri Kendari (1989). Pendidikan pada Program Studi PMP dan KN (S1) FKIP-Universitas Halu Oleo Kendari (1996) sebagai lulusan terbaik satu. Tahun 2010 melanjutkan pendidikan pada Program Studi Administrasi Pembangunan Pascasarjana UHO Tamat Maret (2012) sebagai wisudawan terbaik (*cum laude*). Tahun 2013 mengikuti Program Doktor Ilmu Manajemen (Konsentrasi Administrasi Publik) pada Universitas Halu Oleo (2016) sebagai wisudawan terbaik (*cum laude*).

Dosen Tetap Yayasan Lakidende Razak Porosi Unaaha sejak tahun 2009 dan aktif mengajar pada Universitas Lakidende Unaaha Kabupaten Konawe. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi (2018-2020 dan 2022-sekarang), Anggota Senat Universitas Lakidende (2018-2020 dan 2022-sekarang), Tim Kerja Unit Fakultas Ilmu Administrasi pada Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Lakidende (2017-2018). Wakil Ketua II pada Dewan Pengurus Daerah: *Indonesian Association for Public Administration*, Wilayah Sulawesi Tenggara (2019-2022). Pengurus Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI), Devisi Bidang Kajian Kebijakan Pemerintah dan Hubungan Instansi Pemerintah Wilayah IX C Sulawesi Tenggara (2023-2027).

Penulis aktif mengajar beberapa mata kuliah pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi universitas Lakidende. Penulis aktif dalam penelitian, pengabdian kepada masyarakat. Reviewer pada Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik (Publica) pada Pascasarjana Universitas Halu Oleo (2020-2023). Penulis sering menjadi Narasumber dalam kegiatan penyuluhan, sosialisasi dan pelatihan kewirausahaan dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada pelaku wirausaha pemula di Desa Amesiu Kecamatan Pondidaha Kabupaten Konawe (2022).

Narasumber dalam Pelatihan Kewirausahaan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Kabupaten Konawe Selatan (2020-2023). Narasumber dalam sosialisasi Empat Pilar Kebangsaan yang diselenggarakan oleh Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara (2022-2023). Narasumber dalam Sosialisasi Wawasan Kebangsaan dan Sosialisasi Pemantau Pemilu Independen pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Konawe, dan menjadi Tim Perumus Debat Publik Pertama & Kedua Pasangan Calon Bupati dan Wakil Bupati Konawe diselenggarakan KPU Kabupaten Konawe (2024).

Penulis sering menulis opini pada koran Kendari Pos dan aktif menulis jurnal nasional dan internasional. Aktif dalam kegiatan webinar/seminar nasional dan internasional. Aktif menulis *Book Chapter*: Pendidikan Karakter Anak Usia Dini (2022), Ilmu Administrasi Bisnis (2023), Kepemimpinan Di Sekolah (2023), Manajemen Pelayanan Publik: Teori dan Konsep (2023), Transformasi Pendidikan Abad ke-21 (2023), Pemberdayaan Masyarakat Ditinjau Dari Berbagai Aspek (2023), Perempuan, Masyarakat dan Budaya Patriarki (2023), Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Penerapannya (2023), *Basic Concept Education and Industrial Revolution 4.0* (2023), Pendidikan Kewirausahaan Dalam Perspektif Pembangunan Ekonomi: Menggagas Peran Kewirausahaan Sebagai Pilar Ekonomi Bangsa (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (2025).

Email: rola.polaanto70@gmail.com

BAB 5 PROSES DAN PROSEDUR SELEKSI

Dra. Ec. Dyah Rini Prihastuty, MM
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai proses dan prosedur seleksi. Proses dan prosedur seleksi merupakan bagian integral dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memilih individu yang paling tepat dan sesuai untuk mengisi posisi tertentu dalam suatu organisasi. Seleksi yang efektif dapat meningkatkan kualitas tim, meminimalkan risiko kesalahan dalam perekrutan, dan memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang memenuhi kompetensi yang dibutuhkan.

Proses seleksi melibatkan serangkaian langkah sistematis yang dirancang untuk mengevaluasi kualifikasi, kemampuan, serta kecocokan calon karyawan dengan budaya dan kebutuhan organisasi. Prosedur seleksi yang jelas dan terstruktur penting untuk menghindari kesalahan yang dapat berdampak negatif terhadap performa organisasi di masa depan. Proses ini tidak hanya melibatkan aspek teknis dan kualifikasi, tetapi juga faktor psikologis dan interpersonal yang mempengaruhi keberhasilan individu dalam lingkungan kerja. Prosedur seleksi yang transparan dan adil, perusahaan dapat memilih kandidat yang tidak hanya memenuhi persyaratan pekerjaan, tetapi juga yang memiliki potensi untuk berkembang bersama organisasi, sehingga memberikan kontribusi jangka panjang yang maksimal.

Seleksi adalah proses penyaringan kandidat dari sejumlah pelamar berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuan utama seleksi adalah:

1. Menemukan individu yang paling sesuai dengan posisi yang tersedia.
2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
3. Mengurangi risiko ketidaksesuaian antara karyawan dan pekerjaan.

4. Memastikan kepatuhan terhadap regulasi tenaga kerja.

B. PROSES SELEKSI

Proses seleksi terdiri dari beberapa tahapan utama yang dilakukan secara sistematis, yaitu:

1. Analisis Kebutuhan dan Perencanaan Seleksi

Pada tahap ini, organisasi menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan. Hal ini mencakup identifikasi kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan. Analisis kebutuhan dan perencanaan seleksi merupakan tahap awal dalam proses rekrutmen yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan bisnis dan budaya perusahaan. Berikut adalah penjelasan mengenai kedua aspek tersebut:

- a. analisis kebutuhan seleksi

Analisis kebutuhan seleksi dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang tepat untuk suatu posisi dalam organisasi. Proses ini mencakup:

- 1) Identifikasi Kebutuhan Tenaga Kerja

- a) Apakah posisi tersebut baru atau pengganti?
- b) Berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan?
- c) Apa dampak posisi tersebut terhadap operasional bisnis?

- 2) Analisis Pekerjaan (Job Analysis)

- a) Job Description (Deskripsi Pekerjaan): Tanggung jawab, tugas utama, dan peran dalam organisasi.
- b) Job Specification (Spesifikasi Pekerjaan): Kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang diperlukan.

- 3) Evaluasi Lingkungan dan Sumber Daya

- a) Ketersediaan tenaga kerja di pasar.
- b) Tren industri dan kompetisi dalam perekrutan.
- c) Anggaran dan sumber daya yang tersedia untuk proses seleksi.

- b. Perencanaan seleksi

Setelah kebutuhan tenaga kerja ditetapkan, tahap selanjutnya adalah perencanaan seleksi yang mencakup strategi dan metode dalam

mendapatkan kandidat terbaik. Komponen utama perencanaan seleksi meliputi:

- 1) Metode Rekrutmen
 - a) Sumber Internal: Promosi, mutasi, atau rotasi pegawai.
 - b) Sumber Eksternal: Job portal, media sosial, headhunting, kampus, atau job fair.
- 2) Metode Seleksi
 - a) Screening CV dan Cover Letter: Menilai kesesuaian awal kandidat.
 - b) Tes Kompetensi dan Psikotes: Mengukur kemampuan teknis, kognitif, atau kepribadian.
 - c) Wawancara: Bisa berbasis kompetensi, perilaku, atau teknis.
 - d) Assessment Center: Studi kasus, simulasi kerja, atau diskusi kelompok untuk melihat kemampuan kerja sama dan kepemimpinan.
- 3) Kriteria Evaluasi Kandidat
 - a) Hard skills vs. soft skills
 - b) Pengalaman kerja dan kecocokan budaya organisasi
 - c) Potensi pengembangan dan kesesuaian dengan strategi jangka panjang perusahaan
- 4) Jadwal dan Anggaran Seleksi
 - a) Menentukan timeline perekrutan.
 - b) Menghitung biaya seleksi (iklan, tes, wawancara, onboarding).

Dengan melakukan analisis kebutuhan dan perencanaan seleksi yang matang, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dalam mendapatkan karyawan yang tidak hanya memiliki keterampilan yang dibutuhkan tetapi juga sesuai dengan visi dan nilai organisasi.

2. Pengumuman lowongan

Lowongan kerja dipublikasikan melalui berbagai saluran seperti situs web perusahaan, media sosial, job portal, atau agen perekrutan. Pengumuman ini harus mencerminkan persyaratan dan tanggung jawab pekerjaan secara jelas.

3. Penyaringan awal (screening)

Tahap ini melibatkan evaluasi awal terhadap lamaran kerja dan resume yang masuk. Kandidat yang memenuhi persyaratan dasar akan diproses lebih lanjut. Tahap ini bertujuan untuk menyaring lamaran yang tidak

memenuhi persyaratan dan untuk memastikan bahwa hanya kandidat yang paling relevan yang lanjut ke tahap berikutnya. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam penyaringan awal dalam proses perekrutan:

- a. Pengumpulan Lamaran: Semua lamaran kerja yang masuk akan dikumpulkan, baik melalui email, platform perekrutan, atau secara langsung.
 - b. Evaluasi Resume dan CV: Pihak HR akan memeriksa resume dan CV untuk menilai pengalaman kerja, keterampilan, pendidikan, dan kesesuaian kandidat dengan persyaratan pekerjaan yang dibutuhkan. Biasanya, mereka mencari hal-hal seperti:
 - 1) Kualifikasi yang sesuai (pendidikan, sertifikasi, dll.).
 - 2) Pengalaman kerja yang relevan.
 - 3) Keterampilan teknis atau soft skills yang dibutuhkan.
 - c. Penyaringan Berdasarkan Kriteria Dasar: Kandidat yang memenuhi kriteria dasar (misalnya, kualifikasi pendidikan atau pengalaman kerja minimal) akan dipilih untuk proses selanjutnya. Kandidat yang tidak memenuhi kriteria ini biasanya akan disaring dan tidak diproses lebih lanjut.
 - d. Pengecekan Kualifikasi dan Referensi: Terkadang, pengecekan kualifikasi atau referensi dilakukan selama tahap ini untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan oleh kandidat valid.
 - e. Pengelompokkan Kandidat: Kandidat yang memenuhi syarat kemudian dikelompokkan berdasarkan kriteria tambahan atau prioritas untuk ditindaklanjuti dalam wawancara atau uji keterampilan lebih lanjut.
4. Wawancara awal

Wawancara awal dilakukan untuk menilai kesesuaian kandidat dengan budaya organisasi serta memverifikasi informasi dalam lamaran kerja. Wawancara awal memang sangat penting untuk menilai apakah seorang kandidat cocok dengan budaya organisasi. Biasanya, dalam wawancara ini, pewawancara akan fokus pada aspek-aspek seperti nilai-nilai yang dianut oleh kandidat, cara mereka berinteraksi dalam situasi sosial, serta pengalaman atau keterampilan yang relevan dengan posisi yang dilamar. Ini juga menjadi kesempatan untuk memverifikasi informasi yang tercantum di dalam CV atau surat lamaran, seperti keahlian, pengalaman kerja, dan pendidikan yang dimiliki kandidat.

5. Tes seleksi

Tes seleksi adalah tahap penting dalam proses perekrutan yang bertujuan untuk mengukur kemampuan teknis atau keahlian tertentu yang relevan dengan posisi yang dilamar. Tes ini bisa berbentuk ujian tertulis, tes keterampilan, atau bahkan tes psikologis untuk mengevaluasi kecocokan kandidat dengan pekerjaan yang akan dijalani serta kepribadiannya. Jenis tes seleksi yang umum dilakukan meliputi:

- a. Tes kemampuan kognitif: mengukur kemampuan kandidat dalam berpikir logis, analitis, atau memecahkan masalah. Biasanya melibatkan soal matematika, logika, atau bahasa.
- b. Tes keterampilan teknis: digunakan untuk mengevaluasi keterampilan spesifik yang dibutuhkan di pekerjaan, seperti tes komputer, tes coding untuk posisi teknis, atau simulasi situasi kerja yang relevan.
- c. Tes psikologi: mengukur kepribadian, sikap, dan cara kandidat menghadapi tekanan atau berinteraksi dengan orang lain. Ini bisa melibatkan tes kepribadian, tes kecerdasan emosional, atau tes motivasi.
- d. Tes kemampuan bahasa: jika pekerjaan membutuhkan keterampilan bahasa tertentu, tes ini akan menguji kemampuan bahasa asing atau bahasa daerah yang dibutuhkan.

6. Wawancara mendalam

Pada tahap ini, kandidat yang lolos tes seleksi akan menjalani wawancara lebih mendalam dengan manajer atau tim terkait. Wawancara ini bertujuan untuk menggali lebih jauh pengalaman, kompetensi, dan motivasi kandidat. Wawancara mendalam adalah tahap lanjutan yang penting untuk menggali informasi lebih lanjut tentang kandidat setelah mereka lolos tes seleksi. Pada tahap ini, pewawancara akan mengeksplorasi lebih dalam mengenai latar belakang kandidat, cara mereka bekerja, serta bagaimana mereka menghadapi tantangan atau masalah dalam pekerjaan sebelumnya. Berikut beberapa hal yang biasanya dibahas dalam wawancara mendalam:

- a. Pengalaman kerja: pewawancara akan menanyakan tentang pengalaman kerja yang relevan dengan posisi yang dilamar, tantangan yang dihadapi, serta pencapaian yang berhasil diraih. Ini bertujuan untuk menilai apakah pengalaman kandidat sesuai dengan kebutuhan posisi yang ditawarkan

- b. Kompetensi dan keterampilan: wawancara mendalam juga fokus untuk menggali kompetensi dan keterampilan teknis yang dimiliki kandidat. Pewawancara bisa meminta contoh konkret dari situasi yang dihadapi di pekerjaan sebelumnya untuk melihat bagaimana kandidat mengaplikasikan keterampilan mereka.
- c. Motivasi dan tujuan karier: pewawancara akan berusaha memahami apa yang mendorong kandidat untuk melamar posisi tersebut dan bagaimana mereka melihat karier mereka di masa depan. Ini juga bisa menunjukkan apakah kandidat memiliki visi yang sejalan dengan perusahaan.
- d. Pendekatan terhadap situasi kompleks: kandidat mungkin diminta untuk menceritakan bagaimana mereka menyelesaikan masalah sulit atau menghadapi situasi yang menantang di pekerjaan sebelumnya. Ini bertujuan untuk menilai keterampilan problem-solving dan bagaimana mereka bekerja di bawah tekanan.
- e. Kesesuaian dengan budaya perusahaan: wawancara mendalam memberikan kesempatan untuk memastikan apakah nilai-nilai pribadi kandidat cocok dengan budaya perusahaan. Pewawancara sering kali akan menggali lebih dalam tentang bagaimana kandidat berinteraksi dengan rekan kerja, menghadapi konflik, dan bekerja dalam tim.

Selama wawancara mendalam, penting juga untuk memberi ruang bagi kandidat untuk bertanya tentang perusahaan atau posisi yang dilamar, karena ini menunjukkan sejauh mana mereka tertarik dan berkomitmen terhadap kesempatan tersebut.

7. Verifikasi dan pemeriksaan referensi

Proses ini bertujuan untuk mengonfirmasi pengalaman kerja, keterampilan, etika kerja, dan keandalan kandidat dalam lingkungan profesional sebelumnya. Beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam pemeriksaan referensi meliputi:

- a. Identifikasi sumber referensi – memilih individu yang kredibel dan memiliki wawasan yang cukup tentang kinerja kandidat, seperti mantan atasan langsung atau supervisor.
- b. Konfirmasi informasi – memverifikasi data yang disampaikan dalam cv atau wawancara, termasuk posisi yang dijabat, tanggung jawab pekerjaan, dan durasi kerja.

- c. Penilaian kompetensi dan karakter – menggali lebih dalam mengenai etos kerja, keterampilan komunikasi, kepemimpinan, serta potensi kandidat dalam menghadapi tantangan.
 - d. Kepatuhan terhadap etika dan privasi – memastikan pemeriksaan dilakukan dengan persetujuan kandidat dan sesuai dengan regulasi privasi serta kebijakan perusahaan.
 - e. Pemeriksaan referensi dapat membantu organisasi dalam mengambil keputusan rekrutmen yang lebih tepat dan mengurangi risiko kesalahan dalam memilih kandidat.
8. Pengambilan keputusan dan penawaran kerja
- Setelah semua tahapan seleksi selesai, organisasi akan memilih kandidat terbaik dan memberikan penawaran kerja. Jika kandidat menerima, maka proses administrasi seperti kontrak kerja dan orientasi karyawan akan dilakukan. Pengambilan keputusan terkait penawaran kerja adalah proses yang membutuhkan pertimbangan matang. Berikut adalah beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan sebelum menerima atau menolak suatu tawaran kerja:
- a. Evaluasi aspek finansial
 - 1) Gaji & tunjangan: apakah gaji yang ditawarkan sesuai dengan standar industri dan pengalaman anda?
 - 2) Bonus & insentif: apakah ada bonus tahunan, komisi, atau tunjangan lain?
 - 3) Asuransi & manfaat lain: cakupan kesehatan, pensiun, cuti berbayar, dan fasilitas lainnya.
 - b. Budaya dan lingkungan kerja
 - 1) Kesesuaian dengan nilai pribadi: apakah budaya perusahaan sejalan dengan nilai dan etika kerja anda?
 - 2) Work-life balance: bagaimana kebijakan fleksibilitas kerja dan jam kerja?
 - 3) Hubungan dengan tim & atasan: apakah anda merasa nyaman dengan calon kolega dan manajemen?
 - c. Peluang karir dan pengembangan
 - 1) Kesempatan untuk belajar & berkembang: apakah ada pelatihan, mentoring, atau peluang pendidikan lanjutan?
 - 2) Jenjang karir: bagaimana prospek promosi dan pertumbuhan dalam perusahaan?

- d. Stabilitas dan reputasi perusahaan
 - 1) Kondisi keuangan perusahaan: apakah perusahaan dalam kondisi stabil dan memiliki prospek jangka panjang yang baik?
 - 2) Reputasi & etika perusahaan: bagaimana ulasan dari karyawan saat ini dan mantan karyawan?
- e. Lokasi dan fleksibilitas kerja
 - 1) Jarak tempuh & transportasi: apakah lokasi kerja mendukung kenyamanan perjalanan anda?
 - 2) Opsi remote work: apakah ada kemungkinan kerja hybrid atau jarak jauh?
- f. Intuisi dan kesejahteraan pribadi
 - 1) Kepuasan dan kebahagiaan: apakah pekerjaan ini akan membuat anda lebih bahagia dan puas?
 - 2) Kesehatan mental & stres: apakah lingkungan kerja akan mendukung kesehatan mental anda?

C. PROSEDUR SELEKSI YANG EFEKTIF

Prosedur seleksi yang efektif sangat penting dalam memastikan perusahaan mendapatkan karyawan yang tepat untuk posisi yang tersedia. Berikut adalah langkah-langkah dalam prosedur seleksi yang efektif:

1. Analisis kebutuhan posisi:
Sebelum memulai proses seleksi, perusahaan harus melakukan analisis mendalam tentang posisi yang dibutuhkan, termasuk keterampilan, pengalaman, dan kualifikasi yang diperlukan.
2. Penyusunan deskripsi pekerjaan (job description):
Membuat deskripsi pekerjaan yang jelas dan terperinci, mencakup tanggung jawab, persyaratan, serta keterampilan yang diperlukan untuk posisi tersebut.
3. Penyebaran lowongan pekerjaan:
Mengiklankan lowongan pekerjaan di berbagai platform yang relevan, seperti situs web perusahaan, media sosial, atau platform pencarian kerja
4. Penerimaan lamaran:
Mengumpulkan dan menyaring lamaran yang masuk untuk memastikan bahwa kandidat memenuhi persyaratan dasar yang telah ditentukan.

5. Seleksi administratif:
Melakukan seleksi awal berdasarkan kriteria administratif, seperti kecocokan kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan.
6. Wawancara awal (interview):
Mengundang kandidat yang memenuhi kriteria untuk wawancara pertama. Wawancara ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah kandidat cocok dengan budaya perusahaan dan memiliki motivasi serta komitmen.
7. Tes kemampuan atau psikotes:
Mengadakan tes untuk mengukur keterampilan teknis atau kemampuan psikologis kandidat, tergantung pada posisi yang dilamar.
8. Wawancara lanjutan:
Wawancara kedua dilakukan untuk mendalami keterampilan teknis dan karakteristik pribadi yang lebih mendalam. Wawancara ini dapat melibatkan beberapa pihak, termasuk manajer langsung atau tim terkait.
9. Pengecekan referensi:
Menghubungi referensi yang diberikan oleh kandidat untuk memastikan pengalaman kerja sebelumnya dan karakteristik profesional mereka.
10. Penawaran pekerjaan:
Setelah kandidat terpilih, perusahaan mengirimkan penawaran kerja resmi yang mencakup detail mengenai gaji, manfaat, dan syarat kerja.
11. Orientasi dan onboarding:
Setelah kandidat menerima penawaran kerja, proses orientasi dan onboarding dimulai untuk memastikan kandidat beradaptasi dengan budaya perusahaan dan menjalani pelatihan yang diperlukan.
Dengan prosedur seleksi yang jelas dan sistematis, perusahaan dapat meningkatkan kemungkinan untuk memilih kandidat yang tidak hanya memenuhi kualifikasi, tetapi juga cocok dengan budaya dan nilai-nilai organisasi.

D. TANTANGAN DALAM SELEKSI

Beberapa tantangan umum yang sering dihadapi dalam proses seleksi adalah:

1. Mendefinisikan kriteria yang tepat: salah satu tantangan utama adalah menentukan kriteria yang tepat untuk memilih kandidat yang paling

sesuai. Kriteria yang tidak jelas atau terlalu umum bisa membuat seleksi menjadi kurang efektif.

2. Menghadapi bias: bias dalam seleksi, baik itu bias terhadap jenis kelamin, usia, ras, atau bahkan bias kultural, bisa mempengaruhi objektivitas dan keadilan dalam proses seleksi. Ini dapat mengarah pada keputusan yang tidak adil.
3. Menilai keterampilan soft skill: keterampilan seperti komunikasi, kerjasama tim, dan kepemimpinan seringkali sulit diukur dalam proses seleksi tradisional. Banyak seleksi lebih fokus pada keterampilan teknis yang bisa diukur, sementara soft skills membutuhkan pendekatan yang lebih komprehensif.
4. Penggunaan teknologi dalam seleksi: meskipun teknologi dapat mempercepat proses seleksi (misalnya dengan aplikasi atau tes otomatis), ada juga tantangan dalam memastikan bahwa teknologi yang digunakan tidak menggantikan aspek manusia yang penting, seperti penilaian wawancara.
5. Menjaga pengalaman kandidat: dalam banyak kasus, pengalaman kandidat selama proses seleksi sangat penting. Seleksi yang panjang dan rumit bisa membuat kandidat merasa tidak dihargai atau frustrasi.
6. Keterbatasan waktu dan sumber daya: dalam seleksi besar-besaran, seperti perekrutan massal, keterbatasan waktu dan sumber daya sering menjadi tantangan besar untuk memastikan setiap kandidat mendapatkan perhatian yang memadai.

Beberapa tantangan yang sering dihadapi dalam seleksi antara lain:

1. Kesulitan menemukan kandidat yang benar-benar sesuai.
2. Bias dalam proses seleksi yang dapat mempengaruhi objektivitas.
3. Perubahan tren rekrutmen, seperti digitalisasi dan perekrutan jarak jauh.
4. Regulasi ketenagakerjaan yang terus berkembang

E. ETIKA DALAM SELEKSI

Etika dalam proses seleksi sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh tahapan seleksi dilakukan secara adil, transparan, dan sesuai dengan prinsip-prinsip moral yang berlaku. Penggunaan prinsip etika dalam seleksi membantu perusahaan untuk tidak hanya memilih kandidat terbaik tetapi juga

menjaga reputasi dan kredibilitas organisasi. Beberapa aspek etika yang harus diperhatikan dalam seleksi adalah:

1. Non-diskriminasi
 - a. Penghindaran bias: seluruh proses seleksi harus bebas dari bias yang tidak relevan, seperti bias gender, ras, agama, orientasi seksual, status disabilitas, atau usia. Proses seleksi harus mempertimbangkan kualifikasi dan kemampuan kandidat, bukan faktor-faktor pribadi yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan.
 - b. Prinsip kesetaraan: setiap kandidat harus diberi kesempatan yang sama untuk menunjukkan kualifikasinya tanpa adanya diskriminasi. Oleh karena itu, perusahaan harus menyusun kebijakan yang memastikan bahwa semua kandidat memiliki peluang yang setara untuk dipilih
2. Keadilan dan transparansi
 - a. Proses seleksi yang jelas: kandidat harus diberi informasi yang jelas dan transparan tentang tahapan seleksi, kriteria yang digunakan, serta waktu dan tempat pelaksanaan setiap tahap. Hal ini untuk memastikan bahwa mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka selama proses tersebut.
 - b. Penggunaan kriteria yang objektif: semua kandidat harus dinilai berdasarkan kriteria yang relevan dan objektif. Ini berarti bahwa alat seleksi yang digunakan, seperti wawancara atau tes, harus dirancang untuk mengukur kompetensi yang benar-benar dibutuhkan dalam pekerjaan, bukan sekadar karakteristik pribadi yang tidak relevan.
3. Privasi dan kerahasiaan
 - a. Penghormatan terhadap privasi kandidat: informasi pribadi yang diberikan oleh kandidat selama proses seleksi harus dijaga kerahasiaannya. Hanya orang-orang yang berwenang dalam proses seleksi yang boleh mengakses informasi tersebut.
 - b. Persetujuan untuk penggunaan data: kandidat harus diberitahukan tentang jenis informasi yang akan dikumpulkan dan bagaimana data tersebut akan digunakan. Mereka juga harus diberikan kesempatan untuk memberikan persetujuan mereka sebelum informasi pribadi mereka dikumpulkan atau digunakan.

4. Kejujuran dan transparansi dalam komunikasi
 - a. Informasi yang akurat: perusahaan harus memberikan informasi yang akurat tentang pekerjaan yang ditawarkan, termasuk tugas, tanggung jawab, kompensasi, dan peluang pengembangan karir. Tidak boleh ada janji palsu atau klaim yang menyesatkan yang dapat menipu kandidat.
 - b. Wawancara yang jujur: dalam wawancara, perusahaan harus jujur dan terbuka tentang ekspektasi pekerjaan dan tantangan yang mungkin dihadapi oleh kandidat. Ini membantu menghindari kekecewaan di kemudian hari setelah kandidat diterima.
5. Menghindari konflik kepentingan

Proses seleksi yang adil: semua keputusan seleksi harus dibuat berdasarkan kualifikasi dan kemampuan kandidat, bukan karena adanya hubungan pribadi, seperti favoritisme atau nepotisme. Untuk memastikan hal ini, perusahaan harus memiliki kebijakan yang jelas untuk menangani situasi konflik kepentingan yang mungkin terjadi.
6. Penghargaan terhadap daya saing dan kompetisi yang sehat
 - a. Persaingan yang sehat: proses seleksi harus memberikan kesempatan bagi kandidat untuk bersaing secara sehat. Proses ini bukan hanya tentang memilih yang terbaik, tetapi juga memberikan tantangan yang memungkinkan setiap kandidat menunjukkan kemampuan mereka secara maksimal.
 - b. Feedback yang konstruktif: perusahaan harus mempertimbangkan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada kandidat yang tidak lolos seleksi, sehingga mereka dapat memahami alasan keputusan tersebut dan memperbaiki diri di masa depan.
7. Kepatuhan terhadap hukum dan regulasi
 - a. Mematuhi undang-undang ketenagakerjaan: proses seleksi harus mengikuti hukum dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku di negara tempat perusahaan beroperasi. Ini termasuk hukum anti-diskriminasi, perlindungan hak pekerja, dan persyaratan untuk memastikan lingkungan kerja yang aman dan sehat.
 - b. Praktik seleksi yang sesuai dengan standar profesional: perusahaan harus mengacu pada standar profesional yang diakui, misalnya standar yang ditetapkan oleh asosiasi manajemen sumber daya

manusia, untuk memastikan bahwa seleksi dilakukan dengan cara yang etis dan sah.

8. **Transparansi dalam pemilihan kandidat**

Keputusan yang terbuka: ketika keputusan seleksi diambil, perusahaan harus dapat menjelaskan dasar dari keputusan tersebut secara objektif. Hal ini termasuk memberi penjelasan kepada kandidat yang tidak diterima, jika diminta, mengenai alasan di balik keputusan tersebut.

Etika dalam seleksi merupakan fondasi penting dalam memastikan bahwa perusahaan memperoleh kandidat terbaik dengan cara yang adil, transparan, dan sesuai dengan hukum. Dengan menerapkan prinsip-prinsip etika, perusahaan dapat membangun reputasi yang kuat, meminimalkan risiko hukum, serta menciptakan lingkungan yang positif dan inklusif untuk semua calon karyawan.

F. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROSES SELEKSI

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi jalannya proses seleksi antara lain:

1. **Teknologi dan Digitalisasi**

Penggunaan perangkat lunak rekrutmen dan alat tes berbasis online semakin mempermudah proses seleksi. Teknologi ini memungkinkan seleksi lebih efisien dan mempercepat waktu pemrosesan aplikasi.

2. **Bias dalam Seleksi**

Bias yang muncul selama proses seleksi, seperti bias gender atau rasial, dapat mempengaruhi objektivitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penting untuk melibatkan prosedur yang meminimalkan bias dalam proses seleksi.

3. **Kebijakan Sumber Daya Manusia**

Kebijakan internal organisasi terkait rekrutmen, keberagaman, inklusi, dan kesetaraan juga memainkan peran dalam membentuk bagaimana proses seleksi dijalankan.

G. EVALUASI PROSES SELEKSI

Evaluasi proses seleksi adalah langkah penting dalam memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memilih kandidat yang tepat untuk posisi yang dibutuhkan. Proses seleksi yang efektif membantu memastikan bahwa keputusan perekrutan didasarkan pada informasi yang objektif dan akurat. Berikut adalah beberapa langkah dalam evaluasi proses seleksi yang bisa dilakukan:

1. Penilaian proses rekrutmen: menilai bagaimana iklan pekerjaan disebarkan, cara kandidat ditemukan, dan apakah sumber pencarian kandidat relevan dan efisien.
2. Analisis kriteria seleksi: evaluasi apakah kriteria yang digunakan untuk menilai kandidat (seperti pengalaman, keterampilan, dan pendidikan) sesuai dengan kebutuhan posisi dan tujuan organisasi.
3. Evaluasi alat seleksi: menilai efektivitas alat seleksi seperti tes psikometri, wawancara, atau asesmen. Ini bisa melibatkan menilai apakah alat tersebut dapat memprediksi kinerja kerja dengan baik.
4. Wawancara: menilai prosedur wawancara, apakah pewawancara cukup terlatih, dan apakah pertanyaan yang diajukan relevan serta dapat mengungkapkan kemampuan dan karakteristik yang dibutuhkan.
5. Kecepatan dan efisiensi proses: mengukur berapa lama proses seleksi berlangsung dan apakah ada tahapan yang bisa disederhanakan untuk meningkatkan efisiensi tanpa mengurangi kualitas penilaian.
6. Pengalaman kandidat: mengumpulkan umpan balik dari kandidat tentang pengalaman mereka selama proses seleksi. Ini bisa mencakup kejelasan komunikasi, waktu respons, dan bagaimana mereka diperlakukan selama proses.
7. Tingkat keberhasilan seleksi: mengevaluasi apakah proses seleksi menghasilkan karyawan yang sukses dan beradaptasi dengan baik dalam peran mereka, serta dampaknya terhadap retensi karyawan dan kinerja organisasi.

H. KESIMPULAN

Kesimpulan dari materi **proses dan prosedur seleksi** umumnya mencakup beberapa poin penting yang menggambarkan bagaimana proses seleksi yang baik dapat membantu organisasi memilih kandidat yang tepat. Berikut adalah beberapa kesimpulan yang dapat diambil :

1. **Proses seleksi yang sistematis:** proses seleksi yang efektif harus terstruktur dengan baik, dimulai dari perencanaan yang matang hingga tahap akhir seleksi. Setiap langkah harus memiliki tujuan yang jelas, mulai dari identifikasi kebutuhan posisi hingga evaluasi kandidat berdasarkan kriteria yang relevan
2. **Alat seleksi yang tepat:** pemilihan alat seleksi yang tepat—seperti wawancara, tes keterampilan, tes psikometri, dan asesmen lainnya—sangat penting untuk mengevaluasi kemampuan, kepribadian, dan kecocokan kandidat dengan pekerjaan yang ditawarkan. Alat seleksi harus valid dan reliabel untuk memastikan hasil yang akurat.
3. **Transparansi dan keadilan:** prosedur seleksi yang adil dan transparan penting untuk membangun reputasi perusahaan di mata calon karyawan. Seluruh proses harus dilaksanakan dengan objektivitas dan tanpa diskriminasi, memastikan setiap kandidat diberi kesempatan yang sama.
4. **Evaluasi dan pengukuran kinerja seleksi:** setelah proses seleksi selesai, penting untuk melakukan evaluasi terhadap efektivitas prosedur seleksi tersebut. Ini mencakup penilaian mengenai sejauh mana proses seleksi berhasil memilih kandidat yang sesuai dan bagaimana karyawan yang dipilih beradaptasi serta berkinerja di posisi tersebut.
5. **Pengalaman kandidat:** proses seleksi tidak hanya berfokus pada perusahaan tetapi juga pada pengalaman kandidat. Proses yang ramah, informatif, dan profesional dapat memperkuat citra perusahaan di mata calon karyawan dan bahkan jika kandidat tidak diterima, mereka tetap memiliki pandangan positif terhadap organisasi tersebut.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa proses seleksi yang baik tidak hanya penting untuk memilih kandidat terbaik, tetapi juga untuk menciptakan hubungan positif dengan calon karyawan, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S Nitisemito, 2020. *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kelima, Cetakan Keempat belas, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Arif Yusuf Hamali, 2020. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Bangun, Wilson 2013. “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Jakarta, Erlangga.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice* (7th ed.). Palgrave Macmillan
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2015). *Human Resource Selection* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara
- Muchinsky, P. M. (2012). *Psychological Testing and Employee Selection* (8th ed.). Pearson Education.
- Nankervis, A., Compton, R., & Baird, M. (2016). *Human Resource Management: Strategy and Practice* (9th ed.). Cengage Learning.
- Rees, W. D., & French, R. (2017). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (9th ed.). Pearson Education.

PROFIL PENULIS



DRA.EC. DYAH RINI PRIHASTUTY, MM

Penulis dengan latar belakang Pendidikan S1 Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas Negeri Jember. S2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis prodi Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis tercatat sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis tercatat sebagai anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia

(ISEI)

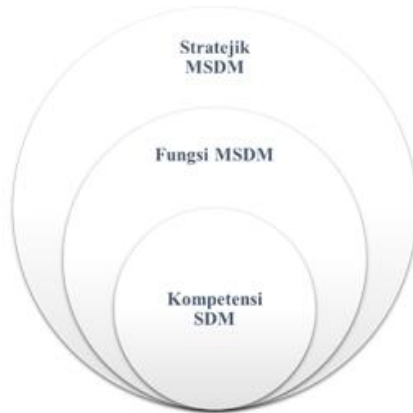
BAB 6 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA

Rizka Nugraha Pratikna, SE., MM.
Universitas Katolik Parahyangan

A. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan penggerak operasional dan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Seperti telah diketahui bersama, manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi mencakup pengelolaan manusia sejak pertama kali mulai bergabung dengan suatu organisasi, saat berada dalam organisasi, sampai kepada waktu mereka berpisah dengan organisasi tersebut. Secara umum, pengelolaan ini mencakup fungsi *staffing, human resource development, compensation, safety and health* serta *employee and labor relation* (Mondy & Martocchio, 2016). Lebih lanjut, dalam strategik sumber daya manusia sebagai dasar perencanaan berupa pola dan berbagai kegiatan yang dilakukan, organisasi kemudian diarahkan pada pencapaian tujuannya, yaitu kinerja organisasi. Lingkup strategik terdiri dari analisis dan perencanaan desain kerja, perencanaan sumber daya manusia, *recruiting, seleksi, training and development, compensation, performance management, dan employee relations* (Noe et al., 2021; Armstrong, 2008). Sedangkan dari sisi Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), manajemen sumber daya manusia terkait dengan kompetensi pemahaman bisnis, konsultasi, orientasi pelayanan pelanggan, komunikasi, kerjasama tim, integritas, manajemen relasi, dan kepemimpinan. Aktivitas yang terkait dengan berbagai kompetensi tersebut adalah pengadaan SDM, pengembangan organisasi, pembelajaran dan pengembangan SDM, manajemen talenta, pengelolaan karir, pengelolaan kinerja dan remunerasi, hubungan industrial, layanan administrasi dan sistem informasi pekerja, serta strategi dan perencanaan pengelolaan SDM. Secara

sederhana, keterkaitan sumber daya manusia dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 6.1 keterkaitan fungsi, stratejik dan kompetensi SDM

Sumber: Olahan penulis

Seiring dengan pergerakan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, peningkatan kualitas SDM menjadi suatu keharusan agar tenaga kerja memiliki kompetensi yang memadai dalam memberikan kontribusi maksimal serta mencapai tujuan strategis organisasi. Salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dirancang secara sistematis, sesuai kebutuhan dan berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan memiliki peran sentral dalam membangun kompetensi tenaga kerja, sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kedua kegiatan ini merupakan inti dari upaya yang dilakukan secara terus menerus sehingga dapat meningkatkan daya saing organisasi melalui peningkatan kualitas tenaga kerja. Berdasarkan informasi umum tentang MSDM, kegiatan ini berada pada aktivitas, pembelajaran dan pengembangan SDM, fungsi *human resource development*, dan kegiatan stratejik *training and development*. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki individu dalam organisasi dikenal sebagai modal manusia (*human resource capital*). Konsep ini diperkenalkan oleh ekonom Theodore Schultz pada tahun 1979, yang menekankan pentingnya investasi dalam pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja. Investasi ini memungkinkan anggota organisasi memberikan kontribusi

maksimal terhadap produktivitas organisasi dan perkembangan ekonomi secara lebih luas.

Komposisi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu dalam organisasi akan memberikan manfaat nyata ketika pengembalian investasi (*return on training investment*) dari modal manusia lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan SDM (Coff & Raffiee, 2015; Jiang et al., 2012). Selain itu, memiliki tenaga kerja dengan kompetensi yang tepat, baik secara individu maupun dalam tim, menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan keunggulan bersaing. Hal ini disebabkan oleh sulitnya meniru modal manusia yang telah tertanam dalam organisasi. Dengan demikian, investasi dalam pelatihan tidak hanya meningkatkan produktivitas organisasi tetapi juga menjadi bentuk apresiasi bagi individu, di mana insentif dan pilihan individu memainkan peran penting dalam pengelolaan modal manusia (Barile et al., 2023; Cotes & Ugarte, 2021; Kodwani & Prashar, 2019).

Pada bagian buku ini akan diulas pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia. Mengawali pembahasan, penulis menyajikan pandangan tentang pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dalam organisasi. Mengingat bahwa pelatihan dan pengembangan harus dilakukan dalam suatu organisasi, akan diulas persiapan dari pelatihan dan pengembangan tenaga kerja tersebut. Setelah mengulas apa dan bagaimana pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, akan dilakukan dalam praktiknya. Berdasarkan seluruh informasi yang disajikan, maka pada akhirnya penulis menyimpulkannya sehingga dapat diketahui beberapa hal yang digarisbawahi dalam bab ini. Penulis mengulas dan menyajikan informasi sesuai dengan berbagai sumber, baik dalam bentuk buku maupun penelitian yang telah terpublikasi secara formal.

B. PELATIHAN VERSUS PENGEMBANGAN TENAGA KERJA DALAM ORGANISASI

Human resource development merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen SDM yang berperan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Fungsi ini mencakup pengelolaan tenaga kerja dan organisasi secara keseluruhan agar dapat berkembang secara optimal. Salah satu aspek penting dalam pengembangan SDM adalah pelatihan, yang terbagi menjadi

dua jenis berdasarkan tujuannya: pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan menjadi inti dari upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi tenaga kerja. Keduanya merupakan strategi berkelanjutan yang tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Noe et al., 2021; Dessler, 2020; Mondy & Martocchio, 2016; Armstrong, 2008).

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bukan sekadar mengikuti kegiatan pelatihan formal, melainkan bagaimana informasi yang diperoleh dapat diinternalisasi dan diterapkan dalam pekerjaan. Menurut Stein (2010), pelatihan bukan hanya tentang menambah pengetahuan, tetapi juga tentang bagaimana seseorang mampu menggunakan keterampilan tersebut secara efektif dalam pekerjaannya. Selain itu, pelatihan juga bertujuan untuk mengidentifikasi tenaga kerja dengan potensi tinggi dan membantu mereka mengembangkan kariernya. Fokus utama dari pelatihan dan pengembangan adalah meningkatkan kinerja, bukan sekadar menjalani proses pembelajaran. Dengan pelatihan yang tepat, individu dapat bekerja lebih efektif dan efisien, memanfaatkan kekuatan mereka secara optimal tanpa harus berubah menjadi sesuatu yang bertentangan dengan karakter aslinya. Pada akhirnya, pelatihan yang baik tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga membantu masing-masing tenaga kerja agar dapat berkembang sesuai dengan potensinya.

Lebih lanjut disampaikan bahwa pelatihan dirancang untuk membekali tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Bahkan tenaga kerja dengan potensi tinggi sekalipun tidak akan dapat bekerja secara optimal jika mereka tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Tanpa pelatihan yang tepat, mereka cenderung berimprovisasi atau bahkan tidak memberikan kontribusi yang signifikan. Selain itu, tenaga kerja yang berprestasi sering kali merasa tidak puas jika pelatihan yang diberikan tidak memadai. Kondisi ini dapat mendorong mereka mencari peluang baru di tempat lain. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya menyadari bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi tenaga kerja, tetapi juga berperan dalam meningkatkan keterlibatan, keterikatan dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Tenaga kerja yang telah mendapatkan pelatihan diharapkan dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif.

Sementara itu, pengembangan berfokus pada pembelajaran jangka panjang yang tidak hanya relevan dengan pekerjaan saat ini, tetapi juga mendukung perkembangan karier tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Orientasi dilakukannya pengembangan adalah kelompok, maksudnya adalah ketika pelatihan untuk pengembangan dilakukan, kompetensi atau karakter tertentu akan terbentuk untuk mendukung kelompok yang ada dalam suatu organisasi. Lebih lanjut, pengembangan dilakukan untuk mempersiapkan masing-masing tenaga kerja dari sisi pengetahuan dan keterampilan untuk berbagai perubahan yang akan dialami di kemudian hari. Oleh karena itu, biasanya pengembangan diberikan pada tenaga kerja yang memiliki pengalaman kerja tinggi, atau dilihat dari lamanya waktu bergabung dengan suatu organisasi.

Penulis akan memberikan gambaran terkait pelatihan yang ditujukan untuk pelatihan maupun pengembangan pada suatu organisasi, dalam hal ini misalnya sebuah bank. Biasanya akan selalu ada teller yang membantu nasabah melakukan transaksi perbankan, khususnya penyetoran maupun pengambilan uang secara fisik. Misalnya jenjang karir di suatu bank adalah dari seorang teller, kemudian akan menjadi kepala teller. Kemudian akan masuk ke bagian operasi harian sebagai *authorized person*, kepala bagian *back office*, kemudian sangat memungkinkan menjadi kepala kantor cabang pembantu dan selanjutnya kepala kantor pusat di suatu area tertentu. Kita akan membahas contoh pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada seorang teller. Organisasi dikategorikan memberikan pelatihan jika memberikan workshop pengenalan sistem dan pengelolaan uang tunai, dimana teller diberikan pembelajaran terkait pengetahuan dan keterampilan tentang sistem yang digunakan di organisasi serta tentang uang. Misalnya cara menangani uang tunai secara akurat, memproses transaksi, dan mengoperasikan sistem komputerisasi seperti perangkat lunak perbankan, juga mesin penghitung uang di area kasir. Pelatihan lain yang diberikan adalah terkait etika seorang teller baik berdasarkan peraturan yang berlaku maupun soft skill seperti cara berkomunikasi, bahkan pengendalian emosi. Hal lain biasanya penampilan sehari-hari ketika bertugas sebagai teller, seperti cara berpakaian (meskipun kebanyakan menggunakan seragam, namun ada kalanya menggunakan pakaian bebas terbatas pada hari tertentu). Sedangkan jika seorang teller kemudian diikutsertakan dalam pelatihan kepemimpinan, akan dikategorikan sebagai pengembangan yang dilakukan organisasi untuk

tenaga kerjanya. Memang pada saat diikutsertakan dalam pelatihan, posisi tenaga kerja tersebut adalah teller, namun untuk proyeksi ke depannya, ia akan menjadi kepala teller. Seorang kepala teller memiliki tanggung jawab juga atas timnya yang terdiri dari para teller, kemudian juga akan berkaitan langsung dengan support yang ada di organisasi, seperti petugas kebersihan dan penjaga keamanan. Dengan memahami dan memiliki pengetahuan serta keterampilan dari sisi kepemimpinan, ia akan siap berinteraksi dan tetap memberikan kinerja terbaik, bagi dirinya pribadi maupun tim bahkan organisasi secara keseluruhan.

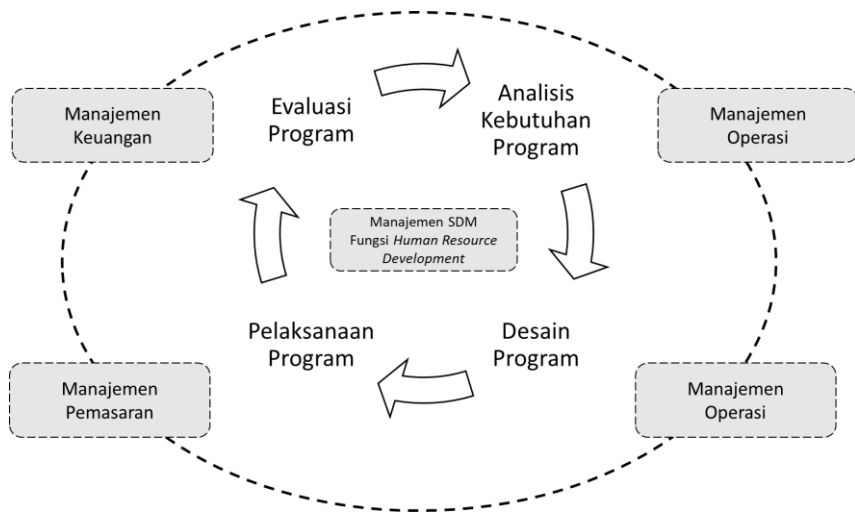
Berdasarkan informasi sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa hal yang terkait pelatihan vs pengembangan. Secara garis besar perbedaan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dapat dibedakan berdasarkan fokus keterampilan, cakupan dan orientasi kegiatan, tujuan utama terkait penggunaan pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan, target peserta kegiatan pelatihan. Lebih jelasnya, hal terkait pelatihan dan pengembangan tenaga kerja disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 6.1 Hal Terkait Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja

PELATIHAN	PENGEMBANGAN
Fokus pada keterampilan pekerjaan (posisi) pada saat ini	Fokus pada keterampilan pekerjaan (posisi) untuk masa yang akan datang
Dilakukan untuk sebagian kecil tenaga kerja, sesuai kebutuhan masing-masing	Dilakukan dengan orientasi kelompok
Tujuan utama adalah persiapan bagi pekerjaan saat ini	Tujuan utama adalah persiapan untuk berbagai perubahan yang akan dialami masing-masing tenaga kerja
Biasanya diberikan pada tenaga kerja dengan pengalaman kerja rendah di organisasi yang bersangkutan	Biasanya diberikan pada tenaga kerja dengan pengalaman kerja tinggi atau lebih lama waktu bergabungnya di organisasi yang bersangkutan

Sumber: Noe et al., 2021; Dessler, 2020; Mondy & Martocchio, 2016.

Sebagai bagian dari fungsi dalam manajemen SDM, kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dalam organisasi tidak lepas dari keterkaitan dengan fungsi manajemen suatu organisasi yang biasanya terdiri dari manajemen operasi, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen stratejik. Kegiatan tersebut melalui empat tahap dalam suatu siklus seperti yang tergambar berikut ini:



Gambar 6.2 Siklus Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja
 Sumber: Noe et al., 2021; Mondy & Martocchio, 2016.

Sesuai dengan gambar dari siklus kegiatan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, proses pelatihan dan pengembangan terdiri dari beberapa tahapan yang membentuk sebuah siklus berkelanjutan. Tahap pertama adalah analisis kebutuhan pelatihan, yang bertujuan untuk mengidentifikasi keterampilan atau pengetahuan yang perlu ditingkatkan. Setelah itu, dilakukan perancangan program, yang mencakup penetapan tujuan, metode, serta sistem pembelajaran yang akan digunakan. Setelah perancangan selesai, program pelatihan atau pengembangan dilaksanakan, kemudian diakhiri dengan evaluasi untuk mengukur efektivitas dan dampaknya terhadap individu serta organisasi.

C. PERSIAPAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA

Persiapan pelatihan dan pengembangan sebaiknya diawali dengan identifikasi kebutuhan organisasi dalam memenuhi standar kompetensi untuk setiap posisi dalam kegiatan analisis kebutuhan. Setiap anggota organisasi memiliki peran dan tanggung jawab yang spesifik, sehingga diperlukan kompetensi yang sesuai agar aktivitas yang dijalankan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Analisis kebutuhan pelatihan, baik yang

bertujuan untuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan untuk mengerjakan berbagai tugas yang ada pada posisi tenaga kerja pada saat ini (*training*) maupun berbagai tugas dan tanggung jawab yang akan diemban tenaga kerja tersebut di waktu yang akan datang (*development*), dengan mempertimbangkan tugas yang melekat pada setiap posisi yang dimaksud (biasanya dapat dilihat dari peta karir masing-masing posisi yang ada dalam suatu organisasi). Analisis ini berfokus pada bagaimana setiap individu menjalankan perannya dengan efektif dan efisien. Setiap tugas yang dilakukan bukan hanya aktivitas rutin, tetapi merupakan bagian dari strategi organisasi dalam mencapai visi dan misinya secara keseluruhan.

Deskripsi pekerjaan (*job description*) merupakan dokumen penting yang digunakan untuk mengidentifikasi tugas dalam suatu posisi di organisasi. Dokumen ini mencantumkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan suatu peran secara efektif. Informasi dalam deskripsi pekerjaan berasal dari kegiatan analisis pekerjaan yang idealnya diperbarui secara berkala agar tetap relevan dengan perubahan organisasi. Secara umum, *job description* mencakup tiga aspek utama, yaitu tugas-tugas (*tasks*), peran dalam tugas (*duties*), dan tanggung jawab (*responsibilities*). Dalam konteks pelatihan dan pengembangan, deskripsi pekerjaan menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan pelatihan yang sesuai, bukan sekadar berdasarkan keinginan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara sistematis. Analisis ini mencakup tiga aspek utama, yaitu analisis organisasi, analisis individu, dan analisis tugas. Dengan pendekatan ini, pelatihan yang diberikan dapat lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi tenaga kerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Analisis organisasi berfokus pada konteks di mana pelatihan akan dilaksanakan. Tujuannya adalah menentukan apakah pelatihan sejalan dengan strategi bisnis organisasi, mempertimbangkan ketersediaan sumber daya untuk pelatihan, serta mengevaluasi dukungan dari manajer dan rekan kerja terhadap program pelatihan. Faktor-faktor utama yang terkait dengan organisasi adalah dukungan dari manajer dan rekan kerja, strategi organisasi, serta sumber daya pelatihan yang tersedia. Dukungan dari Manajer dan Rekan Kerja terkait dengan keberhasilan pelatihan. Hal tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung. Jika manajer dan rekan kerja memiliki sikap positif terhadap pelatihan, memberikan umpan balik, serta

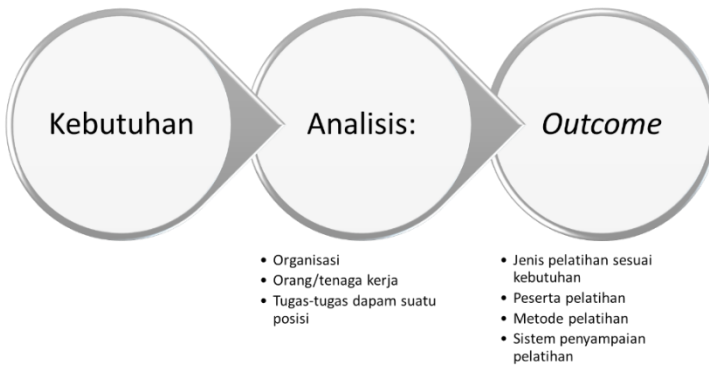
menciptakan peluang bagi peserta untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari, maka pelatihan akan lebih efektif. Hal kedua adalah Strategi Organisasi – Pelatihan harus sejalan dengan strategi bisnis organisasi agar dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan memahami strategi yang berlaku, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya yang cukup, memastikan materi pelatihan relevan, dan menentukan tingkat pelatihan yang tepat bagi tenaga kerja. Hal terakhir adalah Sumber Daya Pelatihan – Organisasi harus mengevaluasi apakah mereka memiliki anggaran, waktu, dan tenaga ahli untuk melaksanakan pelatihan. Jika sumber daya internal terbatas, organisasi dapat memilih alternatif seperti pelatihan internal oleh tenaga ahli, rekrutmen tenaga kerja yang sudah memiliki keterampilan yang dibutuhkan, atau bekerja sama dengan penyedia pelatihan eksternal. Cara lain yang mungkin dapat dilakukan dengan keterbatasan biaya adalah mengikutsertakan perwakilan peserta pada pelatihan eksternal, yang kemudian membagikan pengetahuan dan keterampilan barunya pada rekan kerja internal organisasi. Terkait dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan, dapat disimpulkan dari sisi organisasi bahwa pelatihan dapat menjadi solusi efektif untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja, tetapi harus diputuskan secara strategis. Tanpa dukungan dari manajemen dan rekan kerja, pelatihan mungkin tidak memberikan dampak yang diharapkan. Selain itu, pelatihan harus sesuai dengan strategi bisnis organisasi agar memberikan nilai tambah yang optimal. Organisasi juga perlu menyesuaikan pelatihan dengan sumber daya yang tersedia, baik dalam hal anggaran, waktu, maupun tenaga ahli. Dengan mempertimbangkan ketiga faktor ini secara menyeluruh, pelatihan dapat memberikan hasil yang lebih maksimal dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Analisis Individu bertujuan untuk mengidentifikasi siapa yang membutuhkan pelatihan. Proses ini mencakup tiga aspek utama yaitu: Menentukan apakah kekurangan kinerja disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan (yang dapat diatasi melalui pelatihan) atau justru akibat masalah motivasi atau desain pekerjaan; Mengidentifikasi tenaga kerja yang memerlukan pelatihan – informasi ini didapat dari kegiatan penilaian kinerja individu; dan Mengevaluasi kesiapan tenaga kerja dalam mengikuti pelatihan. Analisis individu membantu pihak organisasi menentukan apakah pelatihan diperlukan serta mengidentifikasi tenaga kerja yang membutuhkannya. Dalam beberapa kasus, seperti

penerapan teknologi atau layanan baru, seluruh tenaga kerja mungkin perlu mengikuti pelatihan. Namun, ketika muncul masalah dalam organisasi—baik yang diidentifikasi oleh manajer, pelanggan, maupun tenaga kerja—sering kali tidak dapat dipastikan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat. Salah satu pemicu utama pelatihan adalah kinerja yang buruk atau di bawah standar yang ditandai dengan adanya kesenjangan antara kinerja aktual dari tenaga kerja dan kinerja yang diharapkan. Kinerja yang tidak optimal ini dapat terlihat dari keluhan pelanggan, penilaian kinerja yang rendah, kecelakaan kerja, atau perilaku yang tidak aman. Untuk menentukan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat dalam mengatasi masalah kinerja, pihak organisasi juga perlu menganalisis beberapa aspek, yaitu karakteristik individu, input (sumber daya dan dukungan), output (hasil kerja yang diharapkan), konsekuensi (*reward* dan *punishment*), serta umpan balik yang diberikan kepada tenaga kerja. Dengan memahami faktor-faktor ini, manajer dapat mengambil keputusan yang lebih tepat terkait kebutuhan pelatihan di dalam organisasi.

Analisis Tugas mencakup identifikasi tugas-tugas utama dalam pekerjaan serta keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang perlu ditekankan dalam pelatihan agar tenaga kerja dapat menjalankan tugasnya secara efektif. Analisis tugas bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi di mana tugas-tugas dalam suatu pekerjaan dilakukan. Kondisi tersebut mencakup peralatan yang digunakan, lingkungan kerja, batas waktu atau tenggat (*deadline*), aspek keselamatan, serta standar kinerja yang harus dipenuhi. Hasil dari analisis tugas berupa deskripsi aktivitas kerja yang mencakup tugas yang dilakukan oleh tenaga kerja serta pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut dengan efektif. Dalam konteks ini, pekerjaan adalah posisi tertentu dalam organisasi yang mengharuskan tenaga kerja menyelesaikan sejumlah tugas tertentu, sementara tugas adalah pernyataan yang menjelaskan aktivitas kerja yang dilakukan dalam suatu pekerjaan. Proses analisis tugas terdiri dari empat langkah utama, yaitu: Mengidentifikasi pekerjaan yang akan dianalisis; Menyusun daftar tugas yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut; Melakukan validasi atau konfirmasi terhadap daftar tugas untuk memastikan akurasi dan relevansinya; dan Menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta faktor lain (seperti peralatan dan kondisi kerja) yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap tugas dengan baik. Analisis tugas ini sangat penting dalam perencanaan

pelatihan, karena membantu memastikan bahwa program pelatihan yang dirancang benar-benar selaras dengan atau menjawab kebutuhan pekerjaan serta merupakan hal yang menjadi bagian dalam membentuk kompetensi yang dibutuhkan oleh tenaga kerja. Secara sederhana, proses analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6.3 Proses Kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Sumber: Adaptasi penulis dari Noe et al., 2021.

Dalam praktiknya, ketiga kegiatan analisis yang menjadi dasar untuk mengetahui kebutuhan organisasi yang sesungguhnya, yaitu analisis organisasi, individu, dan tugas tidak selalu dilakukan secara berurutan. Namun, karena analisis organisasi bertujuan untuk menilai kesesuaian pelatihan dengan tujuan strategis organisasi serta menentukan alokasi waktu dan anggaran, analisis ini biasanya dilakukan lebih dahulu. Sementara itu, analisis individu dan analisis tugas sering dilakukan bersamaan. Hal ini disebabkan karena sulit menentukan apakah masalah kinerja berkaitan dengan kebutuhan pelatihan tanpa memahami tugas yang harus dilakukan serta lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja tenaga kerja.

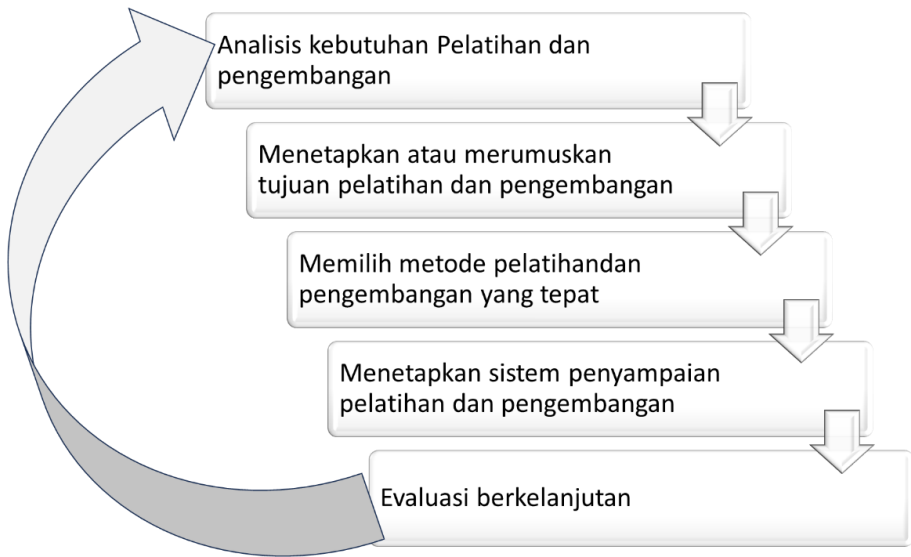
D. PRAKTIK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA

Setelah melakukan persiapan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja berupa analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, organisasi

merancang program pelatihan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Pada dasarnya, perancangan program pelatihan melibatkan penyusunan berbagai informasi dan aktivitas yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan yang telah ditetapkan. Karena setiap organisasi memiliki kebutuhan pelatihan yang berbeda, maka materi dan metode yang digunakan dalam program pelatihan juga harus disesuaikan. Pendekatan yang tepat dalam desain pelatihan akan memastikan bahwa program yang disusun tidak hanya relevan, tetapi juga efektif dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi peserta. Oleh karena itu, fleksibilitas dalam menyusun materi dan kegiatan menjadi faktor kunci dalam mencapai hasil yang optimal (Certo & Certo, 2019).

Organisasi harus menetapkan atau merumuskan tujuan pelatihan dan pengembangan dengan jelas. Tujuan ini bisa bersifat sempit, seperti meningkatkan keterampilan supervisi seorang manajer, atau lebih luas, seperti mengembangkan kemampuan manajerial seluruh *supervisor* lini pertama. Organisasi yang efektif selalu memastikan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan selaras dengan misi strategis organisasi. Oleh karena itu, evaluasi dan pembaruan berkala diperlukan agar program tetap sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi. Setelah tujuan ditetapkan, organisasi dapat memilih metode pelatihan yang tepat serta sistem penyampaianya. Evaluasi berkelanjutan sangat penting untuk memastikan pelatihan memberikan nilai nyata bagi pencapaian tujuan organisasi.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan harus memiliki tujuan yang jelas dan terukur agar dapat mendukung pencapaian sasaran organisasi. Tanpa tujuan yang terdefinisi dengan baik, sulit untuk merancang program pelatihan yang efektif. Selain itu, tanpa adanya tujuan yang jelas, evaluasi terhadap keberhasilan program juga akan menjadi sulit dilakukan. Oleh karena itu, organisasi harus menetapkan tujuan utama pelatihan. Setelah itu, dirumuskan tujuan pembelajaran yang spesifik sehingga memberikan informasi yang jelas tentang hasil yang ingin dicapai melalui pelatihan. Dengan adanya tujuan yang jelas, organisasi dapat melakukan evaluasi tentang apakah pelatihan yang diberikan telah efektif dan memberikan dampak positif bagi kinerja individu maupun organisasi.



Gambar 6.4 Proses Keseluruhan Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja

Sumber: Adaptasi dari Noe et al., 2021; Mondy & Martocchio, 2016.

Metode pelatihan dan pengembangan yang tepat akan mendukung pencapaian tujuan kegiatan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, pemilihan metode ini harus disesuaikan dengan kebutuhan kegiatan. Perlu diingat bahwa metode pelatihan dan pengembangan terus berkembang dan semakin efektif dalam mendukung pembagian pengetahuan dan keterampilan pada para peserta, dalam hal ini tenaga kerja. Organisasi kemudian menggunakan berbagai metode untuk menyampaikan materi, dalam arti sangat dimungkinkan bahwa beberapa metode digunakan dalam suatu kegiatan pelatihan dan pengembangan. Setiap metode pelatihan memiliki keunggulan masing-masing sehingga pemilihan metode harus mempertimbangkan efektivitas metode dalam mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan pada kegiatan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja. Selanjutnya untuk sistem penyampaian pelatihan dan pengembangan juga disesuaikan dengan situasi dan kondisi seperti online atau onsite, bekerja sama dengan universitas atau tidak, dan lain sebagainya. Tahapan selanjutnya adalah implementasi kegiatan pelatihan dan pengembangan yang telah ditetapkan dan dirancang.

Tantangan dalam implementasi program pelatihan dan pengembangan tentunya harus dipertimbangkan oleh organisasi. Sebuah program pelatihan yang dirancang dengan sempurna tetap bisa gagal jika manajemen tidak dapat meyakinkan peserta akan manfaatnya. Peserta harus percaya bahwa program tersebut bernilai dan dapat membantu mereka mencapai tujuan pribadi serta profesional. Namun, pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sering kali menghadapi berbagai kendala. Salah satu tantangan utama adalah kesibukan para manajer yang cenderung berorientasi pada tindakan dan merasa tidak memiliki waktu untuk mengikuti pelatihan. Selain itu, ketersediaan pelatih yang berkualitas juga menjadi faktor penting. Pelatih tidak hanya harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik, tetapi juga memahami filosofi organisasi, tujuan organisasi, serta sasaran dari program pelatihan. Pelaksanaan pelatihan juga membutuhkan kreativitas tinggi karena melibatkan perubahan, yang sering kali mendapatkan resistensi dari tenaga kerja. Tantangan lainnya adalah menyusun jadwal pelatihan tanpa mengganggu pekerjaan utama tenaga kerja, terutama bagi mereka yang sudah memiliki tugas penuh waktu. Selain itu, pencatatan data pelatihan juga menjadi aspek penting. Merekam kinerja tenaga kerja selama pelatihan dan dampaknya terhadap pekerjaan mereka membantu mengukur efektivitas program serta memantau perkembangan tenaga kerja dalam organisasi.

Evaluasi pelatihan memberikan berbagai informasi berharga yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas program. Proses ini membantu mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan program, menentukan peserta yang memperoleh manfaat paling besar maupun paling kecil, serta menilai manfaat dan biaya pelatihan dari segi finansial. Selain itu, evaluasi memungkinkan organisasi membandingkan manfaat dan biaya dari berbagai program pelatihan yang telah dijalankan. Mengukur hasil dari suatu program pelatihan sangat penting dalam menilai keberhasilannya. Hasil-hasil ini harus selaras dengan tujuan program, sehingga peserta dapat memahami dengan jelas tujuan dan manfaat dari pelatihan dan pengembangan yang mereka ikuti. Dengan demikian, evaluasi pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur efektivitas, tetapi juga sebagai panduan untuk meningkatkan kualitas program di masa mendatang. Oleh karena itu, hasil dari evaluasi yang dilakukan kemudian menjadi masukan Kembali ke tahapan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja dan mendukung organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dalam suatu organisasi adalah terkait dengan kecenderungan manusia. Maksudnya adalah tenaga kerja yang menerima hal baru atau bahkan sesuatu yang berbeda dengan apa yang biasa dilakukannya selama ini. Psikolog Kurt Lewin mengembangkan model perubahan yang bertujuan untuk menerapkan perubahan dalam organisasi dengan resistensi minimal. Menurut Lewin, perilaku dalam organisasi dipengaruhi oleh dua kekuatan utama: kekuatan yang mempertahankan status quo dan kekuatan yang mendorong perubahan. Oleh karena itu, keberhasilan perubahan bergantung pada upaya mengurangi kekuatan yang mempertahankan kondisi saat ini atau memperkuat dorongan untuk berubah.

Dalam praktiknya, penerapan perubahan dalam organisasi, yang salah satunya merupakan dampak dari pelatihan dan pengembangan, sering menghadapi hambatan dari tenaga kerja yang enggan berubah. Oleh karena itu, beberapa langkah berikut dapat digunakan untuk memastikan keberhasilan implementasi perubahan:

1. Membangun rasa urgensi.

Organisasi harus menekankan pentingnya perubahan dengan memberikan gambaran jelas tentang konsekuensi jika perubahan tidak dilakukan, misalnya melalui laporan yang menunjukkan potensi kegagalan organisasi.

2. Meningkatkan komitmen melalui hasil evaluasi bersama.

Dengan membentuk tim yang bertugas menganalisis permasalahan organisasi, tenaga kerja dapat lebih memahami tantangan yang dihadapi dan merasa terlibat dalam mencari solusi.

3. Membentuk koalisi pendukung perubahan.

Implementasi perubahan yang besar tidak dapat dilakukan sendirian. Oleh karena itu, penting untuk membentuk tim yang terdiri dari individu-individu berpengaruh dalam organisasi yang dapat menjadi agen perubahan. Individu yang berpengaruh belum tentu para pejabat yang ditetapkan oleh organisasi, terutama dalam struktural organisasi. Namun tidak menutup kemungkinan mereka yang memiliki pengaruh di luar struktural.

4. Mengembangkan dan mengomunikasikan visi organisasi.
Perubahan akan lebih mudah diterima jika memiliki visi yang jelas dan sederhana.
5. Mendukung tenaga kerja dalam proses perubahan.
Organisasi harus mengidentifikasi hambatan yang dapat menghambat tenaga kerja dalam menerapkan perubahan, seperti kebijakan atau prosedur yang sudah tidak relevan. Jika diperlukan, organisasi dapat menyesuaikan aturan yang ada untuk memperlancar proses transisi.
6. Mencapai keberhasilan jangka pendek.
Perubahan yang besar sebaiknya dimulai dengan pencapaian kecil yang dapat diwujudkan dalam waktu singkat. Keberhasilan ini akan meningkatkan kredibilitas perubahan dan memotivasi organisasi untuk melanjutkan upaya transformasi.
7. Memperkuat perubahan melalui sistem dan prosedur baru.
Dalam rangka memastikan perubahan tetap berlangsung, organisasi perlu menyesuaikan sistem evaluasi kinerja, kebijakan penghargaan, serta prosedur operasional agar selaras dengan perilaku baru yang diinginkan.
8. Memantau dan mengevaluasi kemajuan.
Proses perubahan harus terus dipantau dengan membandingkan kondisi organisasi sebelum dan sesudah perubahan. Evaluasi ini membantu organisasi mengidentifikasi area yang masih memerlukan perbaikan dan memastikan perubahan berjalan sesuai rencana.

Model perubahan Lewin memberikan panduan sistematis bagi organisasi dalam menerapkan perubahan yang efektif dan berkelanjutan. Dengan mengikuti langkah-langkah tersebut, organisasi dapat mengelola transisi dengan lebih baik serta mengurangi resistensi dari tenaga kerja (Noe et al., 2021; Dessler, 2020; Angelo Kinicki & Mel Fugate, 2016).

E. KESIMPULAN

Lingkungan bisnis terus berkembang sehingga peningkatan kualitas SDM menjadi kebutuhan utama agar tenaga kerja memiliki kompetensi yang memadai untuk berkontribusi secara optimal dan mencapai tujuan strategis organisasi. Salah satu cara efektif untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melalui pelatihan dan pengembangan yang dirancang secara sistematis, berbasis kebutuhan, dan berkelanjutan. Pelatihan bertujuan untuk membekali

tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan saat ini, sementara pengembangan berfokus pada pembelajaran jangka panjang yang mendukung pertumbuhan karier sesuai kebutuhan organisasi.

Proses pelatihan dan pengembangan diawali dengan analisis kebutuhan untuk mengidentifikasi standar kompetensi yang diperlukan dalam setiap posisi. Setelah diketahui secara pasti kebutuhannya, program pelatihan dan pengembangan dirancang dengan menetapkan tujuan, metode, dan sistem pembelajaran yang sesuai. Tahap akhir adalah evaluasi untuk mengukur efektivitas program serta dampaknya terhadap individu dan organisasi, memastikan bahwa investasi dalam pengembangan SDM memberikan hasil yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Angelo Kinicki & Mel Fugate. (2016). *Organizational Behavior—A Practical Problem Solving Approach* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action* (4th ed). Kogan Page.
- Barile, S., Ciasullo, M. V., Testa, M., & La Sala, A. (2023). An integrated learning framework of corporate training system: A grounded theory approach. *The TQM Journal*, 35(5), 1106–1134. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2022-0090>
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2019). *Modern management: Concepts and skills* (Edition 15). Pearson.
- Coff, R., & Raffiee, J. (2015). Toward a Theory of Perceived Firm-Specific Human Capital. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 326–341. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0112>
- Cotes, J., & Ugarte, S. M. (2021). A systemic and strategic approach for training needs analysis for the International Bank. *Journal of Business Research*, 127, 464–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.002>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (Sixteenth Edition). Pearson.
- Jiang, K., 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kodwani, A. D., & Prashar, S. (2019). Exploring the influence of pre-training factors on training effectiveness-moderating role of trainees' reaction: A study in the public sector in India. *Human Resource Development International*, 22(3), 283–304. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1596012>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (Fourteenth edition, global edition). Pearson.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12e, international student edition ed.). McGraw-Hill.

Stein, G. (Ed.). (2010). *Managing people and organizations: Peter Drucker's legacy* (1st ed). Emerald.

PROFIL PENULIS



Rizka Nugraha Pratikna adalah dosen tetap di Universitas Katolik Parahyangan yang mulai berkiprah di tahun 2012. Bidang Ilmu yang diminati adalah Organisasi dan Manajemen Insani. Berbagai kegiatan terkait pendampingan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia juga dilakukan. Aktif sebagai *trainer* dan *coach* dengan sertifikasi internasional International Labor Organization (ILO) dan merupakan *assessor* dalam kegiatan *assessment center* serta konsultan untuk berbagai organisasi termasuk organisasi. Selain itu juga aktif sebagai *freelance* di bawah payung PT. Alesi Indonesia dan PT. Quantum Edukasindo Paradigma yang merupakan organisasi-organisasi pengembangan sumber daya manusia.

Email: rizka.nugraha.p@unpar.ac.id

BAB 7 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Rajamemang, S.Sos., M.Si
Universitas Muhammadiyah Sinjai

A. PENDAHULUAN

Jika disebutkan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya yaitu investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi ialah di setiap organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya, melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat. Artinya pilihan yang tersedia bukan hanya harus dihadapan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa. Bahkan sesungguhnya pertanyaan tersebut bukan hanya harus dihadapi dan dijawab oleh setiap organisasi secara mikro, akan tetapi juga setiap pemerintahan negara secara nasional dan makro.

Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian adalah baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak. Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat komprehensif sekalipun belum menjamin bahwa para pegawai baru serta merta dapat melaksanakan tugas dengan memuaskan. Artinya para pegawai baru itu masih memerlukan pelatihan tentang berbagai segi tugas pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka. Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Belum lagi kalau seseorang pegawai di tempatkan pada

tugas pekerjaan yang baru. Tidak mustahil ada kebiasaan-kebiasaan kerja yang tidak atau kurang baik yang perlu dihilangkan. Kemampuan pegawai baru yang digabung dengan program pengenalan dan pelatihan tertentu belum sepenuhnya menjamin hilangnya kesenjangan, antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas. Di sinilah letak pentingnya pengembangan sumber daya manusia.

Di kalangan pejabat atau petugas yang mengelola sumber daya manusia sering mendapat persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Perbedaan tersebut pada hakekatnya adalah pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, Sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan. Akan tetapi sesungguhnya perbedaan tersebut tidak perlu ditonjolkan karena manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karir seseorang. Berarti suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi pegawai yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar dikemudian hari.

Penekanan pelatihan benar bahwa untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan menekankan peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan. Tetapi antara keterkaitan antara keduanya sangat erat, perbedaan eksentruasi tersebut bukanlah hal yang perlu ditonjolkan meskipun perlu mendapat perhatian. Pelatihan dengan cara lain adaah suatu bentuk. Investasi angka pendek, sedangkan pengembangan merupakan suatu investasi sumber daya manusia jangka panjang. Dalam suatu organisasi terdapat tuuh manfaat yang dapat dipetik melaui penyelenggaraan program dan pelatihan dan pengembangan :

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecemasan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antar berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialis, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai

dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalisasinya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

Selain manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan yang baik sudah barang tentu bermanfaat bagi para anggota organisasi. Pengalaman dan penelitian menunjukkan sepuluh manfaat bagi para karyawan suatu organisasi :

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
5. Peningkatan peningkatan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
6. Tersedianya informasi tentang program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
7. Meningkatnya kepuasan kerja.
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Seperti yang telah di singgung di atas, manfaat lain yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan secara baik adalah dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para organisasi. Hal tersebut terjadi karena :

1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan suatu organisasi tertentu.
4. Terdapat iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai.
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang menyenangkan untuk berkarya.

Agar berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dipetik secara maksimal, berbagai langkah yang perlu di tempuh. Para pakar pelatihan dan pengembangan umumnya sudah sependapat bahwa langkah-langkah yang dimaksud terdiri atas tujuh yaitu :

B. PENETUAN KEBUTUHAN

Masalah kebutuhan anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban bagi organisasi. Oleh karena itu, agar penyediaan anggaran tersebut dapat dibenarkan, perlu adanya jaminan terlebih dahulu bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut sudah pasti diperlukan. Artinya pelatihan dan pengembangan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan itu betul ada. Penentuan kebutuhan itu perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa dua hal : yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, terdapat tiga pihak yang turut terlibat :

1. Satuan organisasi yang mengelola sumber daya.
Peranan satuan kerja ini adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi sebagai keseluruhan, baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan.
2. Para manajer berbagai satuan kerja

Para manajer yang sehari-hari memimpin para karyawan dan karena mereka itulah yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan satuan-satuan kerja yang dipimpinnya, merekalah yang dianggap paling mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan apa yang diperlukan.

3. Para pegawai yang bersangkutan sendiri.

Banyak organisasi yang memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mencalonkan diri sendiri mengikuti program pelatihan dan pengembangan tertentu. Titik tolak pemberian kesempatan ini adalah karena para pegawai yang sudah dewasa secara intelektual/cendekiawan yang mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing.

Sumber-sumber informasi yang lain perlu di manfaatkan yaitu :

1. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
2. Catatan tentang produksi
3. Berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja dan statistik kemangkiran.
4. Data mutasi pegawai
5. Hasil exit interview.

Semuanya dapat memberi petunjuk tentang adanya berbagai macam permasalahan yang diperkirakan dapat dipecahkan melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan.

C. PENENTUAN SASARAN

Berdasarkan analisis akan pelatihan dan pengembanganm berbagai sasaran ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut keperilakuan. Atau mungkin kedua-duanya. Berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan dengan jelas dan sekonkret mungkin, baik bagi para pelatih maupun bagi para peserta. Bagi penyelenggara pelatihan dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut adalah :

1. Sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan.
2. Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan.

Kejelasan sasaran akan sangat berguna dalam hal program pelatihan dan pengembangan ternyata dianggap kurang berhasil terutama sebagai umpan balik bagi bagian yang mengelola sumber daya manusia, baik mengenai programnya maupun mengenai pesertanya, Artinya apabila program pelatihan dan pengembangan sejenis akan diselenggarakan di masa depan, pihak penyelenggara tidak mengulangi kesalahan yang sama.

D. PENENTUAN PROGRAM

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Mungkin pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru. Bahkan sangat mungkin yang diperlukan adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

Dalam hubungan ini penting untuk diperhatikan bahwa melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi :

1. Kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya, apabila tidak, berarti ada yang kurang tepat dirumuskan. Jika hal ini terjadi berarti pemborosan telah terjadi.
2. Kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan yang apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

E. IDENTIFIKASI PRINSIP-PRINSIP BELAJAR

Akhirnya hasil yang dicapailah yang dapat digunakan sebagai tolak ukur tentang tepat tidaknya prinsip-prinsip belajar yang diterapkan dalam suatu program pdelagtihan dan pengembangan, Dengan kata lain yang diharapkan terjadi adalah berlangsungnya proses belajar mengajar dengan cepat karena peserta latihan dan pengembangan merasa bahwa prinsip belajar yang diterapkan tepat.

Dikalangan Para pakar pelatihan dan pengembangan umum diterima pendapat yang mengatakan bahwa pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal yaitu : partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

1. Prinsip pertama ialah partisipasi.

Partisipasi sebagai salah satu prinsip belajar dapat dikatakan bahwa pada umumnya proses belajar berlangsung dengan lebih cepat dan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh diingat lebih lama. Misalnya, sekali seorang belajar dan menguasai teknik berenang, maka sepanjang hidupnya dia akan tetap bisa berenang karena partisipasinya waktu belajar.

2. Prinsip kedua mengenai repetisi.

Para ahli pendidikan berkata bahwa sebenarnya semua informasi yang pernah diterima oleh seseorang tersimpan di otaknya. Hanya saja agar supaya dapat digunakan, informasi tersebut perlu “diangkat kepermukaan”. Caranya ialah melalui repetisi (pengulangan). Pengulangan itulah yang terjadi apabila seseorang mempersiapkan diri menempuh ujian misalnya.

3. Prinsip ketiga ialah relevansi.

Menurut teori proses belajar mengajar, kegiatan belajar berlangsung lebih efektif apabila bahan yang dipelajari mempunyai relevansi tertentu dan mempunyai makna konkret apabila yang dipelajari itu relevan dengan kebutuhan seseorang. Misalnya suatu program pelatihan akan diikuti dengan lebih tekun oleh para peserta apabila penjelasan yang diberikan oleh pelatih menimbulkan keyakinan dalam diri para peserta bahwa pengetahuan atau keterampilan yang akan diperoleh relevan dengan tugas mereka, baik untuk masa sekarang maupun untuk masa depan.

4. Prinsip keempat mengenai pengalihan pengetahuan dan keterampilan.

Pengalihan bisa terjadi karena penerapan teori dalam situasi nyata atau karena “praktek” yang bersifat simulasi. Contoh penerapan teori dalam situasi yang nyata ialah seorang yang belajar mengemudikan kendaraan bermotor atau mengetik surat setelah teori yang dikuasainya, sedangkan contoh praktek yang bersifat simulasi adalah latihan menerbangkan pesawat oleh seorang calon pilot di ruang simulator. Seperti dimaklumi kondisi simulator sangat menyerupai kondisi, peralatan dan karakteristi pesawat yang nantinya akan diterbangkan oleh peserta latihan yang

bersangkutan. Artinya pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam simulasi dengan mudah dialihkan pada situasi nyata.

5. Prinsip belajar kelima mengenai umpan balik.

Melalui suatu sistem umpan balik, peserta latihan mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembangan tercapai, baik dalam bentuk pengetahuan baru maupun keterampilan yang belum dimiliki sebelumnya. Bahkan juga dalam bentuk terjadi tidaknya perubahan berperilaku seseorang. Dengan umpan balik, peserta pelatihan dengan motivasi tinggi akan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar proses belajar berlangsung dengan lebih efektif lagi,. Sebaliknya tanpa umpan balik peserta pelatihan dapat menjadi tidak bergairah karena tidak mengetahui apakah dia mencapai kemajuan atau tidak. Juga tidak mengetahui perbaikan dalam cara belajar yang bagaimana perlu dilakukan. Untuk kepentingan umpan balik itulah diselenggarakan tes, ujian dan cara pengukuran lainnya yang sejenis.

F. PELAKSANAKAN PROGRAM

Pengembangan sangat situasional sifatnya, artinya dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas di depan dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

1. Pelatihan dalam jabatan.

Pelatihan dalam jabatan pada dasarnya berarti penggunaan teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung ditempatnya kerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bisa seorang pelatih formal, atau atasan langsung atau rekan sekerja yang lebih senior dan lebih berpengalaman. Para ahli pelatihan sering menggunakan teknik ini karena semua prinsip belajar yang telah dibahas di depan yaitu partisipasi,, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.diterapkan secara intensif. Hasilnya pun pada umumnya memuaskan dalam arti terjadinya peningkatan kemampuan kerja peserta latihan. Dalam praktek, pelatihan dan jabatan berlangsung melalui empat tahap :

- a. Peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, kesemuanya dikaitkan dengan relevansi pelatihan dengan peningkatan kemampuan peserta pelatihan yang bersangkutan.
 - b. Pelatih mendemonstrasikan cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang sedang dilatih.
 - c. Peserta pelatih disuruh mempraktekkan cara yang baru saja untuk didemonstrasikan oleh pelatih.
 - d. Pegawai yang menunjukkan kemampuan bekerja menurut cara yang telah dipelajarinya dipersilahkan melakukan pekerjaannya tanpa supervisi meskipun pelatih masih menyediakan diri untuk memberikan penelasan tambahan atau untuk menjawab pertanyaan apabila diperlukan.
2. Rotasi pekerjaan.
- Jika dimaksud penyelenggaraan pelatihan adalah untuk menjamin kontinuitas kegiatan organisasi meskipun ada pegawai yang cuti atau berhenti, rotasi pekerjaan sebagai teknik pelatihan yang sering digunakan, dengan menggunakan teknik ini berarti para pegawai dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas. Dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, para pegawai pada umumnya tidak menghadapi kesukaran untuk dialih tugaskan, baik secara permanen maupun sementara waktu.
3. Sistem magang.
- Banyak organisasi yang menerapkan sistem magang dalam program pelatihan dan pengembangan bagi para karyawannya. Dengan pengalaman ini sistem magang menunjukkan bahwa dapat mengambil berbagai bentuk, yang sekali lagi penerapannya situasional. Sistem magang terdapat empat bentuk:
- a. Seorang pegawai belajar dari pegawai lain yang dianggap lebih berpengalaman dan lebih mahir melaksanakan tugas tertentu. Agar lebih efektif, magang sering disebut dengan kegiatan belajar formal dalam ruang kelas.
 - b. “coaching”: melalui mana seorang pemimpin mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya ditempat pekerjaan dan cara-cara yang ditunjukkan oleh atasan tersebut di tiru oleh pegawai yang sedang mengikuti latihan.

- c. Dengan menjadikan seorang pegawai baru sebagai asisten pejabat yang lebih tinggi. Tugasnya selaku asisten ialah memahami tugas-tugas orang yang dibantunya. Seorang professor di universitas yang mempunyai asisten adalah contoh yang aktual. Asisten sang profesor tersebut bertugas mendalami makna kegiatan profesor tersebut dengan sasaran bahwa suatu saat kelak asisten yang bersangkutan dapat menggantikan peranan profesor yang selama ini berperan sebagai mentornya,
- d. Penugasan pegawai tertentu untuk duduk dalam berbagai panitia melalui mana pegawai yang bersangkutan tidak hanya menambah pengetahuannya mengenai tugas-tugas yang tersenggara dalam organisasi, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan dalam interaksi antar manusia.

4. Sistem ceramah

Penyelenggaraan suatu program latihan dan pengembangan dengan menerapkan sistem ceramah dapat dikatakan bahwa salah satu sistem yang paling tua dan juga populer. Pengamatan menunjukkan bahwa terdapat dua alasan mengapa seperti itu.

- a. Penyelenggaraan relatif murah karena ceramah dapat diikuti oleh para pegawai dalam jumlah yang relatif besar.
- b. Materi pelajaran dapat disiapkan dengan baik oleh penceramah sebelum ceramah berlangsung dan materi tersebut dapat digunakan berulang kali, meskipun setiap kali dilakukan juga penyesuaian-penyesuaian tertentu.

Ceramah dapat diberikan dengan berbagai variasi, misalnya tanpa tanya jawab, dengan tanya jawab, tanpa atau dengan alat peraga seperti film, slide, overhead projector dan video.

5. Pelatihan vestibul

Yang dimaksud dengan pelatihan vestibul adalah metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, terutama yang bersifat teknis, ditempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari. Skenario penggunaannya ialah sebagai berikut : organisasi menyediakan lokasi tertentu dalam organisasi untuk meniru kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam organisasi yang bersangkutan. Akan tetapi karena lokasi meniru itu disediakan khusus, kegiatan-kegiatan yang sebenarnya tidak terganggu sama sekali. Contoh konkret vestibul sebagai tempat

latihan, dapat berupa “Front desk” seperti tiruan di mana pegawai mengikuti pelatihan melakukan berbagai kegiatan yang juga dilakukan Front desk seperti menerima tamu, pendaftaran tamu, pemberian informasi. Menerima keluhan dan lain-lain.

6. Role Playing

Metode ini sering digunakan apabila sasaran pelatihan bukan terutama peningkatan keterampilan, melainkan yang menyangkut berperilaku, terutama yang berwujud kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari kaca mata orang lain. Teknik penggunaannya adalah dengan mengharuskan peserta pelatihan terlibat dalam suatu permainan dimana seseorang memainkan peranan pihak lain tertentu, misalnya mempunyai kepentingan yang seolah-olah bertolak belakang dengan kepentingan sendiri. Misalnya agar seorang karyawan memahami pandangan dan cara kerja seorang penyelia, dengan role playing seorang pegawai yang mengikuti pelatihan berperan sebagai penyelia dan menyelesaikan dengan masalah tertentu dengan orang lain yang berperan sebagai bawahan. Sebaliknya pun bisa terjadi. Seorang penyelia berperan sebagai bawahan dan berusaha berperilaku sebagaimana para bawahan biasanya menunjukkan sikap dan tindakan tertentu.

7. Studi kasus.

Penggunaan studi kasus ini sebagai instrumen pelatihan mempunyai dua makna.

- a. peserta pelatihan mempelajari situasi problematik tertentu dan cara orang lain mengatasi situasi tersebut.
- b. Peserta pelatihan menganalisis sendiri situasi problematik itu dan mengambil keputusan tentang cara-cara terbaik untuk mengatasinya. Peningkatan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar yang digunakan merupakan manfaat besar pula dari penggunaan teknik ini.

8. Simulasi.

Teknik ini merupakan suatu bentuk pelatihan dengan menggunakan suatu alat mekanikal yang identik betul dengan alat yang akan digunakan oleh peserta pelatihan dalam tugasnya. Contohnya nyata adalah simulator yang digunakan melatih seorang calon penerbang. Misalnya seorang yang dilatih menjadi pilot sebuah pesawat komersial berbadan lebar tipe DC-10. Salah satu bagian penting pelatihannya adalah menerbangkan sebuah

pesawat terbang tipe DC-10 di ruang simulasi. Apa yang dialaminya dalam penerbangan yang sebenarnya dialami dalam ruang simulator tersebut seperti menghidupkan mesin, minta izin meninggalkan apron menuju landasan pacu, tinggal landas, terbang dalam berbagai keadaan cuaca, mendarat dalam keadaan normal, mendarat dalam keadaan darurat, mendarat siang hari dan mendarat pada malam hari dan terbang dalam segala bentuk situasi yang mungkin dihadapi dalam penerbangan yang sebenarnya. Sasarannya ialah apabila dalam situasi nyata berbagai keadaan itu dialami, dia diharapkan dapat menguasai keadaan karena telah pernah dialaminya meskipun dalam keadaan simulasi.

9. Pelatihan Laboratorium.

Apabila manajemen merasa bahwa tukar menukar pengalaman, pemahaman perasaan, perilaku, persepsi dan reaksi orang lain dalam berinteraksi dalam pekerjaan, teknik pelatihan yang dipandang tepat untuk digunakan adalah salah satu bentuk pelatihan laboratorium seperti pelatihan kepekaan dan teknik-teknik lain yang sejenis.

10. Belajar sendiri.

Kebanyakan organisasi yang mendorong para karyawannya untuk belajar sendiri, akan tetapi tetap terkendali melalui proses belajar yang terprogram. Dalam penggunaan teknik ini, organisasi mempersiapkan bahan pelajaran yang bentuknya bisa berupa aneka bahan ragam seperti buku pedoman, buku petunjuk, video atau disket yang kesemuanya mengandung bahan-bahan pelajaran yang dianggap penting dikuasai oleh para pegawai. Teknik ini tepat digunakan apabila jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan besar, para pegawai tersebar pada berbagai lokasi yang berbeda-beda, dan tidak mungkin atau sulit mengumpulkan para pegawai sekaligus untuk secara bersama-sama mengikuti program pelatihan tertentu.

Pelatihan khusus ini penting karena apabila dilakukan dengan tepat, berbagai manfaat dapat diperoleh antara lain:

1. Beban bagian pengelola sumber daya manusia untuk merekrut tenaga kerja baru berkurang yang pada gilirannya mengurangi biaya yang harus disediakan dan dikeluarkan untuk rekrutmen dan seleksi.
2. Kebijakan promosi dari dalam dapat berjalan dengan baik.
3. Para pegawai merasa bahwa berkarya dalam organisasi berarti meniti karir dan tidak sekedar cari makan.
4. Lebih menjamin kontinuitas pekerjaan dalam organisasi.

5. Terwujudnya komitmen yang lebih besar dari para karyawan terhadap organisasi karena keinginan pindah pekerjaan menjadi lebih kecil.

Tuntutan yang terasa kuat untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya timbul karena ada empat alasan utama :

1. Pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhira. Kadaluarasa pengetahuan dan keterampilan pegawai terjadi apabila pengetahuan dan keterampilan tersebut tidak lagi sesuai dengan tuntutan zaman. Di kalangan luas diakui bahwa salah satu ciri dunia dewasa ini adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung sangat pesat. Ketidaktanggapan terhadap perkembangan yang sangat pesat tersebut berakibat pada ketertinggalan seseorang dalam pengetahuan dan ketertinggalannya. Meskipun ketertinggalan tersebut sering lebih terasa pada pelaksanaan kegiatan teknis dan operasional, sesungguhnya ketertinggalan pada tingkat manajerial pun sering terjadi.

Oleh sebab itu bagian pengelola sumber daya manusia harus bersikap proaktif dalam arti cepat mengidentifikasi hal-hal yang perlu diubah seperti sikap, kebiasaan, tingkat prestasi kerja, Prosedur dan mekanisme kerja yang tidak benar atau tidak sesuai lagi. Dengan kata lain kebiasaan organisasi untuk mengambil tindakan preventif saja tidak cukup. Misalnya banyak organisasi yang enggang memberhentikan pegawai yang mempunyai masa kerja yang lama padahal sebenarnya mereka tidak mampu bekerja dalam suasana kerja baru sebagai akibat perubahan yang terjadi di dalam dan dilingkungan organisasi. Pada tingkat manajerial yang sering terjadi ialah mempromosikan seseorang pada posisi yang lebih bersifat seremonial, sehingga ketertinggalannya itu tidak terlalu terasa dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan fungsional dan operasional dari organisasi. Akan tetapi jika ketertinggalan tersebut terjadi pada para pegawai yang bertanggungjawab untuk pelaksanaan berbagai kegiatan yang berkaitan langsung dengan eksistensi organisasi, cara yang paling tepat untuk ditempuh adalah dengan mengharuskan para pegawai yang bersangkutan mengikuti program pengembangan tertentu.

Faktor penyebab ketertinggalan yang lain ialah dalam hal pegawai telah mencapai tingkat kompetensinya yang maksimal, artinya dalam pelaksanaan tugasnya seseorang masih menunjukkan tingkat prestasi tertentu sehingga yang bersangkutan tidak pantas didemosikan atau diberhentikan, tetapi sebaliknya prestasi kerjanya sesungguhnya sudah

tidak demikian memuaskan sehingga yang bersangkutan wajar dipertimbangkan untuk dipromosikan. Pada umumnya pegawai demikian tidak lagi mempunyai motivasi tinggi untuk berkembang, karenanya organisasilah yang harus mendorong mereka agar terus belajar sehingga tidak ketinggalan.

2. Tidak dapat disangkal bahwa di masyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya. Di bidang teknologi komputer misalnya telah diketahui bahwa perkembangan teknologi yang demikian pesat, umur satu generasi komputer sangat singkat. Berarti suatu perusahaan komputer harus mampu tidak hanya menampung akibat temuan-temuan baru di bidang teknologi komputer, akan tetapi justru menjadi pelopor perubahan yang dimaksud. Apabila tidak, perusahaan yang bersangkutan tidak mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan komputer lainnya, baik dalam arti kecanggihan, mutu, kemampuan kerja dan harga produknya. Agar tetap mampu bersaing semua pegawai manajerial, fungsional, teknikal dan perasional mutlak perlu memahami perubahan yang terjadi serta mampu melakukan penyesuaian yang diperlukan seperti misalnya yang menyangkut pola kerja, cara berpikir, cara bertindak, pola perilaku dan dalam hal kemampuan teknikal.

Di bidang sosial budaya salah satu contoh pergeseran nilai ialah pandangan tentang peranan wanita. Jika banyak masyarakat terdapat pandangan bahwa peranan wanita terbatas pada mengurus rumah tangga, dewasa ini pandangan tersebut dapat dikatakan sudah banyak berubah. Dengan pergeseran nilai tersebut yang terjadi dewasa ini ialah bahwa kehadiran wanita karier proposional sudah di pandang sebagai hal yang biasa. Alasan terjadinya pergeseran nilai itupun dapat beraneka ragam. Misalnya karna tekanan ekonomi, artinya seorang ibu rumah tangga harus turut berperan sebagai pencari nafkah karena penghasilan suami yang kurang mencukupi untuk menjamin tingkat kehidupan yang layak. Alasan lain yang mungkin lebih kuat ialah karena makin banyaknya wanita yang berhasil menempuh berbagai jenjang pendidikan formal yang apabila tidak dimanfaatkan melalui kehidupan berkarya, dianggap mubazir, Terdapat satu faktor penting lainnya, yaitu bahwa tidak berlakunya lagi persepsi yang mengatakan bahwa wanita tidak cocok atau tidak tepat untuk kegiatan-kegiatan tertentu seperti kegiatan manajerial dan

pengambilan keputusan. Faktor pembatas hanya terlihat pada sifat wanita yang kodrati.

3. Persamaan hak memperoleh pekerjaan. Tidak sedikit masyarakat yang menganut nilai-nilai diskriminatif terhadap paraarganya, termasuk dalam hal memperoleh pekerjaan. Artinya masih ada masyarakat di mana terapat perbedaan hak dalam perolehan pekerjaan, misalnya antara pria dan wanita, antara golongan minoritas dan golongan mayoritas atau kriteria lainnya. Jika ada organisasi yang secara resmi menganut kebiaksanaan demikian, tentu hal demikian tidak dapat dibenarkan. Baik secara moral maupun secara administrasitif. Bagian yang mengelola sumber daya manusia harus peka terhadap situasi demikian. Kepekaan tersebut harus menjamin bahwa tidak seorang pun dalam organisasi yang mengalami perlakuan yang sifatnya diskriminatif, apapun alasan dan kriterianya karena semua anggota organisasi dan warga negara mempunya hak yang sama memperoleh pekerjaan. Juga hak yang sama memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan dalam rangka usaha seseorang meniti karier di bidang propesi dan pekerjaan yang ditekuninya. Asal saja semua syarat yang ditetapkan secara obyektif dan rasional terpenuhi.
4. Kemungkinan perpindahan pegawai. Merupakan dalam kehidupan organisasional bahwa mobilitas para pegawai selalu teradi, baik pada tingkat manajerial, profesional maupun pada tingkat teknis operasional. Berarti selalu ada pegawai yang berhenti bekerja pada suatu organisasi dan pindah ke organisasi yang lain, apapun alasan penyebab terjadinya perpindahan tersebut. Kenyataan ini merupakan tantangan bagi bagian pengelola sumber daya manusia, karena :
 - a. Perpindahan pegaswai pasgti selalu teradi dengan frekwensi atau intensitas yang tidak seragam
 - b. Mobilitas pegawai tersebut sukar diramalkan sebelumnya.
 - c. Lowongan yang timbul arena perpindahan pegawai perlu diisi baik melalui promosi dari dalam maupun melalui rekrutmen pegawai baru.

Dalam hubungan ini yang sangat menarik dan perlu untuk diperhatikan ialah bahwa perpindahan pegawai justru bisa terjadi karena suatu program pelatihan dan pengembangan yang berhasil baik, artinya berkat penyelenggaraan suatu program pelatihan dan pengembangan, keterampilan

dan kemampuan baru yang menimbulkan kesempatan bagi mereka pindah kerja yang semakin terbuka lebar karena ada organisasi lain yang ingin memanfaatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan baru itu.

G. PENILAIAN PELAKSANAAN PROGRAM

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi, Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yakni :

1. Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas
2. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian yang, untuk mengukur berhasil tidaknya, yang dinilai tidak hanya segi-segi teknis saja, akan tetapi segi-segi keperilakuan. Dengan demikian jelas bahwa penilaian harus diselenggarakan secara sistematis yang berarti mengambil langkah-langkah berikut :

1. Penentuan kriteria evaluasi ditetapkan bahkan sebelum suatu program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tolak ukur yang jelas berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja dalam posisi atau jabatan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan para pekerja menerima tugas pekerjaan baru di masa depan.
2. Penyelenggaraan suatu tes untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para pekerja sekarang guna memperoleh informasi tentang program pelatihan dan pengembangan apa yang tepat diselenggarakan.
3. Pelaksanaan ujian pasca pelatihan dan pengembangan untuk melihat apakah memang terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak dan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai.
4. Tindak lanjut yang berkesinambungan salah satu tolak ukur penting dalam menilai berhasil tidaknya suatu program pelatihan dan pengembangan ialah apabila transformasi yang diharapkan memang terjadi untuk kurun waktu yang cukup panjang di masa depan, tidak hanya segera setelah program tersebut selesai diselenggarakan. Hal ini sangat penting mendapat

perhatian karena memang benar bahwa hasil suatu program pelatihan dan, terutama, pengembangan tidak selalu terlihat dengan segera.

Dari pembahasan tentang pelatihan dan pengembangan di muka terlihat bahwa dengan proses seleksi dan program pengenalan yang sangat teliti sekalipun, para pekerja baru kemungkinan besar memerlukan pelatihan tambahan karena pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta sikap mereka bisa saja dipandang masih kurang memadai dibandingkan dengan tuntutan tugas yang harus dikerjakannya. Belum kalau dikaitkan dengan perlunya penyiapan para pegawai untuk tugas-tugas di masa depan yang menuntut penyelenggaraan kegiatan pengembangan sumber daya manusia, baik karena tuntutan dan tantangan internal maupun eksternal.

Tambahan pula karena investasi yang dibuat oleh organisasi dibidang sumber daya manusia tiak kecil - dalam bentuk biaya, tenaga dan waktu - perlu diupayakan benar-benar agar program pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang tepat, dengan sasaran yang jelas, isi program yang paling sesuai dengan kebutuhan, penerapan prinsip-prinsip belajar yang paling relevan, pelaksanaan program dengan menggunakan teknik-teknik belajar-mengajar yang paling cocok dan penilaian berdasarkan kriteria yang obyektif, tidak hanya dilihat dari sudut teknikal, akan tetapi juga dengan transformasi perilaku dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan yang telah diselenggarakan. Jelaslah agar tenaga kerja benar-benar merupakan sumber daya yang ampuh dalam mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi, salah satu aspek yang amat penting dalam keseluruhan proses pengelolaan sumber daya manusia adalah pengembangannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P.,(2018) *Manajemen Pengembangan Sumber daya Manusia*, Jakarta : Raja Grafindo.
- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : deepublish.
- Ali Hasan, N. (2018). *Pendidikan dan Pelatihan Sebagai Upaya Peningkatan kinerja Pustakawan*. Nurhayati Ali Hasan. *Libria* 10(1) 95-115.
- Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah, (2003).*Manajemen Sumber Daya Manusia* Yogyakarta : Graha Ilmu.Ardana dkk.
- Amin, W. (2012). *Manajemen : Suatu Pengantar*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Amirullah, (2015). *Pengantar manajemen (Fungsi-Proses-Pengendalian)*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Anggreni, P.D., (n.d.). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di 3 Perguruan Tinggi Dalam menghadapi Persaingan Global (Studipada Universitas di Provinsi Bali)*. Bali : Universitas Di Provinsi Bali.
- Arif, Y.H. (2018). *Pemahaman manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Center Akademik Publishing Service.
- Astuti, M.N (2019). *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan*. Kota Jambi: UIN Sultan Thaha Saifuddin.
- Dessler, G., (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed. 14*. Jakarta : Salemba Empat.
- Fauziah, MelindaI. Hidayat R. Suwarta. (2014). *Pengaruh pemberian Tunjangan Terhadap efektifitas Kerja Pegawai Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kabupaten Cirebon*. *Jurnal Publikasi*, Volume 2 Nomor 2.
- Hasibuan, (2017).*Manajemen Dasar: Pengertian dan Masalah*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Labola, Y.A. (2019). *Konsep Pengembangan Sumber daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisas*. *Jurnal Manaemen dan Kewirausahaan*

- Marnis, P.d (2008) *Manajemen Sumber Daya manusia*. Sidoarjo; Zifatama Publishing
- Mukaffan, (2021). *Pengembangan Sumber daya Manusia dalam Kepemimpinan Islam*. Lumajang : Klik Media.
- Noe, R.A. Hollenback, J.R. Gerhart, B. Wright.P.M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai keunggulan \Bersaing*. Ed.6. Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Putri, R.A. (n.d.). *PT. Bank Central asia : Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0 (Studi Kasus Proses Perencanaan SDM)*.
- Putu Tirta Aditya, W.A. (2023). *Analisis Manajemen Strategik* : PT. Bank Central Asia Tbk (BCA). *Jurnal Kewirausahaan*, 51-71.
- Rivai dan Veitzal, (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*. Ed.2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Grup.

PROFIL PENULIS



Penulis merupakan Dosen Ilmu Administrasi Publik di Universitas Sinjai Makassar dengan latar belakang pendidikan S1 di universitas 45, melanjutkan Pendidikan S2 di Universitas Bosowa, dan S3 di Universitas Negeri Makassar. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional berkolaborasi dengan penulis dari luar kampus seperti Post Conflict Social Change, Village Government Governance in an Effort to Improve Public Service, kualitas pelayanan dalam pengembangan sistem E-Government terhadap partisipasi Masyarakat, dan memiliki prosiding dengan judul : The Trigger For The High Number Of Novice Smokers In Jayapura Regency, Papua Province, Indonesia.

BAB 8 PERENCANAAN KARIER

Dra. Darmawati, M.Pd

Universitas Megarezky Makassar

A. PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan keterbukaan saat ini, suatu organisasi, baik publik maupun swasta, harus memiliki program pengembangan karier untuk mempertahankan karyawan berbakat dan mencapai tujuan organisasi (McDonald dan Hite, 2023). Begitu pula dari sudut pandang karyawan, karyawan mempunyai impian dan harapan terhadap cita-cita karir atau jabatan yang ingin diraihinya. Robertson, dkk., (2021) karier diartikan sebagai pekerjaan yang dijalani dan dipilih dengan harapan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Karier juga didefinisikan sebagai semua posisi atau pekerjaan yang dipegang oleh seseorang Robertson, dkk., (2021) atau pengalaman kerja selama siklus hidup karier Kumar (2022). Pada Bab ini akan dijelaskan aktivitas manajemen perencanaan karier, pelatihan dan konseling karier.

B. PERENCANAAN KARIER

Perencanaan karier dalam suatu organisasi, baik publik maupun swasta, melibatkan penyelarasan aspirasi atau harapan karier karyawan dengan peluang yang tersedia dalam organisasi. Robertson, dkk., (2021) Perencanaan karier dianggap sebagai proses yang sangat sistematis dan komprehensif untuk mengidentifikasi tujuan pengembangan karir, strategi untuk menerapkan pengembangan pribadi dan peluang karier, menilai dan menganalisis berbagai tantangan. dan kesempatan karier dalam penilaian karir (Aunguroch, dkk, 2021) dan minat organisasi. Proses perencanaan karier harus melibatkan dan menyelaraskan baik perspektif karyawan maupun perspektif organisasi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 8.1. Dari perspektif karyawan,

Perencanaan Karier harus mampu mengidentifikasi berbagai kebutuhan dan aspirasi karier karyawan. Melakukan penilaian dan konseling karyawan dan mengidentifikasi upaya pengembangan karier individu. Penilaian dan konsultasi dilakukan untuk mengidentifikasi keterampilan karyawan dan kebutuhan pengembangan kapasitas. Dari perspektif organisasi, perencanaan karier harus mampu mengidentifikasi kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya, termasuk mengatasi tantangan dan hambatan, informasi karier, dan program pelatihan dan pengembangan (Aungsuroch, dkk., 2021). Berikut gambar dari pengembangan dan perencanaan karir



Gambar 8.1. Perencanaan Karier Infographic

Sumber: <https://www.shutterstock.com/pt/image-vector/career-planning-infographic-783783124>

Dari gambar di atas dijelaskan bahwa perencanaan karier dimulai dari kualifikasi yang baik menghasilkan pendidikan yang menunjang kemudian motivasi memberikan kesuksesan dan jenjang karir yang menentukan tujuan, peluang karir serta mengenal diri sendiri. Tujuan dan manfaat dari

perencanaan karier adalah:

1. Menyelaraskan strategi dan kebutuhan karyawan internal
2. Mengembangkan atau mempromosikan karyawan
3. Memudahkan penempatan karyawan agar karyawan memenuhi standar keterampilan
4. Mengurangi turnover terutama bagi karyawan yang berbakat dan produktif sehingga tidak terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK).

Sistem perencanaan karier mencakup komponen-komponen berikut:

1. Penilaian diri akan membantu karyawan menetapkan tujuan, keterampilan, nilai-nilai dan kecenderungan perilaku
2. Pemeriksaan realitas karyawan diberitahu tentang bagaimana organisasi menilai keterampilan dan pengetahuan dan bagaimana karyawan dapat bekerja menuju peluang karir
3. Menetapkan tujuan karyawan menetapkan tujuan yang terkait dengan posisi pekerjaan, kinerja, dan Tingkat keterampilan yang diperlukan, mengidentifikasi langkah-langkah yang harus diambil, dan memperoleh keterampilan baru
4. Aktivitas Perencanaan Karyawan menentukan cara mencapai tujuan karier jangka pendek dan jangka panjang mereka dengan meningkatkan keterampilan mereka pendidikan atau kehadiran konferensi (Aunguroch, dkk, 2021). Berikut gambar dari tahapan perencanaan karier



Gambar 8.2. Tahapan dalam Proses Perencanaan Karier
Sumber: (Chetana, Nameirakpam Aunguroch, et.,al, 2021)

Dari gambar di atas dijelaskan bahwa dalam merencanakan sesuatu pasti diikuti dengan sebuah tujuan. Dalam fungsi manajemen, fungsi perencanaan posisinya selalu di awal kemudian diikuti dengan fungsi-fungsi berikutnya, kegiatan perencanaan selalu diakhiri dengan tindakan pengawasan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Secara umum perencanaan karier bertujuan untuk mengidentifikasi kemampuan dan keunikan yang dimiliki karyawan, melatih kemampuan kerja sama dalam tim, kemampuan dalam mengelola konflik yang mungkin terjadi, meningkatkan kemampuan dan mengembangkan pengetahuan dan pengalaman melalui program pelatihan. Melalui perencanaan karier, karyawan akan termotivasi untuk dapat mengeksplorasi kemampuan, kompetensi, keterampilan, tindakan, dan pengetahuan mereka secara optimal. Kelly, dkk., (2022) mengemukakan beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam perencanaan karier yang lebih cenderung pada tingkat kesesuaian antara karier yang ingin dicapai dengan kemampuan yang dimiliki, adapun tujuan tersebut, sebagai berikut:

Pertama perencanaan karier dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu pertama, perencanaan karier dari sudut pandang pekerja, ditentukan oleh status pekerjaan, kehidupan pribadi, usia, keadaan keluarga, harapan keuangan dan gaya hidup yang diinginkan. *Kedua*, perencanaan karier dari sudut pandang karyawan. perspektif organisasi, diimplementasikan untuk mempertahankan karyawan berbakat. Peran organisasi sangatlah penting. Penting untuk melatih karyawan yang mampu mencapai tujuan karier mereka. Organisasi harus mampu menyesuaikan jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi dengan standar kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai serta melakukan upaya-upaya peningkatan keterampilan dan kualifikasi pegawai. anggota agar lebih mendekati standar kompetensi yang telah ditetapkan.

C. MANAJEMEN KARIER

Manajemen karier adalah suatu proses dalam suatu organisasi untuk menilai, memilih, menempatkan dan mengembangkan karyawannya untuk menyediakan orang-orang berbakat bagi organisasi. Simamora dalam Macedo, dkk, (2023) Manajemen karier pada Career management in digital age cara peningkatan keterampilan, jenjang karier, mutasi atau promosi, kinerja yang dilakukan. berdasarkan sistem penilaian kompetensi. Sementara

itu, Macedo, dkk., (2023) menambahkan bahwa manajemen karier juga mencakup standar kompetensi suatu jabatan, pusat penilaian konseling karier, bimbingan karier dan kesesuaian antara standar kompetensi dan keterampilan pegawai (Michnik, 2024). Sistem penilaian kompetensi yang dimaksud dalam mengelola karier seorang karyawan harus memperhatikan faktor-faktor berikut ini:

1. Kualitas yang dapat dilihat dari pendidikan formal
2. Kompetensi atau kemampuan
3. Efisiensi
4. Integritas
5. Etika.

Shaihato pun menambahkan perlunya networking dan pengalaman karena hal ini akan memudahkan dalam menyelesaikan masalah.

Manajemen karier karyawan dilakukan untuk mencapai kepastian karier karyawan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan, profesionalisme yang lebih tinggi, menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan pengembangan karier pegawai PP 11 tahun Tahun 2017, memenuhi kebutuhan tenaga kerja masa depan dan memfasilitasi transfer pengetahuan Budaya organisasi dan pengetahuan (McDonald dan Hite, 2023).

Dalam praktiknya, khususnya pada organisasi sektor publik di daerah, pengelolaan karier yang berbasis pada sistem merit masih banyak diwarnai oleh kesenjangan terutama dalam hal pengembangan karier pegawai, mengutamakan pegawai yang loyal dan berprestasi pada saat pemilihan pimpinan. Bidang perencanaan karier ditutup atau tidak dipublikasikan, standar kompetensi belum ditetapkan, model karier tidak lagi menjadi pedoman atau panduan, dan transisi karyawan tidak lagi diperhitungkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat,

Hal tersebut memengaruhi motivasi karyawan. tidak lagi berdasarkan kinerja melainkan isu politik, karyawan terpecah belah dan tujuan kinerja organisasi tidak tercapai (Mouratidou, dkk, 2024). Dengan adanya praktik tersebut, maka perlu dilakukan monitoring dan pengendalian Pengelolaan karier pegawai guna tercapainya tujuan karier pegawai yang berbasis pada sistem merit. Berikut model manajemen karier



Gambar 8.3. Model Manajemen Karier
 Sumber : MSDM123.com

Dari gambar model manajemen karier di atas, manajemen karier memiliki beberapa komponen sebagaimana dapat dilihat pada gambar 8.3 yang dapat dijelaskan sebagai berikut (McDonald dan Hite, 2023):

1. Eksplorasi Karier adalah mengidentifikasi dan menganalisis terkait informasi karier. Pegawai harus mengidentifikasi diri sendiri terkait bakat dan minat pribadi dalam karier, termasuk diantaranya alternatif karier yang akan dipilih. Terdapat 2 eksplorasi karier yaitu : *Pertama* eksplorasi diri. Eksplorasi diri memberikan informasi tentang kekuatan, kelemahan, bakat dan keterbatasan pegawai sehingga pegawai paham dan sadar terkait minat karier dan mengidentifikasi jalur karier yang tepat untuk dirinya. Pegawai yang memilih karier yang selaras dengan minat dan keterampilan akan lebih puas dalam pekerjaannya dan menikmati kesuksesan karier yang lebih besar. *Kedua*, eksplorasi lingkungan yang meliputi jenis pekerjaan, jenis industri, keterampilan yang diperlukan dan alternatif pekerjaan dalam organisasi tertentu atau pekerjaan alternatif di masa depan, pengalaman yang diperlukan untuk berpindah dari posisi lini ke posisi staf, alternatif organisasi dan dampak keluarga terhadap keputusan karier.
2. Kesadaran adalah persepsi yang akurat terkait kualitas dan karakteristik pegawai terhadap lingkungan yang relevan. Kesadaran yang mendalam tentang diri dan lingkungan memungkinkan seseorang untuk menetapkan tujuan karier dan strategi pengembangannya.

3. Penetapan Tujuan. Penetapan tujuan dalam rangka mempertahankan motivasi, memiliki sesuatu untuk dinantikan dan mencapai kesuksesan.
4. Strategi Pengembangan. Strategi ini terkait pendekatan terstruktur dalam pengembangan kapabilitas, sumber daya dalam organisasi yang akan memungkinkan orang untuk mengendalikan perjalanan karier dengan sukses.
5. Strategi Implementasi adalah proses yang menerapkan rencana dan strategi untuk mencapai tujuan agar menghasilkan kemajuan menuju tujuan karier yang ditetapkan.
6. Umpan Balik dapat memungkinkan pegawai untuk menilai kariernya
7. Penilaian karier yaitu proses dimana pegawai memperoleh dan menggunakan umpan balik terkait karier untuk menentukan tujuan dan strategi karier yang sesuai.

Manajemen karier yang efektif dapat diidentifikasi pada indikator berikut (Greenhaus dan Callanan dalam McDonald dan Hite, 2023) :

1. Pengetahuan mendalam tentang pegawai dan gambaran lingkungan yang akurat
2. Pengembangan tujuan karier sesuai dengan pilihan atau keinginan, kompetensi dan karier yang diinginkan.
3. Pengembangan dan implementasi strategi karier yang tepat
4. Proses umpan balik berkelanjutan yang memungkinkan adaptasi dalam menghadapi situasi yang berubah.

Dalam manajemen karier perlu juga memperhatikan aspek pengembangan karier. Pengembangan karier adalah sebagai suatu proses peningkatan kemampuan kerja dan kinerja pegawai untuk pencapaian karier yang diinginkan. Tujuannya mengharmoniskan atau menghubungkan antara tujuan dan kebutuhan karier pegawai dengan kesempatan karier yang tersedia pada organisasi baik untuk saat ini atau masa datang (Robertson, dkk., 2021). Berikut pengembangan karier pegawai akan dihadapkan pada fase-fase :



Gambar 8.4. Tiga Tahapan Penyusunan Rencana Pengembangan Karir ASN
 Sumber : *Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara, Padmaningrum, S. H, 2021*

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa 3 elemen tahapan penting untuk pengembangan karier Aparatur Sipil Negara atau (ASN/Pegawai) yaitu (1) Tahap Persiapan terdiri dari mengidentifikasi nomenklatur nama jabatan berdasarkan analisis jabatan, mengidentifikasi kelas jabatan berdasarkan evaluasi jabatan, menyusun peta jabatan berdasarkan penghitungan kebutuhan pegawai dan menyusun peta kompetensi pegawai yang telah mengikuti uji kompetensi berdasarkan standar kompetensi. (2) Tahap Penyeragaman Kompetensi serta (3) Tahap Penyusunan Pengembangan Karier ASN.

Pertumbuhan dan keberhasilan karier seorang karyawan sebagian besar ditentukan oleh aspek-aspek seperti kinerja, pendidikan, keterampilan, keberuntungan, dan hubungan atau jaringan. Bahkan di beberapa organisasi, kedekatan dengan manajer atau pernah bekerja di bawah manajer merupakan faktor dalam karier seorang karyawan. Oleh karena itu, karyawan tidak boleh menunggu organisasi mengembangkan jalur karier. Karyawan harus secara proaktif mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka, memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka di bidangnya, dan menjaga sikap dan perilaku yang konsisten dengan harapan organisasi.

Untuk mencapai tujuan karier, menurut Yates (2022) menyatakan bahwa strategi karier harus dilakukan sebagai berikut:

1. Memperbaiki model karier yang terputus-putus untuk memprediksi lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi dan diubah
2. Mendefinisikan kesuksesan karier dengan nilai pelanggan
3. Berfokus pada tujuan karier yang Anda ingin mencapai
4. Bangun rencana karier multidimensi
5. Kemajuan dalam keputusan dan tujuan karier bisnis yang berfokus pada pelanggan
6. Rencana harus fleksibel, tujuan karier selalu ditinjau

D. KEGIATAN *COACHING*

Layanan bimbingan karier atau konseling karier disediakan oleh organisasi untuk membantu karyawan memilih jenjang karier yang tepat dan mengetahui tujuan karier yang ingin dicapai. Layanan konseling karier dapat diberikan oleh konselor karier yang tugasnya mendengarkan berbagai minat karyawan, organisasi dan tunjangan karyawan yang terkait dengan pekerjaan, keterampilan dan kualifikasi karyawan, kinerja dan tentu saja perencanaan dan pengembangan karier (Bakshi dan Yuen, 2023).

Sebelum melakukan bimbingan karier, konselor karier harus memetakan keterampilan karyawan melalui tes psikometri dan tes lainnya. Pemetaan dilakukan oleh organisasi atau konselor pembimbing atau alternatif lain adalah meminta karyawan untuk melakukan penilaian mandiri (Soika dan Vronska, 2023).

E. KEGIATAN *COUNSELING*

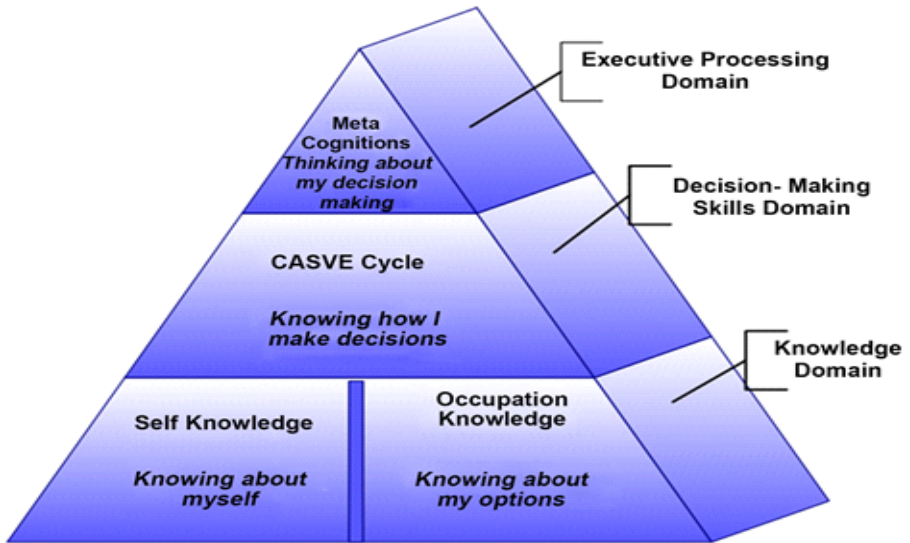
Bimbingan karier sangat penting bagi karyawan dan organisasi. Konseling karier akan membantu karyawan dalam menetapkan tujuan karier sesuai dengan minatnya, meningkatkan sikap dan kualitas pribadi sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta berupaya meningkatkan keterampilan dan kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Saran-saran konselor pembimbing dapat ditingkatkan dengan harapan dapat mencapai tujuan karier karyawan.

Konseling karier untuk organisasi dapat menjadi cara untuk menjelaskan kepada karyawan tentang kebutuhan keterampilan organisasi, meningkatkan pendidikan, kinerja, dan budaya organisasi. Organisasi juga dapat merinci mengapa karier karyawan terhambat. Dengan bimbingan karier, diharapkan karyawan akan berupaya keras untuk mengisi kesenjangan dalam kualifikasi yang dibutuhkan, tingkat kinerja, keterampilan organisasi termasuk sikap perilaku (Keshf dan Khanum, 2021).

Konseling karier dapat dipahami sebagai upaya membantu individu meningkatkan penilaian diri terhadap karyawan, lingkungan kerja karyawan, dan tantangan karyawan. Dewan juga bertujuan untuk mengoptimalkan pengalaman dan perilaku karyawan. Gelso dan Fretz dalam Puke (2022) Bimbingan karier dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan dengan karyawan pada waktu yang disepakati atau dalam bentuk lokakarya. Konseling karier didasarkan pada empat elemen dasar:

1. Fokus pada klien dengan kesehatan mental yang baik.
2. Fokus pada sumber daya dan kekuatan pelanggan.
3. Durasi Proses orientasi dan konseling relatif singkat.
4. Pertimbangkan pelanggan dalam konteks.

Konseling karir bertujuan untuk mengatasi tantangan dan masalah yang mungkin dihadapi setiap karyawan selama bekerja. Tantangan dan masalah ini mencakup keraguan karier, kurangnya pengetahuan, dan ketidakpuasan kerja (Puke, 2022). Berikut Salah satu model konseling karier untuk membantu pegawai dalam membuat keputusan karier yang lebih baik adalah pendekatan *the cognitive information-processing* (CIP) (gambar 8.5). Gambar piramida di berikut menunjukkan 3 fase dalam *cognitive information-processing* (CIP) antara lain (1) Ranah pemrosesan eksekutif; (2) Ranah keterampilan pengambilan keputusan; dan (3) Ranah pengetahuan



Gambar 8.5. Cognitive Information Processing Approach 2024
 Sumber: Scientific Research Publishing College Counseling,
 (www. Coburncu.com)

DAFTAR PUSTAKA

- Aunguroch, Y., Gunawan, J., & Fisher, M. L. (2021). Career planning and development. In *Redesigning the Nursing and Human Resource Partnership: A Model for the New Normal Era* (pp. 81-92). Singapore: Springer Singapore.
- Bakshi, A. J., & Yuen, M. (Eds.). (2023). *Counselling and Career Guidance in Asia: Developments, Challenges and Opportunities*.
- Kelly, B. T., & Ahmed, N. Z. (2022). Career Planning. In *The Successful Health Care Professional's Guide: Everything You Need to Know But Weren't Taught in Training* (pp. 31-39). Cham: Springer International Publishing.
- Keshf, Z., & Khanum, S. (2021). Career guidance and counseling needs in a developing country's context: A qualitative study. *Sage Open, 11*(3), 21582440211040119
- Kumar, A. (2022). *Personal, social, academic and career development in higher education: SOARING to success*. Routledge.
- Macedo, R. R. D., Veloso, E. F. R., Pinsky, V., & Trevisan, L. (2023). Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals. *Revista de Administração da UFSM, 16*(1), e3.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2023). *Career development: A human resource development perspective*. Routledge.
- Michnik, K. (2024). *Library Career Management in the Digital Age: A New Tool for Development*. Elsevier.
- Mouratidou, M., Grabarski, M. K., & Donald, W. E. (2024). Intelligent careers and human resource management practices: qualitative insights from the public sector in a clientelistic culture. *Journal of Work-Applied Management, 16*(1), 97-111.
- Padmaningrum, S. H. (2021). *Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara*. Samudra Biru.
- Puka, E. (2022, July). Career Guidance in Service of Young People Professional Development. In *BOOK OF PROCEEDINGS* (p. 151).
- Robertson, P. J., Hooley, T., & McCash, P. (Eds.). (2021). *The Oxford*

handbook of career development. Oxford University Press.

Soika, I., & Vronska, N. (2023). Career Counselling in Human Resource Management. *Rural Environment. Education. Personality (REEP)*, 16, 20-28.

Yates, J. (2022). *The career coaching handbook*. Routledge.

PROFIL PENULIS



Dra. Darmawati, M.Pd,

lahir 16 Oktober 1969 di Camba Kabupaten Maros Sulawesi Selatan Penulis adalah seorang ASN, Dosen DPK. Perempuan yang telah dikaruniai dua orang anak dan dua orang cucu. Ia sudah mengabdikan diri di berbagai bidang pekerjaan mulai dari Staf Kepegawaian Bagian Organisasi Setda Maros, Dosen STKIP Cokroaminoto Palopo, Guru SMA Neg.1 Suppa Pinrang, SMA Neg.1 Larompong Luwu, SMA Neg. 2

Maros, Ponpres IMMIM Putra Makassar, Ponpres Hj. Haniah Maros, Anggota Komisi Pemilihan Umum (KPU) Maros selama 10 tahun, dan sekarang menjadi Dosen di sebuah PTS naungan LLDikti Wilayah IX Sulawesi. Ia telah menulis antologi ber-ISBN dengan judul: *Psikologi Pendidikan, Pancasila Kontekstualisasi, Rasionalisasi, dan Aktualisasi, Perjuangan Antara Doa dan Kenyataan, Kala Cinta Menyapa, Teka Teki Silang Permainan Edukatif yang Seru, Arti Hadirmu, Telaga Jiwa, Daring Oh Daring, Ketika Pandemi Covid-19 Melanda, Ramadan Yang Dirindukan, Kotak Pandora, dan Never Give Up.* Karya-karyanya dapat dilihat melalui: Google Scholar : <https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=PIYmAPoAAAAJ>, SINTA ID : 6754436 dan Email : darmawatimrs@gmail.com

BAB 9 MANAJEMEN KINERJA

Andi Tenri Ulmi Qalsum R, S.E., MM

STIE Pelita Buana

A. PENGERTIAN DAN KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja menurut Costello (1994) adalah dasar kekuatan pendorong yang berada di belakang semua Keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya. Manajemen kinerja menurut Schwarz adalah gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut pencapaian tujuan memberikan umpan bali dari manajer kepada karyawan dan sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula dengan penilaian kinerja.

Pengertian manajemen kinerja menurut Amstrong (2004) adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja didalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu. Menurut Teni (2011) Manajemen kinerja adalah suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu maupun tim secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pendekatan ini bersifat strategis dan berfokus pada peningkatan kinerja anggota organisasi melalui pengembangan kapabilitas baik di tingkat individu maupun kelompok, sehingga perbaikan dapat dilakukan secara berkesinambungan. Beberapa aspek utama dalam manajemen kinerja meliputi:

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan sasaran yang jelas, terukur, dan sejalan dengan strategi organisasi. Selain itu, diperlukan penentuan indikator keberhasilan yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja.

2. Pemantauan dan Pengukuran Kinerja

Pemantauan dilakukan secara berkala guna mengevaluasi sejauh mana target telah dicapai. Proses ini sering kali menggunakan alat ukur seperti

Key Performance Indicators (KPI) dan Balanced Scorecard (BSC) untuk menilai efektivitas kerja individu maupun tim.

3. Pengembangan Kinerja

Pengembangan dilakukan dengan menyediakan pelatihan, bimbingan, dan umpan balik guna meningkatkan kapasitas individu maupun kelompok kerja. Selain itu, penerapan budaya kerja yang fleksibel dan inovatif sangat diperlukan agar kinerja dapat terus berkembang.

4. Evaluasi dan Pemberian Umpan Balik

Penilaian terhadap hasil kinerja dilakukan secara objektif berdasarkan data dan analisis. Umpan balik diberikan sebagai langkah untuk mengidentifikasi keunggulan serta aspek yang masih perlu ditingkatkan.

5. Pemberian Apresiasi dan Tindakan Korektif

Organisasi perlu memberikan penghargaan kepada individu atau tim yang berhasil mencapai target guna meningkatkan motivasi kerja. Sementara itu, tindakan korektif diterapkan bagi mereka yang belum memenuhi standar kinerja agar dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Dengan menerapkan manajemen kinerja yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa setiap anggota tim bekerja secara optimal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih efisien.

B. KOMPONEN MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja terdiri dari beberapa komponen utama yang saling berkaitan dan berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja individu maupun tim dalam organisasi. Komponen pertama adalah prasyarat, yang mencakup pemahaman tentang misi dan tujuan strategis organisasi serta analisis pekerjaan untuk menentukan tugas, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (KSA) yang diperlukan dalam suatu posisi kerja. Tanpa pemahaman yang jelas terhadap aspek ini, sistem manajemen kinerja tidak dapat berjalan dengan optimal. Selanjutnya, perencanaan kinerja menjadi tahap penting dalam menentukan ekspektasi terhadap karyawan. Dalam tahap ini, organisasi menetapkan hasil yang diharapkan, target kinerja, serta standar kerja yang menjadi tolok ukur keberhasilan. Selain itu, perencanaan kinerja juga mencakup identifikasi perilaku kerja yang mendukung pencapaian hasil

serta penyusunan rencana pengembangan bagi karyawan guna meningkatkan keterampilan mereka.

Setelah perencanaan ditetapkan, organisasi memasuki tahap pelaksanaan kinerja, di mana karyawan mulai menjalankan tugas sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Pada tahap ini, supervisor memiliki peran penting dalam mengamati dan mendokumentasikan kinerja karyawan serta memberikan umpan balik yang konstruktif secara berkala. Komunikasi yang terbuka antara karyawan dan supervisor sangat diperlukan agar potensi kendala dalam pencapaian kinerja dapat segera diatasi. Komponen berikutnya adalah penilaian kinerja, yang bertujuan untuk mengevaluasi pencapaian target serta efektivitas perilaku kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Penilaian ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diharapkan sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

Setelah penilaian dilakukan, tahap tinjauan kinerja menjadi momen bagi supervisor dan karyawan untuk mendiskusikan hasil evaluasi secara lebih mendalam. Fokus utama dalam tinjauan ini adalah memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, serta menyusun strategi pengembangan di masa depan. Dalam diskusi ini, umpan balik yang diberikan harus bersifat konstruktif agar dapat mendorong motivasi dan perbaikan kinerja karyawan. Terakhir, pembaruan dan kontrak ulang kinerja merupakan komponen yang memastikan bahwa sistem manajemen kinerja tetap relevan dengan perkembangan organisasi. Seiring dengan perubahan strategi dan kebutuhan bisnis, target dan ekspektasi kinerja juga dapat mengalami penyesuaian. Oleh karena itu, karyawan harus menyesuaikan diri dengan standar dan tujuan yang diperbarui agar tetap selaras dengan visi organisasi.

C. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

Kinerja seseorang dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya kerja, struktur organisasi, serta karakter dan kompetensi individu yang terlibat di dalamnya. Agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang kondusif, di mana setiap individu maupun kelompok memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi secara optimal. Selain itu, organisasi juga harus mendorong pengembangan berkelanjutan, baik dalam hal peningkatan keterampilan

maupun pengetahuan, sehingga setiap anggota dapat terus beradaptasi dan memberikan performa terbaik dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Mangkunegara (2000), kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya: (a) Faktor kemampuan, yang mencakup aspek psikologis seperti kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan nyata yang diperoleh melalui pendidikan. Oleh karena itu, pegawai sebaiknya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian mereka. (b) Faktor motivasi, yang terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi lingkungan kerja. Motivasi berperan sebagai dorongan yang mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan pekerjaannya. Sikap mental yang positif menjadi pendorong utama bagi seseorang untuk mengoptimalkan potensi kerjanya. Buku *Organizations: Behavior, Structure, Processes* karya James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly Jr. membahas berbagai faktor yang memengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Berikut adalah beberapa faktor utama yang dijelaskan dalam buku tersebut:

D. KARAKTERISTIK INDIVIDU

Kepribadian, keterampilan, dan pengalaman seseorang berpengaruh terhadap cara mereka bekerja dan beradaptasi dalam organisasi. Sikap dan persepsi individu terhadap pekerjaan serta nilai-nilai yang mereka anut dapat memengaruhi motivasi dan produktivitas.

1. Motivasi

Teori motivasi seperti Teori Kebutuhan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg digunakan untuk menjelaskan bagaimana dorongan internal dan eksternal mempengaruhi kinerja karyawan. Insentif, penghargaan, dan pengakuan dari atasan juga berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja.

2. Lingkungan Kerja

Faktor fisik seperti fasilitas kerja, kebisingan, dan pencahayaan dapat berdampak pada kenyamanan dan efektivitas kerja. Faktor sosial, termasuk hubungan dengan rekan kerja dan budaya organisasi, juga memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas.

3. Struktur Organisasi

Hierarki dan alur komunikasi dalam perusahaan dapat memengaruhi seberapa efektif individu menjalankan tugasnya. Organisasi yang

fleksibel dan memiliki sistem kerja yang jelas cenderung meningkatkan efisiensi dan kepuasan kerja.

Penilaian kinerja berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Dengan adanya evaluasi ini, organisasi dapat merancang kebijakan serta program yang lebih optimal dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, penilaian terhadap individu juga memberikan manfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, karena melalui proses ini dapat diperoleh gambaran yang jelas mengenai tingkat kinerja karyawan.

E. TAHAPAN DALAM MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini tidak hanya berfokus pada evaluasi hasil kerja, tetapi juga mencakup perencanaan, pemantauan, serta pengembangan kinerja secara berkelanjutan. Berikut adalah tahapan utama dalam manajemen kinerja:

Perencanaan kinerja (*performance planning*), Pada tahap ini, organisasi menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas bagi individu maupun tim. Tujuan yang dirancang umumnya mengikuti prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) untuk memastikan bahwa target yang ditetapkan dapat dicapai secara realistis. Selain itu, indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicators (KPI)* juga dirumuskan guna mengukur pencapaian sasaran yang telah ditentukan (Aguinis, 2022).

Pemantauan dan pengukuran kinerja (*performance monitoring & measurement*). Proses ini dilakukan dengan mengumpulkan data terkait kinerja karyawan melalui laporan kerja, observasi, serta sistem evaluasi yang tersedia. Evaluasi dapat dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard (BSC)* atau sistem penilaian lainnya yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Dalam tahap ini, penting bagi manajer untuk memberikan umpan balik awal guna membantu karyawan melakukan perbaikan sebelum evaluasi akhir dilakukan.

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*), yang bertujuan untuk menilai pencapaian individu berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses evaluasi dapat menggunakan berbagai metode seperti *performance appraisal*, *360-degree feedback*, atau *self-assessment*. Dalam tahap ini,

manajemen mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja individu serta membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan. Evaluasi yang objektif akan memberikan gambaran yang jelas mengenai sejauh mana karyawan telah memenuhi ekspektasi organisasi.

Pemberian umpan balik dan pengembangan kinerja (performance feedback & development). Pada tahap ini, atasan memberikan umpan balik yang bersifat konstruktif kepada karyawan guna meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Diskusi antara atasan dan bawahan menjadi aspek penting dalam tahap ini untuk menentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Selain itu, organisasi juga dapat menyusun rencana pengembangan keterampilan melalui pelatihan (training), pembimbingan (coaching), atau pendampingan (mentoring). Program pengembangan ini bertujuan untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensi mereka agar lebih produktif dan efektif dalam pekerjaannya.

Peningkatan dan pengembangan kinerja (performance improvement & development). Organisasi akan melakukan berbagai penyesuaian strategi berdasarkan hasil evaluasi yang telah diperoleh. Implementasi program pelatihan dan pengembangan menjadi bagian penting dalam tahap ini untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan guna mencapai target yang lebih tinggi. Selain itu, organisasi juga perlu membangun budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja berkelanjutan agar karyawan dapat berkembang secara profesional dan memberikan kontribusi maksimal bagi Perusahaan.

Dengan melalui tahapan ini secara sistematis, organisasi dapat memastikan bahwa manajemen kinerja berjalan secara efektif dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Manajemen kinerja yang baik akan berdampak positif tidak hanya pada individu tetapi juga pada keseluruhan kinerja organisasi.

F. TANTANGAN DAN KRITIK TERHADAP MANAJEMEN KINERJA

Implementasi sistem manajemen kinerja tidak selalu berjalan mulus. Beberapa tantangan utama yang sering dihadapi organisasi meliputi ketidakkonsistenan dalam evaluasi, kurangnya umpan balik yang tepat waktu, serta sistem yang terkadang bias. Ketidakkonsistenan terjadi ketika ada

perbedaan antara komentar supervisor dengan nilai yang diberikan, yang dapat menimbulkan kebingungan dan demotivasi karyawan. Kurangnya umpan balik yang tepat waktu juga menjadi masalah serius, terutama dalam sistem yang hanya melakukan evaluasi tahunan. Dalam banyak kasus, jika seorang karyawan memiliki kekurangan dalam pekerjaannya, mereka baru menyadarinya setelah berbulan-bulan berlalu, sehingga sulit untuk segera melakukan perbaikan.

Bias dalam sistem evaluasi juga menjadi tantangan besar. Beberapa supervisor cenderung menilai berdasarkan subjektivitas atau preferensi pribadi, bukan berdasarkan kinerja aktual karyawan. Selain itu, ada kecenderungan untuk menilai rata-rata semua karyawan agar tidak menimbulkan konflik, yang membuat sistem menjadi kurang efektif dalam mengidentifikasi talenta berprestasi maupun karyawan yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Di samping itu, pengukuran kontribusi individu dalam tim sering kali menjadi tantangan. Dalam banyak organisasi, keberhasilan sebuah proyek bergantung pada kolaborasi, tetapi sistem evaluasi lebih menekankan pada kinerja individu. Hal ini bisa menyebabkan ketidakadilan dalam penghargaan atau hukuman, serta menurunkan motivasi kerja.

Selain tantangan internal, faktor eksternal juga mempengaruhi efektivitas manajemen kinerja. Perubahan regulasi ketenagakerjaan, perkembangan teknologi, serta pergeseran budaya kerja memerlukan sistem yang fleksibel dan adaptif. Banyak organisasi kesulitan menyesuaikan sistem manajemen kinerja mereka dengan perkembangan zaman, sehingga sistem menjadi usang dan kurang relevan dengan kebutuhan tenaga kerja modern. Kurangnya pelatihan bagi manajer dalam melakukan evaluasi kinerja juga menjadi hambatan besar. Banyak manajer merasa tidak nyaman dalam memberikan umpan balik, terutama jika harus menyampaikan kritik yang konstruktif. Hal ini dapat menyebabkan pertemuan tinjauan kinerja menjadi tidak efektif atau sekadar formalitas belaka tanpa ada tindakan nyata untuk peningkatan kinerja. Selain itu, beberapa karyawan merasa bahwa sistem manajemen kinerja lebih bersifat administratif daripada membantu perkembangan profesional mereka. Jika sistem lebih menekankan pada dokumen dan prosedur dibandingkan pengembangan individu, maka manfaatnya bagi karyawan menjadi berkurang. Hal ini berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Meskipun terdapat berbagai tantangan, organisasi dapat mengatasi hambatan ini dengan memastikan bahwa sistem manajemen kinerja bersifat transparan, objektif, serta memberikan umpan balik secara berkala. Pelatihan bagi manajer dalam memberikan penilaian yang adil dan berbasis data juga sangat penting agar sistem ini dapat berjalan dengan efektif dan memberikan manfaat bagi seluruh pihak dalam organisasi. Selain itu, integrasi teknologi dalam sistem manajemen kinerja dapat membantu mengurangi beban administratif dan meningkatkan efisiensi proses evaluasi.

G. IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Sebelum sistem manajemen kinerja diluncurkan, beberapa langkah penting perlu dilakukan agar sistem dapat diterima dengan baik oleh organisasi. Langkah-langkah ini meliputi perencanaan komunikasi, pembuatan mekanisme banding, pelatihan bagi penilai, serta uji coba sistem untuk mengidentifikasi dan memperbaiki potensi kesalahan.

1. Rencana Komunikasi

Rencana komunikasi harus menjawab berbagai pertanyaan penting, seperti definisi manajemen kinerja, relevansinya dengan strategi organisasi, manfaat bagi karyawan dan atasan, cara kerja sistem, serta peran dan tanggung jawab masing-masing pihak. Rencana komunikasi yang baik dapat meningkatkan penerimaan dan kepuasan karyawan terhadap sistem.

2. Proses Banding

Proses banding bertujuan untuk memastikan keadilan dalam evaluasi kinerja. Biasanya, proses banding terdiri dari dua tingkat:

- a. Tingkat 1: Melibatkan departemen sumber daya manusia (SDM) sebagai mediator.
- b. Tingkat 2: Melibatkan panel manajer dan rekan kerja sebagai pengambil keputusan akhir. Dengan adanya proses banding, organisasi dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen kinerja.

3. Pelatihan Penilai

Pelatihan bagi penilai bertujuan untuk mengurangi kesalahan dalam evaluasi kinerja. Program pelatihan dapat mencakup berbagai metode, seperti:

- a. Pelatihan Kesalahan Penilai (Rater Error Training/RET): Meningkatkan kesadaran terhadap kesalahan umum dalam penilaian.
 - b. Pelatihan Kerangka Acuan (Frame of Reference Training/FOR): Membantu penilai memiliki standar evaluasi yang lebih seragam.
 - c. Pelatihan Observasi Perilaku (Behavioral Observation Training/BO): Mengajarkan cara mencatat dan mengamati perilaku secara objektif.
 - d. Pelatihan Kepemimpinan Mandiri (Self-Leadership Training/SLT): Meningkatkan kepercayaan diri penilai dalam mengelola kinerja karyawan.
4. Uji Coba Sistem
- Sebelum sistem diterapkan sepenuhnya, uji coba perlu dilakukan untuk mengidentifikasi kekurangan dan melakukan perbaikan. Dalam uji coba ini, organisasi dapat menilai apakah sistem sudah berjalan sesuai harapan serta mengumpulkan masukan dari karyawan dan manajer.
5. Pemantauan dan Evaluasi Sistem
- Setelah sistem diterapkan, pemantauan dan evaluasi berkelanjutan sangat penting untuk memastikan efektivitasnya. Evaluasi ini dapat mencakup:
- a. Reaksi karyawan dan manajer terhadap sistem melalui survei dan wawancara.
 - b. Distribusi peringkat kinerja untuk mengidentifikasi kemungkinan bias dalam evaluasi.
 - c. Kualitas informasi dalam formulir penilaian guna menilai kelengkapan dan relevansi data yang dikumpulkan.
 - d. Kinerja tingkat unit dan organisasi sebagai indikator efektivitas sistem.
 - e. Identifikasi hambatan dalam implementasi sistem dengan meninjau tantangan yang dihadapi karyawan dan manajer.
 - f. Analisis efektivitas pelatihan untuk menilai apakah pelatihan bagi penilai dan karyawan telah memberikan hasil yang diharapkan.
 - g. Evaluasi ROI (Return on Investment) dari sistem manajemen kinerja untuk menilai dampak finansial dan non-finansial terhadap organisasi.
 - h. Pemantauan penggunaan sistem secara real-time untuk memastikan karyawan dan supervisor benar-benar menerapkan sistem dengan optimal.
 - i. Revisi dan penyesuaian sistem berdasarkan hasil evaluasi agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi.

Manajemen kinerja yang efektif tidak hanya tentang menilai karyawan, tetapi juga memastikan bahwa sistem yang diterapkan dapat meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan komunikasi yang baik, proses banding yang adil, pelatihan bagi penilai, serta pemantauan sistem yang berkelanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa sistem manajemen kinerja memberikan manfaat jangka panjang.

H. STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA

Meningkatkan kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mencapai produktivitas optimal dalam organisasi. Berbagai strategi dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja, di antaranya melalui motivasi dan penghargaan, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta pemanfaatan teknologi dalam manajemen kinerja.

1. Motivasi dan Penghargaan

Motivasi merupakan faktor kunci yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang telah ditetapkan. Menurut teori motivasi Herzberg, terdapat dua faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) dan faktor motivasi (*motivator factors*). Faktor pemeliharaan mencakup aspek seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja yang nyaman, sedangkan faktor motivasi mencakup pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab yang lebih besar.

Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah melalui pemberian penghargaan (*reward*). Penghargaan dapat berbentuk finansial maupun non-finansial. Penghargaan finansial meliputi bonus, insentif, dan kenaikan gaji, sedangkan penghargaan non-finansial dapat berupa apresiasi verbal, sertifikat penghargaan, kesempatan promosi, atau fleksibilitas kerja. Sistem penghargaan yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan tetapi juga mendorong loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

2. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan strategi penting dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi tenaga kerja. Pelatihan bertujuan untuk memberikan keterampilan baru yang relevan dengan

pekerjaan, sedangkan pengembangan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan jangka panjang yang mendukung pertumbuhan karier karyawan. Beberapa metode pelatihan yang umum digunakan meliputi:

- a. Pelatihan di tempat kerja (on-the-job training), seperti mentoring dan coaching.
- b. Pelatihan di luar tempat kerja (off-the-job training), seperti seminar, workshop, dan kursus profesional.
- c. E-learning dan pelatihan berbasis teknologi, yang memungkinkan karyawan belajar secara fleksibel melalui platform digital (Noe et al., 2021).

Selain itu, pengembangan karyawan juga mencakup program succession planning, di mana organisasi menyiapkan individu yang berpotensi untuk menduduki posisi strategis di masa depan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, karyawan akan merasa lebih dihargai dan memiliki motivasi lebih tinggi dalam bekerja (Bratton & Gold, 2021).

3. Pemanfaatan Teknologi dalam Manajemen Kinerja

Teknologi memainkan peran penting dalam manajemen kinerja modern. Dengan adanya digitalisasi, organisasi dapat memantau, menganalisis, dan meningkatkan kinerja karyawan secara lebih efektif. Beberapa bentuk pemanfaatan teknologi dalam manajemen kinerja meliputi:

a. Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Digital

Banyak perusahaan menggunakan perangkat lunak Human Resource Management System (HRMS) atau Performance Management System (PMS) untuk mengelola dan menilai kinerja karyawan secara real-time. Sistem ini memungkinkan manajer untuk memantau KPI, memberikan umpan balik langsung, serta mengidentifikasi area yang perlu.

b. Penggunaan AI dan Big Data dalam Analisis Kinerja

Artificial Intelligence (AI) dan Big Data memungkinkan organisasi untuk melakukan analisis kinerja yang lebih akurat. AI dapat membantu mengidentifikasi pola kerja karyawan, mengoptimalkan proses kerja, dan memberikan rekomendasi berdasarkan data yang tersedia. Big Data memungkinkan perusahaan untuk memprediksi tren kinerja karyawan dan menentukan strategi terbaik untuk meningkatkan produktivitas.

c. Gamifikasi dalam Manajemen Kinerja

Gamifikasi adalah penerapan elemen permainan dalam proses manajemen kinerja, seperti pemberian poin, level, dan penghargaan digital. Strategi ini terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan membuat proses evaluasi kinerja lebih menarik.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini secara efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

H. PERAN TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN KINERJA

Teknologi telah mengubah cara organisasi dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya digitalisasi, manajemen kinerja menjadi lebih efektif, efisien, dan berbasis data. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), Big Data, serta sistem HR Tech membantu perusahaan dalam menilai kinerja karyawan, memberikan umpan balik real-time, dan mengoptimalkan produktivitas.

1. Digitalisasi dalam Penilaian Kinerja

Digitalisasi telah memungkinkan perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja secara lebih sistematis dan akurat. Beberapa manfaat utama digitalisasi dalam manajemen kinerja adalah:

- a. Otomatisasi Evaluasi Kinerja. Digitalisasi memungkinkan proses evaluasi kinerja dilakukan secara otomatis melalui perangkat lunak seperti *Performance Management System (PMS)* atau *Human Resource Management System (HRMS)*. Sistem ini dapat mencatat data kinerja karyawan secara real-time, mengurangi subjektivitas dalam penilaian, serta mempermudah manajer dalam memberikan umpan balik berbasis data.
- b. Penggunaan Dashboard Interaktif. Dengan adanya dashboard digital, manajer dan karyawan dapat mengakses data kinerja mereka kapan saja. Dashboard ini menyajikan laporan berbentuk grafik, tren, dan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*), sehingga memudahkan analisis dan pengambilan keputusan.
- c. Evaluasi Berbasis Kompetensi dan Tujuan. Sistem digital dapat digunakan untuk menilai kinerja berdasarkan kompetensi individu serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Hal

ini membantu organisasi dalam menciptakan penilaian yang lebih objektif dan terstruktur.

2. Penggunaan AI dan Big Data dalam Manajemen Kinerja
Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence/AI) dan Big Data semakin berperan dalam manajemen kinerja, terutama dalam analisis data karyawan dan prediksi tren produktivitas.
 - a. Analisis Kinerja Prediktif. AI dapat menganalisis pola kinerja karyawan berdasarkan data historis dan memberikan prediksi mengenai kemungkinan peningkatan atau penurunan kinerja. Dengan wawasan ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk meningkatkan produktivitas dan menghindari potensi masalah SDM.
 - b. Automasi Umpan Balik dan Pengembangan Karyawan AI memungkinkan pemberian umpan balik yang lebih cepat dan akurat melalui chatbot atau sistem otomatis yang memberikan saran berdasarkan data kinerja. Teknologi ini membantu karyawan memahami area yang perlu ditingkatkan dan memberikan rekomendasi pelatihan atau pengembangan keterampilan yang sesuai.
 - c. Pengenalan Pola Kerja dan Sentimen Karyawan Big Data dapat digunakan untuk menganalisis pola kerja dan tingkat kepuasan karyawan melalui data dari email, komunikasi internal, serta survei kepuasan kerja. Ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan.
3. Sistem HR Tech untuk Pemantauan dan Analisis Kinerja
Sistem HR Tech mengintegrasikan berbagai teknologi untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif. Beberapa solusi HR Tech yang umum digunakan dalam pemantauan dan analisis kinerja meliputi:
 - a. HR Analytics, Platform HR Analytics memungkinkan manajer untuk menganalisis data kinerja karyawan secara mendalam dan menemukan faktor yang memengaruhi produktivitas. Dengan data ini, perusahaan dapat mengoptimalkan strategi manajemen kinerja mereka.
 - b. Gamifikasi dalam Manajemen Kinerja, Beberapa perusahaan mulai menerapkan konsep gamifikasi dalam sistem HR Tech mereka, seperti pemberian poin, leaderboard, dan penghargaan berbasis capaian

- kinerja. Gamifikasi terbukti dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai target kerja.
- c. Pemantauan Produktivitas Berbasis IoT, Dengan penggunaan Internet of Things (IoT), perusahaan dapat memantau produktivitas karyawan melalui perangkat yang melacak waktu kerja, aktivitas proyek, hingga tingkat stres karyawan. Data ini membantu manajemen dalam mengoptimalkan beban kerja dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan menerapkan berbagai teknologi ini, perusahaan dapat meningkatkan transparansi, efisiensi, serta efektivitas dalam manajemen kinerja, sehingga mendorong produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2022). *Performance Management (5th ed.)*. Chicago: Chicago Business Press.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Bratton, J., & Gold, J. (2021). *Human Resource Management: Theory and Practice (7th ed.)*. London: Palgrave Macmillan.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th ed.)*. McGraw-Hill Higher Education.
- Herzberg, F. (2021). *The Motivation to Work (Revised ed.)*. New York: Wiley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
- Listiani, Teni. (2011). *Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan Organisasi Sektor Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi, Bandung.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sparrow, P., Hird, M., & Cooper, C. (2020). *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Contexts*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Sparrow, P., Hird, M., & Cooper, C. (2020). *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Contexts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2021). *The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100-115.

PROFIL PENULIS



Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen di STIE Pelita Buana. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional berkolaborasi dengan penulis dari luar kampus seperti Village Government Governance in an Effort to Improve Public Service, The influence of social media influencer on student interest in investing in the capital market, the role of social interaction in devolping mosque activities dan lain-lain.

BAB 10 KOMPENSASI DAN PEMBERIAN INSENTIF

Dr. Lisda L. Asi, S.Pd, M.Si

Universitas Negeri Gorontalo

A. PENGERTIAN MANAJEMEN KOMPENSASI

Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen adalah efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Unsur manusia yang merupakan salah satu unsur sumber daya berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia yang merupakan terjemahan dari man power manajemen

Menurut Al-Munawwir (2013), kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja manager yang artinya menangani. Dalam bahasa Arab manajemen diartikan sebagai idarah, yang berasal dari kata adaara, yaitu mengatur. Sementara dalam kamus Inggris-Indonesia karangan Echols dan Shadily (2019) management disebutkan berasal dari akar kata to manage yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun barang tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan pada perusahaan. Serta kompensasi tambahan finansial atau non finansial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun

1. Filosofi manajemen kompensasi

Cahayani (2005:78) dalam Kadarisman mengemukakan sebagai berikut, “filosofi kompensasi seharusnya didasarkan pada proposisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bahwa sumber nilai

terpenting adalah orang, dalam hal ini adalah karyawan. Harus ada pandangan dalam perusahaan bahwa tanpa karyawan, maka perusahaan bukanlah apa-apa.” Berdasarkan uraian tersebut, terdapat hal yang perlu delaborasi bahwa dalam suatu organisasi sumber nilai terpenting adalah orang/manusia sebagai tenaga kerja. Oleh karenanya, proses penyediaan tenaga kerja dalam perusahaan/organisasi adalah hal yang sangat penting. Penyediaan tenaga kerja tersebut merupakan upaya untuk mendapatkan dan menghimpun serta menyediakan tenaga kerja yang mempunyai kualitas dan dapat bekerja secara efisien dan efektif.

“Ada dua filosofi kompensasi yang mendasar, yang dapat dilihat sebagai titik berlawanan dari suatu garis lurus. Pada satu titik akhir adalah filosofi kelayakan; dan pada titik lainnya adalah filosofi berorientasi kinerja. Orientasi kelayakan. Filosofi kelayakan dapat dilihat di banyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan otomatis kepada karyawan setiap tahun. Lebih jauh lagi kebanyakan karyawan menerima presentasi kenaikan yang sama atau hamper sama setiap tahunnya. Pengusaha dan manajer menjalankan filosofi kelayakan ini percaya bahwa karyawan yang sedang bekerja setahun lagi layak untuk mendapatkan kenaikan gaji pokok dan seluruh program insentif dan bonus harus tetap berjalan dan dinaikkann dengan mengabaikan perubahan kondisi ekonomi dan industri yang ada. Biasanya, dalam industri yang mengikuti filosofi kelayakan ini, kenaikan gaji merujuk pada kenaikan biaya hidup. Apakah mereka itu terkait secara spesifik dengan indikator ekonomi atau tidak.”

Terkait dengan filosofi kompensasi tersebut, Cahayani (2005: 79) menjelaskan sebagai berikut. “... Bila alasan yang harus diperhatikan adalah kinerja di semua tingkat organisasi dan bukan sejumlah kecil pelaku utama, maka sistem kompensasinya relatif lebih kecil namun merata. Tidak ada satu pihak yang merasa lebih diutamakan dari yang lain. Sebaliknya, bila hanya memerhatikan kinerja sejumlah kecil pelaku utama, maka ketidakpuasan akan lebih banyak terjadi dan bukan tidak mungkin kinerja korporasi secara keseluruhan akan menurun.”

2. Tujuan manajemen kompensasi

Menurut Veithzal Rivai (2004:366) dalam Shofwani & Hariyadi bahwa tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan

semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi sebagai berikut ini: Tahap 1 : Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relative setiap pekerjaan Tahap 2 : Melakukan survey upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran dipasar kerja. Tahap 3 : Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal. Rachmawati (2015) menyebutkan tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan, antara lain :

- a. Mendapatkan karyawan yang berkualitas. Pada pasar tenaga kerja terjadi persaingan ketat untuk mendapatkan karyawan berkualitas dan memenuhi standar, sehingga untuk menarik calon karyawan berkualitas perlu dirancang tingkat kompensasi yang mampu merangsang calon pelamar. Tingkat pembayaran haruslah responsivedengan suplay dan permintaan pada pasar tenaga kerja (Manggala & Ditha, 2016). Dengan penawaran akan kompensasi yang kompetitif, maka perusahaan akan mendapatkan kesempatan yang lebih besar dalam proses seleksi karena besarnya jumlah pelamar yang masuk (Mujanah, 2019). Dengan demikian kompensasi yang layak dan kompetitif akan menentukan kualitas sumber daya manusia, yang pada akhirnya berkaitan dengan efektivitas kinerja karyawan dan efisiensi anggaran organisasi (Dwianto et al., 2019).
- b. Mempertahankan karyawan yang sudah ada Kompensasi yang kompetitif akan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan potensial agar tetap bekerja di perusahaan. Ini untuk mencegah kemungkinan tingginya tingkat perputaran kerja dan kasus pembajakan karyawan sehingga pindah ke perusahaan lain dengan iming-iming gaji tinggi (Rachmawati, 2015).
- c. Menjamin keadilan Karyawan akan termotivasi bekerja manakala imbalan yang didistribusikan mengandung keadilan (Simamora, 2006). Program kompensasi yang baik akan mampu memberikan keadilan internal dan keadilan eksternal. Administrasi kompensasi diharapkan memberikan jaminan akan terpenuhinya rasa keadilan

pada hubungan antara manajemen dengan karyawan (Rachmawati, 2015).

- d. Perubahan sikap dan perilaku Kompensasi yang layak dan adil hendaknya mampu memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yang tercermin pada rasa tanggung jawab, pengalamanan, kesetiaan, motivasi untuk berprestasi (Rachmawati, 2015).
- e. Penghargaan Terhadap Perilaku yang Diinginkan Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya. Program kompensasi dapat pula berupa penghargaan terhadap perilaku positif yang diperlihatkan karyawan dan perilaku tersebut diinginkan perusahaan. Penghargaan yang diberikan dapat berupa insentif, bonus, atas effort dan kontribusinya terhadap perusahaan, misalnya dapat berupa pemberian kompensasi atas work ethic, disiplin kerja, tanggung jawab dan sebagainya (Mujanah, 2019).
- f. Efisiensi biaya Program kompensasi yang rasional akan membantu perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak, kompetitif, sehingga diperoleh peningkatan etos kerja karyawan. Kompensasi harus memiliki dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan karena menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para pegawai. Pengelolaan kompensasi secara efektif disertai pengukuran kinerja, akan menimbulkan kepuasan, menurunkan tingkat labor turn over. (Mujanah, 2019) Manajemen kompensasi yang efektif akan memberikan pekerja kompensasi yang sesuai atau bahkan di atas standart (Sinambela, 2018).

Disadari atau tidak, kompensasi menjadi faktor penting untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kerja (Kadarisman, 2016). Tujuan utama dari fungsi kompensasi adalah menciptakan sistem penghargaan yang dapat diterima kedua belah pihak, sehingga terjalin hubungan harmonis. Karenanya Adeoye and Elegunde (2014) menyebutkan secara ringkas tujuan manajemen kompensasi, antara lain :

- a. Kompensasi harus mampu menarik orang-orang yang tepat dalam hal kualifikasi dan pengalaman seperti yang dipersyaratkan oleh organisasi dalam jumlah yang cukup.
- b. Setiap orang harus diperlakukan secara adil sehubungan dengan jumlah yang dibayarkan sesuai dengan usaha, kemampuan, keterampilan dan pelatihan yang diperolehnya
- c. Pembayaran, tunjangan, dan hadiah lainnya harus memberikan paket hadiah total yang wajar.
- d. Menyediakan karyawan dengan rasa keamanan finansial melalui asuransi dan skema pensiun.
- e. Gaji sesuai kemampuan organisasi, dan pemberian insentif yang memotivasi produktivitas kerja karyawan
- f. Gaji harus dapat mencegah karyawan yang berharga meninggalkan organisasi
- g. Gaji harus mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar tenaga kerja dengan tetap mendorong produktivitas, agar biaya yang dikeluarkan perusahaan rendah

3. Pentingnya kompensasi

Pentingnya kompensasi bagi karyawan tidak dapat disangkal. Kompensasi yang adil dan memadai dapat mempengaruhi motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, memberikan kompensasi yang tepat dapat membantu perusahaan menarik dan mempertahankan bakat terbaik, mengurangi tingkat absensi dan turnover, serta membangun citra perusahaan yang positif. Berikut beberapa faktor mengapa memberikan kompensasi bagi karyawan itu penting :

- a. Menjaga motivasi karyawan Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati melalui kompensasi yang adil akan merasa diakui atas kontribusinya pada perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih keras dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Meningkatkan produktivitas Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati melalui kompensasi yang adil akan merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas mereka. Ini akan membantu meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- c. Menarik dan mempertahankan bakat Karyawan adalah aset penting bagi perusahaan. Memberikan kompensasi yang baik dan adil dapat

membantu menarik bakat terbaik dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Perusahaan yang menawarkan kompensasi yang rendah atau tidak adil mungkin kehilangan karyawan yang berharga ke perusahaan pesaing.

- d. Meningkatkan loyalitas karyawan Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati melalui kompensasi yang adil lebih mungkin tetap setia pada perusahaan mereka. Dengan memberikan kompensasi yang baik, perusahaan dapat membantu meningkatkan rasa loyalitas karyawan, yang dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.
- e. Meningkatkan kepuasan karyawan Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati melalui kompensasi yang adil akan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan perusahaan mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi biaya yang terkait dengan pergantian karyawan.
- f. Mendorong inovasi dan kreativitas karyawan yang merasa dihargai dan dihormati melalui kompensasi yang adil akan lebih mungkin untuk merasa nyaman untuk berinovasi dan menciptakan ide-ide baru. Hal ini dapat membantu meningkatkan produktivitas dan membantu perusahaan mengembangkan produk atau layanan yang lebih baik.
- g. Menjaga hubungan yang sehat antara manajemen dan karyawan Kompensasi yang adil dapat membantu menciptakan hubungan yang sehat antara manajemen dan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati oleh perusahaan mereka cenderung lebih merasa nyaman dalam berkomunikasi dengan manajemen dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
- h. Mengurangi absensi dan turnover Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati melalui kompensasi yang adil lebih mungkin hadir secara teratur dan kurang cenderung keluar dari pekerjaan mereka. Hal ini dapat membantu mengurangi biaya yang terkait dengan absensi dan turnover karyawan.
- i. Meningkatkan citra perusahaan Perusahaan yang menawarkan kompensasi yang adil dan memadai memiliki citra yang lebih baik di mata karyawan dan masyarakat. Hal ini dapat membantu perusahaan menarik bakat baru dan mempertahankan kepercayaan masyarakat

- terhadap perusahaan. Karyawan juga dapat menjadi duta merek bagi perusahaan dan membantu mempromosikan citra positif perusahaan.
- j. Menjaga kesetiaan karyawan Kompensasi yang adil dapat membantu menciptakan kesetiaan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati melalui kompensasi yang adil cenderung lebih loyal terhadap perusahaan mereka, bahkan dalam situasi sulit seperti penurunan ekonomi atau perubahan kepemimpinan. Hal ini dapat membantu perusahaan mengatasi masa-masa sulit dengan kekuatan tenaga kerja yang stabil dan kompeten.

B. KOMPENSASI UPAH, KEAMANAN, DAN KESEHATAN

1. Kompensasi upah

a. Pengertian upah

Upah merupakan salah satu aspek krusial dalam hubungan antara karyawan dan pemberi kerja. Sebagai imbalan atas jasa yang diberikan, upah tidak hanya mencerminkan nilai pekerjaan, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan ekonomi individu dan keluarga. Upah, secara umum, adalah imbalan yang diterima oleh seorang pekerja sebagai kompensasi atas jasa atau layanan yang telah mereka berikan kepada pemberi kerja.

Dalam konteks ekonomi yang lebih luas, upah juga berperan penting dalam menentukan daya beli masyarakat, yang pada gilirannya mempengaruhi pertumbuhan ekonomi suatu negara. Seiring dengan perkembangan zaman dan perubahan kondisi pasar, pengertian dan struktur upah juga mengalami evolusi. Berbagai faktor, seperti tingkat pendidikan, pengalaman, dan kebutuhan industri, turut mempengaruhi besaran upah yang diterima oleh pekerja. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang upah sangat penting bagi baik karyawan maupun pengusaha untuk menciptakan hubungan kerja yang adil dan produktif.

Upah biasanya diwujudkan dalam bentuk uang dan dibayarkan secara berkala, seperti mingguan atau bulanan. Selain gaji pokok, yang merupakan jumlah dasar yang diterima sebelum potongan dan tunjangan, upah juga mencakup berbagai tunjangan tambahan. Tunjangan ini bisa berupa tunjangan kesehatan, transportasi, dan

makan, yang bertujuan untuk mendukung kesejahteraan karyawan di luar gaji pokok mereka. Menurut Ramayana dalam (Melinda Amanda, 2024) Upah adalah pembayaran yang adil dan pantas yang diterima karyawan atas pencapaian tujuan perusahaan oleh manajemennya. Membayar orang secara langsung atas tenaga kerja mereka melibatkan pengiriman barang, bekerja dengan jumlah jam tertentu, dan menawarkan tunjangan.

Menurut regulasi yang tercantum pada PP No. 36 Tahun 2021, upah dapat dibagi menjadi beberapa jenis, termasuk upah dasar tanpa tambahan tunjangan, upah pokok ditambah dengan tunjangan tetap, upah pokok bersama tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap, dan upah pokok dengan tunjangan tidak tetap. Dalam dunia kerja yang dinamis, pemahaman mengenai jenis-jenis upah sangatlah penting. Beragam jenis upah tidak hanya mencerminkan nilai pekerjaan tetapi juga berpengaruh pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Setiap jenis upah memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda, tergantung pada kebijakan perusahaan dan kebutuhan individu. Dengan memahami berbagai jenis upah, baik pekerja maupun pemberi kerja dapat menciptakan kesepakatan yang lebih adil dan produktif

b. Proses Penentuan Upah

Penetapan upah merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh langsung terhadap motivasi dan produktivitas karyawan. Proses ini tidak hanya melibatkan penentuan angka, tetapi juga mempertimbangkan berbagai faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan dan keberlangsungan perusahaan. Dengan menetapkan upah yang adil dan kompetitif, perusahaan dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Kerja yang semakin kompetitif, penting bagi perusahaan untuk memiliki prosedur yang jelas dan terarah dalam penetapan upah. Hal ini tidak hanya membantu dalam menciptakan keadilan di dalam organisasi, tetapi juga memberikan transparansi yang dibutuhkan oleh karyawan. Berikut adalah langkah-langkah prosedur penetapan upah yaitu:

- 1) Analisis Pasar Langkah pertama dalam penetapan upah adalah melakukan survei pasar untuk mengumpulkan data mengenai tingkat upah yang berlaku di industri sejenis. Ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari laporan gaji, situs web pekerjaan, atau melalui jaringan profesional. Data ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan tidak menetapkan upah yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dibandingkan dengan pesaing.
 - 2) Evaluasi Pekerjaan Setelah mengumpulkan data pasar, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap setiap posisi yang ada di perusahaan. Evaluasi ini melibatkan penilaian terhadap tanggung jawab, keterampilan yang diperlukan, dan kontribusi posisi tersebut terhadap tujuan perusahaan. Metode evaluasi pekerjaan ini dapat menggunakan teknik seperti analisis faktor atau metode poin.
 - 3) Kebijakan Internal Perusahaan juga perlu mempertimbangkan kebijakan internal yang ada, termasuk anggaran yang tersedia untuk penggajian. Ini mencakup pemahaman tentang struktur gaji yang ada, tunjangan, dan insentif yang ditawarkan. Kebijakan ini harus selaras dengan visi dan misi perusahaan, serta mampu mendukung strategi bisnis yang lebih luas.
- c. Penetapan Upah Berdasarkan analisis pasar dan evaluasi pekerjaan, perusahaan kemudian dapat menetapkan struktur upah untuk setiap posisi. Ini dapat dibagi menjadi beberapa kategori, termasuk upah pokok, tunjangan, dan bonus. Penting untuk memastikan bahwa struktur gaji ini adil dan mencerminkan nilai pekerjaan yang telah dievaluasi.
 - d. Komunikasi dan Implementasi Setelah penetapan upah dilakukan, perusahaan perlu mengkomunikasikan kebijakan ini kepada semua karyawan. Transparansi dalam proses ini sangat penting untuk membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Selain itu, perusahaan harus siap untuk memberikan penjelasan terkait keputusan yang diambil dan mendengarkan masukan dari karyawan.
 - e. Tinjauan Berkala Prosedur penetapan upah tidak bersifat statis. Perusahaan harus melakukan tinjauan secara berkala terhadap struktur gaji yang ada untuk memastikan bahwa upah tetap kompetitif dan sesuai dengan kondisi pasar yang berubah. Tinjauan ini juga dapat mencakup umpan balik dari karyawan mengenai kepuasan mereka terhadap upah yang diterima

2. Kompensasi keamanan

Keamanan kerja merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia yang dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Secara sosial, pekerja merupakan aset masyarakat se-bagai subjek dalam usaha meningkatkan kesejahteraan masya-rakat, dan yang terakhir dengan melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan keselamatan kerja dan meningkatkan profesionalisme unit sumber daya manusia dalam mengelola produktivitas. Oleh karena itu, organisasi/perusahaan dalam hal ini Unit Sumber Daya Manusia, berkewajiban melakukan berbagai kegiatan dalam meningkatkan keselamatan dan ke-sehatan kerja seperti yang diharuskan oleh undang-undang maupun yang tidak diharuskan oleh undang-undang secara tegas, sejauh itu dipikirkan sebagai usaha untuk meningkatkan keselamatan kerja.

Secara umum, kewajiban organisasi/perusahaan dalam meningkatkan keamanan atau keselamatan kerja dapat di-simpulkan sebagai berikut.

- a. memelihara tempat kerja yang aman dan sehat bagi karyawan;
- b. mematuhi semua standar dan syarat kerja;
- c. mencatat semua peristiwa kecelakaan yang terjadi yang berkaitan dengan keselamatan kerja.

Secara spesifik kewajiban tersebut diatur dalam undang-undang, yang di suatu negara dapat berbeda dengan negara lain. Program-program keamanan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, misalnya membuat kondisi kerja aman, antara lain dengan membeli atau mempergunakan mesin-mesin yang dilengkapi alat-alat pengaman, menggunakan peralatan-peralatan yang lebih baik, mengatur layout ruangan dan penerangan sebaik mungkin, lantai-lantai/tangga-tangga dan lerengan-lerengan harus dijaga agar bebas dari air, minyak, dan lain-lain, melakukan fasilitas kantor secara baik, dan menggunakan petunjuk-petunjuk dan peralatan-peralatan keamanan. Selanjutnya, melakukan kegiatan-kegiatan pen-cegahan kecelakaan dengan mengendalikan praktik-praktik manusia yang tidak aman.

3. Kompensasi kesehatan

Kompensasi kesehatan adalah segala bentuk imbalan atau manfaat yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka, yang berkaitan dengan kesehatan dan kesejahteraan. Kompensasi ini tidak hanya mencakup gaji

pokok, tetapi juga berbagai tunjangan dan fasilitas yang dirancang untuk menjaga dan meningkatkan kesehatan karyawan. Jenis-Jenis Kompensasi Kesehatan

- a. Asuransi Kesehatan:
 - 1) Menanggung biaya perawatan medis, rawat inap, dan obat-obatan.
 - 2) Dapat mencakup asuransi jiwa dan asuransi kecelakaan.
- b. Tunjangan Kesehatan:
 - 1) Uang tunai yang diberikan secara berkala untuk menutupi biaya kesehatan.
 - 2) Dapat digunakan untuk membayar premi asuransi, biaya pemeriksaan kesehatan, atau biaya pengobatan.
- c. Fasilitas Kesehatan di Tempat Kerja:
 - 1) Klinik kesehatan dengan tenaga medis yang siap melayani karyawan.
 - 2) Program kebugaran, seperti gym atau kelas olahraga.
 - 3) Program konseling dan dukungan psikologis.
- d. Program Kesehatan Preventif:
 - 1) Pemeriksaan kesehatan rutin.
 - 2) Vaksinasi.
 - 3) Program edukasi kesehatan.
- e. Cuti Sakit dan Cuti Kesehatan:
 - 1) Cuti berbayar yang diberikan kepada karyawan yang sakit atau membutuhkan waktu untuk pemulihan.
 - 2) Cuti untuk menjaga kesehatan mental.
- f. Kompensasi Kecelakaan Kerja:

Santunan atau penggantian biaya pengobatan akibat kecelakaan yang terjadi saat bekerja.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Kesehatan

- a. Jenis Industri: Industri dengan risiko kesehatan tinggi cenderung memberikan kompensasi kesehatan yang lebih besar.
- b. Ukuran Perusahaan: Perusahaan besar umumnya memiliki sumber daya yang lebih besar untuk memberikan kompensasi kesehatan yang lebih lengkap.
- c. Lokasi Geografis: Biaya hidup dan biaya perawatan kesehatan yang berbeda di setiap daerah mempengaruhi besaran kompensasi.
- d. Peraturan Pemerintah: Undang-undang dan peraturan tentang kesehatan dan keselamatan kerja mempengaruhi jenis dan besaran kompensasi.

- e. Kinerja Karyawan: Beberapa perusahaan memberikan kompensasi tambahan berdasarkan kinerja karyawan.
- f. Kesepakatan Kerja Bersama: Serikat pekerja dapat bernegosiasi dengan perusahaan untuk mendapatkan kompensasi kesehatan yang lebih baik.

Pentingnya Kompensasi Kesehatan

- a. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Mengurangi tingkat absensi.
- d. Meningkatkan loyalitas karyawan.
- e. Menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman.

C. KOMPENSASI INSENTIF

1. Pengertian insentif

Insentif adalah bentuk penghargaan atau imbalan tambahan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai dorongan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Insentif dapat berupa finansial maupun non-finansial dan biasanya diberikan di luar gaji pokok sebagai bentuk apresiasi atas kinerja atau pencapaian tertentu.

Menurut Kadarisman (2012), insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi atau kontribusi yang lebih dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sementara itu, menurut Samsudin (2006), insentif merupakan alat motivasi yang dirancang untuk meningkatkan kinerja individu maupun kelompok dengan memberikan imbalan yang sesuai dengan hasil kerja mereka.

Secara umum, insentif bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja, mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi, serta mendorong pencapaian target perusahaan. Bentuk insentif dapat berupa bonus, komisi, penghargaan, tunjangan tambahan, atau fasilitas khusus yang diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja luar biasa. Insentif adalah suatu bentuk penghargaan, motivasi, atau dorongan yang diberikan kepada seseorang atau kelompok untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, atau mencapai tujuan tertentu. Kata "insentif" berasal dari bahasa Inggris "incentive", yang berarti "dorongan" atau "motivasi". Insentif dapat berupa apa saja yang dianggap bernilai dan

dapat memotivasi seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, seperti uang, barang, pengakuan, atau kesempatan. Insentif dapat berupa:

- a. Uang (bonus, gaji tambahan)
- b. Barang (hadiah, voucher)
- c. Pengakuan (piagam, sertifikat)
- d. Kesempatan (pelatihan, promosi)
- e. Fasilitas (cuti tambahan, kantor yang nyaman)

2. Tujuan insentif

Tujuan insentif adalah untuk menimbulkan semangat kerja karyawan sedangkan semangat kerja adalah suatu iklim atau suasana yang setiap saat dijumpai pada setiap sudut organisasi di mana dapat dijalin dalam golongan para karyawan yang sama-sama bekerja {Formatting Citation}. Semangat kerja itu sendiri sangat menentukan antara karyawan satu dengan yang lain dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama.

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan semangat kerja karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial dan melebihi upah dan gaji pokok. Menurut (Yani, 2012), pemberian insentif memiliki tujuan – tujuan tertentu, yaitu:

- a. Untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berprestasi.
- b. Untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan.
- c. Untuk menjamin bahwa karyawan akan mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
- d. Untuk mengukur usaha karyawan melalui kinerjanya.
5. Untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.

Insentif di berikan dengan beberapa tujum utama, yaitu:

- a. Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas Insentif bertujuan untuk memotivasi karyawan, pekerja, atau individu agar lebih giat dan efisien dalam bekerja. Dengan adanya insentif, seseorang cenderung bekerja lebih keras dan lebih disiplin untuk mencapai target yang diharapkan.
- b. Mendorong Kinerja yang Lebih Baik Ketika seseorang mengetahui bahwa kinerja mereka akan dihargai dengan insentif, mereka akan berusaha lebih baik dalam menjalankan tugasnya. Hal ini membantu meningkatkan kualitas hasil kerja.

- c. Mengurangi Turnover dan Meningkatkan Loyalitas Di dalam perusahaan, insentif sering digunakan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Jika karyawan merasa dihargai, mereka lebih cenderung tetap bekerja di perusahaan tersebut dan tidak berpindah ke tempat lain.
- d. Menarik dan Mempertahankan Tenaga Kerja Berkualitas Perusahaan yang menawarkan insentif menarik dapat lebih mudah menarik calon karyawan berbakat serta mempertahankan tenaga kerja yang berkontribusi besar bagi organisasi.
- e. Meningkatkan Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan Insentif, terutama yang bersifat finansial, dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan gaji tambahan, bonus, atau fasilitas lainnya, karyawan merasa lebih dihargai dan puas dengan pekerjaannya.
- f. Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas Dalam beberapa organisasi, insentif digunakan untuk mendorong inovasi. Contohnya, perusahaan teknologi memberikan bonus kepada karyawan yang menciptakan ide atau solusi baru yang bermanfaat bagi perusahaan.
- g. Meningkatkan Keamanan dan Keselamatan Kerja Di sektor tertentu seperti manufaktur atau konstruksi, insentif dapat digunakan untuk mendorong kepatuhan terhadap standar keselamatan. Misalnya, perusahaan dapat memberikan bonus kepada tim yang berhasil bekerja tanpa kecelakaan dalam jangka waktu tertentu.
- h. Mengurangi Ketidakhadiran dan Ketidakefektifan Beberapa perusahaan memberikan insentif kehadiran untuk mendorong karyawan agar lebih disiplin dan tidak sering absen. Ini membantu meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.
- i. Mempercepat Pencapaian Target dan Tujuan Perusahaan Insentif membantu mempercepat pencapaian target, baik dalam aspek penjualan, produksi, maupun kualitas layanan. Karyawan yang termotivasi dengan insentif lebih cenderung menyelesaikan tugas mereka tepat waktu dan sesuai harapan.

Perusahaan memberikan insentif dengan tujuan utama untuk meningkatkan kinerja, mempertahankan karyawan terbaik, serta mencapai target bisnis yang telah ditetapkan. Pemberian dari insentif pada karyawan pun bukan tanpa pertimbangan, tetapi memiliki dasar-dasar yang telah dijelaskan sebelumnya.

Perusahaan atau petinggi yang memberikan insentif, pada umumnya akan memiliki ekspektas bahwa pemberian imbalan tidak terbuang percuma dan karyawan dapat mewujudkan tujuan dari perusahaan. Apabila karyawan menjadi lebih semangat dan termotivasi ketika bekerja, maka perusahaan juga akan mendapatkan manfaat yang signifikan dari kerja karyawan. Hal yang paling nampak dari pemberian insentif adalah produktivitas perusahaan akan menjadi lebih baik dan dapat berkembang lebih pesat. Selain itu, perusahaan memberikan insentif dengan tujuan tertentu, seperti:

- a. Apresiasi atas pekerjaan di luar tugas Sebagai bentuk pengakuan atas hasil usaha karyawan yang memberikan pelayanan terbaik dan menguntungkan bagi perusahaan, terutama bagi mereka yang berprestasi atau mencapai target Perusahaan
- b. Kompensasi ketika mengikuti pelatihan Insentif diberikan sebagai motivasi agar karyawan bersungguh-sungguh dalam meningkatkan kapasitas diri melalui kursus atau pelatihan
- c. Kompensasi ketika menjadi perwakilan bisnis Insentif diberikan agar karyawan yang menjadi perwakilan perusahaan dalam suatu acara dapat menjalankan tugasnya dengan lebih semangat dan menumbuhkan citra positif Perusahaan
- d. Ucapan terima kasih atas tindakan penting Insentif sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan yang telah melakukan hal penting untuk menjaga keamanan atau keselamatan bisnis perusahaan
- e. Mendorong kinerja unggul Memberikan dorongan ekstra agar karyawan bekerja lebih giat dan mencapai target, sehingga mereka lebih fokus dan efisien
- f. Mempertahankan karyawan berkualitas Sistem insentif yang baik membantu perusahaan mempertahankan talenta terbaik mereka
- g. Mendorong inovasi Mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan menghasilkan ide-ide baru
- h. Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi Memastikan upaya karyawan sejalan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan

3. Jenis-jenis insentif

Menurut Kadarisman (2012), insentif dapat dikelompokkan dalam dua jenis, yaitu:

- a. Insentif individu Insentif individu adalah insentif yang diberikan kepada pegawai secara individu atau perorangan. Insentif individu terdapat tiga macam, yaitu:
 - 1) Piecework, adalah insentif yang diberikan sebagai imbalan pada setiap unit produk yang mampu dihasilkan oleh pegawai secara perorangan.
 - 2) Production bonus, adalah insentif yang diberikan oleh perusahaan bila tingkat produksi yang dihasilkan pegawai telah melebihi standar produksi yang ditetapkan.
 - 3) Pay for knowledge compensation, tujuan insentif jenis ini adalah untuk lebih merangsang pegawai agar terpacu untuk belajar demi meningkatkan kualifikasi dirinya.
- b. Insentif kelompok Insentif kelompok adalah insentif yang diberikan kepada pegawai secara kelompok. Insentif individu terdapat beberapa macam, yaitu:
 - 1) Product sharing plan. Kelompok pegawai pada suatu unit kerja mendapatkan insentif bila jumlah dan mutu produksi unit tersebut melampaui standar atau target jumlah dan mutu produksi yang telah ditentukan.
 - 2) Profit sharing plan. Insentif untuk kelompok pegawai ditentukan berdasarkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, yaitu sebagian keuntungan tersebut dibagikan kepada pegawai.
 - 3) Cost reduction plan. Pola insentif jenis ini mendasarkan diri pada perhitungan jumlah cost atau biaya (tenaga kerja, bahan, jumlah waktu yang digunakan, atau komponen biaya lainnya) yang berhasil dihemat atau dikurangi.
 - 4) Insentif bagi eksekutif. Dalam menentukan insentif bagi manajer atau kelompok eksekutif perlu menimbang keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan prestasi jangka panjang.

Adapun menurut Samsudin (2006), insentif dapat dibagi menjadi beberapa jenis berdasarkan kelompok penerima insentif, yaitu sebagai berikut:

- a. Insentif untuk karyawan operasi Pembayaran gaji karyawan operasi dibedakan menjadi program insentif individual (gaji diberikan di atas gaji pokok kepada karyawan individual yang melebihi standar kerja) dan program insentif kelompok (gaji diberikan kepada semua anggota tim ketika suatu tim mencapai standar tertentu).
- b. Insentif untuk para manajer dan eksekutif Pemberian bonus tahunan bertujuan untuk memotivasi kinerja jangka pendek dari para manajer dan eksekutif. Biasanya semakin tinggi jabatan maka semakin besar pula persentase yang didapat.
- c. Insentif untuk para penjual Pemberian insentif bagi para penjual terdiri dari beberapa macam. Seorang penjual akan menerima gaji pokok setiap periode tertentu atau ditambahkan komisi bila berhasil memasarkan produk. Pemberian komisi pada penjual akan merangsang tingkat penjualan ke arah yang lebih tinggi.
- d. Insentif untuk profesional lain Untuk profesional lain diberikan bonus tambahan berupa kenaikan gaji bila ia berhasil dalam kerjanya.
- e. Insentif organisasi Pemberian laba pada para karyawan untuk meningkatkan komitmen, partisipasi, dan kemitraan mereka pada perusahaan sehingga mampu mengurangi tingkat ke luar masuk karyawan. Program pembagian perolehan (*gain-sharing*) merupakan suatu rencana insentif yang melibatkan karyawan dalam suatu usaha bersama untuk mencapai sasaran produktivitas. Untuk karyawan yang telah pensiun diberikan kepemilikan saham karyawan setiap tahunnya

D. KOMPENSASI TUNJANGAN DAN PELENGKAP

1. Kompensasi Tunjangan

Kompensasi tunjangan adalah bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan di luar gaji pokok. Tunjangan ini dapat berupa berbagai fasilitas atau manfaat tambahan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mendorong motivasi kerja.

a. Pengertian Tunjangan

Menurut Handoko (1994) tunjangan merupakan kompensasi tambahan yang bertujuan untuk mengikat karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan. Menurut Simamora (1997) disamping gaji, kompensasi juga meliputi cakupan tunjangan-tunjangan (*benefits*).

Menurut Dessler (2005: 167) tunjangan karyawan dalam program kesejahteraan karyawan akan menghasilkan nilai yang bermacam-macam. Menurut Panggabean (2004) tunjangan adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian tunjangan yang disesuaikan topik bahasan ini adalah : Tambahan pendapatan di luar gaji sebagai sokongan bantuan."

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa : Tunjangan karyawan (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan. Maka manajemen tunjangan pun dapat disimpulkan adalah segala pengaturan, pengelolaan, serta pengkoordinasian yang dilakukan oleh perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan dengan memberikan balas jasa serta penghargaan berupa materi atau non materi yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka.

Untuk menunjang keberhasilan tersebut di atas maka salah satu faktor yang penting perlu diperhatikan oleh manajer adalah pemberian tunjangan bagi karyawan yakni tunjangan kesejahteraan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga memberi keuntungan baik juga bagi perusahaan.

b. Jenis – Jenis tunjangan

Berdasarkan sifatnya ada dua macam tunjangan yaitu tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap. Tunjangan Tetap adalah suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tetap untuk pekerja dan keluarganya serta dibayarkan dalam satuan waktu yang sama dengan pembayaran upah pokok tanpa dikaitkan dengan kehadiran atau prestasi / produktivitas tertentu.

Contoh jenis tunjangan tetap :

- 1) Tunjangan Keluarga
- 2) Tunjangan Jabatan
- 3) Tunjangan Makan (untuk sebagian perusahaan dihitung berdasarkan jumlah kehadiran)
- 4) Tunjangan lain-lain

Tunjangan Tidak Tetap adalah suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tidak tetap dan dikaitkan dengan kehadiran atau prestasi kerja. Contoh jenis tunjangan tidak tetap :

- 1) Tunjangan Transport
- 2) Tunjangan Kehadiran
- 3) Tuunjangan Shift
- 4) Tunjangan Perumahan
- 5) Tunjangan Kesehatan

Peraturan ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia tidak menetapkan secara baku mengenai penentuan jenis tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap, masalah ini diserahkan kepada kebijakan pengusaha dengan pekerja dalam hal ini adalah serikat pekerja atau perwakilan pekerja. namun kalau dilihat dari dasar pertimbangan dari sisi kepentingan perusahaan dan pemenuhan kebutuhan peker, maka nilai tunjangan tidak boleh dibawah ketentuan minimal yang telah ditetapkan oleh pemerintah. praktik pengupahan yang terjadi pada perusahaan-perusahaan di Indonesia cukup bervariasi dan kondisi ini sangat dimungkinkan karena ketentuan peraturan perundang-undangan memperbolehkan sepanjang ketentuan minimal tidak dilanggar. penghasilan karyawan dipecah menjadi berjenis-jenis tunjangan.

Komponen upah/gaji dibagi kedalam beberapa bagian yaitu: Upah pokok ditambah tunjangan tetap (*all in*) sedangkan ada sebagian perusahaan yang menggunakan sistem upah pokok ditambah tunjangan idak tetap. Namun ada juga perusahaan yang tidak membagi komponen upah kedalam beberapa bagian dimana gaji yang diterima pekerja adalah total secara keseluruhan (*Clean wage*). Jenis-jenis tunjangan dapat dilihat pada tabel berikut.

No	Jenis Tunjangan	Keterangan
1	Tunjangan keamanan	1. Kompensasi pekerja 2. Kompensasi pengangguran 3. Uang pesangon
2	Tunjangan pensiun	1. Pensiun dini 2. Tunjangan pensiun
3	Tunjangan sosial	1. Program pensiun 2. Jaminan hari tua 3. Perawatan kesehatan untuk pensiun
4	Tunjangan kesehatan	1. Biaya pengobatan : rawat inap/jalan

		2. Program kebugaran
5	Tunjangan keluarga	Tunjangan anak / istri
6	Waktu tidak bekerja	1. Hari libur & liburan 2. Ijin pemakaman 3. Waktu istirahat / makan siang 4. Izin cuti / tidak bekerja
7	Sosial & rekreasi	1. Program rekreasi 2. Fasilitas olahraga 3. Kantin 4. Pemberian penghargaan
8	Tunjangan finansial / asuransi lainnya	1. Asuransi jiwa 2. Asuransi cacat tubuh 3. Asuransi hukum 4. Koperasi simpan pinjam 5. Bantuan beasiswa pendidikan

Sumber: Mathis & Jackson, 2002.

c. Tujuan Tunjangan

Menurut Flippo (1990) tujuan utama dari tunjangan karyawan adalah untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang (Flippo, 1990). Dengan pemberian tunjangan bagi karyawan yang diterapkan dengan tepat dalam suatu perusahaan dapat memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Diantara manfaat yang diperoleh dari diberikannya tunjangan karyawan adalah : a) Penarikan tenaga kerja yang lebih efektif, b) Memperbaiki semangat dan kesetiaan karyawan, c) Menurunkan tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja, d) Memperbaiki hubungan masyarakat, e) Mengurangi pengaruh organisasi baik yang ada maupun yang potensial, f) Mengurangi campur tangan pemerintah dalam organisasi

Pengusaha pada umumnya dapat memenuhi harapan pekerja mengenai peningkatan upah serta pemberian tunjangan dan fasilitas bila pekerja dapat memberikan kontribusi lebih besar dan sebanding. Pengusaha dapat memberikan tambahan upah dan atau tunjangan bagi pekerja hanya bila dia yakin bahwa pekerja dapat memberikan peningkatan produktivitas. Dengan kata lain setiap peningkatan upah dan

tunjangan perlu diikuti dengan peningkatan produktivitas pekerja secara proporsional.

Menurut Simamora (1997) tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih dari tujuan-tujuan berikut:

- 1) Meningkatkan moral karyawan (semangat kerja, kesetiaan kerja, kejujuran, dan loyalitas kerja)
- 2) Memotivasi karyawan
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja
- 4) Memikat karyawan-karyawan baru
- 5) Mengurangi perputaran karyawan
- 6) Menjaga agar serikat pekerja tidak campur tangan
- 7) Meningkatkan keamanan karyawan
- 8) Mempertahankan posisi yang menguntungkan
- 9) Meningkatkan citra perusahaan dikalangan karyawan

Program tunjangan karyawan haruslah direncanakan secara cermat dan tujuan-tujuannya disusun dengan teratur untuk digunakan sebagai pedoman guna menyusun program dalam menentukan kombinasi tunjangan yang optimal, langkah-langkah yang bisa di gunakan antara lain sebagai berikut :

- 1) Mengumpulkan data biaya dasar dari semua item tunjangan
- 2) Melakukan penelitian seperti seberapa banyak dana yang tersedia guna mengikuti semua biaya tunjangan untuk periode mendatang.
- 3) Menentukan preferensi kepada setiap item tunjangan yakni, preferensi karyawan dan preferensi manajemen.
- 4) Memutuskan bagaimana kombinasi optimal dari berbagai tunjangan.

Pengusaha umumnya dapat memenuhi harapan pekerja mengenai peningkatan upah serta pemberian tunjangan dan fasilitas bila pekerja dapat memberikan kontribusi lebih besar dan sebanding. Pengusaha dapat memberikan tambahan upah dan atau tunjangan bagi pekerja hanya bila dia yakin bahwa pekerja dapat memberikan peningkatan produktivitas. Dengan kata lain setiap peningkatan upah dan tunjangan perlu diikuti dengan peningkatan produktivitas pekerja secara profesional.

2. Kompensasi Pelengkap

a. Pengertian Kompensasi Pelengkap

Kompensasi pelengkap adalah segala bentuk imbalan atau tunjangan non-gaji yang diberikan kepada karyawan di samping gaji pokok mereka. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan membantu perusahaan menarik serta mempertahankan talenta terbaik.

Menurut Hasibuan (2007), kompensasi pelengkap mencakup berbagai fasilitas dan tunjangan seperti asuransi kesehatan, pensiun, uang transportasi, dan fasilitas lainnya yang bersifat non - finansial. Kompensasi pelengkap juga diharapkan dapat memberikan rasa kepuasan lebih bagi karyawan sehingga mereka merasa dihargai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

R. Wayne Mondy (2010) mendefinisikan *benefits* (manfaat, yang setara dengan kompensasi pelengkap) sebagai imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan. Ia menekankan bahwa manfaat ini dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan finansial, fisik, dan psikologis karyawan. Mondy juga menekankan peran penting manfaat dalam meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi *turnover*.

Gary Dessler (2017) melihat kompensasi pelengkap sebagai bagian integral dari program kompensasi total. Ia menekankan bahwa kompensasi pelengkap dapat memengaruhi motivasi, kepuasan, dan retensi karyawan. Dessler juga membahas pentingnya mengelola biaya kompensasi pelengkap sambil tetap memastikan bahwa manfaat tersebut memenuhi kebutuhan karyawan.

David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins (2016) menekankan bahwa kompensasi pelengkap (yang mereka sebut *benefits*) adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai anggota organisasi. Mereka menyoroti bahwa manfaat ini dapat berkisar dari program asuransi kesehatan hingga cuti berbayar dan pensiun. Mereka menekankan bahwa manfaat ini dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Selain itu, menurut Simamora (2004), kompensasi pelengkap adalah semua bentuk imbalan atau keuntungan yang diberikan kepada karyawan sebagai tambahan atas gaji atau upah yang diterima.

Kompensasi ini tidak hanya berupa uang, tetapi juga fasilitas yang dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan, seperti cuti tambahan, pelatihan, dan program kesejahteraan lainnya. Dengan adanya kompensasi pelengkap, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik dan meningkatkan retensi karyawan. Kompensasi pelengkap yang memadai dapat memperkuat hubungan antara perusahaan dan karyawan serta berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Jenis – Jenis Kompensasi Pelengkap

Kompensasi pelengkap terdiri dari berbagai jenis yang dirancang untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan. Berikut adalah beberapa jenis kompensasi pelengkap :

- 1) Bonus Kinerja : Pembayaran tambahan yang didasarkan pada pencapaian individu atau tim.
- 2) Opsi Saham : Hak bagi karyawan untuk membeli saham perusahaan pada harga tertentu di masa depan.
- 3) Program Pensiun : Kontribusi perusahaan untuk dana pensiun karyawan, seperti 401(k) atau program pensiun lainnya.
- 4) Insentif Penjualan : Pembayaran tambahan untuk karyawan yang berhasil mencapai atau melampaui target penjualan.
- 5) Tunjangan Pendidikan : Bantuan biaya pendidikan atau pelatihan untuk pengembangan karyawan.
- 6) Tunjangan Kesehatan Tambahan : Manfaat kesehatan tambahan di luar asuransi kesehatan standar, seperti pemeriksaan kesehatan tahunan.
- 7) Fasilitas Rekreasi : Akses ke fasilitas olahraga, pusat kebugaran, atau kegiatan rekreasi.
- 8) Cuti Tambahan : Waktu libur tambahan di luar cuti tahunan yang biasa.
- 9) Asuransi Tambahan : Perlindungan ekstra, seperti asuransi jiwa atau asuransi kecelakaan.
- 10) Program Kesejahteraan : Inisiatif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, seperti konseling atau program kesehatan mental.

E. KESIMPULAN

Manajemen kompensasi adalah aspek vital dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, perusahaan dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga produktivitas dan loyalitas karyawan. Berbagai elemen dalam manajemen kompensasi, seperti upah, tunjangan, dan insentif, memainkan peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara terus-menerus mengevaluasi dan memperbaiki kebijakan kompensasi agar tetap relevan dengan kondisi pasar dan kebutuhan karyawan. Saran yang diberikan adalah:

1. Evaluasi berkala : perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi berkala terhadap struktur kompensasi untuk memastikan bahwa gaji dan tunjangan tetap kompetitif dan sesuai dengan standar industri.
2. Transparansi : meningkatkan transparansi dalam proses pemberian kompensasi agar karyawan memahami bagaimana dan mengapa kompensasi ditentukan. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan antara manajemen dan karyawan.
3. Pelatihan dan pengembangan : menyediakan program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan agar mereka dapat meningkatkan keterampilan dan kinerja, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kompensasi yang mereka terima.
4. Fleksibilitas dalam kompensasi : mengembangkan program kompensasi yang fleksibel untuk memenuhi kebutuhan individu karyawan, termasuk tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, dan insentif lainnya.
5. Pengukuran dan penilaian kinerja : menerapkan sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan mencerminkan kontribusi nyata karyawan terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, S. K., & Mardatillah, A. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Gemah Dinamika Perkasa di Pangkalan Kerinci. *JIABIS: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis dan Sosial*, 1(1), 1-13.
- Harsono, R. (2017). *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Hendriatna, S. (2019). Pengaruh Tunjangan Kesejahteraan terhadap Produktivitas Kerja karyawan Pada Rumah Sakit Jasa Kartini. *Jurnal Ekonomi Perjuangan*, 1(1), 53-64.
- Hutahean, W., & Iskandar, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pemerintahan*. Jakarta: Rajawali Press
- Manajemen Sumber Daya Manusia. (2022). (n.p.): UNISMA PRESS.
- Mujanah, S. (2019). *Manajemen Kompensasi*. Surabaya: CV. Putra Media Nusantara. ISBN: 978-602-1187-66-1.
- Nareswari, A. N., Karnelia, B., & Ramadhani, K. A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT GOS Indoraya. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(4), 88-99.
- Pambudi, L. S. (2019). Pelaksanaan Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Bagi Pekerja Bukan Penerima Upah di Wilayah Kota Semarang Ditinjau Dari Permenaker nomor 1 Tahun 2016. 205-228.
- Pradana, D. G. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Pemberian Bonus Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Adhi Persada Properti Surabaya. *Master: Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 2(2), 156-164.
- Septian Cahyadi, Toni Andrianto, dan Ayu Nanda Apriyanti. Pendampingan Sistem Penggajian Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Bogor Barat Kota Bogor. *JADKES Jurnal Abdimas Dedikasi Kesatuan*, vol. 1, no. 1, 2020, pp. 85-104. E-ISSN 2745-7508.
- Setyowati, T. G. P., Marpaung, N. N., & Ardista, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Permata Birama Sakti). *Parameter*, 7(1), 123-140.

- Simangunsong, E., Saragih, J. L., Purba, B., & Purba, I. R. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pada Kopdit CU Mandiri Tebing Tinggi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 221-231.
- Wanti, N. A. S., Yani, M. F., Anggraini, R., Hidayati, N., Huda, B. M., & Saridawati, S. (2024). Analisis Pentingnya Kompensasi Pensiun dan Tabungan

PROFIL PENULIS



Penulis adalah dosen tetap dan peneliti di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo. Penulis dilahirkan di Gorontalo 05 April 1973, Anak kelima dari Bapak Lamalani Asi (Alm) dan Ibu Khadija Katili (Almh), menyelesaikan Sekolah Dasar di SDN I Hutabohu, Kecamatan Limboto, Kabupaten Gorontalo, SMP Negeri III Limboto Kab. Gorontalo, SMEA Negeri I Gorontalo. Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 (AKuntansi) di STKIP N. Gorontalo 1996, Pendidikan S2 (MSDM) di Universitas Padjadjaran Bandung 2004, dan S3 (MSDM) di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar 2021. Selain kegiatan mengajar penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta aktif menulis dan mempublikasikan beberapa tulisan hasil penelitian dan pengabdian diberbagai jurnal, proceeding nasional dan international. Penulis juga aktif dalam berbagai organisasi kemasyarakatan seperti : HMI, KAHMI, ISEI, PIISEI, BKOW, dan Koperasi.

BAB 11 BUDAYA ORGANISASI

Drg. Pramita Studiviany Soemadijo,MM

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Setiap organisasi, baik besar maupun kecil, memiliki elemen tak kasat mata yang membentuk identitas dan arah perjalanannya. Elemen ini, yang sering kali sulit didefinisikan namun sangat terasa dalam tindakan sehari-hari, dikenal sebagai **budaya organisasi**. Ia hadir dalam setiap keputusan strategis, komunikasi antar individu, hingga dalam cara organisasi merespons tantangan eksternal. Budaya organisasi bukanlah sekadar kumpulan aturan tertulis atau slogan yang terpampang di dinding kantor. Ia hidup dalam nilai-nilai yang diyakini bersama, norma-norma yang tak terucapkan, dan kebiasaan yang melekat dalam perilaku setiap anggota organisasi. Budaya inilah yang menjadi fondasi keberhasilan sekaligus potensi kehancuran bagi organisasi jika tidak dikelola dengan baik.

Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, budaya organisasi memiliki peran yang semakin strategis. Dari membangun tim yang solid hingga mendorong inovasi, dari menjaga loyalitas karyawan hingga menghadapi perubahan teknologi, budaya organisasi sering kali menjadi pembeda antara organisasi yang berkembang pesat dengan yang hanya bertahan. Namun, budaya organisasi bukanlah sesuatu yang statis. Ia berevolusi, terpengaruh oleh dinamika internal dan eksternal, seperti perubahan kepemimpinan, tekanan pasar, atau kemajuan teknologi. Oleh karena itu, memahami budaya organisasi adalah langkah pertama untuk menciptakan fondasi yang kokoh bagi kesuksesan jangka panjang.

A. PENDAHULUAN

1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, dan praktik yang diterima dan dianut oleh anggota suatu

organisasi. Budaya ini mencerminkan cara kerja organisasi, cara anggota berinteraksi satu sama lain, serta cara organisasi berhubungan dengan lingkungan eksternalnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah "kepribadian" organisasi yang membedakannya dari organisasi lain.

2. Karakteristik Utama Budaya Organisasi

- a. Nilai-nilai inti: prinsip mendasar yang menjadi landasan perilaku dan keputusan dalam organisasi.
- b. Norma: aturan tidak tertulis tentang bagaimana anggota organisasi seharusnya bertindak.
- c. Simbol dan ritual: elemen-elemen visual dan aktivitas yang memperkuat identitas organisasi.
- d. Keyakinan bersama: pandangan umum tentang apa yang benar dan penting di dalam organisasi.

3. Pentingnya Budaya Organisasi

- a. Menentukan identitas organisasi, budaya organisasi memberikan identitas yang unik, membedakan satu organisasi dari yang lain. Identitas ini membantu organisasi membangun citra positif di mata karyawan, pelanggan, dan mitra.
- b. Meningkatkan kinerja dan produktivitas, budaya yang sehat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi karyawan, dan mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik.
- c. Mendukung inovasi dan adaptasi, dalam lingkungan yang dinamis, budaya organisasi yang kuat dan fleksibel membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan peluang baru.
- d. Meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan, budaya organisasi yang positif membuat karyawan merasa dihargai dan terhubung, sehingga meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat turnover.
- e. Menjadi panduan dalam pengambilan keputusan, budaya organisasi memberikan arah bagi pengambilan keputusan yang sesuai dengan nilai-nilai inti organisasi.

Dengan memahami dan mengelola budaya organisasi secara efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, inovatif, dan kompetitif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan strategis mereka.

Topik budaya organisasi memiliki relevansi yang tinggi bagi berbagai kelompok pembaca, termasuk akademisi, praktisi, dan mahasiswa, karena budaya organisasi merupakan faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan, inovasi, dan keberlanjutan organisasi. Berikut adalah alasan mengapa topik ini penting:

1. Bagi Akademisi
 - a. Pengembangan ilmu pengetahuan: topik ini memberikan dasar untuk penelitian lebih lanjut tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja, kepemimpinan, inovasi, dan keberlanjutan.
 - b. Teori dan praktik: membahas budaya organisasi membantu menghubungkan konsep teoretis dengan aplikasi nyata di dunia kerja.
 - c. Pengayaan kajian interdisipliner: budaya organisasi berkaitan erat dengan psikologi, sosiologi, manajemen, dan studi organisasi, sehingga membuka peluang untuk kolaborasi lintas disiplin.
2. Bagi Praktisi
 - a. Pengelolaan sumber daya manusia: pemahaman tentang budaya organisasi membantu manajer menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mengurangi konflik.
 - b. Strategi bisnis: praktisi dapat memanfaatkan budaya organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan strategis, seperti membangun keunggulan kompetitif atau mendorong inovasi.
 - c. Mengelola perubahan: dalam menghadapi dinamika pasar dan teknologi, praktisi dapat menggunakan wawasan ini untuk memimpin transformasi budaya yang efektif.
3. Bagi Mahasiswa
 - a. Persiapan karier: mahasiswa yang memahami konsep budaya organisasi akan lebih siap untuk beradaptasi dan berkembang di tempat kerja.
 - b. Pengembangan soft skills: pemahaman tentang bagaimana budaya memengaruhi perilaku kerja akan membantu mahasiswa meningkatkan kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan.
 - c. Bekal untuk penelitian dan studi lanjut: topik ini memberikan wawasan mendalam yang berguna untuk tugas akademik, skripsi, atau proyek penelitian.

Dengan memahami budaya organisasi, pembaca dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan organisasi dan bagaimana cara mengelolanya. Baik untuk pengembangan pengetahuan, penerapan praktis, atau pembentukan karier, topik ini menawarkan wawasan yang relevan untuk menjawab tantangan dunia kerja dan bisnis yang terus berubah.

B. KONSEP DASAR BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi terdiri dari elemen-elemen utama yang membentuk identitas dan cara kerja suatu organisasi. Elemen-elemen ini saling terkait dan berfungsi sebagai panduan perilaku bagi anggota organisasi. Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing elemen:

1. Nilai-nilai inti

Nilai-nilai inti adalah prinsip atau keyakinan fundamental yang dianut oleh organisasi dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan, perilaku, serta interaksi antaranggota organisasi.

Karakteristik:

- a. Tidak selalu tertulis, tetapi dipahami oleh seluruh anggota.
- b. Mewakili kepribadian organisasi, seperti inovasi, integritas, atau keberlanjutan.

Contoh:

- a. Perusahaan teknologi yang menekankan pada inovasi mungkin memiliki nilai inti "menciptakan solusi yang belum pernah ada sebelumnya."
- b. Organisasi non-profit dapat memiliki nilai inti seperti "kepedulian terhadap masyarakat."

2. Norma dan perilaku

Norma adalah aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana anggota organisasi diharapkan berperilaku dalam situasi tertentu. Norma ini menciptakan pola perilaku yang konsisten di antara anggota organisasi.

Karakteristik:

- a. Mengatur interaksi formal dan informal.
- b. Dipelajari melalui observasi, pengalaman, atau pengarahan dari anggota senior.

Jenis Norma:

- a. Norma formal: kebijakan atau prosedur yang terstruktur, seperti jadwal kerja atau kode etik.
- b. Norma informal: ekspektasi sosial, seperti cara berbicara kepada atasan atau cara merayakan keberhasilan.

Dampak:

Norma yang jelas dapat menciptakan harmoni dan efisiensi, sedangkan norma yang tidak sehat dapat menimbulkan konflik atau penurunan kinerja.

3. Simbol, ritual dan cerita organisasi

Simbol, ritual, dan cerita adalah elemen-elemen budaya yang memperkuat identitas organisasi dan membangun rasa kebersamaan di antara anggotanya.

a. simbol

Simbol adalah representasi visual atau material dari nilai dan identitas organisasi.

Contoh:

- 1) Logo perusahaan yang mencerminkan visi.
- 2) Seragam karyawan yang menunjukkan kebersamaan.
- 3) Desain kantor yang mendukung kolaborasi atau inovasi.

b. ritual

Ritual adalah kegiatan atau praktik yang dilakukan secara rutin untuk memperkuat nilai organisasi.

Contoh:

- 1) Perayaan ulang tahun perusahaan.
- 2) Pemberian penghargaan kepada karyawan terbaik setiap bulan.
- 3) Rapat mingguan untuk berbagi pembaruan atau pencapaian tim.

c. Cerita dan narasi

Cerita organisasi adalah kisah-kisah yang menggambarkan pencapaian, tantangan, atau nilai yang penting bagi organisasi.

Contoh:

- 1) Kisah pendiri organisasi dalam menghadapi tantangan awal.
- 2) Cerita tentang keberhasilan proyek yang mencerminkan nilai kerja sama atau inovasi.

Ketiga elemen ini—nilai-nilai inti, norma dan perilaku, serta simbol, ritual, dan cerita—membentuk landasan budaya organisasi. Mereka tidak hanya menciptakan identitas yang unik bagi organisasi tetapi juga membangun rasa kebersamaan, memengaruhi perilaku, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Memahami dan mengelola elemen-elemen ini adalah kunci untuk menciptakan budaya yang sehat dan produktif.

C. TEORI-TEORI UTAMA DALAM BUDAYA ORGANISASI

Teori-teori tentang budaya organisasi memberikan kerangka untuk memahami, menganalisis, dan mengelola budaya organisasi. Dua teori utama yang sering digunakan adalah **Schein's Organizational Culture Model** dan **Hofstede's Cultural Dimensions**.

1. Schein's Organizational Culture Model

Edgar Schein memperkenalkan model yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian asumsi yang dipelajari dan digunakan oleh anggota organisasi untuk menghadapi masalah eksternal dan internal. Model ini membagi budaya organisasi menjadi tiga level:

a. Artefak (Artifacts)

Deskripsi: Level yang paling terlihat, berupa elemen fisik, perilaku, dan simbol yang mencerminkan budaya organisasi.

Contoh: Desain kantor, seragam, slogan perusahaan, struktur organisasi, atau perilaku karyawan yang mencolok.

Ciri: Mudah diamati tetapi sering kali sulit untuk diinterpretasikan tanpa memahami level yang lebih dalam.

b. Nilai-Nilai yang Dianut (Espoused Values)

Deskripsi: Prinsip, standar, dan nilai yang dinyatakan secara eksplisit oleh organisasi dan menjadi panduan perilaku.

Contoh: "Kami mendukung inovasi," atau "Pelanggan adalah prioritas utama."

Ciri: Memberikan wawasan tentang apa yang dianggap penting oleh organisasi, meskipun kadang ada kesenjangan antara nilai yang diucapkan dan praktik nyata.

c. Asumsi Dasar (Basic Assumptions)

Deskripsi: Keyakinan yang sudah begitu mendalam dan diterima tanpa dipertanyakan oleh anggota organisasi.

Contoh: Keyakinan bahwa "perubahan adalah hal positif" atau "kerja keras selalu menghasilkan kesuksesan."

Ciri: Sulit diidentifikasi karena bersifat implisit, tetapi sangat menentukan perilaku organisasi.

d. Aplikasi Praktis

Pemimpin dapat menggunakan model ini untuk mendiagnosis budaya organisasi, memahami perbedaan antara nilai yang dianut dan praktik nyata, serta mengidentifikasi asumsi yang perlu diubah untuk mendukung transformasi organisasi.

2. Hofstede's Cultural Dimensions (dalam Konteks Organisasi Global)

Geert Hofstede mengembangkan model dimensi budaya untuk menjelaskan bagaimana perbedaan budaya nasional memengaruhi perilaku individu dan organisasi. Dalam konteks organisasi global, dimensi-dimensi ini relevan untuk memahami dan mengelola budaya kerja lintas negara.

a. Power distance (jarak kekuasaan)

Definisi: tingkat penerimaan terhadap perbedaan kekuasaan dalam organisasi.

Contoh:

1) Tinggi: struktur hierarki yang kaku, dengan pemimpin yang sangat dihormati.

2) Rendah: struktur organisasi yang egaliter dan partisipatif.

b. Individualism vs. Collectivism

Definisi: tingkat fokus pada individu dibandingkan kelompok.

Contoh:

1) Individualis: karyawan cenderung fokus pada pencapaian pribadi.

2) Kolektivis: kerja sama tim lebih diutamakan daripada pencapaian individu.

c. Uncertainty avoidance (penghindaran ketidakpastian)

Definisi: tingkat kenyamanan terhadap ketidakpastian atau situasi yang tidak terstruktur.

Contoh:

1) Tinggi: prosedur ketat dan aturan yang jelas.

2) Rendah: lebih fleksibel dan toleran terhadap perubahan.

d. Masculinity vs. Femininity

Definisi: fokus budaya pada pencapaian material dan kompetisi (maskulin) dibandingkan nilai kesejahteraan dan kerja sama (feminin).

Contoh:

- 1) Maskulin: kompetisi tinggi dan penghargaan atas keberhasilan individu.
- 2) Feminin: fokus pada keseimbangan kerja-hidup dan hubungan interpersonal.

e. Long-term vs. Short-term orientation

Definisi: perspektif jangka panjang (fokus pada masa depan) versus perspektif jangka pendek (fokus pada tradisi dan hasil langsung).

Contoh:

- 1) Jangka panjang: investasi pada inovasi dan keberlanjutan.
- 2) Jangka pendek: penekanan pada keuntungan langsung.

f. Indulgence vs. Restraint

Definisi: tingkat kebebasan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan.

Contoh:

- 1) Indulgence: organisasi yang mendukung kreativitas dan kesenangan kerja.
- 2) Restraint: organisasi yang lebih disiplin dan membatasi ekspresi individu.

g. Aplikasi praktis

Dalam organisasi global, model ini membantu memahami perbedaan budaya nasional yang memengaruhi manajemen tim lintas budaya, negosiasi, dan strategi ekspansi internasional.

Simpulan

Schein's organizational culture model membantu memahami budaya organisasi secara mendalam, dari artefak yang terlihat hingga asumsi dasar yang tak kasat mata. **Hofstede's cultural dimensions** memberikan panduan untuk mengelola perbedaan budaya dalam konteks organisasi global. Kedua teori ini saling melengkapi, membantu pemimpin dan praktisi menghadapi tantangan budaya organisasi di berbagai skala.

D. TIPE – TIPE BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi dapat dikategorikan ke dalam berbagai tipe berdasarkan karakteristik utama yang mendominasi perilaku, nilai, dan struktur organisasi. Salah satu model yang sering digunakan untuk memahami tipe budaya organisasi adalah Competing Values Framework (CVF) oleh Cameron dan Quinn. Model ini membagi budaya organisasi menjadi empat tipe utama: Hierarki, Inovasi (Adhocracy), Pasar, dan Klan.

1. Budaya hierarki (hierarchical culture)

Karakteristik:

- a. Berfokus pada struktur, stabilitas, dan efisiensi.
- b. Terdapat aturan, prosedur, dan kebijakan yang jelas.
- c. Pemimpin berperan sebagai pengawas dan pengendali.

Contoh organisasi: Institusi pemerintah, perusahaan manufaktur besar, atau organisasi dengan regulasi ketat.

Kelebihan:

- a. Stabilitas dan efisiensi tinggi.
- b. Proses yang terstandarisasi meminimalkan risiko kesalahan.

Kekurangan:

- a. Kurang fleksibel terhadap perubahan.
- b. Inovasi sering terhambat oleh birokrasi.

2. Budaya inovasi (adhocracy culture)

Karakteristik:

- a. Berfokus pada kreativitas, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan.
- b. Mendorong pengambilan risiko dan eksperimen.
- c. Pemimpin berperan sebagai inovator atau visioner.

Contoh organisasi: Startup teknologi, perusahaan yang bergerak dalam industri kreatif atau r&d.

Kelebihan:

- a. Kemampuan beradaptasi yang tinggi.
- b. Mendorong inovasi dan ide-ide baru.

Kekurangan:

- a. Kurangnya struktur dapat menyebabkan kebingungan.
- b. Pengambilan risiko yang terlalu tinggi dapat menimbulkan kerugian.

3. Budaya pasar (market culture)

Karakteristik:

- a. Berorientasi pada hasil, kompetisi, dan pencapaian target.

- b. Fokus pada pelanggan dan posisi di pasar.
- c. Pemimpin berperan sebagai pendorong pencapaian.

Contoh organisasi: Perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan pasar kompetitif, seperti perusahaan teknologi besar atau retail global.

Kelebihan:

- a. Mendorong kinerja tinggi dan hasil yang nyata.
- b. Fokus pada efisiensi dan daya saing.

Kekurangan:

- a. Tekanan tinggi pada karyawan untuk mencapai target.
- b. Cenderung mengabaikan kesejahteraan dan hubungan interpersonal.

4. Budaya klan (clan culture)

Karakteristik:

- a. Berorientasi pada kerja sama, komunitas, dan hubungan interpersonal.
- b. Mendorong rasa kebersamaan dan keterlibatan anggota.
- c. Pemimpin berperan sebagai mentor atau fasilitator.

Contoh organisasi: organisasi keluarga, perusahaan kecil, atau organisasi yang fokus pada karyawan.

Kelebihan:

- a. Meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan.
- b. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif.

Kekurangan:

- a. Fokus pada hubungan interpersonal dapat mengurangi perhatian pada kinerja dan efisiensi.
- b. Sulit beradaptasi dalam lingkungan yang kompetitif.

5. Tipe-tipe budaya lain yang umum ditemui

Selain tipe yang dijelaskan dalam cvf, beberapa budaya organisasi lain juga sering ditemukan:

- a. Budaya kepemimpinan otokratis
Berfokus pada kendali mutlak oleh pemimpin, dengan sedikit ruang untuk inisiatif bawahan.
- b. Budaya berbasis inovasi teknologi
Terutama ditemukan di perusahaan yang mengutamakan pengembangan teknologi baru dan transformasi digital.

c. Budaya berbasis pelayanan

Fokus pada kepuasan pelanggan atau pengguna, seperti organisasi layanan kesehatan dan hospitality.

Setiap tipe budaya organisasi memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing. Pemahaman tentang tipe budaya organisasi ini memungkinkan pemimpin untuk:

1. Menilai apakah budaya organisasi saat ini mendukung tujuan strategis.
2. Menyesuaikan budaya organisasi dengan kebutuhan pasar dan lingkungan eksternal.
3. Menciptakan keseimbangan antara struktur, inovasi, kompetisi, dan kolaborasi sesuai dengan konteks organisasi.

E. FAKTOR PEMBENTUK BUDAYA ORGANISASI

1. Kepemimpinan: Bagaimana Pemimpin Membentuk dan Memengaruhi Budaya Organisasi

Pemimpin memiliki peran sentral dalam membentuk budaya organisasi.

Berikut adalah beberapa cara pemimpin memengaruhi budaya organisasi:

- a. Visi dan misi: pemimpin menetapkan visi, misi, dan nilai-nilai inti organisasi yang menjadi dasar budaya organisasi.
 - b. Teladan perilaku: pemimpin yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi memberikan contoh kepada karyawan, memperkuat norma-norma budaya.
 - c. Pengambilan keputusan: gaya pengambilan keputusan (otoriter, demokratis, atau partisipatif) membentuk pola komunikasi dan interaksi dalam organisasi.
 - d. Pemberian penghargaan: sistem penghargaan dan pengakuan yang diterapkan pemimpin dapat mendorong perilaku sesuai budaya yang diinginkan.
 - e. Manajemen konflik: cara pemimpin menangani konflik memengaruhi kepercayaan dan rasa hormat di dalam organisasi.
2. Sejarah dan warisan organisasi: dampak dari asal-usul organisasi terhadap budayanya
- Sejarah organisasi memainkan peran penting dalam membentuk identitas dan budaya organisasi saat ini:

- a. Pendiri organisasi: nilai-nilai dan visi pendiri seringkali menjadi landasan utama budaya organisasi.
 - b. Tradisi dan ritual: praktik yang diwariskan dari masa lalu, seperti perayaan tahunan atau kebiasaan kerja, menciptakan rasa identitas bersama.
 - c. Keberhasilan dan kegagalan: pengalaman organisasi dalam menghadapi tantangan masa lalu memengaruhi cara organisasi memandang risiko dan peluang.
 - d. Evolusi nilai: organisasi yang berusia lama cenderung memiliki nilai-nilai yang telah berkembang untuk menyesuaikan dengan perubahan zaman tetapi tetap berakar pada warisan aslinya.
3. Lingkungan eksternal: pengaruh ekonomi, sosial, dan teknologi terhadap budaya organisasi
- Budaya organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang berada di luar kendali langsung organisasi:
- a. Ekonomi: krisis ekonomi atau pertumbuhan pasar memaksa organisasi untuk mengadopsi budaya kerja yang lebih efisien atau fleksibel.
 - b. Sosial: perubahan nilai-nilai sosial, seperti keberagaman, inklusi, atau kesadaran lingkungan, mendorong organisasi untuk menyesuaikan budayanya agar tetap relevan.
 - c. Teknologi: inovasi teknologi memengaruhi cara kerja, komunikasi, dan kolaborasi, yang pada gilirannya membentuk budaya organisasi berbasis digital.
 - d. Regulasi dan politik: hukum dan peraturan pemerintah juga menentukan batasan dalam pengambilan keputusan dan praktik operasional.

F. PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM KINERJA

1. Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

Budaya organisasi yang kuat dan positif memiliki dampak signifikan pada motivasi dan keterlibatan karyawan. Berikut penjelasannya:

- a. Motivasi
 - 1) Budaya yang mendukung: lingkungan kerja yang inklusif, apresiatif, dan berbasis nilai memberikan dorongan intrinsik kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
 - 2) Visi yang jelas: jika budaya organisasi menekankan pada pencapaian tujuan bersama, karyawan cenderung merasa lebih bermakna dalam pekerjaannya.
 - 3) Penghargaan dan pengakuan: sistem penghargaan yang sejalan dengan budaya organisasi meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai target.
 - b. Keterlibatan (Engagement)
 - 1) Kesesuaian nilai: ketika karyawan merasa nilai-nilai pribadinya selaras dengan budaya organisasi, mereka lebih terlibat secara emosional.
 - 2) Kepemimpinan partisipatif: pemimpin yang mendukung keterbukaan dan komunikasi dua arah meningkatkan rasa kepemilikan (sense of ownership) karyawan.
 - 3) Lingkungan kolaboratif: budaya yang mendorong kerja sama dan hubungan positif antarindividu menciptakan rasa komunitas dan keterlibatan tinggi.
2. Retensi dan Produktivitas
- Budaya organisasi juga sangat berpengaruh pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan (retensi) dan meningkatkan produktivitas mereka.
- a. Retensi Karyawan
 - 1) Kepuasan kerja: karyawan yang merasa nyaman dengan budaya kerja cenderung lebih loyal dan enggan mencari peluang lain.
 - 2) Peluang pengembangan: budaya yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karier membantu menurunkan tingkat turnover.
 - 3) Keseimbangan kerja-hidup (work-life balance): budaya yang memperhatikan kesejahteraan karyawan mendorong retensi yang lebih tinggi.
 - b. Produktivitas
 - 1) Efisiensi kerja: budaya yang terorganisasi dengan baik menciptakan struktur kerja yang mendukung produktivitas.

- 2) Inovasi: budaya yang mendorong kreativitas dan eksperimen menghasilkan karyawan yang lebih inovatif dalam memecahkan masalah.
- 3) Kesejahteraan karyawan: karyawan yang merasa dihargai dan didukung secara emosional memiliki energi lebih untuk bekerja secara maksimal.

Budaya organisasi yang positif menciptakan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan karyawan yang tinggi, yang pada gilirannya memperbaiki retensi dan produktivitas. Sebaliknya, budaya yang negatif atau tidak terdefinisi dengan baik dapat menimbulkan demotivasi, turnover tinggi, dan penurunan kinerja.

G. BUDAYA SEBAGAI ALAT STRATEGIS: DAMPAKNYA PADA INOVASI, ADAPTASI, DAN DAYA SAING ORGANISASI

Budaya sebagai alat strategis sangat penting dalam menentukan kemampuan organisasi untuk berinovasi, beradaptasi dengan perubahan, dan mempertahankan daya saing di pasar. Berikut adalah penjelasan tentang dampaknya pada **inovasi**, **adaptasi**, dan **daya saing** organisasi:

1. Dampak budaya pada inovasi

Budaya organisasi yang mendukung inovasi dapat mempercepat penciptaan solusi baru dan peningkatan produk atau layanan. Berikut adalah cara budaya mempengaruhi inovasi:

- a. Dukungan terhadap kreativitas: budaya yang terbuka terhadap ide-ide baru, bahkan yang tidak konvensional, memfasilitasi pengembangan inovasi. Ini biasanya melibatkan penciptaan ruang bagi karyawan untuk mengeksplorasi dan bereksperimen.
- b. Kolaborasi dan pertukaran ide: budaya yang mendorong kolaborasi antar tim atau departemen memungkinkan aliran ide yang lebih bebas dan inovasi yang lebih cepat.
- c. Pembelajaran dan eksperimen: organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat akan mengadopsi pendekatan "trial and error" dan memberi ruang untuk gagal, yang mendorong penemuan dan peningkatan berkelanjutan.
- d. Apresiasi terhadap kegagalan: budaya yang tidak menghukum kegagalan, tetapi menganggapnya sebagai kesempatan belajar, meningkatkan kemampuan organisasi untuk berinovasi.

2. Dampak budaya pada adaptasi

Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal (misalnya perubahan pasar, teknologi, atau peraturan) sangat bergantung pada budaya organisasi. Beberapa aspek budaya yang mendukung adaptasi antara lain:

- a. Fleksibilitas dan respons cepat: budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan cenderung lebih fleksibel dalam merespons tantangan eksternal, baik dalam hal produk, layanan, maupun proses bisnis.
- b. Penerimaan terhadap perubahan: organisasi dengan budaya yang mendorong perubahan dan inovasi lebih cepat dalam merespons perubahan teknologi atau tren pasar yang baru.
- c. Pembinaan kemampuan adaptasi karyawan: organisasi yang membudayakan keterampilan adaptasi seperti keterampilan problem-solving dan komunikasi yang baik memungkinkan karyawan untuk menavigasi perubahan dengan lebih efektif.
- d. Kepemimpinan yang visioner: pemimpin dengan visi yang jelas dan sikap proaktif terhadap perubahan seringkali mengarahkan organisasi untuk bergerak maju dan beradaptasi dengan baik.

3. Dampak budaya pada daya saing

Daya saing suatu organisasi dipengaruhi oleh sejauh mana budaya organisasi dapat mendukung keunggulan kompetitif jangka panjang. Beberapa cara budaya berkontribusi pada daya saing adalah:

- a. Fokus pada kualitas dan efisiensi: budaya yang menekankan standar kualitas tinggi dan efisiensi operasional akan meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya, memberi keunggulan kompetitif.
- b. Inovasi berkelanjutan: budaya yang mendukung inovasi terus-menerus memungkinkan organisasi untuk mempertahankan posisi kompetitif dengan mengembangkan produk atau layanan yang memenuhi kebutuhan pasar yang terus berubah.
- c. Keberagaman dan inklusi: organisasi yang mendorong keberagaman dalam tim dapat memanfaatkan berbagai perspektif untuk menghasilkan solusi lebih kreatif dan inovatif, yang meningkatkan daya saing.

- d. Kecepatan dan ketangkasan: budaya organisasi yang menekankan ketangkasan (agility) memungkinkan perusahaan untuk cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan tetap kompetitif di industri yang berkembang pesat.

Budaya organisasi yang terdefinisi dengan baik dan mendukung inovasi, adaptasi, dan ketangguhan akan berperan sebagai alat strategis yang membantu organisasi tetap relevan dan kompetitif. Sebaliknya, budaya yang kaku atau tertutup dapat menghambat kemampuan organisasi untuk merespons perubahan dan bersaing di pasar global. Berikut adalah dua contoh nyata organisasi yang berhasil atau gagal karena pengaruh budaya mereka:

1. Studi Kasus Organisasi yang Sukses karena Budaya: Google

Google adalah contoh yang sangat terkenal tentang bagaimana budaya organisasi dapat menjadi kekuatan pendorong keberhasilan. **Budaya yang Mendukung Inovasi:** Google terkenal dengan budaya yang mendukung kreativitas dan inovasi. Perusahaan ini menciptakan lingkungan yang fleksibel di mana karyawan didorong untuk berpikir out-of-the-box dan mengeksplorasi ide-ide baru tanpa takut gagal. Salah satu aspek budaya yang terkenal adalah kebijakan 20% waktu, yang memungkinkan karyawan untuk menghabiskan 20% dari waktu kerja mereka untuk mengeksplorasi proyek pribadi yang mungkin tidak terkait langsung dengan pekerjaan mereka. **Keberagaman dan Inklusi:** Google juga sangat menekankan keberagaman dalam tim mereka. Dengan membangun tim yang beragam, Google dapat memanfaatkan berbagai perspektif, yang menghasilkan solusi lebih inovatif dan relevansi yang lebih besar dengan pasar global. **Kecepatan Adaptasi:** Budaya organisasi Google mendorong ketangkasan dan respons cepat terhadap perubahan. Perusahaan ini selalu siap beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar, serta membuka diri terhadap pembaruan yang bisa meningkatkan produk dan layanannya. **Hasil:** Google berhasil menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar dan paling berpengaruh di dunia, berkat budaya inovasi, keberagaman, dan ketangkasan yang kuat. Budaya ini memungkinkan mereka untuk terus mendominasi pasar mesin pencari, iklan digital, serta berinovasi dalam produk dan layanan baru.

2. Studi Kasus Organisasi yang Gagal karena Budaya: Kodak

Kodak adalah contoh perusahaan besar yang gagal beradaptasi dengan perubahan teknologi karena budaya organisasi yang kaku dan terlalu fokus pada masa lalu. **Budaya yang Tertutup terhadap Perubahan:** Kodak dikenal dengan budaya yang konservatif dan sangat bergantung pada produk film tradisional. Walaupun teknologi digital mulai berkembang pada tahun 1980-an dan 1990-an, budaya Kodak tidak siap untuk menerima atau mengejar tren digital. Bahkan ketika beberapa insinyur Kodak mengembangkan teknologi kamera digital pertama, manajemen perusahaan kurang mendukung ide tersebut karena khawatir akan merusak bisnis film tradisional mereka. **Pengabaian Inovasi:** Kodak sangat terikat pada kesuksesan produk film mereka dan tidak bisa berpikir di luar model bisnis tradisional mereka. Meskipun mereka memiliki potensi besar untuk berinovasi di ruang digital, budaya perusahaan yang berorientasi pada produk fisik dan model bisnis yang sudah mapan menghambat langkah mereka untuk beradaptasi. **Keterlambatan Berinovasi:** Dalam beberapa tahun terakhir, saat teknologi digital berkembang pesat, Kodak terlambat mengubah strateginya. Mereka gagal untuk berinvestasi dan memperluas produk mereka dalam sektor digital yang sangat menguntungkan, karena mereka lebih fokus untuk mempertahankan dominasinya di pasar film. **Hasil:** Kodak akhirnya mengajukan kebangkrutan pada 2012 setelah kehilangan pangsa pasar yang signifikan kepada perusahaan teknologi lain, seperti Canon dan Sony, yang lebih cepat beradaptasi dengan tren digital. Budaya perusahaan yang terlalu kaku dan terfokus pada masa lalu menghalangi kemampuan Kodak untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan industri.

Simpulan

1. **Google:** Budaya yang terbuka terhadap inovasi, keberagaman, dan adaptasi memungkinkan Google untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang pesat dalam pasar yang sangat kompetitif.
2. **Kodak:** Budaya yang konservatif dan tidak mau beradaptasi dengan teknologi baru menyebabkan Kodak kehilangan posisi dominannya, bahkan meskipun mereka memiliki potensi untuk memimpin pasar digital. Kedua contoh ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memiliki dampak besar terhadap kemampuan perusahaan untuk berinovasi, beradaptasi,

dan tetap kompetitif. Sebuah budaya yang terbuka, adaptif, dan mendukung inovasi cenderung menghasilkan kesuksesan, sementara budaya yang tertutup atau terlalu bergantung pada cara-cara lama dapat menjadi hambatan besar dalam menghadapi perubahan pasar dan teknologi.

H. PERUBAHAN DAN TRANSFORMASI BUDAYA

Perubahan budaya dalam organisasi sering kali diperlukan untuk memastikan kelangsungan hidup dan keberhasilan jangka panjang. Baik faktor internal maupun eksternal dapat memicu perubahan budaya yang diperlukan untuk menanggapi tantangan dan peluang baru. Berikut adalah penjelasan mengenai **faktor internal** dan **faktor eksternal** yang dapat memaksa perubahan budaya dalam organisasi

1. Faktor Internal yang Memaksa Perubahan Budaya

a. Kepemimpinan yang baru

- 1) **Pemimpin baru:** pergantian kepemimpinan dapat membawa perubahan visi, misi, dan prioritas organisasi, yang kemudian mengarah pada perubahan budaya. Pemimpin baru seringkali membawa pendekatan yang berbeda dalam pengelolaan tim, komunikasi, dan pengambilan keputusan, yang dapat memengaruhi cara kerja seluruh organisasi.
- 2) **Gaya kepemimpinan:** perubahan gaya kepemimpinan, misalnya dari otoriter ke lebih kolaboratif atau partisipatif, dapat merubah dinamika dan budaya organisasi secara signifikan.

b. Perubahan struktur organisasi

- 1) **Restrukturisasi atau merger:** restrukturisasi internal, akuisisi, atau merger perusahaan sering kali memerlukan penyesuaian budaya untuk menyatukan dua entitas yang berbeda dalam satu sistem. Hal ini bisa melibatkan penyesuaian nilai-nilai, tujuan, atau cara kerja yang berbeda untuk mencapai keselarasan dan efisiensi.
- 2) **Pertumbuhan atau penurunan skala organisasi:** ketika organisasi berkembang pesat atau menurun, budaya juga perlu berubah untuk mendukung perubahan ukuran dan kebutuhan operasional, baik dalam hal komunikasi, manajemen, atau sistem kerja.

- c. Kinerja organisasi yang menurun
 - 1) Daya saing yang berkurang: jika organisasi mulai kehilangan pangsa pasar atau mengalami penurunan profitabilitas, hal ini bisa menjadi sinyal bahwa budaya organisasi tidak lagi relevan dengan tantangan yang dihadapi. Perubahan budaya dapat diperlukan untuk membangkitkan semangat inovasi, efisiensi, atau adaptasi terhadap kebutuhan pasar yang berubah.
 - 2) Masalah dalam kepuasan karyawan atau retensi: ketidakpuasan karyawan atau tingkat turnover yang tinggi juga bisa memaksa perubahan budaya. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang lebih mendukung, inklusif, dan memotivasi agar dapat mempertahankan talenta terbaik.
- 2. Faktor Eksternal yang Memaksa Perubahan Budaya
 - a. Perubahan teknologi
 - 1) Inovasi teknologi: teknologi baru yang muncul dapat memaksa perubahan budaya untuk memastikan organisasi tetap relevan dan efisien. Misalnya, adopsi teknologi baru seperti otomasi, kecerdasan buatan, atau digitalisasi seringkali membutuhkan perubahan dalam cara karyawan berinteraksi dan bekerja, serta cara organisasi mengelola dan mendayagunakan teknologi tersebut.
 - 2) Transformasi digital: proses digitalisasi dan adopsi sistem baru dapat merubah struktur dan cara kerja di dalam organisasi. Organisasi harus mengadopsi budaya yang lebih agile dan berbasis data untuk sukses dalam dunia yang semakin terhubung dan digital.
 - b. Perubahan ekonomi
 - 1) Fluktuasi ekonomi: krisis ekonomi, resesi, atau perubahan dalam kondisi pasar dapat memaksa organisasi untuk merubah cara mereka beroperasi. Dalam situasi seperti ini, budaya yang lebih efisien, berfokus pada pengurangan biaya, dan inovasi dalam menyediakan nilai bagi pelanggan akan lebih mendukung kelangsungan hidup organisasi.
 - 2) Globalisasi: ekspansi ke pasar internasional dapat mengubah budaya organisasi karena perusahaan harus menyesuaikan diri

dengan perbedaan budaya lokal, hukum, dan cara berbisnis di pasar global.

c. Perubahan sosial dan budaya

- 1) Harapan masyarakat dan karyawan: perubahan dalam nilai-nilai sosial, seperti peningkatan kesadaran akan keberagaman dan inklusi, tanggung jawab sosial perusahaan (csr), serta kesadaran lingkungan, memaksa organisasi untuk mengubah budaya mereka agar lebih responsif terhadap isu-isu ini. Karyawan sekarang lebih menginginkan organisasi yang etis, berkelanjutan, dan mendukung keseimbangan kerja-hidup yang baik.
- 2) Tren sosial: isu-isu sosial seperti keberagaman gender, inklusi, dan kesetaraan rasial menuntut organisasi untuk menyesuaikan budaya internal mereka agar lebih progresif dan adil bagi semua karyawan.

d. Regulasi dan kebijakan pemerintah

- 1) Perubahan peraturan: peraturan pemerintah yang baru, seperti yang berkaitan dengan pajak, hak tenaga kerja, atau perlindungan data pribadi, dapat memaksa organisasi untuk menyesuaikan budaya mereka agar sesuai dengan standar hukum yang baru. Misalnya, aturan perlindungan data yang lebih ketat bisa mendorong perusahaan untuk mengadopsi budaya yang lebih menghargai privasi dan keamanan informasi.
- 2) Kebijakan pemerintah: kebijakan yang mendukung keberlanjutan atau tanggung jawab sosial perusahaan juga dapat mendorong organisasi untuk mengadopsi budaya yang lebih berfokus pada nilai-nilai sosial dan lingkungan.

Simpulan

Perubahan budaya dalam organisasi seringkali merupakan respons terhadap berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan dan kinerja organisasi. Faktor internal seperti kepemimpinan yang baru, perubahan struktur organisasi, atau penurunan kinerja dapat memaksa perubahan budaya, sementara faktor eksternal seperti perubahan teknologi, kondisi ekonomi, tren sosial, dan regulasi pemerintah dapat menuntut organisasi untuk beradaptasi agar tetap kompetitif dan relevan. Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi dapat lebih siap untuk merancang dan mengimplementasikan perubahan budaya yang diperlukan.

I. PROSES PERUBAHAN BUDAYA

Proses perubahan budaya organisasi adalah suatu langkah yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengubah nilai, norma, dan pola perilaku yang ada dalam suatu organisasi. Proses ini dapat dimulai dengan **diagnosis budaya**, diikuti dengan **strategi implementasi perubahan**, dan diakhiri dengan **pengelolaan tantangan** yang muncul selama perubahan. Berikut adalah penjelasan tentang ketiga komponen tersebut:

1. Diagnosis Budaya Saat Ini

Diagnosis budaya saat ini adalah langkah awal yang penting untuk memahami kondisi budaya organisasi sebelum melakukan perubahan. Tanpa pemahaman yang jelas tentang budaya yang ada, perubahan yang dilakukan bisa jadi tidak efektif atau bahkan kontra-produktif. Proses ini melibatkan pengumpulan informasi dan analisis budaya organisasi yang ada saat ini melalui beberapa langkah:

a. Pengamatan Langsung

Observasi perilaku sehari-hari karyawan dan interaksi antar individu dalam organisasi. Menilai bagaimana nilai dan norma organisasi tercermin dalam perilaku sehari-hari, misalnya dalam cara pengambilan keputusan, komunikasi, atau cara tim bekerja sama.

b. Survei dan Wawancara

Melakukan survei atau wawancara dengan karyawan di berbagai level untuk menggali persepsi mereka tentang budaya organisasi saat ini. Pertanyaan yang bisa diajukan berkaitan dengan nilai-nilai inti, kepemimpinan, etika kerja, komunikasi, dan iklim organisasi secara keseluruhan.

c. Analisis Dokumen dan Proses Formal

Menganalisis dokumen organisasi seperti misi, visi, kode etik, kebijakan SDM, dan lainnya untuk melihat apakah ada kesenjangan antara nilai yang dijanjikan dan praktik nyata. Menilai sistem penghargaan dan pengakuan untuk melihat apakah mereka mendukung perilaku yang diinginkan dalam budaya.

d. Identifikasi Masalah dan Kesenjangan

Menyusun laporan yang mengidentifikasi kesenjangan antara budaya saat ini dan budaya yang diinginkan. Memahami aspek-aspek budaya yang mendukung kinerja dan mana yang menghambat inovasi, adaptasi, dan produktivitas.

2. Strategi Implementasi Perubahan

Setelah diagnosis budaya dilakukan, langkah selanjutnya adalah merancang dan mengimplementasikan strategi perubahan. Ini melibatkan berbagai tahap yang perlu dilakukan dengan hati-hati agar perubahan dapat diterima dan dilaksanakan secara efektif.

a. Komitmen Kepemimpinan

Kepemimpinan yang kuat sangat penting dalam mendorong perubahan budaya. Pemimpin harus menunjukkan komitmen mereka terhadap perubahan dengan menjadi contoh langsung dan mendukung langkah-langkah perubahan. Kepemimpinan harus memprioritaskan transparansi dalam mengkomunikasikan alasan dan manfaat dari perubahan yang akan dilakukan.

b. Pengembangan Visi dan Nilai yang Baru

Menyusun visi budaya yang baru yang jelas dan menggambarkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Mengidentifikasi nilai-nilai inti yang akan membimbing perilaku karyawan dalam organisasi yang akan datang. Membangun konsensus di seluruh organisasi mengenai visi dan nilai-nilai baru ini.

c. Pelibatan Karyawan

Mendorong partisipasi aktif dari semua level dalam organisasi untuk memastikan bahwa perubahan yang diusulkan sesuai dengan kebutuhan mereka dan dapat diterima dengan baik. Melibatkan karyawan dalam pengembangan kebijakan, proses, atau program yang mendukung perubahan budaya ini, seperti workshop atau forum diskusi.

d. Program Pendidikan dan Pelatihan

Menyusun program pelatihan untuk mengedukasi karyawan tentang perubahan yang akan terjadi dan bagaimana mereka dapat beradaptasi. Menyediakan pelatihan tentang keterampilan yang diperlukan untuk berfungsi dalam budaya baru, seperti komunikasi, kolaborasi, dan kemampuan untuk berinovasi.

e. Pengukuran dan Evaluasi

Menetapkan metrik untuk mengukur kemajuan perubahan budaya, seperti survei kepuasan karyawan, tingkat keterlibatan, atau produktivitas tim. Melakukan evaluasi berkala untuk memastikan

bahwa perubahan budaya berlangsung sesuai rencana dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan.

3. Tantangan dalam Mengelola Perubahan

Mengelola perubahan budaya bukanlah hal yang mudah. Ada beberapa tantangan yang sering dihadapi selama proses perubahan budaya:

a. Resistensi terhadap perubahan

- 1) Sikap defensif: banyak karyawan merasa nyaman dengan status quo dan mungkin menolak perubahan karena takut akan ketidakpastian.
- 2) Keterikatan terhadap budaya lama: karyawan yang lama dalam organisasi mungkin sangat terikat dengan cara kerja atau nilai-nilai yang telah ada sebelumnya, yang membuat mereka lebih sulit untuk menerima perubahan.
- 3) Penyuluhan yang kurang efektif: kurangnya komunikasi yang jelas mengenai alasan dan manfaat perubahan bisa memperburuk resistensi.

b. Kurangnya komitmen dari pemimpin

- 1) Kepemimpinan yang tidak konsisten: jika pemimpin tidak menunjukkan komitmen yang kuat atau tidak menjadi teladan dalam perubahan, ini bisa menyebabkan kebingungannya arah organisasi dan melemahkan upaya perubahan.
- 2) Pengambilan keputusan yang tidak jelas: jika pemimpin tidak cukup jelas dalam membuat keputusan yang mendukung perubahan, ini bisa menimbulkan kebingungannya di kalangan karyawan.

c. Keterbatasan sumber daya

- 1) Sumber daya manusia atau keuangan terbatas: perubahan budaya membutuhkan waktu, usaha, dan sumber daya yang cukup. Jika tidak ada investasi yang cukup dalam hal waktu atau anggaran, perubahan budaya bisa terhambat.
- 2) Pelatihan dan pengembangan yang tidak memadai: tanpa program pelatihan yang tepat, karyawan mungkin tidak memiliki keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan budaya baru.

- d. Ketidaksesuaian antara nilai organisasi dan praktik sehari-hari
- 1) Kesenjangan antara kebijakan dan implementasi: jika kebijakan dan prosedur yang diterapkan tidak selaras dengan nilai-nilai budaya yang diinginkan, ini bisa menyebabkan frustrasi dan kebingungannya di kalangan karyawan.
 - 2) Budaya yang terfragmentasi: jika tidak ada keselarasan antara berbagai unit atau departemen dalam organisasi, perubahan budaya yang diinginkan mungkin hanya terjadi pada beberapa bagian organisasi, bukan secara menyeluruh.

Proses perubahan budaya organisasi adalah suatu perjalanan yang kompleks, yang membutuhkan diagnosis budaya yang cermat, perencanaan yang matang, dan implementasi yang konsisten. Dalam mengelola perubahan, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan sumber daya harus dihadapi dengan strategi komunikasi yang baik dan komitmen dari kepemimpinan. Dengan manajemen perubahan yang efektif, organisasi dapat menciptakan budaya yang mendukung kinerja, inovasi, dan adaptasi yang berkelanjutan.

J. PERAN KOMUNIKASI DALAM TRANSFORMASI BUDAYA

Komunikasi memegang peranan sentral dalam proses transformasi budaya organisasi. Tanpa komunikasi yang efektif, perubahan budaya sulit dipahami, diterima, dan diimplementasikan oleh seluruh lapisan organisasi. Berikut adalah penjelasan tentang peran utama komunikasi dalam transformasi budaya:

1. Menjelaskan alasan dan urgensi perubahan
Komunikasi membantu menjawab pertanyaan “mengapa perubahan ini diperlukan?” Dengan memberikan konteks dan urgensi.
 - a. Meningkatkan pemahaman
 - 1) Karyawan perlu memahami alasan di balik transformasi budaya, baik faktor internal seperti penurunan kinerja, maupun faktor eksternal seperti perubahan pasar atau teknologi.
 - 2) Penjelasan ini membantu mengurangi ketidakpastian dan menciptakan kepercayaan terhadap proses perubahan.

- b. Membingkai manfaat perubahan
 - 1) Komunikasi dapat menyoroti manfaat transformasi budaya bagi organisasi dan karyawan, seperti peningkatan efisiensi, peluang inovasi, atau lingkungan kerja yang lebih inklusif.
 - 2) Dengan memahami keuntungan tersebut, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam perubahan.
- 2. Membentuk visi dan nilai bersama

Komunikasi berperan penting dalam menciptakan dan menyampaikan visi serta nilai-nilai baru yang menjadi inti dari budaya yang diinginkan.

 - a. Visi yang jelas dan inspiratif
 - 1) Pemimpin harus secara konsisten menyampaikan visi budaya baru dengan cara yang menarik dan relevan.
 - 2) Visi tersebut harus sederhana, mudah dipahami, dan mencerminkan aspirasi organisasi.
 - b. Penyelarasan nilai
 - 1) Komunikasi memastikan semua elemen organisasi memahami dan mendukung nilai-nilai inti yang menjadi dasar budaya baru.
 - 2) Diskusi dan dialog terbuka dapat membantu memastikan bahwa nilai-nilai tersebut diterima oleh seluruh karyawan.
- 3. Mengurangi resistensi terhadap perubahan

Resistensi terhadap perubahan adalah tantangan umum dalam transformasi budaya. Komunikasi yang transparan dan inklusif dapat membantu mengatasi hambatan ini.

 - a. Membangun kepercayaan
 - 1) Transparansi dalam komunikasi menciptakan rasa kepercayaan antara manajemen dan karyawan.
 - 2) Ketika karyawan merasa didengar dan dihargai, mereka cenderung lebih menerima perubahan.
 - b. Mengatasi ketakutan dan kekhawatiran
 - 1) Komunikasi dua arah memungkinkan manajemen untuk mendengar kekhawatiran karyawan dan memberikan penjelasan atau solusi.
 - 2) Dialog terbuka dapat membantu mengurangi rasa takut akan ketidakpastian, seperti kehilangan pekerjaan atau perubahan peran.

4. Melibatkan karyawan dalam proses perubahan
Komunikasi efektif bukan hanya tentang memberi informasi, tetapi juga melibatkan karyawan dalam proses transformasi.
 - a. Memberikan ruang untuk umpan balik
 - 1) Membuka saluran komunikasi dua arah, seperti survei, wawancara, atau forum diskusi, memungkinkan karyawan memberikan masukan tentang perubahan yang diusulkan.
 - 2) Umpan balik ini membantu memastikan bahwa perubahan budaya relevan dan realistis.
 - b. Menumbuhkan rasa kepemilikan
Ketika karyawan dilibatkan dalam proses perubahan, mereka merasa memiliki peran dalam membentuk budaya baru, yang meningkatkan komitmen mereka terhadap transformasi.
5. Memastikan konsistensi dalam penyampaian pesan
Konsistensi adalah kunci dalam transformasi budaya. Pesan yang disampaikan harus seragam di seluruh tingkatan organisasi.
 - a. Pemimpin sebagai komunikator utama
 - 1) Pemimpin di semua level harus menjadi penyampai pesan utama untuk memastikan konsistensi visi dan arah perubahan.
 - 2) Mereka juga harus menjadi panutan dalam menerapkan nilai-nilai budaya baru.
 - b. Menggunakan beragam media komunikasi
 - 1) Untuk menjangkau seluruh lapisan organisasi, berbagai media komunikasi seperti email, rapat, platform digital, dan pelatihan dapat digunakan.
 - 2) Penggunaan media yang beragam membantu menjangkau audiens yang berbeda dengan cara yang paling efektif.
6. Menilai kemajuan dan menguatkan budaya baru
Komunikasi berperan dalam mengukur keberhasilan transformasi budaya dan memperkuat implementasi budaya baru.
 - a. Melaporkan kemajuan
 - 1) Pembaruan rutin tentang kemajuan transformasi budaya menciptakan rasa transparansi dan menunjukkan komitmen organisasi terhadap perubahan.
 - 2) Data dan statistik yang relevan dapat digunakan untuk mengilustrasikan keberhasilan awal.

b. Merayakan pencapaian

- 1) Komunikasi dapat digunakan untuk mengakui dan merayakan pencapaian yang sejalan dengan budaya baru.
- 2) Pengakuan terhadap individu atau tim yang mendukung transformasi budaya membantu memperkuat perilaku yang diinginkan.

Komunikasi adalah elemen kunci dalam transformasi budaya yang memastikan proses perubahan dapat dipahami, diterima, dan didukung oleh seluruh organisasi. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat:

1. Menjelaskan alasan perubahan dengan jelas.
2. Membentuk visi dan nilai bersama.
3. Mengurangi resistensi terhadap perubahan.
4. Melibatkan karyawan secara aktif.
5. Menjaga konsistensi dalam pesan.
6. Memperkuat budaya baru dengan melaporkan kemajuan dan merayakan keberhasilan.

Transformasi budaya yang sukses tidak hanya bergantung pada strategi, tetapi juga pada bagaimana strategi tersebut dikomunikasikan.

K. TEKNOLOGI DAN DIGITALISASI: DAMPAKNYA PADA POLA KOMUNIKASI, KOLABORASI, DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Teknologi dan digitalisasi telah mengubah cara organisasi berkomunikasi, berkolaborasi, dan mengambil keputusan. Transformasi ini tidak hanya memengaruhi efisiensi operasional tetapi juga meredefinisikan budaya kerja di berbagai sektor. Berikut adalah penjelasan rinci tentang dampak teknologi dan digitalisasi terhadap pola komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan:

1. Dampak pada pola komunikasi
 - a. Komunikasi yang lebih cepat dan real-time
 - 1) Aplikasi komunikasi digital seperti slack, microsoft teams, dan zoom memungkinkan komunikasi real-time tanpa batasan lokasi.
 - 2) Informasi dapat disampaikan secara instan, yang meningkatkan kecepatan respons dan pengambilan tindakan.

- b. Kemudahan akses informasi
 - 1) Dengan platform digital, karyawan dapat mengakses dokumen, laporan, atau pembaruan kapan saja melalui perangkat digital mereka.
 - 2) Teknologi berbasis cloud memastikan bahwa semua pihak memiliki akses ke data terbaru.
 - c. Diversifikasi media komunikasi
 - 1) Teknologi memungkinkan penggunaan berbagai format komunikasi, seperti video, chat, email, dan webinar, yang dapat disesuaikan dengan preferensi audiens.
 - 2) Komunikasi visual melalui presentasi atau video menjadi lebih efektif untuk menyampaikan pesan yang kompleks.
 - d. Personalisasi komunikasi
 - 1) Analitik berbasis ai memungkinkan komunikasi yang lebih personal dan relevan, misalnya melalui email otomatis yang disesuaikan dengan kebutuhan individu.
 - 2) Hal ini menciptakan pengalaman yang lebih baik untuk karyawan maupun pelanggan.
 - e. Tantangan dalam komunikasi digital
 - 1) Overload informasi: kemudahan komunikasi sering kali menghasilkan terlalu banyak pesan yang membuat karyawan kewalahan.
 - 2) Kurangnya interaksi personal: ketergantungan pada komunikasi digital dapat mengurangi hubungan interpersonal dan empati.
2. Dampak pada pola kolaborasi
- a. Kolaborasi virtual
 - 1) Tim virtual: teknologi memungkinkan tim dari lokasi berbeda untuk bekerja bersama dalam proyek melalui platform kolaborasi seperti google workspace, trello, atau asana.
 - 2) Fleksibilitas lokasi kerja: digitalisasi memungkinkan kerja jarak jauh (remote work) tanpa mengorbankan produktivitas.
 - b. Peningkatan transparansi
 - 1) Teknologi kolaborasi memungkinkan semua anggota tim untuk melihat kemajuan proyek, tanggung jawab, dan kontribusi masing-masing secara transparan.

- 2) Transparansi ini meningkatkan akuntabilitas dan memperkuat budaya kerja tim.
- c. Kolaborasi berbasis data
 - 1) Teknologi memungkinkan kolaborasi yang didukung oleh data. Misalnya, data analitik dapat digunakan untuk membuat keputusan bersama yang lebih akurat.
 - 2) Tim dapat berbagi insight berbasis data secara real-time untuk meningkatkan efektivitas.
- d. Pengurangan hambatan kolaborasi
 - 1) Penerjemahan otomatis: alat seperti google translate memungkinkan kolaborasi lintas bahasa.
 - 2) Virtual reality dan augmented reality (vr/ar): teknologi ini mulai digunakan untuk kolaborasi yang lebih mendalam, misalnya dalam desain produk atau pelatihan.
- e. Tantangan kolaborasi digital
 - 1) Kurangnya ikatan emosional: kolaborasi digital seringkali mengurangi hubungan interpersonal karena minimnya tatap muka.
 - 2) Kesalahan komunikasi: pesan teks dapat disalahartikan tanpa konteks non-verbal.
3. Dampak pada pengambilan keputusan
 - a. Akses ke data yang lebih luas
 - 1) Teknologi memungkinkan pengumpulan dan analisis data dalam jumlah besar (big data) yang mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision-making).
 - 2) Alat analitik seperti tableau atau power bi memungkinkan visualisasi data untuk mendukung proses pengambilan keputusan.
 - b. Kecepatan pengambilan keputusan
 - 1) Automasi: sistem berbasis ai dan machine learning mempercepat proses analisis dan memberikan rekomendasi untuk keputusan.
 - 2) Decision-making tools: alat digital membantu pemimpin mengidentifikasi peluang dan ancaman dengan cepat, memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap perubahan.

- c. Partisipasi yang lebih inklusif
 - 1) Teknologi memungkinkan karyawan dari berbagai level untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan melalui survei, forum diskusi, atau voting online.
 - 2) Hal ini menciptakan budaya yang lebih inklusif dan demokratis.
- d. Simulasi dan prediksi
 - 1) Teknologi seperti pemodelan simulasi memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi berbagai skenario sebelum mengambil keputusan.
 - 2) AI dapat digunakan untuk memprediksi hasil berdasarkan data historis dan tren.
- e. Tantangan dalam pengambilan keputusan digital
 - 1) Ketergantungan pada teknologi: pengambilan keputusan yang terlalu bergantung pada teknologi dapat mengabaikan intuisi atau pengalaman manusia.
 - 2) Keamanan data: risiko kebocoran atau manipulasi data dapat memengaruhi keandalan informasi yang digunakan.

Teknologi dan digitalisasi telah membawa dampak besar pada komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Dampaknya meliputi:

1. Komunikasi menjadi lebih cepat, fleksibel, dan berbasis data, meskipun menghadapi tantangan overload informasi.
2. Kolaborasi semakin efisien dan inklusif dengan alat digital, meskipun tantangan ikatan emosional tetap ada.
3. Pengambilan keputusan semakin berbasis bukti, cepat, dan akurat, namun risiko ketergantungan teknologi dan keamanan data perlu diatasi.

Untuk memaksimalkan manfaat teknologi, organisasi perlu berinvestasi dalam pelatihan, sistem keamanan, dan strategi komunikasi yang mengutamakan keseimbangan antara teknologi dan hubungan manusia.

L. KERAGAMAN DAN INKLUSI: MEMBENTUK BUDAYA INKLUSIF DI ORGANISASI GLOBAL

Dalam dunia kerja yang semakin terhubung secara global, keragaman dan inklusi telah menjadi faktor penting dalam menciptakan organisasi yang kompetitif dan berkelanjutan. Membentuk budaya inklusif di organisasi global

mebutuhkan pemahaman, strategi, dan komitmen untuk menghargai perbedaan budaya, latar belakang, dan perspektif. Berikut adalah langkah-langkah utama dan faktor penting yang perlu dipertimbangkan:

1. Mengapa keragaman dan inklusi penting di organisasi global
 - a. Meningkatkan inovasi
 - 1) Keragaman memberikan berbagai perspektif yang mendorong inovasi dan kreativitas.
 - 2) Tim yang inklusif cenderung lebih mampu memecahkan masalah kompleks karena mereka memanfaatkan ide dari berbagai sudut pandang.
 - b. Meningkatkan kinerja bisnis
 - 1) Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat keragaman tinggi memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan organisasi yang homogen.
 - 2) Inklusi membantu menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi maksimal.
 - c. Memperluas jangkauan pasar
 - 1) Organisasi global yang inklusif lebih mampu memahami kebutuhan pelanggan dari berbagai budaya dan latar belakang.
 - 2) Hal ini memberikan keunggulan kompetitif dalam memasuki pasar internasional.
 - d. Mendukung kepatuhan dan reputasi
Organisasi yang menghormati keragaman memenuhi standar etika dan hukum, sekaligus meningkatkan reputasi mereka di mata masyarakat dan mitra bisnis.
2. Prinsip membentuk budaya inklusif
 - a. Menghormati perbedaan
 - 1) Budaya inklusif dimulai dengan menghormati perbedaan dalam hal budaya, gender, agama, orientasi seksual, usia, dan kemampuan fisik.
 - 2) Mengakui dan menghargai keunikan individu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.
 - b. Memprioritaskan kesetaraan
 - 1) Memberikan akses yang adil terhadap peluang, sumber daya, dan dukungan untuk semua karyawan tanpa diskriminasi.

- 2) Kebijakan yang mendukung kesetaraan perlu diterapkan, seperti program mentoring untuk kelompok yang kurang terwakili.
 - c. Menciptakan ruang aman
Budaya inklusif memastikan setiap orang merasa aman untuk mengekspresikan ide, pandangan, atau identitas mereka tanpa takut diskriminasi atau pembalasan.
 - d. Komitmen dari kepemimpinan
Pemimpin organisasi harus menjadi teladan dalam mempraktikkan keragaman dan inklusi, dengan menunjukkan komitmen melalui tindakan nyata.
3. Strategi untuk membentuk budaya inklusif
- a. Pendidikan dan pelatihan
 - 1) Melaksanakan program pelatihan untuk meningkatkan kesadaran karyawan dan pemimpin tentang keragaman budaya, bias tidak sadar (unconscious bias), dan inklusi.
 - 2) Memberikan pelatihan lintas budaya (cross-cultural training) bagi tim global untuk mengurangi kesalahpahaman.
 - b. Rekrutmen dan pengembangan talenta
 - 1) Menerapkan kebijakan rekrutmen yang inklusif, seperti memperluas jangkauan kandidat dari latar belakang beragam.
 - 2) Menawarkan program pengembangan karier untuk kelompok yang kurang terwakili dalam organisasi.
 - c. Kebijakan dan praktik yang mendukung
 - 1) Menciptakan kebijakan kerja fleksibel yang menghormati kebutuhan individu, seperti cuti untuk perayaan keagamaan atau jam kerja yang fleksibel.
 - 2) Menyediakan fasilitas yang mendukung, seperti aksesibilitas bagi penyandang disabilitas.
 - d. Pemanfaatan teknologi
 - 1) Menggunakan teknologi untuk mengidentifikasi dan mengurangi bias dalam proses rekrutmen, seperti alat berbasis ai untuk meninjau resume tanpa diskriminasi.
 - 2) Menggunakan platform digital untuk memastikan komunikasi yang inklusif di tim global.

- e. Monitoring dan evaluasi
 - 1) Menerapkan metrik untuk mengukur kemajuan dalam inisiatif keragaman dan inklusi, seperti tingkat keterwakilan, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja.
 - 2) Melakukan survei karyawan untuk memahami persepsi mereka tentang budaya inklusi di organisasi.
- 4. Tantangan dalam membangun budaya inklusif di organisasi global
 - a. Perbedaan budaya
 - 1) Setiap negara memiliki norma dan nilai budaya yang unik, yang dapat memengaruhi cara keragaman dan inklusi dipersepsikan.
 - 2) Penting untuk menyesuaikan strategi dengan konteks budaya lokal tanpa mengabaikan nilai-nilai inti organisasi.
 - b. Bias tidak sadar
 - 1) Bias tidak sadar sering kali menjadi hambatan utama dalam menciptakan budaya inklusif.
 - 2) Pelatihan dan kesadaran terus-menerus diperlukan untuk mengatasi masalah ini.
 - c. Resistensi terhadap perubahan
 - 1) Beberapa individu atau kelompok dalam organisasi mungkin merasa terancam oleh inisiatif keragaman dan inklusi.
 - 2) Pemimpin harus secara proaktif mengatasi resistensi ini melalui dialog terbuka dan pendidikan.
 - d. Kesenjangan dalam implementasi
 - 1) Dalam organisasi global, ada risiko bahwa kebijakan inklusi diterapkan secara tidak konsisten di berbagai wilayah.
 - 2) Pengawasan yang ketat dan pelaporan rutin diperlukan untuk memastikan keseragaman dalam implementasi.
- 5. Studi kasus: contoh sukses budaya inklusif di organisasi global
 - a. Microsoft

Microsoft telah menerapkan inisiatif inklusi yang kuat dengan mempromosikan keberagaman gender, ras, dan kemampuan fisik. Mereka menyediakan alat bantu teknologi untuk penyandang disabilitas dan mempromosikan inklusi melalui pelatihan karyawan di seluruh dunia.

b. Unilever

Unilever telah menetapkan target untuk meningkatkan keterwakilan gender di posisi kepemimpinan. Mereka juga memiliki program keberagaman budaya yang dirancang untuk memahami kebutuhan pelanggan di berbagai negara.

c. IBM

IBM dikenal karena komitmennya terhadap keberagaman sejak lama, termasuk dalam mendukung lgbtq+ dan komunitas minoritas. Kebijakan inklusi IBM diterapkan secara global dan telah menjadi model bagi banyak organisasi lain.

Membentuk budaya inklusif di organisasi global adalah investasi strategis yang membawa manfaat besar, baik dari segi inovasi, kinerja bisnis, maupun hubungan antar-karyawan. Keberhasilan dalam membangun budaya ini membutuhkan:

1. Komitmen kepemimpinan untuk menjadi panutan inklusi.
2. Kebijakan yang mendukung kesetaraan dan aksesibilitas.
3. Pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kesadaran tentang keragaman dan inklusi.
4. Monitoring yang konsisten untuk mengukur dampak inisiatif dan memastikan penerapan yang adil di seluruh wilayah.

M. TANTANGAN DI ERA REMOTE WORK: MENJAGA KOHESI BUDAYA DALAM TIM VIRTUAL

Era kerja jarak jauh (remote work) telah menghadirkan fleksibilitas dan efisiensi yang signifikan, tetapi juga membawa tantangan baru bagi organisasi dalam menjaga kohesi budaya tim. Kohesi budaya, yang mencakup nilai-nilai bersama, hubungan interpersonal, dan rasa memiliki, menjadi lebih sulit dipertahankan ketika anggota tim tersebar secara geografis dan bekerja secara virtual. Berikut adalah penjelasan tentang tantangan utama dan solusi untuk menjaga kohesi budaya dalam tim virtual:

1. Tantangan Utama dalam Menjaga Kohesi Budaya

a. Kurangnya Interaksi Sosial Langsung

Dalam tim virtual, interaksi personal sering kali terbatas pada tugas kerja, sehingga mengurangi kesempatan untuk membangun hubungan interpersonal yang mendalam. Ketidakhadiran interaksi tatap muka

- dapat menghambat rasa kebersamaan dan dukungan emosional di antara anggota tim.
- b. Komunikasi yang Tidak Efektif
Komunikasi virtual rentan terhadap miskomunikasi karena kurangnya isyarat non-verbal seperti ekspresi wajah atau bahasa tubuh. Perbedaan zona waktu dan jadwal kerja yang fleksibel dapat menyebabkan kesenjangan dalam komunikasi.
 - c. Perbedaan Budaya dan Lokasi
Tim global menghadapi tantangan dalam menyatukan anggota yang memiliki nilai, kebiasaan, dan etika kerja yang berbeda. Kesalahpahaman budaya dapat menciptakan hambatan dalam membangun keselarasan.
 - d. Isolasi dan Keterlibatan yang Rendah
Karyawan remote sering merasa terisolasi, yang dapat menyebabkan penurunan keterlibatan (engagement) dan loyalitas terhadap organisasi. Ketidakmampuan untuk merasakan "budaya kantor" secara langsung membuat beberapa karyawan merasa kurang terhubung dengan misi organisasi.
 - e. Ketergantungan pada Teknologi
Meskipun teknologi mendukung kerja jarak jauh, ketergantungan pada alat digital dapat menciptakan kelelahan teknologi (technostress) yang berdampak pada motivasi tim.
2. Strategi untuk Menjaga Kohesi Budaya dalam Tim Virtual
- a. Meningkatkan Komunikasi dan Transparansi
 - 1) Rutinitas komunikasi: Jadwalkan rapat rutin untuk menyelaraskan tujuan tim, memberikan pembaruan, dan memeriksa kesejahteraan karyawan.
 - 2) Alat komunikasi yang inklusif: Gunakan platform seperti Slack, Microsoft Teams, atau Zoom untuk memfasilitasi komunikasi real-time yang mudah dan efektif.
 - 3) Transparansi: Pastikan semua anggota tim memiliki akses yang sama terhadap informasi penting dan tujuan organisasi.
 - b. Membangun Koneksi Personal
 - 1) Virtual coffee chats: Dorong anggota tim untuk berinteraksi secara informal melalui sesi santai tanpa agenda formal.

- 2) Ice-breaking activities: Mulai rapat dengan aktivitas pendek seperti permainan kuis atau berbagi cerita pribadi untuk menciptakan keakraban.
- c. Menciptakan Ritual dan Tradisi Tim
 - 1) Tradisi virtual: Perayaan ulang tahun, pencapaian kerja, atau hari spesial melalui acara online untuk menciptakan rasa komunitas.
 - 2) Pengakuan karyawan: Implementasikan program penghargaan virtual untuk mengapresiasi kontribusi individu atau tim.
 - d. Pelatihan untuk Mengelola Perbedaan Budaya
 - 1) Berikan pelatihan lintas budaya kepada anggota tim untuk meningkatkan pemahaman dan sensitivitas terhadap budaya lain.
 - 2) Tunjuk "budaya penengah" yang disepakati sebagai pedoman kerja bersama, terutama dalam tim global.
 - e. Mendorong Kepemimpinan yang Inklusif
 - 1) Pemimpin tim virtual harus secara proaktif membangun hubungan dengan setiap anggota tim, mendengarkan kebutuhan mereka, dan memastikan inklusi dalam setiap pengambilan keputusan.
 - 2) Gunakan pendekatan kepemimpinan yang mendukung, seperti memprioritaskan kesejahteraan mental dan emosional karyawan.
 - f. Menggunakan Teknologi dengan Bijak
 - 1) Platform kolaborasi: Gunakan alat seperti Trello, Asana, atau Notion untuk menyelaraskan proyek dan memastikan semua anggota tetap terhubung dengan tujuan tim.
 - 2) Pengaturan virtual workspace: Buat ruang kerja virtual yang interaktif untuk mensimulasikan pengalaman kerja di kantor.
 - 3) Batasi overload teknologi: Berikan panduan yang jelas tentang penggunaan teknologi untuk mencegah kelelahan digital.
 - g. Mendorong Partisipasi dan Keterlibatan
 - 1) Libatkan karyawan dalam pengambilan keputusan melalui survei, polling, atau diskusi tim.
 - 2) Berikan otonomi kepada tim untuk mengatur cara kerja mereka, sehingga mereka merasa dihargai dan dipercaya.

3. Studi Kasus: Organisasi yang Sukses Menjaga Kohesi Budaya di Era Remote Work

a. GitLab

Sebagai organisasi remote-first, GitLab memprioritaskan dokumentasi budaya kerja yang jelas, transparansi penuh dalam komunikasi, dan pengakuan karyawan melalui platform online. Mereka juga menggunakan aktivitas seperti "virtual pizza parties" untuk membangun hubungan personal antar anggota tim.

b. Zapier

Zapier mengadopsi kebijakan kerja jarak jauh penuh dengan fokus pada otonomi tim, komunikasi terstruktur, dan penggunaan alat kolaborasi yang inovatif. Budaya inklusif mereka didukung oleh pelatihan bias tidak sadar untuk semua anggota tim.

c. Buffer

Buffer mengutamakan kesejahteraan mental karyawannya dengan menyediakan akses ke konseling dan waktu istirahat fleksibel. Mereka secara rutin melakukan survei keterlibatan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian dalam budaya kerja mereka.

Menjaga kohesi budaya dalam tim virtual adalah tantangan yang membutuhkan pendekatan strategis. Langkah-langkah utama meliputi:

1. Komunikasi yang terstruktur dan inklusif untuk mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan keterhubungan.
2. Membangun hubungan interpersonal melalui aktivitas informal dan pengakuan karyawan.
3. Pelatihan lintas budaya untuk mengatasi perbedaan dan meningkatkan kolaborasi tim global.
4. Pemanfaatan teknologi dengan bijak untuk mendukung produktivitas tanpa membebani anggota tim.

Dengan mengatasi tantangan ini, organisasi dapat menciptakan tim virtual yang kohesif, bersemangat, dan mampu berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan bersama.

Implikasi Praktis

1. Untuk Pemimpin: Strategi menciptakan dan mempertahankan budaya yang sehat.
2. Untuk Karyawan: Cara beradaptasi dengan budaya organisasi.
3. Untuk Peneliti dan Akademisi: Area penelitian yang masih membutuhkan eksplorasi lebih lanjut.

Untuk Pemimpin: Strategi Menciptakan dan Mempertahankan Budaya yang Sehat

Penciptaan Visi dan Misi yang Jelas

1. Tetapkan visi dan misi organisasi yang mencerminkan nilai-nilai inti serta komitmen terhadap kesehatan budaya organisasi.
2. Komunikasikan visi ini secara konsisten ke seluruh tingkat organisasi.

Kepemimpinan dengan Teladan (Lead by Example)

1. Pemimpin harus menjadi role model dalam menerapkan nilai-nilai organisasi.
2. Hindari perilaku yang bertentangan dengan budaya sehat yang ingin diterapkan.

Pemberdayaan Karyawan

1. Berikan pelatihan yang berkelanjutan untuk mendukung pengembangan karyawan.
2. Ciptakan ruang bagi inovasi dan ide-ide kreatif.

Penghargaan dan Pengakuan

1. Implementasikan sistem penghargaan untuk menghargai perilaku yang mendukung budaya organisasi.
2. Hargai kontribusi karyawan, baik besar maupun kecil.

Pengelolaan Konflik yang Efektif

1. Sediakan mekanisme penyelesaian konflik yang transparan dan adil.
2. Promosikan komunikasi terbuka untuk mencegah konflik yang tidak produktif.

Untuk Karyawan: Cara Beradaptasi dengan Budaya Organisasi

Pahami Nilai-Nilai dan Visi Organisasi

1. Pelajari budaya kerja dan nilai-nilai organisasi sejak awal.
2. Tanyakan jika ada aspek budaya organisasi yang belum dipahami.

Fleksibilitas dan Keterbukaan

1. Bersikap terbuka terhadap perubahan dan perbedaan budaya.
2. Tunjukkan sikap positif terhadap inisiatif organisasi.

Komunikasi Efektif

1. Bangun hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.
2. Sampaikan ide dan pendapat dengan cara yang profesional.

Pengembangan Diri

1. Ikuti pelatihan atau program pengembangan yang disediakan organisasi.
2. Ambil inisiatif untuk meningkatkan keterampilan yang relevan.

Respek terhadap Keragaman

1. Hargai perbedaan pendapat dan latar belakang rekan kerja.
2. Hindari perilaku yang dapat menciptakan ketegangan dalam tim.

Untuk Peneliti dan Akademisi: Area Penelitian yang Masih Membutuhkan Eksplorasi Lebih Lanjut

Dampak Teknologi terhadap Budaya Organisasi

1. Bagaimana teknologi digital mengubah dinamika budaya kerja?
2. Studi tentang budaya kerja hybrid atau remote.

Hubungan Antara Budaya dan Kesejahteraan Karyawan

1. Pengaruh budaya sehat terhadap tingkat stres dan keseimbangan kerja-hidup.
2. Studi longitudinal tentang dampak budaya terhadap retensi karyawan.

Budaya Kerja yang Inklusi

1. Strategi menciptakan budaya kerja yang inklusif dan berkeadilan.
2. Peran keberagaman budaya dalam meningkatkan produktivitas tim.

Budaya Kerja dalam Konteks Globalisasi

1. Bagaimana organisasi multinasional menciptakan budaya global yang kohesif?
2. Pengaruh budaya nasional terhadap adaptasi budaya organisasi.

Metode Pengukuran Budaya Organisasi

3. Pengembangan alat ukur untuk mengevaluasi kesehatan budaya organisasi.
4. Studi tentang hubungan antara hasil pengukuran budaya dan performa organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, Kim S., & Quinn, Robert E. (2011) serta mengubah budaya organisasi *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd Edition)*
- Deal, Terrence E., & Kennedy, Allan A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* Basic Books.
- Denison, Daniel R., & Mishra, Aneil K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness" *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Hatch, Mary Jo, & Schultz, Majken. (1997). "Relations Between Organizational Culture, Identity, and Image" *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365.
- Hofstede, Geert. (1983). "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories" *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business Review Press.
- Martin, Joanne. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain* SAGE Publications.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2022). *Organizational Behavior (19th Edition)* Pearson.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th Edition)*, Jossey-Bass.

PROFIL PENULIS



Drg. Pramita Studiviany Soemadijo,MM, S2 UGM Yogyakarta, sampai saat ini sebagai staf pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

BAB 12 SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd
Universitas Bosowa Makassar

Pada kenyataannya, seseorang yang memiliki potensi intelektual tinggi dan bergelar sarjana belum tentu menjamin keberhasilan dalam meraih prestasi kerja, atau dengan kata lain, orang tersebut belum tentu memiliki kinerja dan produktivitas yang tinggi. lebih dari karyawan rata-rata. IQ dan IPK. Hal ini memunculkan konsep manajemen sumber daya manusia Berbasis Kompetensi (CBHM). Bab ini menjelaskan konsep MSDM-Berbasis Kompetensi dan perbedaannya dengan MSDM biasa. Tujuan Pembelajaran Setelah membaca seluruh bab ini, diharapkan pembaca mampu:

1. Menjelaskan konsep kompetensi dan alasan munculnya MSDM-Berbasis Kompetensi
2. Menjelaskan makna konsep MSDM-Berbasis Kompetensi
3. Menyarankan Merujuk pada Prasyarat Organisasi dalam Pelaksanaan HRD- Berbasis Kompetensi
4. Menjelaskan kerangka kerja HRD MSDM-Berbasis Kompetensi dan kerangka operasional instansi publik

A. PENDAHULUAN

Meskipun serupa dalam fungsi dan proses, manajemen sumber daya manusia (SDM) konvensional dapat dibedakan maknanya dari Manajemen Sumberdaya Manusia Berbasis Kompetensi. Baik HRM maupun HRD memiliki fungsi yang sama yakni memanfaatkan atau mendayagunakan sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam organisasi. Proses pemanfaatan sumber daya manusia mencakup berbagai kegiatan, yaitu perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi,

penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, penggajian, hubungan personal, hingga pemutusan hubungan kerja atau pensiun. Perbedaan antara HRD dan HRDMBK terletak pada penggunaan istilah keterampilan. Penggunaan istilah ini menjadikan setiap fungsi dan proses penggunaan SDM menjadi lebih bernilai intrinsik dalam HRD-MSDMBK (Aunguroch, dkk, 2021).

Nilai intrinsik menjadikan konsep HRD-MSDMBK lebih bernilai dibandingkan HRD konvensional karena sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam proses pelaksanaan tugasnya. bekerja. Asumsi dasar fungsi dan proses pengembangan sumber daya manusia ketika menggunakan sumber daya manusia adalah bahwa kinerja pekerjaan dan keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi bergantung pada potensi intelektual, kecerdasan, dan hasil belajarnya. Berdasarkan asumsi tersebut, para manajer atau pimpinan organisasi memanfaatkan SDM sebagai alat untuk melaksanakan rekrutmen, seleksi, penempatan karyawan pada posisi yang kosong, serta pelatihan dan pengembangan SDM. Namun kenyataan menunjukkan, seseorang yang berpotensi kecerdasan tinggi dan prestasi akademik hingga jenjang universitas belum tentu menjamin kesuksesan karier. Ini berarti seorang karyawan memiliki IQ di atas rata-rata sebagai ukuran potensi intelektual dan rata-rata nilai kumulatif (GPA) yang tinggi sebagai ukuran keberhasilan akademis. IQ yang tinggi belum tentu berarti prestasi dan kinerja kerja yang lebih tinggi daripada karyawan dengan IQ dan IPK rata-rata (Swanson, 2022).

Fenomena ini mendorong para ahli untuk mengubah model SDM konvensional menjadi HRD-MSDMBK. Seorang karyawan tidak dapat hanya mengandalkan potensi intelektual dan prestasi akademik, IQ dan IPK saja, tetapi perlu adanya kompetensi personal agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan kemampuan terbaiknya sehingga tercapai efisiensi kerja. Oleh karena itu, MSDM-Berbasis Kompetensi menjadi solusi alternatif untuk mengatasi keterbatasan SDM konvensional dalam melakukan proses perencanaan sumber daya manusia, menyusun analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, membuat dan mengembangkan serta menghitung gaji. IQ dan IPK seseorang harus sepadan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kualitas pribadi positif lainnya yang relevan dengan persyaratan pekerjaan, baik saat ini maupun di masa mendatang (Salmina, dkk, 2021).

Bab ini akan menguraikan konsep MSDM-Berbasis Kompetensi, dimulai dengan penjelasan singkat tentang keterampilan untuk meninjau. Konsep kompetensi telah dibahas pada bab sebelumnya. Uraian berikut akan terus menjelaskan konsep MSDM-Berbasis Kompetensi.

B. KOMPETENSI

Kompetensi merupakan persyaratan standar yang harus dipenuhi oleh seseorang agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Kompetensi mencakup sejumlah atribut bawaan seorang individu, yaitu kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Secara lebih umum, kompetensi dapat dianggap sebagai keterampilan atau kualitas. Jadi, orang yang kompeten adalah orang yang memiliki kualifikasi atau kapasitas untuk menjalankan peran tertentu (Stone, dkk, 2024).

Misalnya, kapasitas manajemen dapat diambil sebagai contoh kompetensi manajemen mencakup karakteristik individu yang memiliki pemikiran sistematis dan kecerdasan. kecerdasan emosional dan keterampilan interpersonal serta keterampilan negosiasi. Seseorang memiliki keterampilan berupa kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan serta keterampilan pribadi lainnya. Unsur-unsur seperti simbol sifat bawaan kepribadiannya memungkinkan karakter untuk melakukan tindakan yang sangat efektif. Dalam lingkungan kerja tertentu, seorang karyawan akan melakukan tugas dan pekerjaan yang ditugaskan yang tidak hanya memerlukan pengetahuan, keterampilan atau kemampuan tetapi juga kualitas lain untuk memenuhi syarat sebagai kompeten. kompetensi dalam kerangka kinerja pekerjaan. harus dilakukan sebaik mungkin. Keterampilan tidak hanya digunakan di tempat kerja. Faktanya, keterampilan ini juga dapat digunakan secara lebih luas dalam kehidupan nyata bermasyarakat (da Silva, dkk, 2022).

Kompetensi tidak terbatas pada bidang manajemen organisasi dalam konteks pemanfaatan sumber daya manusia. Contohnya adalah kapasitas di bidang pendidikan yang memiliki tujuan tertentu. Misalnya, universitas mencoba menetapkan standar kompetensi bagi semua mahasiswanya agar mereka dapat diakui sebagai lulusan dalam bidang ilmu tertentu. Apabila tidak memenuhi persyaratan kompetensi, maka mahasiswa tidak dapat diakui sebagai lulusan dan memperoleh gelar karena dianggap tidak memiliki

keterampilan yang dipersyaratkan. Apabila seorang lulusan SMA dinyatakan lulus tanpa memiliki keterampilan yang dibutuhkan, maka ia justru akan menambah beban masyarakat, misalnya menambah pengangguran karena dirinya. Kita tidak akan bisa terserap oleh pasar tenaga kerja. Berdasarkan contoh sederhana ini, dapat dikatakan bahwa setiap keterampilan, baik dalam bidang manajemen pendidikan, kesehatan, pertanian, dan sebagainya, harus ditunjukkan dalam bentuk tindakan praktis. Seorang karyawan yang kompeten tidak hanya memiliki kualifikasi formal tetapi juga memiliki kemampuan untuk bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan berperilaku sesuai dengan pekerjaan yang ditugaskan. Organisasi, melalui fungsi sumber daya manusianya, khususnya HRD, memiliki tanggung jawab penting dalam meningkatkan keterampilan karyawannya. Sumber daya manusia memerlukan sistem kebijakan yang memfasilitasi kesempatan belajar sehingga setiap individu dapat meningkatkan kemampuan atau keterampilannya. Dengan memfasilitasi kesempatan belajar, organisasi telah membuat komitmen langsung terhadap pengembangan keterampilan individu (Tufa dan Kant, 2023).

Pengembangan keterampilan lebih dari sekadar memintal dengan tangan. Pengembangan keterampilan adalah serangkaian proses yang mencakup serangkaian kegiatan pembelajaran sepanjang hidup seseorang dan kemudian penerapan hasil pembelajaran ini ke dunia kerja nyata. Pengembangan keterampilan memerlukan lingkungan yang khusus dan kondusif. Lingkungan yang mendukung pembelajaran Pada jenjang pembelajaran yang lebih tinggi, peraturan atau landasan hukum yang kuat harus fleksibel secara sistematis untuk menghindari pembatasan ide-ide baru yang bermanfaat bagi penyelesaian tugas. pekerjaan yang berhasil Lingkungan organisasi yang kondusif untuk pembelajaran seperti ini disebut organisasi pembelajar. Selalu ada penciptaan pengetahuan, pengorganisasian diri dan pemberdayaan (Challender, 2023).

C. PENYEBAB MUNCULNYA MSDM-BERBASIS KOMPETENSI

Sebelum membahas makna penting MSDM-Berbasis Kompetensi, akan lebih baik jika kita terlebih dahulu mempertimbangkan mengapa kebutuhan dan minat terhadap MSDM BK itu sendiri muncul. Organisasi, baik swasta maupun publik, selalu berupaya keras untuk terus-menerus memperbaiki dan

meningkatkan kinerjanya. Upaya ini dirancang tanpa alasan lain selain untuk mencapai hasil berkualitas dalam kategori premium. Efisiensi dan keunggulan kompetitif merupakan tolok ukur keberhasilan organisasi saat ini. Setidaknya ada dua alasan mengapa organisasi menganggap HRD-MSDMBK penting menurut Emese dan Ágota (2022)

1. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting untuk mencapai tujuan. Sistem atau cara suatu organisasi mengelola sumber daya manusianya akan berdampak langsung pada kinerja organisasi itu sendiri. Jika organisasi memiliki komitmen yang kuat untuk membangun kapasitas karyawan. Organisasi akan mampu memiliki kekuatan untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan dalam situasi lingkungan yang berubah dalam berbagai bentuk. Pandangan ini tentu saja telah berubah sejak awal, terutama karena strategi organisasi menjadi lebih responsif terhadap tekanan eksternal, tetapi telah mengalami transisi untuk fokus pada pengembangan sumber daya manusia internal, untuk menyuntikkan energi baru dalam bentuk kekuatan baru. Berkat energi ini, organisasi akan mampu beradaptasi secepat mungkin terhadap perubahan yang terjadi.
2. Ternyata ada perbedaan antara organisasi yang sukses dan yang tidak sukses, bukan hanya dalam pencapaian hasil. Prospek untuk mencapai hasil merupakan faktor penentu kemampuan organisasi untuk berhasil atau gagal. Visi ini berfokus pada bagaimana suatu hasil dicapai, bukan hanya apa yang telah dicapai. Dengan demikian, kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan faktor-faktor lain yang dimiliki individu sangat relevan dengan bagaimana suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. dan memperoleh hasil yang dicapai.

Organisasi semakin menyadari bahwa kompetensi karyawan memiliki korelasi atau hubungan yang sangat erat dengan kemampuan untuk mencapai kinerja unggul. Dengan individu yang memiliki nilai, motivasi, dan karakteristik pribadi lainnya, yang dikenal sebagai keterampilan lunak, organisasi memiliki kekuatan unik dibandingkan yang lain dalam mencapai kinerja unggul. unggul dan bertahan terus-menerus. terus menerus agar dapat mencapai hasil yang diharapkan dengan lebih mudah (Szczeпаńska-Woszczyна, 2020).

Pendekatan baru dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai kinerja optimal berdasarkan bagaimana dan apa yang dapat dicapai adalah

teknologi tercanggih dalam sumber daya manusia, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi atau MSDM-Berbasis Kompetensi. Dalam bahasa Inggris, istilah ini disingkat menjadi CBHRM atau Compency base Human Resource Management (Szczepańska-Woszczyńska, 2020).

D. MAKNA KONSEP MSDM-BERBASIS KOMPETENSI

MSDM-Berbasis Kompetensi adalah penggunaan sejumlah keterampilan untuk mengelola sumber daya manusia guna mencapai kinerja unggul dan hasil optimal sesuai dengan strategi yang ditetapkan organisasi. Fokus MSDM-Berbasis Kompetensi adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara kinerja dan hasil organisasi dan menggabungkan strategi dengan berbagai metode dan teknik. melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi karyawan. Dengan pemahaman ini, MSDM-Berbasis Kompetensi juga merupakan upaya untuk memberikan karyawan pendekatan yang sistematis dalam mengembangkan dan memanfaatkan kompetensi mereka (Bahri, 2025).

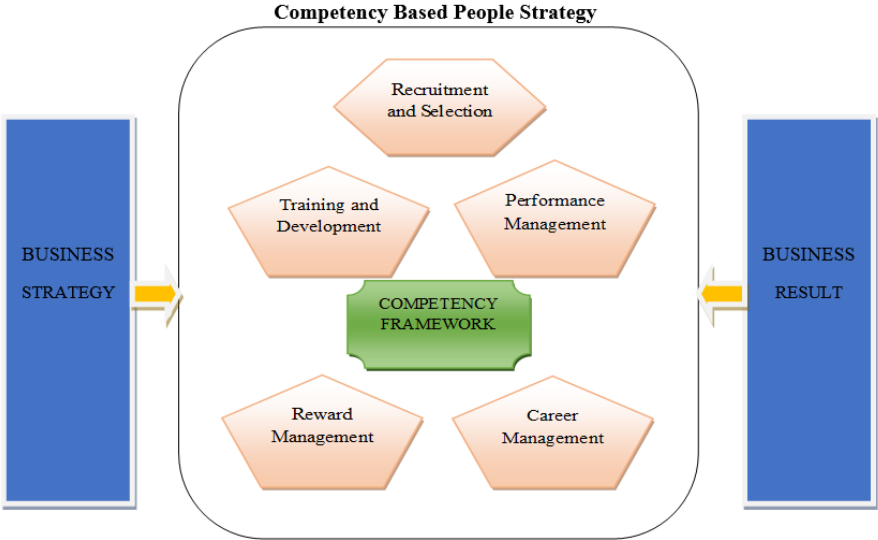
Namun, penting untuk dipahami bahwa berbagai organisasi memberikan definisi berbeda tentang apa arti MSDM-Berbasis Kompetensi. Perbedaan tersebut sesuai dengan konteks organisasi MSDM-Berbasis Kompetensi yang bertujuan untuk memanfaatkan beberapa keterampilan individu untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, dan juga dilihat sebagai upaya fungsi MSDM untuk berkontribusi pada tujuan tersebut (Aunguroch, dkk, 2021).

Tujuan ini adalah ketika suatu organisasi menggunakan keterampilan yang ada. sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, semua fungsi dan proses SDM termasuk perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan penggajian merupakan kontributor yang sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan. HRD-MBK adalah pendekatan sistematis untuk manajemen sumber daya manusia. HRD-MBK dapat disebut suatu sistem karena mengandung fungsi dan proses yang terintegrasi dengan manajemen sumber daya manusia dan merupakan satu kesatuan pendekatan dalam pemanfaatan keterampilan yang berkaitan dengan strategi untuk mencapai hasil organisasi (Salmina, dkk, 2021).

Jika dikembangkan dan digunakan dengan hati-hati berdasarkan pendekatan strategis tertentu dan didukung oleh peraturan organisasi yang

konsisten, MSDM-Berbasis Kompetensi pada akhirnya dapat membantu mengubah misi dan prioritas organisasi menjadi Standar kinerja yang jelas bagi semua karyawan juga dapat memfasilitasi manajemen karyawan dalam semua aktivitas manajemen sumber daya manusia. Kegiatan MSDM-Berbasis Kompetensi merupakan tema yang memberikan posisi baru bagi organisasi untuk dapat menjalankan fungsinya secara adil dan setara, khususnya kepada masyarakat yang ingin dilayani oleh organisasi (Açıkgöz dan Babadoğan, 2021)

MSDM-Berbasis Kompetensi bersifat sistematis karena memecah kinerja individu menjadi komponen yang logis dan berurutan. transparan berdasarkan kriteria yang jelas dan diinformasikan oleh keputusan manajemen yang sah yang membuat keputusan yang tepat MSDM-Berbasis Kompetensi dapat secara progresif mengintegrasikan keterampilan ke dalam berbagai aplikasi fungsi dan proses SDM dan dapat dinilai secara konsisten (Bahri, 2025). Berdasarkan fungsi dan proses MSDM dalam MSDM-BK yang sifatnya sistemik, dapat dikembangkan kerangka Sistem MSDM-BK secara terpadu sebagaimana dapat dilihat pada Gambar

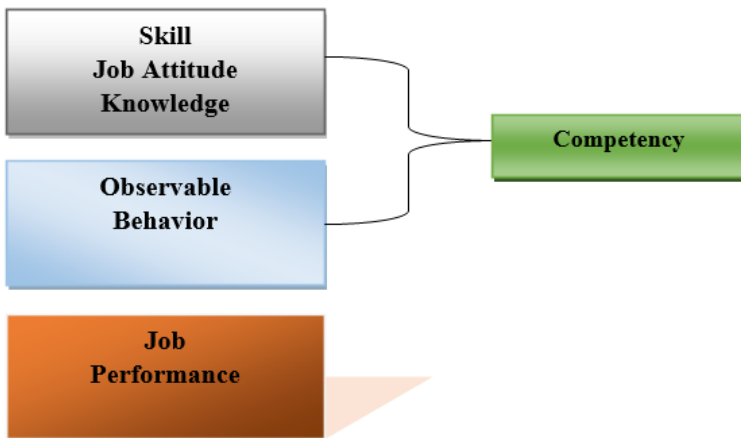


Gambar 12.1. HR Management Framework Based on Competency
Sumber : *Competency-Based HR Management, 2024*

Dari gambar kerangka kompetensi diatas menjelaskan akan menjadi basis untuk semua fungsi manajemen sumberdaya manusia dan berperan sebagai “linkage” antara kinerja indivisu dengan sasaran bisnis.

E. PRASYARAT KONDISI ORGANISASI UNTUK IMPLEMENTASI MSDM-BK

MSDM-Berbasis Kompetensi adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil organisasi dan menerapkannya pada satu atau lebih fungsi dalam MSDM. Oleh karena itu, MSDM-Berbasis Kompetensi mensyaratkan adanya kondisi-kondisi tertentu yang harus diciptakan oleh organisasi agar MSDM-Berbasis Kompetensi dapat terlaksana secara efektif. Berikut gambar defenisi kompetensi MSDM-Berbasis Kompetensi menurut (Salmina, dkk, 2021)



Gambar 12.2 Definition of Competency

Sumber : Competency-Based HR Management, 2024

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa defenisi dari sebuah kompetensi didasarkan pada 3 hal yaitu Keterampilan pengetahuan sikap kerja, Perilaku dapat diamati dan Kinerja pekerjaan dimana ada 2 hal yang menunjang sebuah kompetensi untuk menghasilkan Kinerja pekerjaan yaitu keterampilan dan perilaku kerja. Hal pertama yang harus diperhatikan di antara semua prasyarat yang harus dipenuhi untuk melaksanakan MSDM-Berbasis Kompetensi adalah kewajiban organisasi untuk membangun budaya yang dapat

memfasilitasi semua anggota organisasi, terutama yang bekerja di semua tingkatan, harus dapat berpartisipasi dalam semua proses pengambilan keputusan. Selain itu, organisasi harus mampu merangsang inovasi dan mendorong fleksibilitas individu dalam melakukan pekerjaan. Pekerjaan ini tidak kaku tetapi secara aktif berkontribusi pada kinerja yang lebih tinggi dan mendukung pembelajaran berkelanjutan. MSDM-Berbasis Kompetensi hanya dapat berfungsi dan berkinerja lebih baik dalam lingkungan organisasi yang kondusif dan memiliki budaya yang mendorong daripada yang menghambat (Aunguroch. dkk, 2021).

Semua manajer, dari atas ke bawah. Pengawas tingkat operasional harus menyadari dan memahami pentingnya konsep kompetensi dalam setiap pembahasan manajemen sumber daya manusia. Pengetahuan dan kesadaran para manajer di semua tingkatan tentang perlunya penerapan pendekatan Berbasis Kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia juga menjadi titik awal untuk memotivasi dan mewujudkan konsep HRDMBK sebagai solusi alternatif bagi manajemen sumber daya manusia.

Para manajer di semua tingkatan juga perlu memahami bahwa kepemimpinan yang kuat dan kepemimpinan visioner jangka panjang adalah pendorong nyata implementasi MSDM-Berbasis Kompetensi, yang benar-benar sistemik. Sistem MSDM-Berbasis Kompetensi memerlukan daya tahan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja unggul. Apabila konsep MSDM-Berbasis Kompetensi tidak dianggap sebagai konsep penting bagi manajemen, maka pada level organisasi, MSDM-Berbasis Kompetensi tidak akan mempunyai makna yang sama. Contoh ilustratif dapat dikutip, yaitu sebuah komite pengarah eksekutif yang menyajikan platform pengambilan keputusan dan kemudian mengonfirmasi tujuan platform dan arah strategis yang akan dicapai melalui platform tersebut. keputusan akan dibuat. Manajemen kemudian harus menanggapi inisiatif ini dengan membuat kesepakatan atau memberikan tanggapan. sikap dalam bentuk lain yang konsisten dengan rencana strategis yang ditetapkan. Keberanian manajemen untuk bersikap pada setiap inisiatif merupakan bentuk dukungan nyata bagi manajemen organisasi untuk melaksanakan MSDM-Berbasis Kompetensi secara efektif (Oroszi, 2020).

Sebagai konsep sistemik, MSDM-Berbasis Kompetensi juga membutuhkan komitmen komprehensif untuk partisipasi dan dukungan aktif. orientasi jangka panjang semua pemangku kepentingan utama Termasuk

mereka yang sangat penting bagi organisasi adalah manajer di semua tingkatan, karyawan, pengguna, dan pihak eksternal lainnya. Kerjasama dan dialog intensif dengan semua pemangku kepentingan, secara konsultatif, tentang pentingnya penerapan strategi pembangunan berkelanjutan. MSDM-Berbasis Kompetensi akan memastikan untuk menciptakan situasi di mana mereka akan menjadi pihak utama yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Selain menciptakan budaya organisasi yang mendukung sebagaimana dibahas sebelumnya, para manajer juga didorong untuk memperhatikan setiap masalah yang mungkin timbul selama penerapan MSDM-Berbasis Kompetensi (Holubnycha, dkk, 2022)

Di sisi lain, organisasi lain perlu memenuhi persyaratan penerapan MSDM-Berbasis Kompetensi dalam bentuk strategi komunikasi yang efektif dengan karyawan. Strategi komunikasi ini terutama ditujukan untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat memahami alasan di balik penerapan MSDM-Berbasis Kompetensi di organisasi mereka dan bagaimana MSDM-Berbasis kompetensi idiharapkan dapat membantu organisasi dan semua karyawan. anggota mencapai tujuan yang ditetapkan. dan mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks perubahan mendasar yang dihasilkan dari penerapan MSDM-Berbasis Kompetensi, mungkin dibutuhkan lebih dari satu pesan yang kuat dan positif untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat mendukung keberhasilan MSDM-Berbasis Kompetensi.

Prasyarat terakhir yang harus dipenuhi organisasi untuk menerapkan MSDM-Berbasis Kompetensi adalah artikulasi dan penerapan konsep kompetensi. itu sendiri dan relevansinya dengan kepentingan dan kondisi organisasi. Apabila konsep kompetensi tidak diungkapkan dan diaplikasikan secara tepat, maka MSDM-Berbasis Kompetensi akan kehilangan maknanya.

F. KERANGKA KERJA MSDM-BK UNTUK ORGANISASI PUBLIK

Kerangka kerja MSDM-BK untuk organisasi publik (The Framework for Competency-Based Management in the Public Service) sebaiknya dibangun dengan menyajikan berbagai aspek, yaitu dukungan legislatif, perumusan kebijakan komprehensif, implementasinya. Dukungan legislatif atau parlemen sangat diperlukan untuk memperoleh pengesahan legal dalam bentuk peraturan perundang-undangan, sementara kebijakan komprehensif harus diberi makna melibatkan semua komponen dan aspek-aspek keorganisasian

secara terpadu, serta pelaksanaan atau praktik yang dilakukan hendaknya berjalan secara konsisten dengan pendekatan dan penggunaan kompetensi sebagai asas dalam mengelola pegawai. Kerangka kerja yang demikian ini dapat menjamin organisasi publik, khususnya birokrasi, dapat mencapai kinerja optimal dalam memberikan tugas-tugas pelayanan bagi masyarakat (Elsawah, dkk, 2023).

Kerangka kerja MSDM-BK untuk birokrasi sebagai penunjang pelayanan publik harus dihasilkan melalui kerja kolaboratif dengan semua unsure stakeholders utama sebagai bagian dalam partisipasi pembuatan keputusan dan memperoleh dukungan. Kolaborasi dilakukan secara terus-menerus, tidak hanya pada tahapan penetapan ide, perencanaan, implementasi, dan bahkan pada tahapan evaluasi. Sedemikian rupa sehingga melalui kolaborasi ini MSDM-BK akan dapat dilakukan updating secara periodic (Elsawah, dkk, 2023).

Sifat utama kerangka kerja MSDM-BK untuk organisasi publik berorientasi pada jangka panjang untuk menyajikan konsep yang lebih teknis operasional sehingga mudah diimplementasikan. Tujuan utama MSDM-BK untuk birokrasi bukanlah berhenti pada terciptanya pegawai atau aparat yang kompetensi, namun justru terletak pada keberhasilan birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui “tangan-tangan” aparat yang kompeten. Pandangan ini menyiratkan suatu pesan bahwa semua lembaga dalam pemerintahan hendaknya berkeyakinan bahwa implementasi MSDM-BK merupakan upaya strategis pemerintah dalam rangka memilih salah satu pendekatan mengelola SDM aparatur untuk memberikan pelayanan publik pada tingkat yang terbaik.

Dalam konteks kenegaraan di Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara memiliki peran yang sangat strategis untuk menciptakan momentum perubahan organisasi dengan mulai memikirkan alternatif solusi manajemen SDM aparatur melalui pendekatan kompetensi. Kementerian dapat menggunakan MSDM-BK dalam setiap upaya peningkatan kualitas pelayanan publik (Dumalang, 2021).

G. KERANGKA OPERASIONAL MSDM-BERBASIS KOMPETENSI

MSDM-Berbasis Kompetensi dapat dioperasikan di beberapa komponen organisasi. Komponen suatu organisasi biasanya meliputi struktur organisasi, visi, misi, strategi, nilai, budaya, dan aspirasi atau harapan karyawan. Struktur organisasi dapat dipahami sebagai konfigurasi semua komponen suatu organisasi. Unsur-unsur suatu organisasi yang membentuk suatu unit dalam konteks pengambilan keputusan. efektif dan efisien Penyederhanaan struktur organisasi termasuk merancang bagan organisasi. Dalam bagan organisasi dapat terlihat kedudukan masing-masing individu pada suatu jabatan atau tugas tertentu, sehingga secara otomatis terlihat tanggung jawab dan tingkat kewenangan dalam proses pengambilan keputusan dan pengambilan keputusan (Sultan, dkk, 2020).

Visi organisasi mengacu pada pemahaman bahwa organisasi memiliki rencana untuk masa depan yang perlu dipersiapkan saat ini. Persiapan ini diperlukan karena waktu dan ruang di masa depan memiliki situasi dan kondisi yang sangat berbeda dari masa sekarang. Visi suatu organisasi berperan penting dalam memandu semua pihak agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan misi organisasi berfokus pada pertanyaan mengapa organisasi perlu mencapai tujuan tertentu di masa depan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Visi tanpa misi ibarat praktik tanpa teori atau konsep, sedangkan misi tanpa visi ibarat berjalan tanpa peta jalan (Pluff dan Weiss, 2022).

Elemen lain dari organisasi adalah strategi, yang merupakan pola berpikir dan tindakan spesifik yang berfungsi sebagai titik acuan dalam upaya mencapai tujuan filosofis. Strategi organisasi didasarkan pada prinsip bahwa hanya serangkaian strategi yang diterjemahkan ke dalam serangkaian taktik organisasi dan kemudian diterapkan pada tingkat operasional yang dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Strategi merupakan bagian penting dari suatu organisasi.

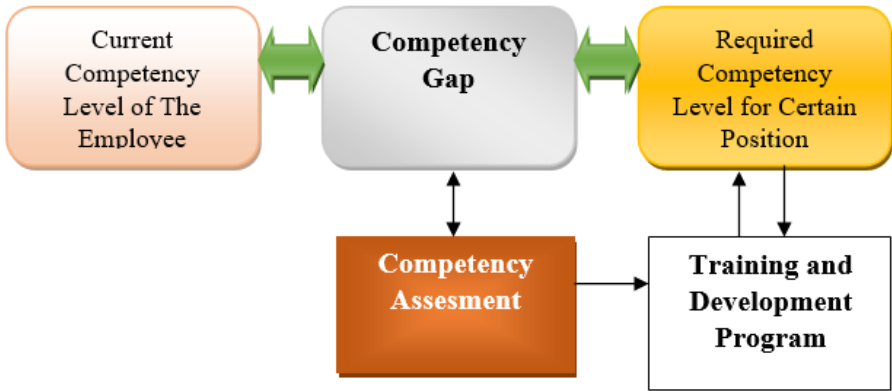
Apa arti nilai? Unsur-unsur suatu organisasi adalah serangkaian keinginan individu atau kolektif yang ingin dicapai. membentuk suatu entitas dengan karakteristik yang berbeda atau unik. Nilai-nilai yang terkandung dalam suatu kesatuan masyarakat tertentu, berbeda hakikatnya dengan nilai-nilai yang terkandung dalam kesatuan masyarakat lainnya. Demikian pula, nilai-nilai yang dipegang satu organisasi sebagai bagian dari filosofinya dalam mencapai

tujuan dan kegiatan operasinya akan berbeda dari nilai-nilai yang dipegang organisasi lain.

Seperangkat nilai ini membentuk konsep lain dalam suatu organisasi, yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi dipahami sebagai seperangkat ide, pemikiran, nilai, dan kebiasaan yang diyakini orang-orang dan bersama-sama membentuk blok terpadu dalam bentuk kerja dan inisiatif untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi alat atau sarana bagi organisasi untuk mencapai tujuan nilai instrumentalnya, di sisi lain, budaya organisasi juga dapat dianggap sebagai tujuan organisasi itu sendiri (Yuldashev, dkk, 2022). Nilai tertinggi dari semua komponen organisasi, yang paling penting adalah aspirasi atau harapan karyawan. Mengabaikan keinginan, harapan, hasrat, atau cita-cita karyawan merupakan kesalahan serius. Akibatnya, organisasi gagal mencapai tujuan yang ditetapkan.

Bagi MSDM-Berbasis Kompetensi, struktur organisasi mensyaratkan keterampilan khusus KKJ yang harus dipenuhi oleh individu di semua tingkatan. Pada tingkat tertinggi, manajer memerlukan keterampilan strategis untuk membentuk masa depan organisasi ke arah yang lebih baik daripada saat ini. Pada tingkat menengah, manajer memerlukan keterampilan taktis untuk menafsirkan pemikiran strategis yang disajikan oleh manajer tingkat atas. Pada tingkat operasional, pengawas dan karyawan memerlukan keterampilan khusus untuk melaksanakan tindakan seperti yang diarahkan oleh manajemen tingkat tinggi. Nama belakang (Yuldashev, dkk, 2022).

Visi dan Misi Strategi organisasi, nilai-nilai dan budaya organisasi membentuk satu kesatuan yang disebut entitas organisasi. Pada tingkat ini, kompetensi dibutuhkan. Yang disebut kapasitas organisasi. Kompetensi organisasi mencakup karakteristik berwujud dan tidak berwujud yang wajib dan khusus bagi setiap individu. Pada saat yang sama, aspirasi karyawan dapat dicapai dengan menggunakan kompetensi inti. Oleh karena itu, mencapai atau memenuhi harapan karyawan bukan hanya sekadar upaya dan hal yang wajar. Bukan oleh organisasinya tetapi melalui MSDM-Berbasis Kompetensi, aspirasi tersebut akan tercapai. dan dilaksanakan oleh staf sendiri dengan fasilitas yang disediakan oleh organisasi. Berikut gambar komponen kinerja pelatihan berbasis kompetensi membentuk suatu kerangka MSDM-Berbasis Kompetensi yang dapat dilihat dalam Gambar menurut (Pluff dan Weiss, 2022)



Gambar 12.3. Competency-Based Training Framework
Sumber : Competency-Based HR Management, 2024

DAFTAR PUSTAKA

- Açıkgöz, T., & Babadoğan, M. C. (2021). Competency-based education: theory and practice.
- Aunguroch, Y., Gunawan, J., & Fisher, M. L. (2021). Competence-Based Human Resource Management. In *Redesigning the Nursing and Human Resource Partnership: A Model for the New Normal Era* (pp. 15-30). Singapore: Springer Singapore.
- Bahri, E. S. (2025). Competency-based Human Resource Development Strategy. *International Journal of Strategic Studies*, 2(1), 1-7.
- Challender, J. (2023). *Organisational Ethics in the Built Environment*. John Wiley & Sons.
- Conca, J. V., & de Juana-Espinosa, S. (2012). The Competency-based Human resource management model. In *Human resources management: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 232-252). IGI Global.
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., ... & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.
- Dumalang, G. V. (2021). Adaptif, agile dan inovatif kunci SDM unggul. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 175-196.
- Elsawah, S., Bakhanova, E., Hämäläinen, R. P., & Voinov, A. (2023). A competency framework for participatory modeling. *Group Decision and Negotiation*, 32(3), 569-601.
- Emese, B., & Ágota, D. (2022). Competency-based Human Resource Management in the Public Service from Educational Perspective. *Pro Publico Bono—Public Administration*, 10(4), 20-41.
- Holubnycha, L., Shchokina, T., Soroka, N., & Besarab, T. (2022). Development of Competency-Based Approach to Education. *Educational Challenges*, 27(2), 54-65.
- Oroszi, T. (2020). Competency-based education. *Creative Education*, 11(11), 2467-2476.

- Pluff, M. C., & Weiss, V. (2022). Competency-based education: The future of higher education. *New Models of Higher Education: Unbundled, Rebundled, Customized, and DIY*, 200-218.
- Salmina, M., Ding, A. Y., & Yu, M. (2021). Human Resources Strategy to Improve HR Competencies. *Journal of Worker Competency and Performance Vol, 1, 2*.
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Sultan, S., Morgan, R. L., Murad, M. H., Falck-Ytter, Y., Dahm, P., Schünemann, H. J., & Mustafa, R. A. (2020). A theoretical framework and competency-based approach to training in Guideline development. *Journal of general internal medicine*, 35, 561-567.
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2020). *Management theory, innovation, and organisation: A model of managerial competencies*. Routledge.
- Tufa, G., & Kant, S. (2023). Human Resource Management Practices: Assessing Value Added: Book Review. *Journal of Social Sciences and Management Studies*, 2(1), 23-27.
- Yuldashev, O. K., Khomiachenko, S. I., & Yuldashev, S. O. (2022). Organizational and legal model of competency-based education as a means of the transition to innovative economy. *Danube*, 13(2), 107-118.

PROFIL PENULIS



Dr. Hj. Andi Agusniati, S.Pd.,M.Pd. Lahir di hila-hila 06 agustus 1963, Riwayat pendidikan lulus sekolah dasar di SD Negeti 133 Hila-Hila, Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba (1976), Sekolah lanjutan pertama di SMP Negeri Bontotiro, Kabupaten Bulukumba (1979), sekolah lanjutan tingkat atas di SMA Negeri II di Ujung Pandang (1982). Kursus KPG Ujung Pandang (1 oktober 1989), pendidikan guru kelas sekolah dasar. Penyetaraan tatap muka di Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Ujung Pandang (Tahun ijazah 1995), Sarjana Pendidikan (S-1) program studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan IKIP Makassar (1999), Pendidikan Akta IV program studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan IKIP Makassar (1999), Magister Pendidikan (S-2) program studi Administrasi Pendidikan, kekhususan Manajemen Pendidikan. Penyetaraan tatap muka di Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Ujung Pandang (Tahun ijazah 1995), Sarjana Pendidikan (S-1) program studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan IKIP Makassar (1999), Pendidikan Akta IV program studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan IKIP Makassar (1999) , Magister Pendidikan (S-2) program studi Administrasi Pendidikan, kekhususan Manajemen Pendidikan. Program pasca sarjana, Universitas Negeri Makassar (2010), Doktor (S-3) program studi Ilmu Pendidikan, program pasca sarjana Universitas Negeri Makassar (2018). Mengawali karier pekerjaan sebagai guru di SD di Kampus Ikip Ujung Pandang, kotamadya Ujing Pandang (1987-1989), selanjutnya pindah tugas sebagai guru di SD Negeri Kompleks IKIP Ujung Pandang (1989-2008), jenjang karier menjadi kepala sekolah di SDI Jongaya 2 (2008-2011) kepala sekolah di SD Mangkura III (2011-2013), Kepala Sekolah SD Kompleks IKIP (2013-2016), Kepala Sekolah di SD Unggulan BTN Pemda (2016- 2021) kota Makassar. Pada akhir Tahun 2021 mutasi menjadi dosen berhomebase di STIE AMKOP Makassar, pindah homebase ke Universita Bosowa Makassar (2022- sekarang) di Fakultas Pendidikan dan Sastra Inggris (PGSD). Penulis aktif di beberapa organisasi untuk saat sekarang ini setelah jadi dosen , pada organisasi PGRI Sulawesi Selatan di bidang pemberdayaan perempuan, PGRI

Kota Makassar sebagai Dewan Pakar, di organisasi Badan Musyawarah Swasta (pengurus BMPS Nasional Wilayah Propinsi Sulawesi Selatan masa bakti (2024-2029) koordinator di bidang peningkatan mutu pendidikan , pengurus DPW kodepena Sulawesi Selatan, beberapa aktif kegiatan tridarma perguruan tinggi sudah penelitian, menulis buku, Pengabdian Masyarakat dsbnya. Karya-karyanya dapat dilihat melalui: Sinta ID : 6812447, Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0009-3295-243X>, Google scholar ID: <https://scholar.google.com/citations?user=G1nOdeIAAAAJ&hl=id>, dan. Email Penulis: agusniatiandi@gmail.com.

BAB 13 SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PROFESIONAL

Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, MM
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

A. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, kebutuhan akan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan profesional semakin meningkat. Perusahaan dan organisasi tidak lagi hanya mencari tenaga kerja yang memiliki keterampilan teknis semata, tetapi juga individu yang memiliki etika kerja, kepemimpinan, serta kemampuan adaptasi yang tinggi. SDM berbasis profesional menjadi kunci utama dalam meningkatkan daya saing organisasi, baik di tingkat nasional maupun internasional.

SDM profesional tidak hanya ditandai oleh tingkat pendidikan dan keahlian teknis, tetapi juga oleh sikap, integritas, dan komitmen terhadap standar kerja yang tinggi. Profesionalisme dalam dunia kerja mencakup berbagai aspek, seperti penguasaan kompetensi, kepatuhan terhadap kode etik, serta kemampuan untuk terus belajar dan berinovasi. Dengan adanya standar profesional yang jelas, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

Seiring dengan perkembangan teknologi, peran SDM juga mengalami perubahan signifikan. Digitalisasi dalam manajemen SDM, penggunaan big data dalam rekrutmen, serta penerapan kecerdasan buatan (AI) dalam pengembangan karyawan menjadi tren yang tidak bisa dihindari. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengadopsi strategi pengelolaan SDM yang berbasis profesional agar tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi tantangan zaman.

Bab ini akan membahas konsep dasar SDM berbasis profesional, kompetensi yang dibutuhkan, peran teknologi dalam pengelolaan SDM, serta strategi yang dapat diterapkan untuk membangun tenaga kerja yang

profesional. Selain itu, akan disajikan pula studi kasus dari berbagai perusahaan yang telah berhasil mengelola SDM secara profesional sebagai bahan pembelajaran bagi organisasi lainnya. Dengan memahami prinsip-prinsip SDM berbasis profesional, diharapkan perusahaan dan individu dapat lebih siap menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, serta mampu menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat secara keseluruhan.

B. KONSEP DASAR SDM BERBASIS PROFESIONAL

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset utama dalam suatu organisasi. SDM yang profesional tidak hanya memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan tugasnya, tetapi juga memiliki etika kerja, komitmen, dan motivasi tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Definisi dan Karakteristik SDM Berbasis Profesional

SDM berbasis profesional merujuk pada sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, etika, dan dedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya sesuai standar industri atau profesi tertentu. Profesionalisme dalam SDM tidak hanya mencakup keahlian teknis, tetapi juga etika kerja, tanggung jawab, serta komitmen terhadap peningkatan kualitas kerja. Karakteristik SDM berbasis profesional:

- a. Kompeten: memiliki keahlian dan pengetahuan yang relevan dengan bidang kerja.
- b. Etis: bekerja dengan prinsip moral dan etika profesi.
- c. Berkelanjutan: selalu mengembangkan keterampilan dan mengikuti tren industri.
- d. Bertanggung jawab: menjalankan tugas dengan integritas dan akuntabilitas.
- e. Berorientasi pada kinerja: fokus pada hasil dan pencapaian tujuan organisasi.

2. Perbedaan antara SDM Tradisional dan Profesional

Aspek	SDM Tradisional	SDM Profesional
Pendekatan kerja	Berbasis perintah dan kepatuhan	Berbasis kompetensi dan inisiatif
Pengembangan diri	Pasif, terbatas pada pelatihan wajib	Aktif, berorientasi pada pengembangan karier
Motivasi	Cenderung eksternal (gaji, perintah atasan)	Kombinasi motivasi internal (passion, nilai diri) dan eksternal
Pengambilan keputusan	Hirarkis dan birokrasi	Fleksibel dan berbasis data
Etos kerja	Fokus pada rutinitas dan kepatuhan	Fokus pada kualitas dan inovasi

3. Prinsip-Prinsip Pengelolaan SDM yang Profesional

Untuk membangun dan mengelola SDM berbasis profesional, perusahaan harus menerapkan prinsip-prinsip berikut:

- a. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi
 - 1) Mengutamakan kualifikasi dan keahlian sesuai kebutuhan organisasi.
 - 2) Menggunakan metode seleksi berbasis kompetensi dan potensi.
- b. Pengembangan Berkelanjutan
 - 1) Memberikan pelatihan dan pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*). berarti menyediakan kesempatan belajar secara terus-menerus sepanjang kehidupan seseorang, baik dalam konteks formal (seperti pelatihan profesional dan pendidikan akademik) maupun non-formal (seperti kursus, seminar, atau pengalaman praktis). Tujuannya adalah untuk membantu individu terus mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka agar tetap relevan dalam menghadapi perubahan zaman, baik dalam karier maupun kehidupan pribadi.
 - 2) Mendorong inovasi dan adaptasi terhadap perubahan industri.
- c. Evaluasi dan Penghargaan Berbasis Kinerja
 - 1) Menggunakan sistem penilaian kinerja berbasis indikator yang jelas.

- 2) Memberikan penghargaan dan insentif berdasarkan pencapaian.
- d. Budaya Kerja yang Etis dan Inklusif
- 1) Menanamkan nilai-nilai etika dan integritas dalam setiap proses kerja.
 - 2) Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberagaman dan inklusivitas.
- e. Kepemimpinan yang Memberdayakan
- 1) Menerapkan gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi dan pengembangan individu.
 - 2) Membangun komunikasi terbuka dan transparan dalam organisasi.
- Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, organisasi dapat membangun SDM yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki profesionalisme tinggi dalam mendukung keberhasilan perusahaan.

C. KOMPETENSI DAN KUALIFIKASI SDM PROFESIONAL

Sumber Daya Manusia (SDM) profesional adalah tenaga kerja yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Untuk mencapai profesionalisme, SDM harus memenuhi kompetensi dan kualifikasi tertentu yang menjadi standar dalam suatu bidang pekerjaan. Kompetensi adalah kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Kualifikasi adalah standar pendidikan, pengalaman, dan sertifikasi yang dibutuhkan untuk memenuhi syarat suatu pekerjaan.

1. Jenis Kompetensi SDM Profesional

Kompetensi SDM profesional dapat dikategorikan menjadi tiga jenis utama:

a. Hard Skills dan Soft Skills yang Dibutuhkan

1) Hard Skills (Keahlian Teknis):

- a) Keahlian spesifik sesuai bidang kerja (misalnya, pemrograman untuk IT, akuntansi untuk keuangan, pemasaran digital untuk marketing).
- b) Kemampuan analisis data dan penggunaan teknologi.
- c) Kemampuan bahasa asing (terutama dalam lingkungan kerja internasional).
- d) Pemahaman regulasi dan standar industri.

- 2) Soft Skills (Keterampilan Non-Teknis):
 - a) Komunikasi efektif dan kerja sama tim.
 - b) Kepemimpinan dan pengambilan keputusan.
 - c) Manajemen waktu dan penyelesaian masalah.
 - d) Adaptasi terhadap perubahan dan inovasi.
 - e) Etika kerja dan profesionalisme.
 - 3) Kompetensi Etika dan Profesionalisme
 - a) Kompetensi yang mencerminkan sikap kerja dan moralitas, seperti:
 - b) Integritas dan kejujuran dalam menjalankan tugas.
 - c) Tanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasilnya.
 - d) Kepatuhan terhadap aturan dan standar etika profesi.
- b. Sertifikasi dan Standar Kompetensi Profesional
- 1) Sertifikasi Profesi:
 - a) Contoh: CPA (*Certified Public Accountant*) untuk akuntansi,
 - b) PMP (*Project Management Professional*) untuk manajemen proyek,
 - c) *Google Digital Marketing Certification* untuk pemasaran digital.
 - 2) Standar Kompetensi Nasional dan Internasional:
 - a) Standar dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) di Indonesia.
 - b) ISO (International Organization for Standardization) untuk standar manajemen dan kualitas.
 - c) Standar kompetensi dari asosiasi profesi global.
- c. Peran Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan SDM
- 1) Pendidikan Formal:

Universitas dan sekolah kejuruan memberikan dasar teori dan pemahaman akademik.
 - 2) Pelatihan dan Pengembangan SDM:
 - a) Program training internal dan eksternal oleh perusahaan.
 - b) Workshop, seminar, dan kursus online untuk pengembangan keterampilan.
 - c) Mentorship dan coaching untuk meningkatkan kepemimpinan dan soft skills.

3) Pembelajaran Berkelanjutan:

- a) Sertifikasi tambahan untuk meningkatkan daya saing di pasar kerja. Sertifikasi profesional (misalnya, PMP, CFA, atau sertifikasi digital marketing) dapat meningkatkan kredibilitas dan membuka peluang karier yang lebih luas. Banyak perusahaan mulai memprioritaskan kandidat dengan sertifikasi khusus dibandingkan hanya berdasarkan pengalaman kerja;
- b) Up-skilling dan re-skilling untuk mengikuti perkembangan industri. Up-skilling dan re-skilling adalah dua konsep penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), terutama dalam menghadapi perubahan teknologi dan tren industri.

(1) Up-skilling

Proses meningkatkan keterampilan yang sudah dimiliki agar lebih mendalam atau relevan dengan perkembangan industri. Contoh: Seorang digital marketer yang sudah menguasai media sosial belajar analisis data dan SEO untuk meningkatkan kemampuannya.

(2) Re-skilling

Proses mempelajari keterampilan baru untuk beralih ke peran atau pekerjaan yang berbeda. Contoh: Seorang kasir yang terdampak otomatisasi belajar coding atau data entry agar bisa berpindah ke bidang teknologi atau administrasi.

Kedua konsep ini sangat penting untuk meningkatkan daya saing tenaga kerja di era digital dan perubahan pasar kerja yang cepat.

D. ETIKA DAN PROFESIONALISME DALAM SDM

1. Kode Etik dalam Dunia Kerja

Kode etik adalah pedoman perilaku yang mengatur standar moral dan profesional dalam lingkungan kerja. Beberapa prinsip utama dalam kode etik kerja meliputi:

- a. Kejujuran dan transparansi → tidak memanipulasi data atau informasi.
- b. Kerja sama dan saling menghormati → menghargai kolega, atasan, bawahan, dan pelanggan.

- c. Kerahasiaan dan privasi → tidak menyebarkan informasi rahasia perusahaan atau klien.
 - d. Tidak ada konflik kepentingan → menghindari keputusan yang menguntungkan pribadi tetapi merugikan perusahaan.
 - e. Kepatuhan terhadap hukum dan kebijakan perusahaan → mematuhi aturan yang berlaku di industri dan organisasi.
2. Integritas, Tanggung Jawab, dan Kepemimpinan Etis
- a. Integritas
 - 1) Bertindak dengan jujur dan konsisten meskipun tidak diawasi.
 - 2) Menepati janji dan komitmen dalam pekerjaan.
 - b. Tanggung Jawab
 - 1) Menyelesaikan tugas dengan baik dan mengakui kesalahan jika terjadi.
 - 2) Memastikan keputusan yang diambil berdampak positif bagi perusahaan dan masyarakat.
 - c. Kepemimpinan Etis
 - 1) Menjadi contoh dalam menerapkan nilai-nilai moral dan etika.
 - 2) Mengutamakan kesejahteraan tim dan lingkungan kerja yang sehat.
 - 3) Menghindari penyalahgunaan wewenang untuk kepentingan pribadi.
4. Studi Kasus tentang Pelanggaran Etika dan Dampaknya
- a. Kasus Enron (2001)
 - 1) Perusahaan energi asal AS yang melakukan manipulasi laporan keuangan.
 - 2) Dampak: Kebangkrutan perusahaan, hilangnya ribuan pekerjaan, dan perubahan kebijakan akuntansi global (*Sarbanes-Oxley Act*).
 - b. Kasus Volkswagen Emission Scandal (2015)
 - 1) Volkswagen memanipulasi hasil uji emisi kendaraan diesel.
 - 2) Dampak: Kehilangan kepercayaan pelanggan, denda miliaran dolar, dan citra perusahaan yang tercoreng.
 - c. Pelanggaran Etika dalam Perusahaan di Indonesia

Contoh: Kasus suap dan korupsi di sektor BUMN yang merusak reputasi perusahaan dan mengakibatkan kerugian negara.

Penerapan etika yang baik dalam SDM sangat penting untuk menciptakan budaya kerja yang positif, menjaga reputasi perusahaan, serta meningkatkan kepercayaan dari pelanggan dan mitra bisnis.

E. PERAN TEKNOLOGI DALAM SDM PROFESIONAL

Perkembangan teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Digitalisasi, kecerdasan buatan (AI), big data, dan HR analytics menjadi bagian penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen SDM. Berikut adalah beberapa aspek utama peran teknologi dalam SDM profesional:

1. Digitalisasi dalam Pengelolaan SDM

Digitalisasi telah mengubah cara perusahaan mengelola SDM, mulai dari administrasi hingga pengembangan karyawan. Penggunaan perangkat lunak HRIS (Human Resource Information System) memungkinkan otomatisasi berbagai tugas administratif seperti penggajian, absensi, dan manajemen kinerja. Selain itu, platform berbasis cloud memungkinkan akses data yang lebih fleksibel dan transparan, sehingga meningkatkan efisiensi operasional HR. **Berbasis Cloud** berarti suatu sistem, layanan, atau teknologi yang berjalan dan diakses melalui **cloud computing**—yaitu jaringan server di internet, bukan di perangkat lokal atau server fisik di tempat pengguna. Karakteristik Berbasis Cloud:

- a. Akses online – dapat digunakan kapan saja dan di mana saja selama ada koneksi internet.
- b. Penyimpanan terpusat – data disimpan di server cloud, bukan di komputer atau perangkat pribadi.
- c. Skalabilitas – kapasitas bisa ditingkatkan atau dikurangi sesuai kebutuhan.
- d. Kolaborasi lebih mudah – pengguna dapat bekerja secara bersamaan dari berbagai lokasi.
- e. Keamanan & backup otomatis – data lebih aman karena dilindungi dengan enkripsi dan sering kali memiliki fitur pemulihan data.

Contoh Layanan Berbasis Cloud:

- a. Cloud Storage: Google Drive, Dropbox, OneDrive
- b. Cloud Computing: Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud Platform

- c. SaaS (Software as a Service): Google Docs, Zoom, Microsoft 365
- d. Cloud ERP & CRM: SAP, Salesforce

Dengan teknologi berbasis cloud, perusahaan dan individu bisa lebih efisien dalam pengelolaan data, aplikasi, dan infrastruktur tanpa harus bergantung pada perangkat keras fisik yang mahal

2. Penggunaan AI dan Big Data dalam Rekrutmen dan Pengembangan Karyawan

AI dan big data memainkan peran besar dalam proses rekrutmen dan pengembangan karyawan. Dalam rekrutmen, AI dapat membantu dalam penyaringan kandidat berdasarkan analisis data yang luas, mengurangi bias manusia, dan meningkatkan kecocokan antara kandidat dengan posisi yang tersedia. Chatbot berbasis AI juga dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan kandidat dan mempercepat proses seleksi awal. Sementara itu, big data memungkinkan perusahaan untuk menganalisis performa karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, serta merancang program pengembangan yang lebih personalisasi dan berbasis data. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

3. Manajemen SDM Berbasis HR Analytics

HR analytics adalah penggunaan data dan analisis statistik untuk membuat keputusan strategis dalam manajemen SDM. Dengan HR analytics, perusahaan dapat mengidentifikasi tren kinerja karyawan, mengukur efektivitas kebijakan SDM, dan memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Misalnya, predictive analytics dapat membantu dalam mengidentifikasi risiko turnover karyawan dan memberikan rekomendasi intervensi yang tepat untuk meningkatkan retensi.

Dengan pemanfaatan teknologi dalam SDM, perusahaan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan. Integrasi digitalisasi, AI, big data, dan HR analytics memungkinkan pengelolaan SDM yang lebih strategis dan berbasis data, sehingga mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

F. STRATEGI PENGEMBANGAN SDM PROFESIONAL

1. Pengelolaan Talent dan Succession Planning

- a. **Talent Identification & Mapping:** Menggunakan metode seperti 9-box grid untuk mengidentifikasi karyawan dengan potensi tinggi.

Talent Identification & Mapping dengan metode 9-Box Grid adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan kinerja dan potensinya. Ini membantu organisasi mengidentifikasi talenta terbaik dan menentukan strategi pengembangan yang tepat. Bagaimana 9-Box Grid Bekerja?

Dua Dimensi Utama

- 1) **Kinerja (Performance):** Seberapa baik karyawan menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan target dan evaluasi.
- 2) **Potensi (Potential):** Kemampuan karyawan untuk berkembang, mengambil peran lebih besar, atau memimpin di masa depan.

Kategorisasi dalam 9 Kotak

- 1) Kotak 1-3: Kinerja rendah, potensi rendah → Butuh pengembangan intensif
- 2) Kotak 4-6: Kinerja sedang, potensi sedang → Perlu peningkatan keterampilan
- 3) Kotak 7-9: Kinerja tinggi, potensi tinggi → Kandidat untuk promosi atau peran kepemimpinan

Manfaat Talent Mapping dengan 9-Box Grid

- 1) Identifikasi calon pemimpin secara objektif
 - 2) Perencanaan suksesi yang lebih terarah
 - 3) Strategi pengembangan karyawan berbasis kebutuhan individu
 - 4) Optimasi alokasi sumber daya manusia dalam organisasi
- b. **Career Pathing & Development:** Menyediakan jalur karier yang jelas sesuai dengan keterampilan dan aspirasi karyawan.

Langkah-Langkah dalam Career Pathing & Development

- 1) **Identifikasi Kompetensi Inti**
 - a) Tentukan keterampilan teknis dan soft skills yang dibutuhkan untuk setiap peran.
 - b) Gunakan kompetensi berbasis framework agar karyawan tahu apa yang harus dikembangkan.

- 2) Penilaian & Pemetaan Karier
 - a) Gunakan self-assessment & feedback dari atasan untuk memahami potensi dan keinginan karyawan.
 - b) Terapkan talent mapping seperti 9-Box Grid untuk mengetahui siapa yang siap naik level.
- 3) Menyediakan Jalur Karier yang Jelas

Buat roadmap perkembangan karier yang menunjukkan jalur vertikal (promosi) atau jalur horizontal (pindah divisi untuk keterampilan baru). Contoh:

 - a) Dari staff ke supervisor → manager → senior leader (jalur vertikal)
 - b) Dari marketing ke product management (jalur horizontal)
- 4) Pengembangan Karyawan
 - a) Mentoring & Coaching → Bimbingan langsung dari senior untuk mempercepat pertumbuhan.
 - b) Pelatihan & Sertifikasi → Memberikan akses ke program pengembangan keterampilan.
 - c) Rotasi & Job Enlargement → Menyediakan pengalaman baru di berbagai fungsi bisnis.
- 5) Evaluasi & Penyesuaian

Lakukan review berkala untuk menyesuaikan career path dengan perkembangan karyawan dan kebutuhan organisasi.

Manfaat Career Pathing & Development

- 1) Meningkatkan retensi karyawan – karyawan yang melihat masa depan di perusahaan lebih loyal.
 - 2) Membangun motivasi & kinerja tinggi – karyawan lebih bersemangat karena memiliki tujuan karier yang jelas.
 - 3) Mengembangkan pemimpin masa depan – perusahaan memiliki pipeline talenta internal yang siap naik level.
- c. Succession Planning: Menyiapkan kader kepemimpinan dengan program pelatihan dan pengalaman lintas fungsi untuk memastikan keberlanjutan bisnis. Beberapa strategi utama yang bisa diterapkan:
- 1) Identifikasi Potensi Pemimpin Masa Depan
 - a) Evaluasi karyawan dengan kinerja tinggi dan potensi kepemimpinan.
 - b) Gunakan asesmen berbasis kompetensi dan feedback 360 derajat.

- 2) Pengembangan melalui program pelatihan
 - a) Sediakan pelatihan kepemimpinan, termasuk soft skills dan decision-making.
 - b) Gunakan mentoring dan coaching dari pemimpin senior.
 - 3) Rotasi dan pengalaman lintas fungsi
 - a) Memberikan pengalaman di berbagai divisi untuk memahami bisnis secara holistik.
 - b) Meningkatkan fleksibilitas dan adaptasi terhadap tantangan baru.
 - 4) Keterlibatan dalam proyek strategis
 - a) Menugaskan calon pemimpin pada proyek-proyek penting untuk mengasah kemampuan manajerial.
 - b) Memberikan eksposur pada tantangan bisnis nyata.
 - 5) Evaluasi dan feedback berkelanjutan
 - a) Lakukan tinjauan berkala untuk menilai perkembangan calon pemimpin.
 - b) Sesuaikan program pengembangan berdasarkan kebutuhan individu.
- d. Data-Driven HR Decisions: Menggunakan HR analytics untuk memprediksi kebutuhan talent dan mengelola retensi karyawan potensial. Berikut adalah langkah-langkah kunci dalam Data-Driven HR Decisions:
- 1) Mengumpulkan dan Menganalisis Data Karyawan
 - a) Gunakan data dari sistem HRIS (Human Resource Information System), survei karyawan, dan KPI individu.
 - b) Kategorikan data berdasarkan faktor seperti produktivitas, kepuasan kerja, dan tingkat retensi.
 - 2) Memprediksi Kebutuhan Talent
 - a) Gunakan model prediktif untuk mengidentifikasi tren perekrutan dan kebutuhan skill di masa depan.
 - b) Analisis data turnover untuk memahami faktor-faktor yang menyebabkan pergantian karyawan.
 - 3) Meningkatkan Retensi Karyawan Potensial
 - a) Identifikasi karyawan berkinerja tinggi dan buat program pengembangan khusus bagi mereka.
 - b) Gunakan sentiment analysis dari feedback karyawan untuk memahami kepuasan dan keterlibatan mereka.

- 4) Personalisasi Program Pengembangan Karyawan
 - a) Sesuaikan pelatihan dan jalur karier berdasarkan analisis data individu.
 - b) Gunakan AI dan machine learning untuk memberikan rekomendasi pelatihan yang relevan.
- 5) Mengoptimalkan Pengalaman Karyawan
 - a) Analisis pola absensi, kesejahteraan, dan kepuasan untuk meningkatkan employee engagement.
 - b) Prediksi kemungkinan burnout dan ambil langkah preventif, seperti kebijakan work-life balance.

Dengan pendekatan ini, HR dapat membuat keputusan yang lebih akurat dan strategis dalam mengelola tenaga kerja. Apakah Anda ingin fokus pada implementasi di sektor tertentu atau aspek spesifik seperti teknologi yang digunakan?

2. Program Mentoring dan Coaching
 - a. Formal & Informal Mentorship: Menetapkan mentor senior bagi karyawan baru atau yang sedang berkembang untuk mempercepat proses adaptasi dan pengembangan keterampilan.
 - b. Coaching Leadership Style: Mendorong atasan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan berbasis coaching guna meningkatkan keterlibatan dan performa tim.
 - c. Reverse Mentoring: Memfasilitasi pembelajaran dua arah antara generasi muda dan senior untuk berbagi wawasan tentang teknologi, budaya kerja, dan perspektif bisnis.
 - d. Performance-Based Coaching: Coaching berbasis kinerja untuk membantu karyawan mengatasi hambatan dan mencapai target yang lebih tinggi.
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Profesionalisme Karyawan
 - a. Value-Driven Culture: Menanamkan nilai-nilai organisasi yang mendukung etika kerja, kolaborasi, dan inovasi.
Beberapa langkah untuk menanamkan budaya berbasis nilai dalam organisasi meliputi:
 - 1) Menetapkan Nilai Inti yang Jelas
 - a) Identifikasi dan komunikasikan nilai-nilai organisasi yang mendukung etika kerja, kolaborasi, dan inovasi.

- b) Pastikan nilai-nilai tersebut relevan dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan.
- 2) Mengintegrasikan Nilai dalam Proses Bisnis
 - a) Pastikan nilai-nilai organisasi tercermin dalam kebijakan, prosedur, dan praktik sehari-hari.
 - b) Gunakan nilai sebagai dasar dalam perekrutan, evaluasi kinerja, dan promosi karyawan.
- 3) Kepemimpinan yang Menjadi Teladan
 - a) Pemimpin harus menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi melalui tindakan dan keputusan mereka.
 - b) Bangun budaya keterbukaan, di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide dan masukan.
- 4) Membangun Lingkungan Kolaboratif
 - a) Dorong komunikasi yang transparan dan kerja sama antar tim.
 - b) Ciptakan ruang bagi inovasi dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bereksperimen dan mengembangkan ide baru.
- 5) Memberikan Penghargaan dan Pengakuan
 - a) Apresiasi karyawan yang menunjukkan perilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi.
 - b) Gunakan sistem insentif yang mendorong penerapan nilai dalam pekerjaan sehari-hari.
- 6) Evaluasi dan Penyesuaian Berkelanjutan
 - a) Lakukan survei dan diskusi secara berkala untuk memastikan nilai-nilai tetap relevan.
 - b) Sesuaikan strategi budaya organisasi seiring dengan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan karyawan.

Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih etis, kolaboratif, dan inovatif, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan.

- b. Workplace Ethics & Integrity: Mendorong transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap standar profesional. Berikut adalah beberapa langkah untuk menerapkannya:

- 1) Membangun Transparansi di Tempat Kerja
 - a) Komunikasi yang Jelas dan Terbuka
 - (1) Pastikan kebijakan perusahaan mudah diakses dan dipahami oleh semua karyawan.
 - (2) Dorong keterbukaan dalam berbagi informasi terkait keputusan bisnis dan kebijakan perusahaan.
 - b) Mekanisme Pelaporan yang Aman
 - (1) Sediakan saluran komunikasi anonim bagi karyawan untuk melaporkan pelanggaran etika tanpa takut akan represalias.
 - (2) Tetapkan prosedur yang jelas untuk menangani laporan secara adil dan transparan.
- 2) Meningkatkan Akuntabilitas dalam Organisasi
 - a) Tanggung Jawab Individual dan Kolektif
 - (1) Pastikan setiap karyawan memahami perannya dan konsekuensi dari tindakan mereka.
 - (2) Dorong budaya "ownership" di mana setiap individu bertanggung jawab atas keputusan dan pekerjaannya.
 - b) Evaluasi Kinerja Berbasis Etika
 - (1) Masukkan aspek etika dan integritas dalam penilaian kinerja karyawan.
 - (2) Berikan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kesadaran etika profesional.
- 3) Kepatuhan terhadap Standar Profesional
 - Kode Etik Perusahaan
 - (1) Kembangkan kode etik yang jelas dan sesuai dengan industri serta budaya perusahaan.
 - (2) Pastikan seluruh karyawan memahami dan menerapkan kode etik ini dalam pekerjaan sehari-hari.
 - Pelatihan dan Pengembangan Berkelanjutan
 - (1) Adakan sesi pelatihan rutin mengenai etika profesional, kepatuhan hukum, dan standar industri.
 - (2) Libatkan pemimpin dan manajer dalam membangun budaya integritas sebagai panutan bagi tim mereka.

Dengan menerapkan Workplace Ethics & Integrity, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional, harmonis, dan berorientasi pada kepercayaan, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi perusahaan dan loyalitas karyawan.

- c. Employee Engagement Programs: Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui feedback rutin, pengakuan terhadap pencapaian, dan program kesejahteraan. Employee engagement sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Beberapa cara untuk mengoptimalkan program keterlibatan karyawan meliputi:

Feedback Rutin

- 1) Mengadakan survei kepuasan karyawan secara berkala.
- 2) Menerapkan sesi one-on-one dengan manajer untuk diskusi terbuka.
- 3) Memanfaatkan platform digital untuk feedback anonim.

Pengakuan terhadap Pencapaian

- 1) Memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.
- 2) Menerapkan sistem "*Employee of the Month*" atau bonus berbasis kinerja.
- 3) Menyediakan ruang bagi rekan kerja untuk saling memberikan apresiasi.

Program Kesejahteraan

- 1) Menyediakan asuransi kesehatan yang komprehensif.
- 2) Menawarkan program keseimbangan kerja-hidup (work-life balance), seperti kerja fleksibel.
- 3) Mengadakan program kesehatan mental, seperti konseling atau mindfulness.

Dengan menerapkan strategi ini, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan. Apakah ada aspek tertentu yang ingin Anda kembangkan lebih lanjut?

- d. Continuous Learning Environment: Membangun budaya belajar dengan menyediakan pelatihan berkelanjutan, akses ke e-learning, dan forum diskusi profesional. Membangun Continuous Learning Environment sangat penting untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan mendorong inovasi di perusahaan. Berikut adalah beberapa strategi untuk mencapainya:

- 1) Pelatihan Berkelanjutan
 - a) Menyediakan program pelatihan berbasis keterampilan teknis dan soft skills.
 - b) Mengadakan workshop rutin yang relevan dengan perkembangan industri.
 - c) Menerapkan mentoring dan coaching untuk transfer pengetahuan antar karyawan.
- 2) Akses ke E-Learning
 - a) Menyediakan platform LMS (*Learning Management System*) yang dapat diakses kapan saja.
 - b) Berlangganan kursus dari platform seperti Coursera, UdeMy, atau LinkedIn Learning.
 - c) Memberikan insentif atau sertifikasi untuk meningkatkan motivasi belajar.
- 3) Forum Diskusi Profesional
 - a) Membentuk komunitas pembelajaran internal untuk berbagi ilmu dan pengalaman.
 - b) Mengadakan sesi diskusi atau knowledge-sharing secara berkala.
 - c) Mendorong partisipasi dalam konferensi, webinar, dan event industri.

Dengan menerapkan strategi ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif. Apakah ada aspek tertentu yang ingin diperjelas atau dikembangkan lebih lanjut?

G. SDM PROFESIONAL DALAM ERA GLOBALISASI DAN PERSAINGAN

Era globalisasi dan digitalisasi membawa tantangan besar bagi SDM profesional. Untuk tetap relevan dan kompetitif, perusahaan dan individu harus mampu beradaptasi dengan perubahan industri, teknologi, dan tuntutan pasar global. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam pengembangan SDM profesional:

1. Tantangan SDM Profesional di Era Digital dan Global
Beberapa tantangan utama yang dihadapi SDM profesional dalam persaingan global dan digital:

- a. Persaingan Tenaga Kerja Global: Karyawan tidak hanya bersaing dengan rekan di dalam negeri tetapi juga dengan tenaga kerja dari berbagai negara yang memiliki keahlian dan fleksibilitas tinggi.
 - b. Transformasi Digital dan Otomatisasi: Perubahan teknologi, seperti AI, big data, dan robotika, menggantikan banyak pekerjaan tradisional dan menuntut peningkatan keterampilan digital.
 - c. Kesenjangan Keterampilan (Skill Gap): Banyak tenaga kerja yang belum siap dengan tuntutan digitalisasi dan perubahan industri, sehingga perlu investasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan baru.
 - d. Mobilitas dan Fleksibilitas Kerja: Pekerjaan jarak jauh (remote work) dan gig economy semakin populer, sehingga SDM harus mampu beradaptasi dengan model kerja yang lebih fleksibel.
 - e. Perbedaan Budaya dan Regulasi Global: Bekerja dalam lingkungan multinasional menuntut pemahaman mendalam terhadap budaya kerja, hukum ketenagakerjaan, dan standar etika di berbagai negara.
2. Adaptasi terhadap Perubahan Industri dan Revolusi Industri 4.0
- Revolusi Industri 4.0 membawa perubahan besar dalam cara bisnis beroperasi dan bagaimana SDM harus beradaptasi:
- a. Upskilling dan Reskilling: Karyawan perlu meningkatkan keterampilan digital, seperti data analytics, cloud computing, dan AI, serta keterampilan soft skills seperti critical thinking dan problem-solving.
 - b. Hybrid Workforce & Digital Collaboration: Perusahaan perlu mengadopsi sistem kerja hybrid dengan integrasi teknologi seperti cloud-based tools, virtual meetings, dan AI-driven automation.
 - c. Agile Mindset dan Continuous Learning: SDM profesional harus mengadopsi pola pikir agile dan siap belajar sepanjang hayat untuk tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.
 - d. Cybersecurity & Data Privacy Awareness: Dengan meningkatnya ancaman siber, pekerja profesional harus memiliki kesadaran tentang keamanan data dan kepatuhan terhadap regulasi digital global.
 - e. Leadership in Digital Era: Pemimpin di era ini harus menguasai strategi kepemimpinan berbasis teknologi, inovasi, serta empati untuk mengelola tim lintas budaya dan generasi

3. SDM Berbasis Profesional dalam Bisnis Internasional

Agar dapat sukses dalam bisnis internasional, SDM profesional harus memiliki:

- a. **Global Mindset & Cross-Cultural Competency:** Kemampuan bekerja dengan tim lintas negara, memahami perbedaan budaya, serta berkomunikasi secara efektif dalam lingkungan internasional.
- b. **Bilingual & Multilingual Proficiency:** Menguasai lebih dari satu bahasa (misalnya, Inggris, Mandarin, atau bahasa lain yang relevan) untuk mempermudah komunikasi dalam bisnis global.
- c. **Compliance & International Regulations:** Memahami standar hukum dan etika bisnis internasional, seperti pajak lintas negara, peraturan tenaga kerja, serta kebijakan perdagangan global.
- d. **Strategic Thinking & Innovation:** Mampu mengembangkan strategi bisnis yang adaptif terhadap tren global dan menerapkan inovasi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif.
- e. **Networking & Relationship Building:** Membangun jejaring global dengan profesional dan organisasi di berbagai negara untuk meningkatkan peluang bisnis dan kolaborasi.

Untuk menjadi SDM profesional yang kompetitif di era globalisasi, diperlukan kombinasi keterampilan digital, pemikiran strategis, pemahaman budaya global, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan industri. Perusahaan dan individu yang mampu mengelola tantangan ini dengan baik akan memiliki daya saing tinggi dalam persaingan bisnis internasional.

H. STUDI KASUS DAN BEST PRACTICES

Berikut adalah beberapa studi kasus dan best practices dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM):

1. Contoh Perusahaan dengan Pengelolaan SDM Profesional yang Sukses
 - a. **Google** – Menerapkan pendekatan berbasis data dalam manajemen SDM (People Analytics), menawarkan lingkungan kerja fleksibel, budaya inovatif, dan berbagai program kesejahteraan karyawan.
 - b. **Toyota** – Menerapkan sistem *Kaizen* (continuous improvement) dan *Lean Management* yang mendorong karyawan untuk terus meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

- c. Unilever – Fokus pada keberlanjutan dan keberagaman dalam SDM, serta memiliki program *Leadership Development* yang kuat.
2. Kebijakan SDM yang Efektif dalam Meningkatkan Produktivitas
 - a. Work-Life Balance (Netflix & Microsoft) – Kebijakan cuti fleksibel dan *remote working* yang meningkatkan kesejahteraan karyawan.
 - b. Training & Development (IBM & Amazon) – Investasi besar dalam pelatihan karyawan, termasuk AI-based learning untuk pengembangan keterampilan.
 - c. Performance-Based Reward (*Salesforce & Apple*) – Sistem penghargaan berbasis kinerja untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.
 3. Salesforce: Penghargaan Berbasis Kinerja

Sebagai perusahaan CRM dan cloud computing terkemuka, Salesforce menerapkan sistem penghargaan yang mendorong budaya kerja berbasis hasil. Fitur Utama Penghargaan Kinerja di Salesforce:

 - a. Kompensasi Berbasis Komisi: Karyawan di bagian penjualan mendapatkan komisi berdasarkan pencapaian target penjualan.
 - b. Bonus & Insentif: Bonus diberikan kepada individu atau tim yang mencapai Key Performance Indicators (KPI).
 - c. Saham & Opsi Saham (RSUs): Karyawan berkinerja tinggi mendapatkan saham terbatas sebagai bentuk apresiasi dan retensi jangka panjang.
 - d. Program Pengakuan Karyawan: Salesforce memiliki platform penghargaan internal untuk mengakui kontribusi karyawan.
 - e. Pengembangan Karir & Promosi: Karyawan yang menunjukkan performa luar biasa mendapat kesempatan promosi dan pelatihan kepemimpinan.
 4. Apple: Penghargaan Berbasis Kinerja

Apple menggunakan kombinasi insentif finansial dan non-finansial untuk mendorong inovasi dan layanan pelanggan terbaik. Fitur Utama Penghargaan Kinerja di Apple:

 - a. Insentif Saham & Opsi Saham: Karyawan yang berkinerja tinggi mendapatkan Restricted Stock Units (RSUs) sebagai bagian dari kompensasi.
 - b. Bonus berbasis kinerja: insentif diberikan untuk pencapaian dalam inovasi, layanan pelanggan, dan target penjualan.

- c. Pengakuan inovasi & prestasi: karyawan yang menciptakan produk inovatif atau memberikan layanan pelanggan luar biasa mendapatkan penghargaan internal dan kesempatan bekerja dalam proyek strategis.
- d. Pengembangan karir & mentorship: apple menawarkan program pelatihan dan bimbingan untuk karyawan berprestasi.
- e. Evaluasi gaji secara berkala: gaji dan insentif karyawan dievaluasi secara berkala untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi.

Perbandingan Salesforce vs. Apple dalam Penghargaan Kinerja

Aspek	Salesforce	Apple
Fokus Utama	Penjualan & Pertumbuhan Bisnis	Inovasi & pengalaman pelanggan
Komisi Penjualan	Ya, untuk karyawan penjualan	Ya, terutama untuk staf retail
Saham RSUs	Ya, diberikan kepada karyawan berkinerja tinggi	Ya, diberikan kepada karyawan berprestasi
Bonus Kinerja	Berbasis target penjualan & KPI	Berbasis inovasi, layanan pelanggan, & penjualan
Penghargaan Inovasi Pengembangan Karier	Terbatas, lebih fokus pada pertumbuhan bisnis Promosi, pelatihan kepemimpinan	Ya, sangat dihargai di tim R&D dan desain Program mentoring & edukasi lanjutan

Simpulan

1. Salesforce lebih berorientasi pada pertumbuhan bisnis dan penjualan, dengan penghargaan berbasis komisi dan target.
2. Apple lebih fokus pada inovasi dan pengalaman pelanggan, dengan penghargaan berbasis inovasi, layanan, dan saham.
3. Pembelajaran dari Kegagalan dalam Pengelolaan SDM
 - a. Enron – Budaya kerja yang terlalu kompetitif dan tidak transparan menyebabkan skandal besar akibat manipulasi keuangan.
 - b. Uber (Era Travis Kalanick) – Masalah budaya kerja toksik, diskriminasi gender, dan kurangnya kepemimpinan etis menyebabkan krisis reputasi.

- c. Nokia – Kurangnya fleksibilitas dalam inovasi dan pengembangan SDM menyebabkan kehilangan daya saing di industri ponsel.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). The role of strategic human resource management in professional organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 45-60. <https://doi.org/xxxx>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). The evolving nature of professional HRM practices in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 53(3), 301-326. <https://doi.org/xxxx>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2021). *Laporan ketenagakerjaan Indonesia 2021*. <https://www.kemnaker.go.id>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2023). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/xxxx>
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

PROFIL PENULIS



Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, S.H., M.M.

Dosen Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis lahir di Surabaya tanggal 24 Juli. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Hukum Perdata, Universitas Airlangga Surabaya, dan melanjutkan S2 pada program Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Pendidikan Strata 3 diselesaikannya pada tahun 2005. Jabatan fungsional akademik sebagai Profesor/Guru Besar diperolehnya sejak Maret 2017. Penulis menekuni bidang Penelitian Manajemen (Human Capital).

BAB 14 PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA

Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM
Universitas Negeri Gorontalo

A. PENGERTIAN PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas dapat didefinisikan sebagai rasio antara output dan input, yang secara sederhana mengukur kemampuan suatu unit input untuk menghasilkan output. Input mencakup berbagai sumber daya produksi, seperti tenaga kerja, bahan baku, energi, dan modal, sementara output mencerminkan nilai total dari hasil produksi serta pendapatan yang diperoleh dalam periode tertentu. Di tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas menjadi alat penting dalam manajemen untuk menganalisis dan meningkatkan efisiensi produksi. Dengan memahami tingkat produktivitas operasional, perusahaan dapat membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan dan mengevaluasi perbaikan produktivitas dari waktu ke waktu, bahkan melakukan perbandingan dengan industri sejenis. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas menjadi strategi utama bagi perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar (Kodrat, 2022).

Produktivitas juga dapat dilihat dari dua aspek, yakni teknis dan finansial. Secara teknis, produktivitas berkaitan dengan efisiensi dalam proses produksi, yang dicapai melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi. Di sisi finansial, produktivitas diukur melalui rasio output terhadap input yang dapat diukur secara kuantitatif. Dalam konteks industri, perusahaan berfungsi sebagai unit yang mengolah sumber daya input menjadi output melalui proses transformasi tertentu, menghasilkan nilai tambah dibandingkan dengan kondisi sebelumnya. Prinsip dasar produktivitas menekankan pada perbaikan berkelanjutan, di mana setiap metode kerja yang diterapkan harus lebih efisien dan efektif daripada sebelumnya, dengan harapan bahwa hasil di masa depan

akan lebih banyak atau lebih berkualitas daripada yang dicapai saat ini (Kodrat, 2022).

Pada dasarnya, produktivitas adalah kemampuan untuk menghasilkan lebih banyak, lebih baik, dan lebih berkualitas dengan usaha yang sama. Dalam hal ini, produktivitas tenaga kerja dapat dipahami sebagai efisiensi dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Produktivitas kerja sangat penting bagi karyawan dalam perusahaan, karena dengan produktivitas yang tinggi, pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efisien dan efektif. Hal ini, pada gilirannya, mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Peningkatan produktivitas hanya dapat tercapai melalui peningkatan efisiensi dalam penggunaan waktu, bahan, tenaga, serta perbaikan sistem kerja dan teknik produksi. Selain itu, peningkatan keterampilan tenaga kerja juga berperan besar dalam mendukung tercapainya produktivitas yang lebih tinggi (Ningsih, 2024).

Di berbagai organisasi dan perusahaan, penurunan produktivitas sering kali disebabkan oleh kurangnya disiplin kerja serta rendahnya tingkat pendidikan dan pelatihan yang diberikan. Misalnya, jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan penjualan sesuai target, tetapi tidak memberikan pelatihan atau pembelajaran kepada karyawan bagian pemasaran, hal ini dapat menghambat pertumbuhan dan pencapaian target penjualan. Menurut Tohardi dalam Sutrisno, (2019), produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Selain itu, teori Human Capital dari Becker, (2018) menekankan bahwa investasi dalam peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan produktivitas dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, investasi dalam pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan menjadi esensial dalam upaya meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan perusahaan. Tidak hanya itu, lingkungan kerja yang kondusif, penggunaan teknologi yang tepat, serta sistem insentif yang adil juga berperan dalam mendorong produktivitas karyawan. Dengan adanya strategi yang tepat, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten, inovatif, dan mampu menghadapi tantangan bisnis yang semakin dinamis.

Suatu organisasi atau perusahaan dikatakan produktif apabila mampu mencapai tujuannya dengan memaksimalkan input dan meminimalkan output dengan biaya yang efisien. Selain faktor pemberdayaan sumber daya manusia,

produktivitas juga dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan prasarana kerja serta lingkungan kerja yang mendukung. Beberapa organisasi kurang memperhatikan aspek ini, sehingga berdampak pada penurunan produktivitas. Contoh sederhana adalah kurangnya alat tulis kantor sebagai sarana, atau kondisi prasarana yang tidak memadai, seperti pencahayaan dan ventilasi yang buruk di lingkungan kerja. Menurut teori dari Aeon & Aguinis, (2017), produktivitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis seperti alat dan lingkungan kerja, tetapi juga oleh keterlibatan emosional dan kesejahteraan karyawan. Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan fisik dan mental karyawan cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Oleh karena itu, selain memastikan sarana dan prasarana yang memadai, perusahaan juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan dukungan psikologis, serta membangun budaya kerja yang positif agar produktivitas dapat meningkat secara berkelanjutan.

B. DEFINISI DAN KONSEP PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA

Produktivitas tenaga kerja merupakan salah satu indikator kunci dalam menilai efisiensi dan daya saing ekonomi suatu negara atau organisasi. Dalam konteks ekonomi global yang semakin kompetitif, pemahaman yang mendalam tentang produktivitas tenaga kerja menjadi sangat penting. Produktivitas tidak hanya mencerminkan kemampuan suatu entitas untuk menghasilkan output yang lebih besar dengan sumber daya yang sama, tetapi juga menggambarkan potensi pertumbuhan ekonomi dan peningkatan standar hidup.

1. Definisi Produktivitas Tenaga Kerja

Berbagai ahli ekonomi dan peneliti telah mengembangkan teori dan definisi yang beragam untuk menjelaskan konsep ini. Dengan memahami berbagai perspektif ini, kita dapat memperoleh wawasan yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja dan bagaimana meningkatkan efisiensi dalam proses produksi. Berikut ini adalah beberapa definisi produktivitas tenaga kerja dari para ahli terkemuka di bidang ekonomi.

Hermanto, (2022), Produktivitas tenaga kerja adalah perbandingan atau rasio antara output dan input dalam satuan waktu kerja tertentu bagi setiap pekerja. Produktivitas tenaga kerja merupakan suatu variabel yang

tergantung pada pengetahuan kerja, keterampilan kerja, dan kemauan bekerja atau motivasi kerja setiap pekerja. Khusus kemauan bekerja, selanjutnya disebut motivasi kerja bersumber pada berbagai variabel antara lain: karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi.

Kodrat, (2022), produktivitas tenaga kerja secara teknis adalah pengefisienan produksi terutama dalam pemakaian ilmu dan teknologi atau secara finansial adalah pengukuran atas output dan input yang telah dikuantifikasi. Suatu perusahaan industri merupakan unit proses yang mengolah sumber daya input menjadi output dengan suatu transformasi tertentu. Dalam proses inilah terjadi penambahan nilai lebih jika dibandingkan sebelum proses.

Puspita, (2024), Produktivitas tenaga kerja dipandang sebagai ukuran penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang dinyatakan sebagai rasio keluaran yang dicapai dengan sumber daya manusia yang digunakan. Refleksi dari produktivitas tenaga kerja yang citrakan dapat dimaknai sebagai suatu hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan.

Singgih & Gunarta, (2021), mendefinisikan produktivitas tenaga kerja sebagai rasio dari output dari sebuah sistem dengan input yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Dalam lingkungan produksi, input adalah tenaga kerja, material, energi, dan modal. Output adalah produk atau jasa yang diperoleh dari gabungan dari berbagai macam sumber daya secara bersama-sama.

Menurut (Sutrisno, 2017), produktivitas tenaga kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini.

Menurut Vandenplas *et al.*, (2018), produktivitas tenaga kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Kemampuan di sini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut kemampuan keterampilan.

Menurut Busro, (2018) produktivitas tenaga kerja adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika

produktivitas tenaga kerja naik, akan meningkatkan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Dalam rangka memahami produktivitas tenaga kerja, berbagai definisi dan teori yang dikemukakan oleh para ahli memberikan wawasan yang berharga tentang kompleksitas konsep ini. Dari pandangan Paul Krugman yang menekankan pentingnya produktivitas dalam meningkatkan standar hidup, hingga pemikiran Robert Solow yang mengaitkan produktivitas dengan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, setiap definisi menawarkan perspektif unik yang memperkaya pemahaman kita. Selain itu, kontribusi para ekonom seperti Edward Denison dan Zvi Griliches menunjukkan bahwa produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor input, tetapi juga oleh inovasi dan efisiensi dalam proses produksi.

Dengan mengintegrasikan berbagai pandangan ini, kita dapat lebih baik menganalisis tantangan dan peluang yang dihadapi dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja di era modern. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang produktivitas tenaga kerja menjadi sangat penting bagi pengembangan kebijakan ekonomi yang efektif dan strategi manajerial yang berorientasi pada hasil.

2. Perbedaan antara Produktivitas Tenaga Kerja dan Efisiensi Tenaga Kerja

Produktivitas tenaga kerja dan efisiensi tenaga kerja adalah dua konsep yang sering digunakan dalam analisis ekonomi dan manajemen, namun keduanya memiliki makna yang berbeda. Produktivitas tenaga kerja merujuk pada jumlah output yang dihasilkan per unit input tenaga kerja. Ini dapat diukur dalam berbagai cara, seperti output per jam kerja atau output per pekerja. Menurut Jorgenson (2018), produktivitas tenaga kerja adalah ukuran dari efisiensi produksi yang mencakup kontribusi dari modal, tenaga kerja, dan teknologi. Dengan kata lain, produktivitas mencerminkan seberapa banyak barang atau jasa yang dapat dihasilkan oleh tenaga kerja dalam periode waktu tertentu, dan merupakan indikator penting dari kinerja ekonomi suatu negara atau perusahaan.

Di sisi lain, efisiensi tenaga kerja lebih berfokus pada penggunaan sumber daya yang optimal dalam proses produksi. Efisiensi mencakup aspek kualitas dan pengurangan pemborosan dalam penggunaan input. Menurut Denison (2016), efisiensi tenaga kerja dapat diartikan sebagai

kemampuan untuk mencapai output maksimum dengan input minimum, yang mencakup tidak hanya tenaga kerja tetapi juga modal dan sumber daya lainnya. Efisiensi menekankan pada bagaimana sumber daya digunakan secara efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan sering kali melibatkan analisis proses dan manajemen.

Perbedaan utama antara keduanya terletak pada fokus analisisnya. Produktivitas lebih berkaitan dengan kuantitas output yang dihasilkan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan kualitas penggunaan sumber daya. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin memiliki tingkat produktivitas yang tinggi, tetapi jika proses produksinya melibatkan banyak pemborosan atau penggunaan sumber daya yang tidak efisien, maka efisiensi tenaga kerja perusahaan tersebut dapat dianggap rendah. Sebaliknya, perusahaan yang beroperasi dengan efisien mungkin tidak selalu menghasilkan output yang tinggi jika tidak ada investasi dalam teknologi atau pelatihan tenaga kerja.

Lebih lanjut, penelitian oleh (Febrian, 2020), menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas tenaga kerja tidak selalu sejalan dengan peningkatan efisiensi. Dalam banyak kasus, perusahaan yang berfokus pada peningkatan produktivitas melalui peningkatan jam kerja atau penambahan tenaga kerja tanpa memperhatikan efisiensi proses dapat mengalami pemborosan sumber daya. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk tidak hanya mengejar produktivitas, tetapi juga memastikan bahwa efisiensi dalam penggunaan sumber daya tetap terjaga. Dengan demikian, meskipun produktivitas dan efisiensi saling terkait, penting untuk memahami perbedaan antara keduanya agar dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja dan mencapai tujuan ekonomi yang lebih luas.

3. Konsep Terkait: Produktivitas Faktor Total (TFP) dan Intensitas Modal

Produktivitas Faktor Total (TFP) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai efisiensi keseluruhan dari semua input yang digunakan dalam proses produksi, termasuk tenaga kerja, modal, dan teknologi. TFP mencerminkan peningkatan output yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan peningkatan jumlah input. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bureau of Labor Statistics (2023), TFP dapat dihitung dengan membagi indeks output riil dengan indeks gabungan input dari tenaga kerja dan modal. TFP menjadi penting karena menunjukkan kontribusi

inovasi dan kemajuan teknologi terhadap pertumbuhan ekonomi. Dalam konteks ini, TFP tidak hanya mencerminkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, tetapi juga mencakup faktor-faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dan kondisi pasar yang dapat mempengaruhi produktivitas secara keseluruhan. Sebuah studi oleh International Monetary Fund, (2015) menunjukkan bahwa penurunan TFP di banyak negara maju dapat dikaitkan dengan stagnasi investasi dan inovasi. Penurunan ini menunjukkan bahwa meskipun input tenaga kerja dan modal meningkat, output yang dihasilkan tidak sebanding, yang mengindikasikan adanya masalah dalam efisiensi dan inovasi.

Intensitas Modal, di sisi lain, merujuk pada jumlah modal yang digunakan per unit tenaga kerja. Peningkatan intensitas modal biasanya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja, karena pekerja dapat menggunakan peralatan dan teknologi yang lebih canggih untuk meningkatkan output. Menurut laporan dari (Bureau of Labor Statistics, 2023), pertumbuhan intensitas modal di sektor bisnis nonpertanian di AS menunjukkan bahwa meskipun ada peningkatan dalam jumlah jam kerja, pertumbuhan modal tidak sebanding, yang mengarah pada penurunan kontribusi intensitas modal terhadap produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih memilih untuk mempekerjakan lebih banyak tenaga kerja daripada berinvestasi dalam modal baru, yang dapat menghambat pertumbuhan produktivitas jangka panjang.

Kedua konsep ini saling terkait, di mana peningkatan TFP dapat terjadi melalui peningkatan intensitas modal. Ketika perusahaan berinvestasi dalam teknologi dan peralatan yang lebih baik, mereka tidak hanya meningkatkan output tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien. Oleh karena itu, untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja secara keseluruhan, penting bagi perusahaan dan negara untuk fokus pada peningkatan TFP melalui inovasi dan investasi dalam modal.

4. Rumus Produktivitas Tenaga Kerja

Produktivitas tenaga kerja dapat dihitung dengan rumus dasar sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Total Output}}{\text{Total Input Tenaga Kerja}}$$

Dimana:

- a. Total Output adalah jumlah barang atau jasa yang dihasilkan dalam periode tertentu.
- b. Total Input Tenaga Kerja adalah jumlah jam kerja atau jumlah pekerja yang digunakan dalam proses produksi.

Dalam konteks modern, pemahaman tentang produktivitas tenaga kerja telah berkembang seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan dalam struktur ekonomi. Menurut penelitian oleh Zuo, (2024), produktivitas tenaga kerja tidak hanya dipengaruhi oleh jumlah input yang digunakan, tetapi juga oleh faktor-faktor seperti inovasi teknologi, keterampilan tenaga kerja, dan manajemen yang efektif. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi teknologi baru dan praktik manajerial yang lebih baik cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi.

Selain itu, dalam studi oleh Brynjolfsson & McAfee, (2014), mereka menekankan bahwa era digital telah mengubah cara kita memahami produktivitas. Mereka berargumen bahwa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja secara signifikan, tetapi juga menuntut pekerja untuk memiliki keterampilan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, rumus dasar produktivitas tenaga kerja harus dipahami dalam konteks yang lebih luas, di mana faktor-faktor eksternal dan internal berkontribusi pada hasil akhir.

Dengan demikian, meskipun rumus dasar produktivitas tenaga kerja memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mengukur efisiensi, penting untuk mempertimbangkan variabel tambahan yang dapat mempengaruhi hasil tersebut. Hal ini mencakup investasi dalam pelatihan, adopsi teknologi baru, dan perbaikan dalam proses manajerial yang semuanya dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas tenaga kerja.

C. PENGUKURAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA

1. Metode Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas tenaga kerja merupakan langkah krusial dalam analisis kinerja ekonomi dan manajerial. Dengan memahami bagaimana produktivitas diukur, kita dapat mengevaluasi efisiensi penggunaan sumber daya dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

a. Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja Berdasarkan Output Per Unit Input

Pengukuran produktivitas tenaga kerja berdasarkan output per unit input merupakan cara untuk mengevaluasi efisiensi tenaga kerja dalam menghasilkan hasil produksi. Hal ini tidak hanya melibatkan perbandingan antara output dan input, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor seperti teknologi, keterampilan, dan distribusi pendapatan. Pembahasan berikut akan mengulas teori dan metode pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut para ahli terkini.

Autor, (2019), dalam karyanya mengemukakan bahwa teknologi dan keterampilan tenaga kerja memainkan peran kunci dalam mengukur produktivitas. Dengan adanya teknologi, seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI), tenaga kerja dapat menghasilkan lebih banyak output dengan input yang sama atau bahkan lebih rendah. Produktivitas dapat diukur dengan membandingkan output yang dihasilkan oleh pekerja yang menggunakan teknologi dengan yang tidak menggunakan teknologi tersebut. Rumus Pengukuran:

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Output yang Dihasilkan dengan Teknologi}}{\text{Jumlah Input (jam kerja, tenaga kerja, dll)}}$$

Contoh Kasus: Misalnya, sebuah pabrik menggunakan sistem otomatisasi untuk meningkatkan produksi. Jika output meningkat 20% setelah penerapan teknologi, maka pengukuran produktivitas tenaga kerja harus mempertimbangkan jumlah waktu yang dihemat karena penggunaan teknologi tersebut.

b. Pengukuran dengan indikator kinerja utama (KPI)

Peran Key Performance Indicator (KPI) dalam mendorong produktivitas kerja menjadi salah satu elemen yang sangat penting dalam manajemen kinerja yang efektif di organisasi modern. KPI berfungsi sebagai alat yang digunakan untuk mengukur seberapa baik individu atau tim mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diungkapkan oleh Nurfaza *et al.* (2020), KPI bukan hanya sekadar alat evaluasi, tetapi juga memiliki peran ganda sebagai pendorong motivasi dan pengarah bagi karyawan untuk terus meningkatkan produktivitas kerja mereka. Dengan adanya KPI, organisasi dapat lebih mudah memantau sejauh mana karyawan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. KPI juga memberikan panduan yang jelas tentang apa yang diharapkan dari karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Melalui indikator yang terukur dan terdefinisi dengan baik, KPI membantu karyawan untuk fokus pada area-area yang paling penting dan berdampak langsung pada keberhasilan organisasi.

Dalam hal ini, KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur yang objektif, tetapi juga sebagai acuan yang transparan, yang memungkinkan karyawan untuk mengetahui dengan pasti apa yang harus mereka capai untuk dianggap sukses dalam peran mereka. Lebih dari itu, KPI juga berperan sebagai sumber motivasi. Ketika karyawan dapat melihat progres mereka melalui KPI, mereka merasa lebih terdorong untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas guna mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu, KPI juga memberi ruang bagi organisasi untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, sehingga karyawan tahu di mana mereka perlu meningkatkan produktivitas kerja mereka. Dengan adanya umpan balik ini, karyawan merasa lebih terarah dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

KPI yang diterapkan secara efektif dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi, karena mereka melihat hubungan langsung antara produktivitas kerja mereka dan kesuksesan perusahaan. Dengan kata lain, KPI menghubungkan usaha individu dengan pencapaian organisasi, menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif. Ini juga membuka kesempatan bagi perusahaan untuk merancang strategi pengembangan karyawan yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada

peningkatan produktivitas, efisiensi, dan daya saing perusahaan di pasar. Secara keseluruhan, KPI merupakan alat yang sangat krusial dalam mendorong produktivitas kerja karena tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukur, tetapi juga sebagai sarana untuk memberikan motivasi, arahan, dan umpan balik yang konstruktif.

$$\text{KPI Produktivitas Kerja} = \left(\frac{\text{Pencapaian Aktual}}{\text{Target KPI}} \right) \times 100\%$$

Keterangan:

Pencapaian Aktual : Hasil yang sebenarnya dicapai oleh karyawan atau tim.

Target KPI: Target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

KPI (%) : Hasil yang menunjukkan persentase pencapaian target.

Contoh:

Jika target KPI adalah 100 unit produk dalam sebulan dan karyawan hanya menghasilkan 85 unit, maka:

$$\text{KPI} = \left(\frac{85}{100} \right) \times 100\% = 85\%$$

KPI yang terkait dengan produktivitas tenaga kerja dapat dirancang untuk mengukur beberapa dimensi kinerja, seperti kecepatan produksi, kualitas hasil, dan tingkat efisiensi. KPI ini dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, serta untuk memotivasi tenaga kerja agar lebih produktif dan fokus pada hasil yang diinginkan.

a. KPI jumlah unit yang diproduksi per jam kerja

$$\text{Produktivitas per jam kerja} = \left(\frac{\text{Jumlah unit yang diproduksi}}{\text{jumlah jam kerja}} \right)$$

Contoh:

Jika seorang pekerja menghasilkan 100 unit produk dalam 8 jam kerja, maka KPI untuk produktivitas per jam adalah:

$$\frac{100 \text{ unit}}{8 \text{ jam}} = 12,5 \text{ unit/jam}$$

KPI ini memberikan gambaran tentang seberapa banyak output yang dapat dihasilkan oleh pekerja dalam satu jam kerja. Dengan KPI ini, perusahaan dapat mengidentifikasi pekerja yang lebih produktif dan mencari cara untuk meningkatkan kinerja pekerja lain agar mencapai angka yang lebih tinggi.

b. KPI tingkat kesalahan dalam produksi

$$\text{Tingkat kesalahan} = \left(\frac{\text{Jumlah produk yang rusak atau tidak selesai}}{\text{jumlah produk yang diproduksi}} \right) \times 100\%$$

Contoh:

Jika dari 1.000 unit yang diproduksi, 20 unit mengalami kerusakan atau tidak sesuai standar, maka KPI tingkat kesalahan adalah:

$$\frac{20}{1000} \times 100\% = 2\%$$

KPI ini digunakan untuk mengukur kualitas produk yang dihasilkan oleh tenaga kerja. Semakin rendah tingkat kesalahan, semakin baik kualitas output tenaga kerja.

c. KPI Waktu yang Dibutuhkan untuk Menyelesaikan Sebuah Produk

$$\text{Waktu penyelesaian produk} = \left(\frac{\text{Jumlah waktu yang diperlukan}}{\text{jumlah produk yang diselesaikan}} \right)$$

Contoh:

Jika seorang pekerja membutuhkan waktu 5 jam untuk menyelesaikan 10 produk, maka KPI waktu penyelesaian per produk adalah:

$$\frac{5 \text{ jam}}{10 \text{ produk}} = 0,5 \text{ jam/produk}$$

KPI ini mengukur efisiensi tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas. Semakin cepat waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan produk, semakin efisien tenaga kerja tersebut.

2. Tantangan Dalam Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja

Pengukuran produktivitas tenaga kerja tidaklah sederhana dan sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan yang dapat mempengaruhi akurasi dan keandalan data. Beberapa tantangan utama dalam pengukuran produktivitas tenaga kerja meliputi:

a. Masalah Kualitas Data

Salah satu tantangan terbesar dalam pengukuran produktivitas tenaga kerja adalah masalah kualitas data. Data yang tidak akurat atau tidak lengkap dapat menghasilkan estimasi produktivitas yang menyesatkan. Misalnya, jika data mengenai jam kerja atau output tidak dicatat dengan baik, maka analisis produktivitas akan terdistorsi. Menurut BLS (Bureau of Labor Statistics) di Amerika Serikat, kesalahan dalam pengumpulan data dapat terjadi karena berbagai alasan, termasuk kesalahan manusia, metode pengumpulan yang tidak

konsisten, dan keterbatasan dalam sistem informasi (Bureau of Labor Statistics, 2018).

b. Perubahan Dalam Komposisi Tenaga Kerja

Perubahan dalam komposisi tenaga kerja juga dapat mempengaruhi pengukuran produktivitas. Misalnya, jika suatu perusahaan mengalami perubahan signifikan dalam jumlah pekerja, jenis pekerjaan, atau tingkat keterampilan, maka produktivitas yang diukur mungkin tidak mencerminkan kinerja yang sebenarnya. Penelitian oleh Autor *et al.*, (2019), menunjukkan bahwa pergeseran dalam komposisi tenaga kerja, seperti peningkatan pekerja dengan keterampilan rendah atau pekerja paruh waktu, dapat mempengaruhi rata-rata produktivitas yang dilaporkan, sehingga menyulitkan analisis yang akurat.

c. Dampak Teknologi dan Otomatisasi

Dampak teknologi dan otomatisasi juga menjadi tantangan dalam pengukuran produktivitas tenaga kerja. Dengan kemajuan teknologi yang cepat, banyak perusahaan yang mengadopsi otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi. Namun, pengukuran produktivitas yang tidak mempertimbangkan kontribusi teknologi baru dapat memberikan gambaran yang tidak lengkap. Menurut (Brynjolfsson & McAfee, 2014), otomatisasi dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan, tetapi juga dapat menyebabkan pergeseran dalam cara kerja dan keterampilan yang dibutuhkan, sehingga menyulitkan untuk mengukur dampak keseluruhan terhadap produktivitas tenaga kerja.

D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama. Memahami faktor-faktor ini sangat penting untuk merancang strategi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas di tempat kerja.

1. Modal Fisik

a. Investasi dalam Peralatan, Mesin, dan Infrastruktur

Modal fisik merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Investasi dalam peralatan, mesin, dan infrastruktur yang modern dan efisien dapat secara

signifikan meningkatkan kemampuan tenaga kerja untuk menghasilkan output. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Zuo, (2024), teknologi dan peralatan yang canggih memungkinkan pekerja untuk menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan akurat, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Misalnya, penggunaan mesin otomatis dalam proses produksi tidak hanya mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu produk, tetapi juga mengurangi kemungkinan kesalahan manusia, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas output.

Selain itu, infrastruktur yang baik, seperti transportasi dan komunikasi, juga berperan penting dalam mendukung produktivitas tenaga kerja. Infrastruktur yang efisien memungkinkan aliran barang dan informasi yang lebih cepat, yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Sebuah studi oleh World Bank Publications, (2016) menunjukkan bahwa negara dengan infrastruktur yang baik memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, karena akses yang lebih baik ke pasar dan sumber daya.

b. Hubungan Antara Modal Fisik dan Produktivitas Tenaga Kerja

Hubungan antara modal fisik dan produktivitas tenaga kerja dapat dilihat dari beberapa aspek. Pertama, modal fisik yang memadai memungkinkan pekerja untuk melakukan tugas mereka dengan lebih efisien. Sebagai contoh, dalam sektor manufaktur, penggunaan mesin yang lebih canggih dapat meningkatkan output per jam kerja, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas tenaga kerja. Menurut penelitian oleh Zotikov, (2024), adopsi teknologi baru dan peningkatan modal fisik dapat menghasilkan peningkatan produktivitas yang signifikan, terutama di sektor-sektor yang padat karya.

Kedua, investasi dalam modal fisik juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Ketika pekerja memiliki akses ke peralatan dan teknologi yang modern, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih keras. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian oleh Стефанов & Димитрова, (2024), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan peralatan yang memadai dapat meningkatkan produktivitas melalui peningkatan moral dan keterlibatan karyawan.

Secara keseluruhan, modal fisik memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan tingkat produktivitas tenaga kerja. Investasi

yang tepat dalam peralatan, mesin, dan infrastruktur tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan.

2. Modal Manusia

a. Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Kerja

Modal manusia merujuk pada keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Pendidikan dan pelatihan yang memadai sangat penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Essam *et al.*, (2024) kualitas pendidikan yang tinggi berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas. Pendidikan yang baik tidak hanya memberikan pengetahuan dasar, tetapi juga mengembangkan keterampilan kritis yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan pasar. Pelatihan yang berkelanjutan juga membantu pekerja untuk tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan kerja yang dinamis.

b. Keterampilan dan Pengalaman

Keterampilan dan pengalaman tenaga kerja memainkan peran penting dalam menentukan tingkat produktivitas. Tenaga kerja yang memiliki keterampilan khusus dan pengalaman yang relevan cenderung lebih efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Menurut laporan dari McKinsey Global Institute (2018), perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan keterampilan karyawan mereka mengalami peningkatan produktivitas yang signifikan. Keterampilan yang lebih tinggi memungkinkan pekerja untuk menggunakan teknologi dan proses baru dengan lebih efektif, yang pada gilirannya meningkatkan output dan efisiensi.

c. Pengaruh Kesehatan dan Gizi Terhadap Produktivitas

Kesehatan dan gizi juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Pekerja yang sehat dan memiliki gizi yang baik cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan dapat bekerja dengan lebih efisien. Penelitian oleh Komarevtseva, (2024) menunjukkan bahwa kesehatan yang baik berkontribusi pada peningkatan produktivitas, karena pekerja yang sehat memiliki energi dan fokus yang lebih baik dalam menyelesaikan

tugas. Selain itu, program kesehatan dan gizi yang baik di tempat kerja dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja, yang juga berkontribusi pada produktivitas secara keseluruhan.

Dengan demikian, modal manusia, yang mencakup pendidikan, keterampilan, pengalaman, kesehatan, dan gizi, merupakan faktor-faktor penting yang harus diperhatikan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Investasi dalam pengembangan modal manusia tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi perusahaan dan perekonomian secara keseluruhan.

3. Teknologi dan Inovasi

a. Inovasi Teknologi dan Adopsi Teknologi Baru

Inovasi teknologi memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Dengan kemajuan teknologi, perusahaan dapat mengadopsi alat dan sistem baru yang memungkinkan mereka untuk memproduksi barang dan jasa dengan lebih efisien. Menurut Brynjolfsson dan McAfee (2014), teknologi digital telah mengubah cara kerja dan berinteraksi, memungkinkan peningkatan produktivitas yang signifikan di berbagai sektor. Adopsi teknologi baru, seperti perangkat lunak manajemen dan sistem otomatisasi, dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan meningkatkan akurasi dalam proses produksi.

b. Otomatisasi dan Dampaknya terhadap Produktivitas

Otomatisasi merupakan salah satu hasil dari inovasi teknologi yang berdampak besar pada produktivitas tenaga kerja. Dengan menggantikan tugas-tugas manual yang repetitif dengan mesin dan perangkat lunak, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional. Menurut Arntz *et al.*, (2016), otomatisasi dapat meningkatkan produktivitas dengan memungkinkan pekerja untuk fokus pada tugas yang lebih kompleks dan bernilai tambah. Namun, otomatisasi juga dapat menimbulkan tantangan, seperti pengurangan lapangan kerja di sektor-sektor tertentu, yang memerlukan perhatian dalam perencanaan tenaga kerja dan kebijakan pendidikan.

c. Peran Penelitian dan Pengembangan (R&D)

Penelitian dan pengembangan (R&D) adalah faktor kunci dalam menciptakan inovasi teknologi yang dapat meningkatkan

produktivitas tenaga kerja. Investasi dalam R&D memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk dan proses baru yang lebih efisien. Menurut (Roslyakov, 2023), perusahaan yang berinvestasi dalam R&D cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak. R&D tidak hanya berkontribusi pada inovasi produk, tetapi juga pada peningkatan proses produksi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja secara keseluruhan.

4. Manajemen dan Organisasi

a) Praktik Manajemen Yang Efektif

Praktik manajemen yang efektif merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Manajer yang kompeten tidak hanya bertanggung jawab untuk mengawasi pekerjaan, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan. Praktik manajemen yang baik mencakup perencanaan yang strategis, pengorganisasian sumber daya, pengarahan, dan pengendalian. Menurut Goleman, (2017), gaya kepemimpinan yang adaptif dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan, pada gilirannya, produktivitas. Selain itu, manajemen yang efektif juga melibatkan pengembangan keterampilan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, yang membantu mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan di tempat kerja.

b) Struktur Organisasi dan Desain Pekerjaan

Struktur organisasi dan desain pekerjaan yang baik dapat berkontribusi signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja. Struktur organisasi yang jelas membantu dalam mendefinisikan peran dan tanggung jawab setiap individu, sehingga mengurangi kebingungan dan meningkatkan efisiensi. Menurut Mintzberg, (2015), desain organisasi yang tepat dapat memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antar tim dan departemen, yang penting untuk kolaborasi dan inovasi. Selain itu, desain pekerjaan yang memperhatikan aspek ergonomis dan memberikan otonomi kepada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Penelitian oleh (Hackman & Oldham, 2018) menunjukkan bahwa pekerjaan yang dirancang dengan

baik, yang memberikan tantangan dan makna, dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang berujung pada peningkatan output.

c) Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

Motivasi dan keterlibatan karyawan adalah faktor penting yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Teori motivasi, seperti Teori Dua Faktor Herzberg (2016), menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan proses kerja dapat menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja. Menurut penelitian oleh Gallup, (2019), organisasi dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi mengalami produktivitas yang lebih baik, serta tingkat turnover yang lebih rendah. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung keterlibatan dan motivasi karyawan.

E. TANTANGAN DAN PELUANG PENINGKATAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA DI MASA DEPAN

Di tengah perkembangan teknologi yang cepat dan perubahan dinamika pasar global, produktivitas tenaga kerja menghadapi tantangan dan peluang yang signifikan. Era otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI) telah mengubah cara kerja di berbagai sektor, memaksa tenaga kerja untuk beradaptasi dengan keterampilan baru dan metode kerja yang inovatif. Sementara itu, kebutuhan untuk meningkatkan keterampilan melalui program reskilling dan upskilling menjadi semakin mendesak. Pendidikan dan pelatihan yang relevan akan memainkan peran penting dalam mempersiapkan tenaga kerja untuk menghadapi perubahan ini. Di sisi lain, inovasi dan digitalisasi menawarkan peluang besar untuk meningkatkan produktivitas, menciptakan efisiensi yang lebih tinggi, dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Dalam konteks ini, penting untuk mengeksplorasi tantangan dan peluang yang ada untuk memastikan bahwa produktivitas tenaga kerja dapat ditingkatkan secara berkelanjutan di masa depan.

1. Dampak Otomatisasi dan Kecerdasan Buatan (AI) terhadap Tenaga Kerja

Otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI) telah menjadi kekuatan pendorong utama dalam transformasi industri di seluruh dunia. Dengan kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang sebelumnya dilakukan oleh manusia, teknologi ini berpotensi meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Namun, dampak dari otomatisasi ini juga menimbulkan kekhawatiran mengenai pengurangan lapangan kerja. Menurut laporan McKinsey Global Institute, (2021), diperkirakan bahwa hingga 800 juta pekerjaan di seluruh dunia dapat hilang akibat otomatisasi pada tahun 2030. Hal ini menuntut tenaga kerja untuk beradaptasi dan mengembangkan keterampilan baru agar tetap relevan di pasar kerja.

Di sisi lain, otomatisasi juga menciptakan peluang baru dalam bentuk pekerjaan yang lebih kompleks dan bernilai tinggi. Pekerjaan yang melibatkan kreativitas, pemecahan masalah, dan interaksi manusia cenderung tetap ada dan bahkan meningkat. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan dan pemerintah untuk mempersiapkan tenaga kerja menghadapi perubahan ini dengan memberikan pelatihan dan pendidikan yang sesuai. Menurut World Economic Forum, (2020), sekitar 85 juta pekerjaan baru diperkirakan akan muncul pada tahun 2025, yang sebagian besar akan membutuhkan keterampilan yang berbeda dari yang ada saat ini.

Dengan demikian, meskipun otomatisasi dan AI dapat mengancam beberapa pekerjaan, mereka juga menawarkan peluang untuk menciptakan jenis pekerjaan baru yang lebih produktif. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan strategi yang seimbang yang tidak hanya fokus pada pengurangan risiko kehilangan pekerjaan, tetapi juga pada pengembangan keterampilan dan adaptasi terhadap perubahan teknologi.

2. Kebutuhan Untuk Mengembangkan Keterampilan Baru (Reskilling dan Upskilling)

Seiring dengan kemajuan teknologi, kebutuhan untuk mengembangkan keterampilan baru menjadi semakin mendesak. Reskilling dan upskilling adalah dua pendekatan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tenaga kerja dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di pasar kerja. Reskilling merujuk pada proses pelatihan ulang tenaga kerja untuk mempersiapkan mereka menghadapi pekerjaan baru,

sementara upskilling berfokus pada peningkatan keterampilan yang sudah ada agar tenaga kerja dapat melakukan tugas yang lebih kompleks.

Menurut laporan dari World Economic Forum, (2020), sekitar 94% pekerja di seluruh dunia perlu meningkatkan keterampilan mereka untuk tetap relevan di pasar kerja yang terus berubah. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dan lembaga pendidikan harus bekerja sama untuk menyediakan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan industri. Pelatihan yang efektif tidak hanya akan meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan.

Selain itu, penting untuk menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan di dalam organisasi. Perusahaan yang mendorong karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan keterampilan tenaga kerja tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi pertumbuhan dan daya saing perusahaan di masa depan.

3. Peran Pendidikan dan Pelatihan dalam Menghadapi Perubahan Teknologi

Pendidikan dan pelatihan memainkan peran krusial dalam mempersiapkan tenaga kerja untuk menghadapi perubahan teknologi yang cepat. Sistem pendidikan harus mampu beradaptasi dengan kebutuhan industri dan mengajarkan keterampilan yang relevan untuk masa depan. Ini termasuk keterampilan teknis, seperti pemrograman dan analisis data, serta keterampilan lunak, seperti komunikasi dan kerja sama tim.

Laporan dari OECD, (2021), menunjukkan bahwa negara-negara yang memiliki sistem pendidikan yang fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan pasar kerja cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah dan lembaga pendidikan untuk bekerja sama dengan sektor industri dalam merancang kurikulum yang sesuai. Program pelatihan yang berbasis pada kebutuhan nyata di lapangan akan membantu menciptakan tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan masa depan.

Selain itu, pendidikan tidak hanya harus berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan keterampilan kritis dan kreatif. Dalam dunia yang semakin kompleks, kemampuan untuk berpikir kritis dan berinovasi menjadi sangat penting. Oleh karena itu, pendidikan harus

menciptakan lingkungan yang mendorong eksplorasi, eksperimen, dan pembelajaran aktif.

4. Peluang untuk Meningkatkan Produktivitas melalui Inovasi dan Digitalisasi

Inovasi dan digitalisasi menawarkan peluang besar untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Dengan memanfaatkan teknologi digital, perusahaan dapat mengoptimalkan proses bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan produk dan layanan baru yang lebih baik. Digitalisasi memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara real-time, yang dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih cepat.

Menurut laporan dari McKinsey Global Institute, (2021), perusahaan yang mengadopsi teknologi digital secara efektif dapat meningkatkan produktivitas mereka hingga 30%. Ini menunjukkan bahwa investasi dalam teknologi dan inovasi tidak hanya penting untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga untuk menciptakan keunggulan kompetitif di pasar. Oleh karena itu, perusahaan harus berkomitmen untuk berinvestasi dalam teknologi baru dan menciptakan budaya inovasi di dalam organisasi.

Namun, untuk memanfaatkan peluang ini, perusahaan juga perlu memastikan bahwa tenaga kerja mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi baru. Pelatihan dan pengembangan keterampilan harus menjadi bagian integral dari strategi inovasi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya akan meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's About Time: New Perspectives And Insights On Time Management. *Academy Of Management Perspectives*, 31(4), 309–330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The Risk Of Automation For Jobs In Oecd Countries. <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
- Autor, D. H. (2019). Work Of The Future: Shaping Technology And Labor Market. Mit Task Force On The Work Of The Future. <https://workofthefuture.mit.edu/>
- Autor, D. H., Donohue, J. J., & Schwab, S. J. (2019). Journal Of Economic Literature, December 2018, Volume Lvii, Number 1. Journal Of Economic Literature, 57(1), 1–6. <https://doi.org/10.1257/jel.57.1.1>
- Becker, G. (2018). Human Capital: A Theoretical And Empirical Analysis, With Special Reference To Education (4th Ed.). The University Of Chicago Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, And Prosperity In A Time Of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.
- Bureau Of Labor Statistics. (2018). Productivity Measures: A Guide To The Data.
- Bureau Of Labor Statistics. (2023). Total Factor Productivity.
- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Prenadamedia Group.
- Denison, E. F. (2016). The Sources Of Economic Growth In The United States And The Alternatives Before Us. Committee For Economic Development.
- Essam, O., Hamdy, K., & Badawy, M. (2024). Simulating Labor Productivity In A Waste Water Treatment Plant Using System Dynamic Modeling. *Journal Of Al-Azhar University Engineering Sector*, 19(73), 1320–1348. <https://doi.org/10.21608/Auej.2024.312595.1700>
- Febrian, Y. (2020). Analisis Perbandingan Produktivitas Tenaga Kerja.
- Gallup. (2019). State Of The American Workplace.

- Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review Press.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (2018). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hermanto. (2022). *Kajian Produktivitas Pekerja Industri*. Pascal Books.
- International Monetary Fund. (2015). *U.S. Total Factor Productivity Slowdown: Evidence From The U.S. States*.
- Jorgenson, D. W. (2018). *Fifty Years Of Economic Measurement: The Jubilee Of The Conference On Research In Income And Wealth*. University Of Chicago Press.
- Kodrat, K. F. (2022). *Produktivitas Dalam Meningkatkan Daya Saing*. Cv. Azka Pustaka.
- Komarevtseva, O. O. (2024). Labor Productivity: Indicators And Directions Of Economic Development In The Russian Region. *Central Russian Journal Of Social Sciences*, 19(5), 168–187. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2024-19-5-168-187>
- Mckinsey Global Institute. (2021). *The Future Of Work After Covid-19*.
- Mintzberg, H. (2015). *Structure In Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Ningsih, S. R. (2024). Pengaruh Teknologi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Di Indonesia. *Benefit: Journal Of Bussiness, Economics, And Finance*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.37985/Benefit.V2i1.341>
- Oecd. (2021). *Skills For A Digital World*.
- Puspita, A. (2024). *Strategi Peningkatan Produktivitas Kerja Tenaga Pendidik*. Rizmedia Pustaka Indonesia.
- Roslyakov, S. V. (2023). Labor Productivity As A Factor In Increasing The Competitiveness And Viability Of Mining Enterprises. *News Of The Ural State Mining University*, 2, 128–133. <https://doi.org/10.21440/2307-2091-2023-2-128-133>
- Singgih, M. L., & Gunarta, I. K. (2021). *Manajemen Produktivitas Perusahaan*. Its Tekno Sains.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group. Prenadamedia Group.

- World Bank Publications. (2016). World Development Report 2016: Digital Dividends.
- World Economic Forum. (2020). The Future Of Jobs Report 2020.
- Zotikov, N. Z. (2024). Labor Productivity Within The Framework Of The Labor Productivity And Employment Support National Project. *Upravlenie / Management (Russia)*, 12(2), 31–39. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-2-31-39>
- Zuo, W. (2024). Measuring Labor Productivity In Terms Of Employee Performance And Organizational Performance For Human Resource Development. *Social'no-Ekonomiceskoe Upravlenie: Teoria I Praktika*, 20(4), 64–71. <https://doi.org/10.22213/2618-9763-2024-4-64-71>
- Стефанов, Д., & Димитрова, М. (2024). Динамика В Производителността На Труда В Сектор „Строителство“ В Страните Членки На Ес (2015-2023 Г.). *Construction Entrepreneurship And Real Property*, 1(2), 5–17. <https://doi.org/10.56065/Cerp2024.1.2.5>

PROFIL PENULIS



Dr. Andi Yusniar Mendo, SE, MM

Penulis dilahirkan di Parepare, 23 September 1970. Menyelesaikan Program S1, S2 dan S3 di Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar masing – masing pada tahun 1995, 2008 dan 2017. Menjadi dosen dan peneliti di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo sejak tahun 2005 hingga kini. Selain kegiatan mengajar, penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat serta aktif mempublikasikan beberapa tulisan hasil penelitian dan pengabdian di berbagai jurnal nasional dan international. Saat ini penulis aktif sebagai pengurus pada Profesi Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) cabang Gorontalo sebagai Sekertaris dengan masa jabatan tahun 2023 s.d 2026.

Email: andi.yusniarmendo@ung.ac.id

BAB 15 AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M. CSBA., CDM
Universitas Pendidikan Indonesia

A. PENDAHULUAN

Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, peran sumber daya manusia (SDM) menjadi semakin krusial bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Menurut Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan . Namun, untuk memastikan bahwa praktik-praktik SDM telah berjalan secara efektif dan efisien, diperlukan suatu mekanisme evaluasi yang komprehensif dan sistematis. Di sinilah peran audit sumber daya manusia menjadi sangat penting.

Audit sumber daya manusia merupakan proses pemeriksaan dan evaluasi kebijakan, praktik, dokumentasi, sistem, dan prosedur SDM dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan memberikan rekomendasi perbaikan (Olalla & Castillo, 2002) . Mello (2015) menegaskan bahwa audit SDM membantu organisasi dalam mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi SDM saat ini dengan kondisi yang diharapkan, serta merumuskan strategi untuk menjembatani kesenjangan tersebut . Indonesia, di mana transformasi digital dan perubahan lanskap bisnis terjadi dengan cepat, kebutuhan akan audit SDM semakin mendesak. Hal ini didukung oleh temuan Pratama et al. (2021) yang menunjukkan bahwa banyak perusahaan di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam menyelaraskan praktik SDM mereka dengan strategi bisnis dan tuntutan pasar tenaga kerja yang dinamis.

Lebih lanjut, pandemi COVID-19 telah mengakselerasi perubahan dalam dunia kerja, termasuk adopsi kerja jarak jauh dan digitalisasi proses SDM. Menurut Carnevale dan Hatak (2020), situasi ini menuntut organisasi untuk mengevaluasi kembali kebijakan dan praktik SDM mereka agar tetap relevan

dan efektif dalam kondisi "new normal" . Audit SDM dapat menjadi instrumen yang vital dalam proses adaptasi dan transformasi ini. Namun, meskipun manfaat audit SDM telah banyak diakui, implementasinya di berbagai organisasi masih beragam dan seringkali tidak optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal et al. (2019) mengungkapkan bahwa banyak perusahaan masih menghadapi kendala dalam melaksanakan audit SDM secara komprehensif, mulai dari kurangnya pemahaman tentang metodologi audit hingga resistensi internal terhadap perubahan.

B. PENGERTIAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses evaluasi dan pemeriksaan yang komprehensif, sistematis, serta objektif terhadap semua aspek yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Audit ini mencakup evaluasi terhadap kebijakan, praktik, prosedur, serta seluruh aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia, dengan tujuan untuk menilai efektivitas dan kualitas dari manajemen SDM dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Adapun pengertian audit SDM menurut beberapa ahli diantaranya:

1. Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2012) menyatakan bahwa Audit SDM adalah "pemeriksaan dan evaluasi sistematis terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur sumber daya manusia suatu organisasi serta efek yang ditimbulkannya pada kinerja organisasi dan individu." Pengertian ini menekankan pentingnya menilai dampak dari kebijakan dan praktik SDM terhadap keseluruhan kinerja organisasi dan individu.
2. Werther dan Davis (1996) mendefinisikan audit SDM sebagai "proses pemeriksaan kualitas secara menyeluruh terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi, atau perusahaan yang dilakukan secara objektif dan sistematis." Definisi ini menekankan pendekatan yang menyeluruh dan sistematis dalam mengevaluasi kualitas aktivitas SDM.
3. Susilo Martoyo (2000) juga mengemukakan bahwa audit SDM adalah "pemeriksaan terhadap kualitas secara keseluruhan dari aktivitas sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi, atau perusahaan, dengan menitikberatkan pada evaluasi aktivitas- aktivitas SDM untuk perbaikan keefektifan." Martoyo menekankan pada upaya perbaikan dan peningkatan efektivitas manajemen SDM melalui proses audit.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli dapat dikatakan bahwa audit SDM merupakan suatu proses evaluasi terhadap kegiatan manajemen sumber daya manusia yang ada di organisasi. Secara umum, audit SDM berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan dalam organisasi. Hasil audit ini digunakan untuk memberikan rekomendasi perbaikan agar organisasi dapat lebih efisien dan efektif dalam mengelola sumber daya manusia, yang pada akhirnya dapat mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi. Audit ini juga berperan penting dalam memastikan bahwa kebijakan dan praktik SDM sejalan dengan peraturan hukum, norma industri, serta kebutuhan dan harapan karyawan. Melalui audit SDM, organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis, serta memastikan bahwa strategi SDM mendukung tujuan bisnis secara keseluruhan.

C. TUJUAN DAN MANFAAT AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

1. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) bertujuan untuk mengevaluasi berbagai aspek yang terkait dengan pengelolaan SDM dalam organisasi. Tujuan utama dari audit ini adalah untuk memastikan bahwa kebijakan, prosedur, dan praktik-praktik SDM berjalan secara efektif, efisien, dan sejalan dengan tujuan strategis organisasi.

a. Evaluasi Sistematis

Audit SDM bertujuan untuk melakukan evaluasi yang menyeluruh dan sistematis terhadap sistem dan praktik SDM dalam organisasi, termasuk:

- 1) Menilai efektivitas dan efisiensi praktik MSDM: Melihat sejauh mana praktik SDM yang ada telah mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan: Memetakan kekuatan serta kelemahan dalam sistem MSDM secara menyeluruh untuk menentukan area yang perlu diperbaiki.
- 3) Menganalisis kesenjangan praktik: Membandingkan praktik SDM yang ada dengan *best practices* di industri untuk memahami kesenjangan yang perlu diatasi.

- 4) Evaluasi konsistensi kebijakan SDM: Memastikan bahwa kebijakan SDM diimplementasikan secara konsisten di seluruh bagian organisasi.
- b. Kepatuhan
- Salah satu fungsi utama dari audit SDM adalah memastikan bahwa sistem dan praktik SDM berjalan sesuai dengan peraturan internal maupun eksternal, yaitu:
- 1) Memastikan kepatuhan terhadap kebijakan internal: Meninjau sejauh mana kebijakan internal organisasi terkait SDM dipatuhi oleh seluruh divisi.
 - 2) Memeriksa kesesuaian dengan regulasi ketenagakerjaan: Mengevaluasi apakah organisasi mematuhi peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan yang berlaku, baik di tingkat lokal maupun nasional.
 - 3) Mengidentifikasi risiko hukum: Mengkaji potensi risiko hukum yang mungkin timbul dari praktik-praktik SDM yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- c. Peningkatan Kinerja
- Audit SDM juga berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja organisasi dan individu melalui berbagai langkah perbaikan:
- 1) Mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan: Menggali fungsi-fungsi SDM yang memerlukan peningkatan dan perbaikan.
 - 2) Merekomendasikan langkah-langkah perbaikan: Menyediakan rekomendasi spesifik untuk meningkatkan efektivitas berbagai fungsi SDM.
 - 3) Menganalisis dampak praktik SDM terhadap kinerja organisasi: Menilai seberapa besar kontribusi praktik SDM terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.
 - 4) Meningkatkan produktivitas karyawan: Mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan produktivitas karyawan melalui berbagai inisiatif SDM yang lebih baik.
- d. *Alignment* Strategis
- Audit SDM juga penting dalam memastikan bahwa fungsi SDM sejalan dengan strategi dan tujuan organisasi secara keseluruhan, antara lain:

- 1) Memastikan keselarasan dengan tujuan organisasi: Mengkaji apakah praktik- praktik SDM mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.
 - 2) Evaluasi kontribusi SDM terhadap strategi organisasi: Menilai kontribusi fungsi SDM terhadap pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.
 - 3) Meningkatkan peran strategis SDM: Mengidentifikasi cara-cara untuk memperkuat peran strategis SDM dalam mendukung pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.
- e. Pengoptimalan Sumber Daya

Audit SDM bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan finansial dalam fungsi SDM, yaitu:

- 1) Evaluasi penggunaan sumber daya SDM: Menilai efektivitas penggunaan sumber daya manusia dan finansial di dalam departemen SDM.
- 2) Mengoptimalkan alokasi sumber daya SDM: Mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan efisiensi dalam pengalokasian sumber daya, baik dalam hal tenaga kerja maupun anggaran.
- 3) Menilai efektivitas biaya program SDM: Melakukan analisis terhadap biaya dari berbagai program dan inisiatif SDM untuk memastikan pengelolaan yang efisien.
- 4) Menganalisis rasio staf SDM: Meninjau keseimbangan antara jumlah staf SDM dengan total karyawan untuk menilai efisiensi dari fungsi SDM.

Secara keseluruhan, tujuan audit SDM adalah untuk memperbaiki efektivitas, kepatuhan, dan kinerja fungsi SDM di organisasi, serta memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia mendukung tujuan strategis organisasi secara optimal

2. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

- a. Peningkatan Efektivitas Organisasi: Audit SDM membantu mengoptimalkan praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia agar lebih selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, produktivitas dan kinerja karyawan meningkat melalui penerapan kebijakan yang lebih tepat, serta mendukung pengembangan budaya organisasi yang lebih positif. Selain itu, audit

ini meningkatkan daya tarik organisasi sebagai tempat kerja, sehingga membantu menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

- b. Mitigasi Risiko : Melalui audit SDM, organisasi dapat lebih mudah mengidentifikasi dan mengatasi potensi masalah terkait kepatuhan sebelum mereka berkembang menjadi isu yang lebih serius. Hal ini juga mengurangi risiko litigasi terkait ketenagakerjaan karena organisasi akan lebih proaktif dalam mematuhi peraturan yang berlaku, serta menjaga reputasi perusahaan melalui penerapan praktik yang etis dan adil. Audit juga memperkuat strategi manajemen risiko SDM untuk menghindari dampak negatif di masa depan.
- c. Efisiensi Biaya : Audit SDM memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area di mana biaya dapat dikurangi tanpa mengorbankan kualitas layanan SDM. Dengan cara ini, organisasi dapat mengoptimalkan investasinya dalam program SDM, meningkatkan efisiensi melalui pengurangan duplikasi kerja, dan memanfaatkan peluang otomatisasi serta digitalisasi yang berpotensi menekan biaya dalam jangka panjang.
- d. Peningkatan Citra Departemen SDM: Adanya audit SDM, departemen SDM dapat lebih efektif menunjukkan nilai strategis mereka kepada manajemen senior melalui data dan analisis yang solid. Audit ini juga meningkatkan kredibilitas SDM sebagai mitra bisnis yang strategis, memperkuat komunikasi dengan departemen lain, dan meningkatkan visibilitas kontribusi SDM terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.
- e. Pengembangan Karyawan: Audit SDM membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang lebih spesifik, memungkinkan organisasi untuk meningkatkan program pengembangan karier yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan aspirasi karyawan. Selain itu, audit ini membantu mengoptimalkan investasi dalam pembelajaran dan pengembangan untuk memastikan hasil yang lebih besar, serta mengidentifikasi talenta internal untuk posisi kunci di masa depan.
- f. Peningkatan Kepuasan Karyawan: Dengan mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mempengaruhi kepuasan kerja, audit SDM dapat meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan. Praktik SDM yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan akan

meningkatkan pengalaman mereka secara keseluruhan, dan audit ini juga memfasilitasi umpan balik yang lebih bermakna dari karyawan, serta memastikan tindak lanjut yang efektif terhadap saran yang mereka berikan.

- g. **Benchmarking:** Audit SDM memungkinkan organisasi untuk membandingkan praktik SDM mereka dengan standar industri serta praktik terbaik global. Dengan demikian, organisasi dapat mengidentifikasi area untuk perbaikan dan inovasi, serta memposisikan diri sebagai pemimpin dalam praktik SDM di industrinya. Selain itu, audit ini mendorong adopsi praktik terbaik dari organisasi lain yang relevan, yang dapat diadaptasi sesuai dengan kebutuhan internal.
- h. **Peningkatan Komunikasi :** Audit SDM dapat meningkatkan komunikasi antara departemen SDM dan unit bisnis lainnya. Dengan cara ini, pemahaman tentang peran dan tanggung jawab SDM di seluruh organisasi menjadi lebih jelas, dan dialog yang lebih terbuka tentang isu-isu SDM dapat difasilitasi di semua tingkat organisasi. Selain itu, audit ini meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan terkait SDM, yang berdampak positif pada hubungan kerja di seluruh organisasi.
- i. **Adaptabilitas:** Audit SDM membantu organisasi mengidentifikasi kebutuhan untuk perubahan dalam praktik SDM sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, organisasi dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan melalui praktik SDM yang lebih fleksibel, serta mengembangkan strategi SDM yang lebih responsif terhadap disrupsi pasar dan teknologi.
- j. **Pengambilan Keputusan Berbasis Data:** Audit SDM memberikan data dan wawasan yang mendalam untuk mendukung pengambilan keputusan strategis terkait SDM. Analisis yang dihasilkan dari audit memungkinkan pengembangan metrik dan KPI yang lebih bermakna untuk mengukur dampak inisiatif SDM, serta memfasilitasi perencanaan suksesi yang lebih efektif berdasarkan kinerja dan potensi karyawan

D. JENIS-JENIS AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Mulyadi (2013:30-32), audit secara umum dapat dibagi menjadi tiga jenis utama, yang masing-masing memiliki fokus dan tujuan spesifik:

1. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)

Audit laporan keuangan adalah jenis audit yang dilakukan oleh auditor independen untuk memeriksa laporan keuangan suatu organisasi. Tujuan dari audit ini adalah untuk memberikan opini profesional tentang kewajaran informasi keuangan yang disajikan, apakah telah sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Audit ini memastikan bahwa laporan keuangan yang dikeluarkan oleh perusahaan akurat, andal, dan dapat dipercaya oleh para pemangku kepentingan seperti investor, kreditor, dan regulator.

- a. Dilaksanakan oleh auditor eksternal yang independen, sehingga hasilnya bebas dari bias internal.
- b. Fokus utama pada keakuratan data keuangan dan kepatuhan terhadap standar akuntansi yang berlaku secara umum.
- c. Hasil dari audit ini berupa opini auditor, yang dapat berupa "wajar tanpa pengecualian", "wajar dengan pengecualian", "tidak wajar", atau "tidak memberikan pendapat".
- d. Audit ini penting untuk meningkatkan kredibilitas organisasi di mata pemangku kepentingan eksternal.

2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

Audit kepatuhan adalah proses evaluasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi telah menjalankan aktivitasnya sesuai dengan peraturan, kebijakan, atau standar yang berlaku, baik di tingkat internal maupun eksternal. Jenis audit ini sangat penting bagi organisasi yang bekerja di lingkungan yang sangat diatur oleh hukum, seperti sektor pemerintahan, layanan kesehatan, atau industri yang memiliki banyak regulasi.

- a. Umumnya dilakukan di sektor atau organisasi yang memiliki regulasi ketat, baik dari pemerintah maupun badan pengatur lainnya.
- b. Fokus audit ini adalah pada kepatuhan terhadap hukum, peraturan, dan kebijakan internal organisasi.
- c. Hasil dari audit ini dilaporkan kepada pihak berwenang yang menetapkan standar kepatuhan, dan digunakan untuk memastikan organisasi tidak menghadapi risiko hukum.

- d. Tujuan utamanya adalah mengurangi risiko hukum, menjaga integritas operasional, serta memastikan bahwa organisasi mematuhi standar etika yang berlaku.
3. **Audit Operasional (Operational Audit)**

Audit operasional adalah evaluasi sistematis terhadap aktivitas atau proses operasional suatu organisasi dengan tujuan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomis operasional. Audit ini tidak hanya menilai seberapa baik proses berjalan, tetapi juga mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan peluang untuk peningkatan.

 - a. Mengevaluasi kinerja: audit ini menilai apakah proses dan sistem yang ada dalam organisasi sudah berjalan dengan efektif. Kinerja aktual dibandingkan dengan standar industri atau benchmark tertentu untuk mengidentifikasi kekurangan.
 - b. Mengidentifikasi peluang untuk peningkatan: selain mengevaluasi kinerja, audit operasional juga fokus pada mencari peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional. Ini bisa dilakukan dengan menghilangkan bottleneck, mengurangi redundansi dalam proses, atau mengeksplorasi penggunaan teknologi baru.
 - c. Memberikan rekomendasi untuk perbaikan: berdasarkan temuan audit, auditor operasional menyusun rekomendasi perbaikan yang konkret. Rekomendasi ini disusun berdasarkan potensi dampak terhadap organisasi dan feasibilitasnya untuk diterapkan.

Hasil audit operasional biasanya digunakan secara internal oleh manajemen untuk pengambilan keputusan strategis yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Audit ini sangat berharga dalam membantu manajemen menemukan cara-cara untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi biaya, dan efektivitas operasional.

E. LINGKUP AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Audit SDM bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan SDM dalam suatu organisasi telah sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan. Dengan kata lain, kegiatan audit SDM membantu menciptakan keselarasan (inline) antara aktivitas sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis perusahaan. Audit ini mencakup pemeriksaan sistem dan prosedur yang digunakan dalam

manajemen, pengembangan, dan pengelolaan informasi SDM. Lingkup audit SDM terdiri dari tiga aspek utama: Human Resources Development (HRD), Human Resources Management (HRM), dan Human Resources Information System (HRIS). Ketiga aspek ini saling terkait dan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan SDM di seluruh organisasi.

1. Lingkup Audit *Human Resources Management* (HRM)

Audit HRM bertujuan untuk memastikan bahwa sistem dan prosedur manajemen sumber daya manusia selaras dengan pengembangan sumber daya manusia. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetensi, kepercayaan diri, dan kinerja pegawai melalui manajemen yang tepat. Dalam audit HRM, terdapat beberapa aspek kunci yang harus dievaluasi: Organization/Job Design: Audit ini mengevaluasi bagaimana pekerjaan, kewenangan, dan sistem operasional diatur dan diintegrasikan antarunit kerja dan individu. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa struktur organisasi telah dirancang dengan tepat sehingga mendukung efisiensi operasional dan distribusi tanggung jawab yang jelas.

- a. HR planning: aspek ini mencakup penjabaran kebutuhan sdm perusahaan serta strategi dan filosofi yang mendasarinya. Audit bertujuan untuk memastikan bahwa perencanaan sdm sesuai dengan visi dan misi perusahaan, serta mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja jangka panjang.
- b. Sistem pengelolaan kinerja: audit ini mengevaluasi keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Sistem pengelolaan kinerja yang baik harus memastikan bahwa tujuan pribadi karyawan mendukung pencapaian target perusahaan, serta memberikan mekanisme yang adil untuk evaluasi dan umpan balik.
- c. Seleksi dan penempatan pegawai: audit ini memeriksa kesesuaian antara kebutuhan karir pegawai dengan tugas dan jenjang karir yang tersedia. Ini memastikan bahwa proses seleksi dan penempatan dilakukan secara adil dan berdasarkan kapabilitas karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Lingkup Audit *Human Resources Development* (HRD)

Audit HRD bertujuan untuk memastikan bahwa program pelatihan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karir telah terintegrasi

secara baik untuk meningkatkan efektivitas kerja baik secara individual maupun organisasi. Beberapa aspek penting dalam audit HRD meliputi:

- a. Training & development: evaluasi program pelatihan bertujuan untuk memastikan bahwa perencanaan pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas saat ini dan di masa depan. Audit ini juga mengidentifikasi apakah program pelatihan telah memenuhi kebutuhan organisasi dan individu karyawan.
 - b. Pengembangan organisasi: audit ini menilai kondisi hubungan antara unit kerja dan hubungan di dalam unit kerja. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki lingkungan kerja yang kondusif dan sehat, sehingga mendukung inisiatif perubahan yang diperlukan oleh organisasi.
 - c. Pengembangan karir: audit pengembangan karir memeriksa kesesuaian antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan manfaat bagi pegawai dan perusahaan melalui proses pengembangan karir yang efektif.
3. Lingkup Audit *Human Resources Information System* (HRIS)
- Audit HRIS bertujuan untuk memastikan bahwa sistem informasi SDM mendukung pelaksanaan fungsi HRM dan HRD secara optimal. HRIS berfungsi sebagai alat pengumpulan dan analisis data SDM, sehingga informasi yang dihasilkan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang efektif dan efisien. Aspek-aspek utama yang dievaluasi dalam audit HRIS meliputi:
- a. Compensation and benefits: audit ini memastikan bahwa struktur kompensasi dan benefit karyawan telah diterapkan secara adil dan konsisten di seluruh organisasi. Ini mencakup evaluasi keadilan internal serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.
 - b. Employee assistance: dalam audit ini, fokusnya adalah pada dukungan yang diberikan kepada karyawan dalam menyelesaikan masalah pribadi yang dapat mempengaruhi kinerja kerja. Program seperti konseling dan bantuan bagi karyawan dievaluasi untuk mengetahui efektivitasnya.
 - c. Union/labor relations: audit ini mengevaluasi hubungan antara serikat buruh dan manajemen perusahaan. Tujuannya adalah untuk

memastikan bahwa hubungan ini tetap sehat dan tidak menimbulkan potensi konflik yang dapat mengganggu operasional perusahaan.

- d. HR research and information systems: audit ini mengevaluasi apakah hris yang digunakan telah mampu menyajikan informasi manajerial secara tepat waktu dan akurat. Audit ini juga mengukur efektivitas penggunaan hris dalam mendukung pengelolaan indikator performansi SDM, seperti produktivitas dan efisiensi biaya.

F. TAHAPAN PROSEDUR AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Audit SDM adalah proses sistematis yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi praktik pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Prosedur audit SDM yang efektif terdiri dari beberapa tahapan penting, yang jika dilakukan dengan baik akan memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja fungsi SDM dan rekomendasi untuk perbaikan.

1. Perencanaan Audit

Perencanaan audit adalah tahap awal yang sangat penting dalam memastikan audit berjalan efektif dan fokus pada area yang relevan. Tahapan ini mencakup:

- a. Menentukan Tujuan dan Ruang Lingkup Audit: Pada tahap ini, auditor mengidentifikasi area spesifik dalam fungsi SDM yang akan diaudit, seperti rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, atau kompensasi. Tujuan audit ditetapkan secara jelas dan terukur agar hasilnya dapat membantu perbaikan pada praktik SDM.
- b. Mengidentifikasi Area-Area Kunci: Auditor melakukan analisis risiko untuk menentukan area yang memerlukan perhatian khusus, dengan mempertimbangkan isu strategis organisasi yang berkaitan dengan SDM. Ini membantu fokus audit pada aspek yang paling berdampak bagi organisasi.
- c. Menyusun Tim Audit dan Jadwal: Auditor memilih anggota tim audit dengan keahlian yang relevan, menetapkan peran dan tanggung jawab setiap anggota, serta membuat timeline realistis untuk setiap tahap audit agar proses berjalan sesuai jadwal.

Menurut Dessler (2020), perencanaan yang matang membantu memastikan bahwa audit berfokus pada area-area penting yang memiliki dampak signifikan terhadap organisasi.

2. Pengumpulan Data

Pada tahap ini, auditor mengumpulkan informasi komprehensif mengenai praktik SDM organisasi melalui berbagai metode:

- a. Wawancara: auditor melakukan wawancara terstruktur dengan karyawan dari berbagai tingkatan, menggunakan teknik wawancara yang efektif untuk mendapatkan informasi yang akurat dan mendalam tentang praktik sdm yang berjalan.
- b. Analisis dokumen: auditor memeriksa berbagai dokumen seperti kebijakan sdm, prosedur internal, manual karyawan, catatan kinerja, dan data turnover. Ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah praktik yang terdokumentasi sesuai dengan yang diterapkan.
- c. Survei kepuasan karyawan: auditor merancang dan melaksanakan survei untuk mengevaluasi berbagai aspek kepuasan kerja. Survei ini biasanya bersifat anonim untuk mendorong kejujuran dalam tanggapan, yang memungkinkan auditor memperoleh informasi yang lebih akurat mengenai persepsi karyawan.

Armstrong dan Taylor (2014) menekankan pentingnya triangulasi data dari berbagai sumber untuk memastikan validitas hasil audit.

3. Analisis Data

Setelah pengumpulan data, auditor menginterpretasikan informasi yang diperoleh untuk menemukan tren, pola, dan area yang memerlukan perbaikan.

- a. Perbandingan dengan standar industri: auditor menggunakan benchmarking industri untuk mengevaluasi kinerja sdm organisasi, mengidentifikasi gap antara praktik organisasi dan praktik terbaik di industri.
- b. Identifikasi kekuatan dan kelemahan: auditor melakukan analisis swot terhadap fungsi sdm, mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dalam program sdm yang ada untuk menemukan area yang perlu diperbaiki.
- c. Evaluasi kepatuhan: auditor menilai kepatuhan organisasi terhadap undang-undang ketenagakerjaan dan peraturan lain yang berlaku, serta mengidentifikasi risiko hukum yang mungkin timbul dari praktik SDM saat ini.

Menurut Ulrich et al. (2017), penggunaan balanced scorecard SDM dapat membantu menganalisis kinerja fungsi SDM secara komprehensif, mencakup aspek keuangan, operasional, dan pengembangan.

4. Pelaporan Hasil Audit

Tahap pelaporan hasil audit sangat penting untuk menyampaikan temuan dan rekomendasi kepada manajemen agar bisa ditindaklanjuti.

- a. Menyusun laporan: auditor menyajikan temuan audit secara objektif dan berdasarkan bukti yang ada. Laporan biasanya disusun dalam format yang jelas dan mudah dipahami, termasuk grafik dan tabel jika diperlukan.
- b. Memberikan rekomendasi: berdasarkan temuan audit, auditor menyusun rekomendasi spesifik, terukur, dan dapat ditindaklanjuti. Rekomendasi ini diprioritaskan berdasarkan urgensi dan dampaknya terhadap organisasi.
- c. Presentasi kepada manajemen: auditor mempersiapkan presentasi ringkas namun komprehensif kepada manajemen, mengantisipasi pertanyaan yang mungkin muncul, serta menyiapkan data pendukung untuk memperkuat argumen.

Brewster et al. (2011) menekankan bahwa pentingnya menyajikan hasil audit dalam konteks strategi organisasi untuk meningkatkan relevansi dan dampak rekomendasi yang diberikan.

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut audit bertujuan untuk memastikan bahwa rekomendasi dari hasil audit diterapkan dan menghasilkan perbaikan nyata dalam praktik SDM.

- a. Pengembangan rencana aksi: bersama dengan manajemen, auditor mengembangkan rencana implementasi perbaikan yang rinci, menetapkan timeline dan tanggung jawab untuk setiap tindakan perbaikan yang diperlukan.
- b. Pemantauan implementasi: auditor melakukan review berkala terhadap kemajuan implementasi dan mengidentifikasi serta mengatasi hambatan yang muncul selama proses perbaikan.
- c. Evaluasi dampak: setelah perubahan diterapkan, auditor mengukur efektivitasnya dan, jika perlu, melakukan audit lanjutan untuk menilai perbaikan jangka panjang.

G. MASALAH DAN TANTANGAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan alat penting untuk mengevaluasi kinerja dan efektivitas praktik SDM dalam suatu organisasi. Namun, pelaksanaannya tidak terlepas dari tantangan dan masalah yang sering dihadapi oleh auditor maupun organisasi itu sendiri. Berikut adalah beberapa masalah dan tantangan dalam audit SDM:

1. Data yang Tidak Akurat atau Tidak Lengkap
 - a. Tantangan: Salah satu masalah utama dalam audit SDM adalah kurangnya data yang akurat dan lengkap. Banyak organisasi yang tidak memiliki sistem manajemen data SDM yang efektif, sehingga sulit bagi auditor untuk memperoleh informasi yang relevan dan memadai.
 - b. Dampak: Hal ini dapat menyebabkan hasil audit yang kurang valid dan sulit untuk mengambil kesimpulan yang akurat terkait praktik SDM.
2. Kurangnya Dokumentasi Praktik SDM
 - a. Tantangan: Banyak organisasi tidak mendokumentasikan praktik SDM dengan baik, terutama dalam hal proses informal seperti negosiasi internal atau pengelolaan konflik. Ini membuat auditor sulit untuk mengevaluasi praktik yang sebenarnya.
 - b. Dampak: Tanpa dokumentasi yang memadai, auditor mungkin gagal mengidentifikasi masalah mendasar atau ketidakpatuhan dalam fungsi SDM.
3. Resistensi dari Karyawan atau Manajemen
 - a. Tantangan: Terkadang, baik manajemen maupun karyawan menunjukkan resistensi terhadap audit SDM. Manajemen mungkin merasa diawasi atau dipertanyakan, sementara karyawan mungkin khawatir dengan konsekuensi dari hasil audit.
 - b. Dampak: Sikap resistensi ini bisa menghambat akses auditor terhadap informasi yang diperlukan dan mengurangi transparansi selama audit.
4. Kurangnya Dukungan dari Manajemen Puncak
 - a. Tantangan: Keberhasilan audit SDM sangat bergantung pada dukungan manajemen puncak. Jika manajemen tidak sepenuhnya mendukung atau memprioritaskan audit SDM, proses audit bisa terganggu atau dianggap tidak penting.

- b. Dampak: Tanpa komitmen manajemen puncak, rekomendasi audit mungkin tidak diimplementasikan, yang akhirnya membatasi efektivitas audit itu sendiri.
5. Keterbatasan Waktu dan Sumber Daya
- a. Tantangan: Audit SDM sering kali memerlukan banyak waktu dan sumber daya, terutama jika cakupan audit luas. Jika organisasi memiliki keterbatasan dalam hal ini, maka proses audit mungkin dilakukan dengan terburu-buru atau kurang mendalam.
 - b. Dampak: Ini dapat mengurangi kualitas audit dan membuat hasil yang kurang komprehensif atau kurang dapat diandalkan.
6. Kerumitan Regulasi dan Kepatuhan
- a. Tantangan: Peraturan ketenagakerjaan bisa sangat kompleks, terutama bagi organisasi yang beroperasi di beberapa yurisdiksi dengan peraturan yang berbeda. Auditor harus memahami dan menilai kepatuhan organisasi terhadap berbagai undang-undang, yang bisa sangat sulit dan memakan waktu.
 - b. Dampak: Kegagalan dalam mengidentifikasi pelanggaran terhadap regulasi dapat membawa risiko hukum yang serius bagi organisasi.
7. Perubahan Teknologi
- a. Tantangan: Adopsi teknologi baru di dalam SDM seperti Human Resources Information Systems (HRIS) memerlukan keterampilan khusus untuk dianalisis. Auditor mungkin menghadapi tantangan dalam menilai apakah teknologi tersebut telah diintegrasikan dengan benar dan apakah data yang dihasilkan valid.
 - b. Dampak: Kesalahan dalam evaluasi teknologi HRIS dapat memengaruhi keputusan penting yang diambil berdasarkan informasi yang tidak akurat.
8. Sifat Subjektif dari Beberapa Aspek SDM
- a. Tantangan: Banyak aspek SDM bersifat subjektif, seperti penilaian kinerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Mengukur dan menilai aspek-aspek ini secara objektif sering kali sulit dan memerlukan pendekatan yang sensitif.
 - b. Dampak: Ketidakmampuan untuk mengukur faktor subjektif dengan tepat dapat menghasilkan kesimpulan yang tidak akurat atau kurang valid.

9. Sulitnya Mengukur Dampak SDM terhadap Kinerja Organisasi
 - a. Tantangan: Menghubungkan langsung aktivitas SDM dengan kinerja organisasi bisa menjadi sulit karena banyak faktor yang memengaruhi hasil akhir. Ini termasuk faktor eksternal seperti kondisi pasar atau perubahan dalam strategi bisnis.
 - b. Dampak: Kesulitan ini dapat membuat hasil audit terlihat kurang relevan bagi manajemen jika tidak dapat menunjukkan dampak langsung terhadap produktivitas atau keuntungan.
10. Perubahan Lingkungan Kerja
 - a. Tantangan: Lingkungan kerja yang terus berubah, seperti tren kerja jarak jauh atau fleksibel, menciptakan tantangan baru bagi auditor SDM untuk mengevaluasi apakah kebijakan dan praktik SDM telah beradaptasi dengan baik.
 - b. Dampak: Ketidakmampuan untuk mengevaluasi respons organisasi terhadap perubahan lingkungan kerja dapat menghasilkan rekomendasi yang tidak relevan atau usang.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., & Arif, M. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Insania.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Daya, S. (1996). *Manajemen sumber daya manusia*. Universitas Gunadarma.
- Fitriani, Z. R. (2022). Penilaian efektivitas fungsi sumber daya manusia melalui audit manajemen. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK)*, 4(2), 75–88.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing human resources* (7th ed.). Pearson Education.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen sumber daya manusia* (4th ed.). BPFE-Yogyakarta. Mulyadi. (2013). *Auditing*. Salemba Empat.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Saputra, R. D., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh manajemen talenta, perencanaan SDM, dan audit SDM terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Trias Politika*, 4(1), 90–99.
- Sangkala, M. (2023). Manfaat penerapan audit sumber daya manusia pada perusahaan. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 1(6), 1669–1678.
- Sumiaty, R. Y. (2024). *Audit sumber daya manusia*. Pascal Books.
- Tj, H. W. (2010). Tinjauan teoritis atas audit sumber daya manusia dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Ukrida*, 10(1), 98019.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill Education.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Human resource management*. Wiley Online Library.

PROFIL PENULIS



Dr. Masharyono, AP., S.Pd., M.M., CSBA., CDM

Penulis merupakan Dosen pada Program Studi Pendidikan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia sejak tahun 2008. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga merupakan konsultan di sekolah dan penerbit buku serta reviewer Jurnal. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya MSDM untuk Organsiasi Publik dan Bisnis; Mobile Advertising; Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan, Fokus pada Mutu dan Layanan Prima; Mimbar Pendidikan. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan seminar nasional dan internasional serta menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: masharyono@upi.edu

BAB 16 MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

Sri Astutik, S.E., M.Sc.

Universitas Gadjah Mada

A. PENDAHULUAN

Internasionalisasi dan globalisasi, yang didorong oleh kemajuan pesat dalam teknologi dan arus informasi, telah menciptakan perubahan signifikan dalam peta bisnis global. Perusahaan tidak lagi terbatas oleh letak geografis dalam menjalankan operasinya. Perusahaan perlu untuk melakukan bisnis secara global untuk tetap kompetitif dan berkembang di era globalisasi. Melalui bisnis internasional maka dapat meningkatkan pangsa pasar dan pendapatan, memiliki rantai pasok yang beragam, mengakses sumber daya dan talenta baru, meningkatkan efisiensi dan keunggulan biaya, dan meningkatkan daya saing global (Cavusgil & Riesenberger, 2020). Beberapa perusahaan yang berhasil dalam menjalankan bisnis secara global misalnya Apple, Samsung Electronic, McDonald's, dan Toyota. Perusahaan-perusahaan tersebut memiliki kinerja keuangan yang lebih baik pada tingkat global dibandingkan pada tingkat domestiknya.

Melakukan ekspansi bisnis secara global juga berarti menghadapi tantangan bisnis yang lebih kompleks. Perbedaan letak geografis berarti terdapat perbedaan sistem ekonomi, regulasi hukum, kebijakan ketenagakerjaan, serta norma sosial dan budaya. Perbedaan tersebut menjadikan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan lebih beragam dalam menavigasi kompleksitas pasar. Beberapa perusahaan gagal dalam menghadapi tantangan ini, misalnya perusahaan mobil Ford dan Nokia yang keluar dari Indonesia karena gagal menangkap keinginan pasar. Dinamika ini menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi yang adaptif dan inovatif guna memastikan efektivitas bisnis di berbagai negara dengan karakteristik unik masing-masing.

Manajemen sumber daya manusia internasional atau MSDM internasional memiliki peran penting dalam manajemen perusahaan multinasional. Ekspansi bisnis global membutuhkan strategi yang kuat dan didukung oleh sumber daya manusia yang handal. Perusahaan multinasional menghadapi karyawan dengan budaya, cakupan pekerjaan, aturan hukum, bahasa, dan sosial yang berbeda di setiap negara. Proses MSDM pada tingkat internasional menjadi lebih kompleks dibandingkan mengelola SDM pada tingkat domestik. Oleh sebab itu penting untuk memastikan bahwa MSDM internasional berfungsi dengan baik.

B. KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL

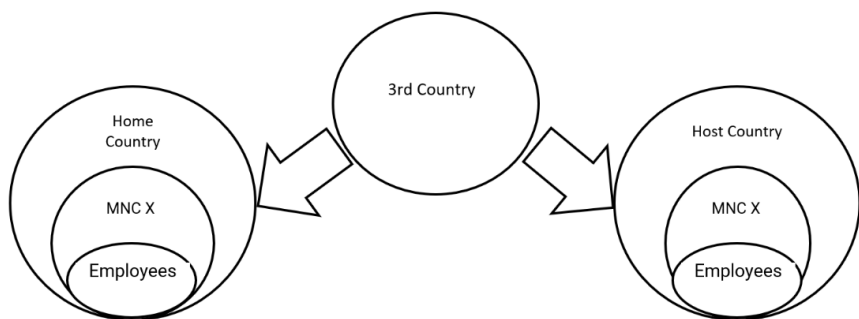
MSDM internasional merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia pada tingkat internasional. Ideasi MSDM internasional sama dengan manajemen sumber daya manusia pada umumnya. Praktik dan Kebijakan MSDM internasional menurut Schuler *et al.* terdiri dari:

1. Perencanaan sumber daya manusia. MSDM internasional bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia yang komprehensif, yang memastikan bahwa perusahaan multinasional memiliki orang yang tepat di seluruh dunia pada waktu yang tepat. Perencanaan MSDM internasional melibatkan negara dan karyawan yang berbeda. Kompleksitas ini tidak dapat dilihat secara parsial, namun harus komprehensif dan integratif agar sesuai dengan strategi internasional perusahaan (Schuler *et al.*, 2002).
2. *Staffing* (rekrutmen, seleksi, dan penempatan). MSDM internasional perlu memastikan bahwa kebijakan kepegawaian dapat dengan maksimal memanfaatkan keahlian dari sumber daya manusia dari berbagai negara. Penempatan, rekrutmen, dan seleksi pada tingkat internasional membutuhkan biaya yang lebih besar dan dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal. Oleh sebab itu, MSDM internasional perlu memastikan bahwa kegiatan *staffing* mampu mengatasi hal tersebut (Schuler *et al.*, 2002).
3. Penilaian kinerja. MSDM internasional harus memperhatikan pendekatan penilaian kinerja yang mendukung strategi kompetitif kantor pusat dan anak perusahaan di negara lain. Studi empiris juga menemukan bahwa

perusahaan multinasional memiliki kecenderungan menggunakan bentuk penilaian kinerja yang lebih komprehensif dibandingkan perusahaan domestik, termasuk elemen yang melampaui penilaian dan penghargaan, mencakup pelatihan dan pengembangan serta perencanaan karier (Houldsworth *et al.*, 2021).

4. Pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan pada MSDM internasional memiliki peran penting untuk memastikan bahwa penugasan internasional dapat berhasil. Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempersiapkan individu untuk beroperasi secara efektif di lokasi luar negeri mereka dan untuk bekerja sama dengan anak perusahaan multinasional lainnya.
5. Kompensasi. Terdapat perbedaan kondisi ekonomi pada setiap negara, oleh sebab itu kebijakan kompensasi MSDM internasional harus relevan secara strategis dan budaya. MSDM perlu memastikan kesejahteraan individu yang ditugaskan jauh dari negara asalnya. Kebijakan kompensasi tidak dapat hanya sebatas gaji.

Manajer SDM internasional melakukan aktivitas tersebut untuk mendukung operasional perusahaan internasional. Oleh sebab itu, cakupan MSDM internasional lebih luas dibandingkan MSDM domestik. MSDM internasional berhubungan dengan negara tempat perusahaan induk dan cabang serta asal tenaga kerja yang berbeda. Konsep ini diilustrasikan pada Gambar 16.1.

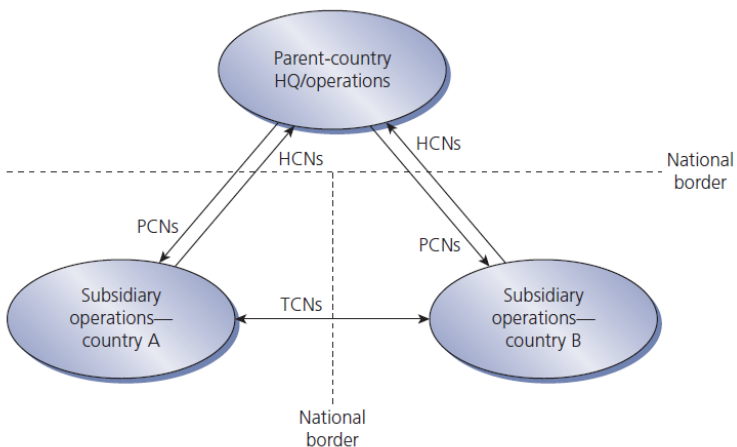


Gambar 16.1. Cakupan MSDM Internasional
Sumber: (Dowling *et al.*, 2017)

Gambar 16.1 menjelaskan konsep dimensi manajemen sumber daya manusia internasional yang dikembangkan oleh Morgan. Berdasarkan negara

yang terlibat, MSDM internasional mencakup tiga kelompok. Pertama, negara asal perusahaan atau tempat perusahaan induk berada yang sering disebut dengan *home-country* atau *parent-country*, misalnya *home-country* perusahaan Samsung adalah Korea Selatan. Kedua adalah *host-country*, yaitu negara tempat cabang perusahaan berada. Perusahaan elektronik Samsung membuka pabrik di Indonesia sehingga Indonesia menjadi *host-country*. Terakhir adalah negara ketiga, yaitu negara yang tidak terdapat perusahaan induk dan perusahaan cabang namun menjadi sumber daya manusia, sumber keuangan, atau input produksi yang lain.

Dimensi MSDM internasional selanjutnya adalah kategori karyawan. MSDM internasional menangani tiga jenis karyawan, yaitu karyawan yang berasal dari *parent-country*, karyawan yang berasal dari *host-country*, dan karyawan yang berasal dari negara pihak ketiga. Karyawan yang berasal dari *parent-country* disebut dengan *parent-country national* (PCN), karyawan yang berasal dari *host-country* disebut dengan *host-country national* (HCN), dan karyawan yang berasal dari negara pihak ketiga disebut dengan *third-country national* (TCN). Dalam praktiknya, terdapat kemungkinan karyawan ini dialokasikan berbeda dari tempatnya berasal. Karyawan dari *parent-country* dapat ditugaskan di perusahaan cabang dan menjadi karyawan *host-country* begitu pula sebaliknya. Karyawan yang ditugaskan di luar negara asalnya disebut juga dengan ekspatriat. Gambar 16.2 memberikan ilustrasi penugasan ekspatriat.



Gambar 16.2. Penugasan Ekspatriat
 Sumber: (Dowling et al., 2017)

Sebagai contoh, perusahaan Toyota dari Jepang sering memperkerjakan karyawan yang memiliki kewarganegaraan Indonesia di Vietnam (HCN), mengirimkannya ke Indonesia yang memiliki kewarganegaraan Jepang ke Indonesia (PCN), dan menugaskan karyawan yang memiliki kewarganegaraan Belanda ke Thailand (TCN). Kunci pengelompokan karyawan didasarkan pada kewarganegaraan karyawan. Pengelompokan ini juga kadang menjadi landasan dalam menentukan kompensasi dan kontrak kerja.

C. PERBEDAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MSDM internasional memiliki dasar yang sama seperti manajemen sumber daya manusia, namun keduanya tetap terdapat perbedaan. Menurut Dowling, MSDM internasional dengan MSDM domestik dibedakan berdasarkan:

1. Cakupan operasional

MSDM domestik fokus melaksanakan fungsi dan aktivitas manajemen sumber daya manusia pada satu negara saja. MSDM internasional bertanggung jawab melaksanakan fungsi dan aktivitas manajemen sumber daya manusia pada lebih dari satu negara, yaitu *parent-country*, *home-country*, dan juga *third-country*. Cakupan yang lebih luas mengindikasikan bahwa perlu adanya sistem MSDM yang terintegratif. Manajer sumber daya manusia internasional harus memastikan pendekatan yang sesuai untuk masing-masing negara. Perlu menggunakan sistem yang standar untuk semua negara atau perlu dibuat khusus untuk menyesuaikan antar negara (Dowling *et al.*, 2017).

2. Kompleksitas

MSDM domestik menjalankan kegiatan dan fungsi MSDM tidak terlalu kompleks karena hanya berfokus pada operasional di *parent-country* saja. MSDM internasional kegiatannya mencakup asal tenaga kerja dan negara tenaga kerja ditempatkan. Morgan menjelaskan bahwa MSDM internasional merupakan interaksi dari dimensi kegiatan atau fungsi sumber daya manusia, negara, dan kewarganegaraan tenaga kerja. Hal ini tentu menjadikan tanggung jawab MSDM internasional menjadi lebih

kompleks dibandingkan MSDM domestik. Sebagai contoh, ketika PWC melakukan rekrutmen di Indonesia maka manajer sumber daya manusia internasional PWC akan mempertimbangkan hukum ketenagakerjaan di Indonesia yang pasti berbeda dengan hukum ketenagakerjaan di Amerika Serikat sebagai asal PWC dan memastikan bahwa kandidat berasal dari negara mana untuk menentukan kebijakan kontrak kerjanya (Dowling *et al.*, 2017).

3. Aspek hukum

MSDM domestik berfokus pada hukum ketenagakerjaan di satu negara saja. MSDM Internasional perlu untuk memastikan aturan hukum yang berlaku di setiap negara yang dikelolanya. Setiap negara pasti memiliki aturan hukum yang berbeda. Manajer sumber daya manusia internasional harus memastikan bahwa kebijakan dan kegiatan sumber daya manusia dilaksanakan sesuai dengan hukum yang berlaku di negara tersebut. Sebagai contoh, Prancis dan Jerman melarang adanya email di luar jam kerja. Jepang memberikan kompensasi bagi karyawannya yang meninggal karena *karoshi*, yaitu karyawan yang meninggal karena kelebihan jam kerja (Dowling *et al.*, 2017).

4. Adaptasi risiko

Terdapat risiko lebih kecil pada pelaksanaan MSDM domestik karena karyawan tidak perlu beradaptasi dengan budaya organisasi di tempat kerja. Karyawan dan perusahaan berada pada negara yang sama sehingga minim terjadinya konflik budaya. Karena melibatkan negara dan kewarganegaraan karyawan yang berbeda, terdapat risiko adaptasi lebih besar yang harus dikelola oleh MSDM internasional (Dowling *et al.*, 2017). Kegagalan adaptasi masih menjadi salah satu penyebab besar ekspatriat gagal dalam melaksanakan tugasnya. Studi empiris menemukan bahwa ekspatriat yang berasal dari negara yang memiliki budaya terlalu berbeda dengan negara tempatnya ditugaskan mengalami kesulitan dalam bersosialisasi dengan ekspatriat dari negara lain, meskipun dalam bekerja mereka tetap saling melengkapi (Primecz, 2023). Oleh sebab itu, manajer SDM internasional perlu untuk melihat keragaman budaya yang dimiliki negara asal untuk memilih ekspatriat. Ekspatriat yang memiliki beragam budaya di negara asalnya memiliki pengetahuan dan keterampilan beradaptasi yang lebih baik dibandingkan ekspatriat yang berasal dari negara yang memiliki budaya lebih homogen.

Pelatihan dan pembekalan diperlukan untuk memastikan bahwa ekspatriat memiliki kemampuan yang cukup untuk beradaptasi di setiap negara mereka ditugaskan (Iheanachor *et al.*, 2024).

5. Keterlibatan dengan Kehidupan Pribadi Karyawan

Keterlibatan departemen sumber daya manusia domestik terhadap kehidupan keluarga karyawan terbatas. MSDM domestik pada umumnya memberikan asuransi kesehatan anggota keluarga karyawan. MSDM internasional memiliki keterlibatan yang lebih besar terhadap keluarga ekspatriat agar dapat memberikan dukungan yang dibutuhkan agar ekspatriat dapat menjalankan tugasnya. Sebagai contoh, manajemen sumber daya manusia internasional perlu untuk memastikan ketersediaan sekolah untuk anak-anak ekspatriat yang akan dibawa ke negara yang ditugaskan (Dowling *et al.*, 2017).

D. PENGARUH BUDAYA PADA MSDM INTERNASIONAL

MSDM internasional mendukung keberhasilan bisnis internasional. Karena melibatkan lebih dari satu negara, MSDM internasional menghadapi keanekaragaman yang dimiliki oleh setiap negara. Setiap negara memiliki perbedaan budaya yang sangat luas. Terdapat perbedaan nilai-nilai dasar yang dianut oleh warga negaranya. Perbedaan budaya tersebut terwujud dalam perbedaan dalam cara orang-orang dari berbagai negara berpikir, bertindak, dan harapan mereka terhadap bagaimana orang lain bertindak. Budaya yang ada juga mempengaruhi bagaimana bisnis dijalankan. Penelitian komparatif yang dilakukan oleh menemukan bahwa manajer dari budaya nasional yang berbeda memiliki asumsi yang berbeda terkait manajemen dan organisasi. Perbedaan asumsi yang dimiliki oleh manajer membentuk sistem nilai yang berbeda dan diterjemahkan ke dalam praktik manajemen dan organisasi yang berbeda. Di antara praktik-praktik ini, praktik manajemen SDM cenderung paling sensitif terhadap keragaman budaya karena praktik penyedia budaya dirancang untuk mendukung penyedia budaya lainnya (Laurent, 1986). Sebagai contoh, studi terdahulu menemukan bahwa budaya nasional mempengaruhi praktik kompensasi, efektivitas *high-performance work practices* (HPWPs) dan kinerja perusahaan, dan tidak terdapat kebijakan pelatihan standar yang dapat digunakan pada beberapa negara (Dastmalchian *et al.*, 2020; Prince *et al.*, 2020; Vogelsang & Pilz, 2020). Dengan demikian,

asumsi dan nilai yang dimiliki suatu negara bisa efektif di negara tersebut, namun tidak efektif di negara lain.

Hofstede dalam bukunya memberikan gambaran umum perbedaan budaya internasional. Terdapat enam budaya di dunia ini, yaitu terdiri dari:

1. *Power Distance* atau Jarak Hierarki

Power distance merupakan tingkat penerimaan anggota organisasi dan organisasi dalam suatu negara bahwa kekuasaan dibagikan secara tidak proposional. Di negara dengan tingkat *power distance* yang tinggi seperti Slovakia, Malaysia, dan Pilipina, pemimpin dipandang sebagai pihak yang memegang kendali penuh dan pengikut hanya bertindak berdasarkan perintah pemimpinnya. Komunikasi hanya terjadi satu arah, yaitu pemimpin ke pengikutnya. Berbeda dengan negara dengan tingkat jarak hierarki yang rendah seperti Austria, Denmark, dan New Zealand, pemimpin dan pengikut memiliki kesetaraan sehingga komunikasi menjadi dua arah (Hofstede *et al.*, 2010).

2. Individualisme dan Kolektivisme

Individualisme merupakan budaya yang menekankan kemandirian, sementara kolektivisme menekankan kebersamaan dan loyalitas terhadap kelompok. Negara dengan kolektivisme tinggi seperti Amerika Serikat lebih menekankan pada kinerja dan kebebasan berpendapat individu. Bisnis perlu memperhatikan privasi individu berdasarkan hukum dan regulasi di negara terkait. Negara yang memiliki kolektivisme tinggi seperti China dan India, membangun hubungan antar anggota perusahaan seperti layaknya keluarga. Arah perusahaan merupakan hasil musyawarah yang melibatkan seluruh anggota organisasi (Hofstede *et al.*, 2010). Dalam praktik pelatihan dan pengembangan MSDM internasional, tenaga kerja China dengan budaya kolektivisme tinggi menganggap bahwa pelatihan yang diberikan merupakan bentuk memelihara hubungan baik dengan organisasi (Nadeem *et al.*, 2020).

3. Maskulin Dan Feminin

Budaya ini tidak berkaitan dengan lelaki atau perempuan. Budaya maskulin menekankan pada kesempatan untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi, memperoleh pengakuan, mendapatkan kemajuan akan karier, dan mengharapkan adanya tantangan. Budaya feminin berkaitan dengan hubungan yang baik dengan orang lain, bekerja sama, keamanan kerja, dan memilih tempat tinggal yang diinginkan. Suatu masyarakat

disebut maskulin ketika peran *gender* emosionalnya jelas berbeda: laki-laki seharusnya tegas, tangguh, dan berfokus pada kesuksesan materi, sedangkan perempuan seharusnya lebih rendah hati, lembut, dan peduli dengan kualitas hidup. Suatu masyarakat disebut feminin ketika peran *gender* emosionalnya tumpang tindih: baik laki-laki maupun perempuan seharusnya rendah hati, lembut, dan peduli dengan kualitas hidup. Negara dengan budaya maskulin misalnya Amerika dan Meksiko, sementara negara dengan budaya feminin misalnya Spanyol dan Jerman (Hofstede *et al.*, 2010).

4. Penghindaran Ketidakpastian

Penghindaran ketidakpastian merupakan sejauh mana anggota suatu budaya merasa terancam oleh situasi yang ambigu atau tidak diketahui. Hal ini berbeda dengan penghindaran risiko. Penghindaran ketidakpastian lebih pada menghindari ketidakpastian di masa depan atau fenomena, namun masih berani untuk mengambil risiko dari ketidakpastian tersebut. Negara yang penduduknya memiliki penghindaran risiko tinggi seperti Jerman memiliki pandangan karier jangka panjang pada satu perusahaan. Tenaga kerja China yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang tinggi dapat meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Terdapat aturan dan hukum yang pasti untuk memastikan terdapat jaminan kepastian bagi karyawan. Di negara dengan tingkat penghindaran ketidakpastian rendah seperti Amerika, memiliki kecenderungan untuk berpindah-pindah pekerjaan (Hofstede *et al.*, 2010; Lee *et al.*, 2020)

5. Orientasi Normatif Jangka Panjang dan Orientasi Normatif Jangka Pendek

Orientasi jangka panjang adalah pengembangan nilai-nilai yang berorientasi pada imbalan di masa depan, Negara yang memiliki orientasi jangka panjang seperti Thailand lebih memilih kerja keras, terus belajar, terbuka terhadap ide baru, bertanggung jawab, disiplin, dan daya diri yang kuat. Orientasi jangka pendek adalah pengembangan nilai-nilai yang terkait dengan masa lalu dan masa kini, misalnya rasa hormat terhadap tradisi dan pemenuhan kewajiban sosial. Penduduk yang berada pada negara dengan orientasi jangka pendek seperti Amerika lebih menekankan pada hasil yang cepat, memperhatikan status dan kewajiban sosial, dan peduli terhadap stabilitas pribadi (Hofstede *et al.*, 2010).

6. Keluwesan dan Kekangan

Keluwesan merupakan budaya yang menekankan kebebasan dalam mengekspresikan kebahagiaan, menikmati hidup, dan memenuhi keinginan. Penduduk yang memiliki budaya keluwesan yang tinggi seperti Venezuela memiliki kontrol terhadap kehidupan pribadinya, mudah bersosialisasi, memiliki sikap yang positif, dan nilai optimisme yang tinggi. Budaya ini menjadikan tempat kerja lebih fleksibel dan santai dan anggota organisasi lebih mudah untuk mengajukan inisiatif. Di sisi lain, budaya kekangan menganggap bahwa pemuasan keinginan harus diatur dan dibatasi oleh norma sosial yang ketat. Negara seperti Arab dan China memiliki budaya kekangan yang tinggi. Hal ini ditandai dengan disiplin diri yang tinggi, kehidupan sosialisasi yang terbatas, dan jarang menikmati waktu santai. Budaya ini menjadikan tempat kerja memiliki struktur organisasi formal dan hierarkis, tidak memperhatikan keseimbangan kehidupan pribadi dan tempat kerja, dan loyalitas terhadap perusahaan yang tinggi (Hofstede *et al.*, 2010).

Perbedaan budaya internasional yang dikemukakan oleh Hofstede mengimplikasikan bahwa terdapat tantangan manajer sumber daya manusia internasional. Menjadi pertanyaan selanjutnya, apabila perusahaan membuka cabang lebih dari satu negara, bagaimana manajer sumber daya manusia mengatasi perbedaan budaya nasional yang berbeda? Terdapat pandangan yang mendorong manajemen sumber daya manusia internasional untuk menggunakan budaya organisasi global. Perusahaan menggunakan budaya dari *parent-country* untuk diterapkan di semua cabang perusahaan tanpa memandang budaya nasional tempat cabang tersebut berada. Hal ini dapat membantu karyawan untuk lebih mudah beradaptasi dan memahami perusahaan lebih cepat saat ditugaskan berpindah-pindah negara. Pada kenyataannya, meskipun budaya organisasi global telah dibentuk lama agar diinternalisasikan oleh karyawan, budaya organisasi tunggal tetap tidak dapat mengurangi perbedaan nasional yang digunakan sebagai landasan manajemen di perusahaan cabang di negara lain (Laurent; 1986).

Alih-alih menggali budaya organisasi hingga ke tingkat yang paling dalam, yaitu asumsi dasar yang sulit diidentifikasi, ada pandangan lain yang lebih realistis. Pandangan ini menyarankan agar budaya organisasi cukup dipahami pada tingkat yang lebih dasar, yaitu pada sistem norma, harapan, dan preferensi yang sudah ada dalam organisasi. Norma dan harapan ini terbentuk

secara historis dan terus diperkuat oleh perilaku anggota organisasi serta makna yang mereka sepakati bersama. Dengan cara pandang ini, anggota organisasi akan tetap berperilaku sesuai dengan budaya organisasi, tetapi tanpa harus benar-benar memahami atau sepenuhnya menyerap ideologi atau filosofi mendalam di balik budaya tersebut (Laurent; 1986).

Menurut Laurent, konsep manajemen sumber daya manusia yang benar-benar berskala internasional memerlukan serangkaian langkah penting untuk menghadapi perbedaan budaya, yaitu:

1. Manajemen di *parent-country* mengakui bahwa cara mereka mengelola sumber daya manusia dipengaruhi oleh budaya di negara kantor pusat berasal.
2. Oleh karena itu, cara-cara yang digunakan oleh manajer SDM internasional tidak selalu lebih baik atau lebih buruk dari yang lain, tetapi berbeda dan memiliki kelebihan serta kekurangan, terutama saat diterapkan di negara lain.
3. Manajemen sumber daya manusia di kantor pusat mengakui secara eksplisit bahwa pengelolaan manajemen sumber daya manusia anak perusahaan di *host-country* memiliki cara yang lebih sesuai. Cara-cara tersebut tidak lebih baik atau lebih buruk, namun dipandang lebih efektif secara lokal.
4. Terdapat keinginan dari manajer sumber daya manusia di *parent-country* untuk tidak hanya mengakui adanya perbedaan budaya dengan *host-country* yang lain, namun juga mengambil langkah-langkah aktif untuk menjadikan perbedaan budaya tersebut dapat didiskusikan dan kemudian dapat diterapkan.
5. Membangun keyakinan pada semua pihak yang terlibat bahwa cara-cara efektif dan kreatif dalam mengelola sumber daya manusia dapat dikembangkan sebagai hasil dari pembelajaran lintas budaya.

Langkah-langkah yang disebutkan di atas tidak dapat dilakukan dengan instan. Perlu terdapat pemikiran strategis dari manajer sumber daya manusia internasional dan kerja sama dari semua pihak yang terlibat. Perbedaan budaya berkaitan dengan nilai dan sikap individu yang memerlukan pandangan komprehensif agar tidak terjebak juga pada hal-hal yang terlalu rinci dan mengabaikan gambaran lebih luas dari MSDM internasional.

E. MSTAFFING TALENTA GLOBAL

Staffing sumber daya manusia pada tingkat internasional lebih kompleks dibandingkan pada tingkat domestik. Pengadaan talenta pada tingkat internasional artinya menentukan talenta yang akan menjalankan operasi yang tersebar secara geografis dan merupakan praktik manajemen sumber daya manusia strategis utama yang digunakan oleh perusahaan multinasional untuk membantu mengoordinasikan dan mengendalikan operasi global mereka yang tersebar luas. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa terdapat “*the right man for the right place*”. *Staffing* sumber daya manusia global sangat penting dalam MSDM internasional, karena banyak perusahaan multinasional mengalami kesulitan mempersiapkan tim manajemen internasional yang menggabungkan kondisi pasar lokal dengan pengetahuan keterampilan lokal (Shen, 2006). Perusahaan multinasional menghadapi banyak alternatif pilihan ketika melakukan rekrutmen dan seleksi karena terkait dengan pendekatan *staffing*. Dowling mengelompokkan empat pendekatan yang digunakan oleh perusahaan multinasional untuk mengelola talenta global mereka.

Pertama adalah pendekatan etnosentris. Pada pendekatan etnosentris, anak perusahaan memiliki sedikit otonomi dan keputusan strategis dilakukan oleh perusahaan pusat. Posisi kunci ditempati oleh manajer dari perusahaan pusat. Anak perusahaan dikelola oleh karyawan dari *parent-country*. Artinya, pengadaan talenta berasal dari *parent-country* dan dikelola oleh perusahaan pusat. *Parent-country national* ditempatkan di berbagai negara cabang. Pendekatan ini dipilih karena perusahaan pusat merasa bahwa karyawan di negara cabang atau *home-country national* tidak memiliki kualifikasi yang mencukupi dan perusahaan induk merasa masih diperlukannya komunikasi yang intensif dengan perusahaan induk. Kendati demikian, pendekatan ini memiliki kelemahan karena terdapat batasan promosi bagi *home-country national* menyebabkan penurunan produktivitas, adaptasi *parent-country national* di negara cabang membutuhkan waktu yang lama dan bisa jadi gagal, terdapat perasaan ketidakadilan atas kompensasi yang diterima *host-country national* (Dowling et al., 2017).

Kedua adalah pendekatan polisentris. Pendekatan ini memberikan otonomi pengambilan keputusan bagi anak perusahaan. Anak perusahaan dapat dikelola oleh *host-country national* yang jarang dipromosikan ke perusahaan pusat. *Parent-country national* juga jarang dipindahkan ke anak perusahaan. Kelebihan pendekatan ini adalah tidak perlunya *host-country*

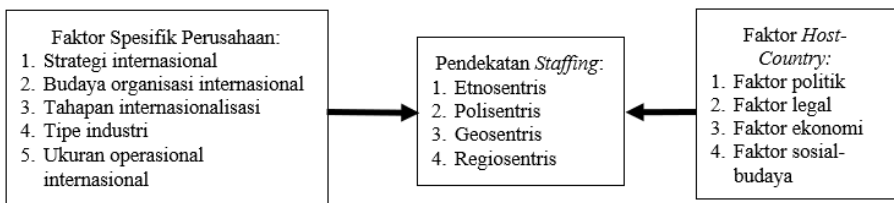
national untuk beradaptasi pada negara baru, penggunaan *host-country national* juga lebih murah dibandingkan *parent-country national*, tidak adanya tuntutan untuk memahami lebih detail situasi politik di negara cabang. Kendati demikian, pendekatan ini juga memiliki kelemahan. Dengan menggunakan pendekatan polisentris, maka terdapat kesulitan komunikasi antara perusahaan cabang dengan perusahaan pusat. Hal ini disebabkan karena adanya keterbatasan bahasa dan pemahaman kontekstual yang rendah manajer perusahaan pusat terhadap anak perusahaan menjadikan perusahaan pusat tertinggal informasi perkembangan anak perusahaan (Dowling et al., 2017).

Ketiga adalah pendekatan geosentris. Pendekatan geosentris tidak terfokus pada batasan negara antara perusahaan pusat dengan anak perusahaan. Perusahaan multinasional menganggap bahwa perusahaan pusat dan anak perusahaan memiliki kontribusi yang unik dan lebih menekankan pada integrasi bisnis. Dengan menggunakan pendekatan ini, perusahaan memilih dan menempatkan tenaga kerja berdasarkan kompetensi, bukan asal negara mereka. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan multinasional untuk mengembangkan tim manajemen internasional yang akan membantu mereka mengembangkan perspektif global dan pengumpulan tenaga kerja internal. Pendekatan ini juga mendukung sumber daya antar unit. Kendati demikian, pendekatan ini sensitif terhadap aturan hukum di *host-country* karena tidak semua perusahaan memiliki kelonggaran imigrasi. Pendekatan ini juga dinilai mahal karena implementasinya meningkatkan biaya pelatihan dan relokasi ekspatriat (Dowling et al., 2017).

Pendekatan keempat adalah regiosentris. Pendekatan ini mencerminkan strategi dan struktur geografis perusahaan multinasional. Sama halnya dengan pendekatan geosentris, pendekatan regiosentris memanfaatkan kumpulan manajer yang lebih luas tetapi dengan cara yang terbatas. Staf dapat pindah ke perusahaan cabang di negara lain, tetapi hanya dalam wilayah geografis tertentu. Manajer regional mungkin tidak dipromosikan ke posisi kantor pusat tetapi memiliki otonomi regional dalam pengambilan keputusan. Penentuan regional ini bisa berdasarkan benua, misalnya Benua Eropa, Benua Amerika, dan Benua Asia. Ekspatriat dapat berpindah ke negara lain, namun hanya pada benua yang sama. Pendekatan ini memfasilitasi interaksi antara ekspatriat anak perusahaan dengan ekspatriat dari perusahaan pusat yang berada pada regional yang sama. Kesamaan regional juga dapat mengurangi risiko kegagalan adaptasi karena masih terdapat kesamaan karakteristik antar negara

dalam satu benua. Di lain sisi, pendekatan ini dapat menghambat pengembangan perspektif global karena terfokus pada wilayah regional tertentu (Dowling et al., 2017).

Secara keseluruhan, perusahaan multinasional dapat memilih satu atau lebih dari empat pendekatan *staffing* untuk global talentanya. Setiap pendekatan memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Pemilihan pendekatan *staffing* pada talenta internasional dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Kebijakan *staffing* internasional yang efektif berasal dari adanya kesesuaian antara strategi, karakteristik, dan lingkungan eksternal suatu perusahaan. Karakteristik perusahaan dan lingkungan eksternal dapat dijabarkan pada faktor konteks *host-country* dan faktor spesifik perusahaan (Hamill, 1989; Welch, 1994; Shen, 2006). Faktor-faktor dalam pemilihan strategi rekrutmen dan seleksi sumber daya internasional diilustrasikan oleh Gambar 16.3.



Gambar 16.3. Model rekrutmen dan seleksi manajemen sumber daya manusia internasional

Sumber: (Shen, 2006)

Berdasarkan informasi yang ditampilkan pada Gambar 3 dapat diketahui bahwa faktor kontekstual pada *host-country* berkaitan dengan lingkungan eksternal perusahaan. Faktor politik dapat menimbulkan ketidakpastian lingkungan bisnis dan eksposur politik. Guna mengatasi ketidakpastian ini, perusahaan multinasional bereaksi dengan mengirimkan lebih banyak karyawan dari perusahaan induk dan menerapkan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang ditentukan oleh perusahaan induk. Hal ini dapat menandakan bahwa ketidakpastian situasi politik menjadi hambatan perusahaan untuk menerapkan polisentris (Shen, 2006). Faktor ekonomi berkaitan dengan posisi ekonomi dan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Kekuatan ekonomi dapat dilihat dari tingkat kemiskinan dan daya beli masyarakat. Informasi ini penting bagi MSDM internasional untuk

memutuskan penggunaan *host-country national* atau *parent-country national*. Di negara dengan daya beli rendah mengindikasikan bahwa upah minimal di wilayah tersebut juga rendah. Manajer sumber daya manusia internasional dapat menggunakan lebih banyak manajer lokal dibandingkan mengirimkan ekspatriat agar dapat efisiensi biaya. Kondisi ekonomi yang kurang stabil ini dapat menjadi pertimbangan perusahaan untuk memilih pendekatan polisentris. Faktor eksternal terakhir yang mempengaruhi keputusan *staffing* adalah sosial-budaya. Perusahaan multinasional untuk mencari kandidat potensial yang berasal dari negara yang memiliki kecenderungan karakteristik budaya yang sama dengan perusahaan induk (Shen, 2006). Kesamaan karakteristik budaya dapat membantu ekspatriat dalam beradaptasi dan mengurangi risiko kegagalan penugasan. Ketidaksesuaian antara budaya individu dengan budaya organisasi dapat mengakibatkan penurunan tingkat keterlibatan intelektual, sosial, dan afektif di antara karyawan di anak perusahaan (Feng & Liu, 2003).

Selain faktor eksternal, faktor internal perusahaan multinasional sama pentingnya dalam mempengaruhi pemilihan pendekatan *staffing*. Merujuk pada Gambar 3, faktor internal terdiri dari strategi internasional, struktur organisasi internasional, budaya organisasi, tahapan internasionalisasi, ukuran operasi internasional, pengalaman internasional, tipe industri, dan pangsa pasar internasional. Strategi dan struktur organisasi berpengaruh terhadap manajemen sumber daya manusia karena manajemen sumber daya manusia merupakan alat untuk menerapkan perubahan strategi dan struktur perusahaan sebagai reaksi terhadap perubahan lingkungan global. Menurut Welch (1994), telah disepakati secara luas bahwa kebijakan etnosentris akan sesuai dengan industri global, kebijakan polisentris sesuai dengan industri multidomestik, dan kebijakan geosentris sesuai dengan industri transnasional. Budaya organisasi dapat menjadi strategi perusahaan global untuk melakukan pengendalian pada perusahaan cabang. Akulturasi anak perusahaan atas budaya perusahaan induk membantu perusahaan induk untuk memastikan bahwa meskipun perusahaan cabang berada pada negara yang memiliki budaya yang berbeda, perusahaan cabang masih memiliki nilai organisasi yang sama dengan perusahaan induk (Shen, 2006). Dengan ini, perusahaan induk dapat menjaga dominasinya di anak perusahaan dan memastikan bahwa operasional global tetap terkendali dan sesuai dengan strategi perusahaan. Budaya organisasi yang mendorong partisipasi pencapaian tujuan dapat

membantu meningkatkan kinerja ekspatriat saat ditugaskan di *host-country* karena menumbuhkan rasa pemberdayaan (Panda, 2022).

Kebutuhan untuk mengendalikan perusahaan anak perusahaan juga melandasi tahapan internasionalisasi organisasi dalam memilih pendekatan *staffing*. Perusahaan pada tahap awal internasionalisasi membutuhkan kontrol yang besar pada anak perusahaan, sehingga pendekatan etnosentris dianggap sesuai dengan situasi ini. Saat tahapan internasionalisasi sudah berada pada tahap dewasa atau puncak, maka perusahaan multinasional akan memerlukan koordinasi aktivitas produksi dan pemasaran global yang fleksibel pada anak-anak perusahaannya, sehingga pendekatan yang dianggap sesuai adalah geosentris. Tahapan internasionalisasi berkaitan erat dengan tipe industri yang dipilih oleh perusahaan multinasional. Perusahaan jasa misalnya, dianggap lebih rentan pada tahap awal internasionalisasi dibandingkan perusahaan manufaktur. Sebagai dampaknya, penggunaan ekspatriat yang lebih banyak dibandingkan karyawan domestik. Hal ini juga berlaku untuk perusahaan yang telah memiliki pengalaman internasional yang banyak, ukuran internasionalisasi yang besar, dan tingkat ketergantungan terhadap pasar internasional. Semakin banyak pengalaman, ukuran yang besar, dan bergantung pada pasar internasional, maka semakin sedikit dibutuhkan ekspatriat pada anak perusahaannya.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa *staffing* merupakan praktik MSDM internasional yang kompleks dan perlu kehati-hatian dalam operasionalnya. Manajer SDM Internasional harus memiliki pengetahuan yang komprehensif akan medan perangnya. Faktor internal dan eksternal perusahaan dapat dengan signifikan mempengaruhi praktik *staffing* talenta global. Manajer SDM Internasional perlu memastikan bahwa penempatan, rekrutmen dan seleksi, dan pengelolaan talenta global harus mendukung operasional perusahaan secara keseluruhan.

F. KESIMPULAN

MSDM internasional merupakan semua aktivitas manajemen sumber daya manusia pada tingkat internasional. MSDM internasional memiliki landasan yang sama dengan manajemen sumber daya manusia domestik, namun tetap berbeda dan lebih kompleks. MSM Internasional mempertimbangkan interaksi aktivitas dan kebijakan SDM, negara

operasional, dan asal tenaga kerja dalam menjalankan fungsinya. Oleh sebab itu terdapat perbedaan cakupan, kompleksitas, legal, adaptasi risiko, dan keterlibatan dengan kehidupan personal antara MSDM internasional dan MSDM domestik.

MSDM internasional sangat dipengaruhi oleh budaya. Budaya berperan penting dalam mempengaruhi perilaku dan cara berpikir individu dan perusahaan. MSDM perlu memperhatikan budaya di negara tempatnya beroperasi untuk memastikan keberhasilan ekspatriat yang ditugaskan. Budaya secara umum terdiri dari budaya *power distance*, individualisme dan kolektivisme, maskulin dan feminin, penghindaran ketidakpastian, orientasi jangka panjang dan jangka pendek, dan keluwesan dan kekangan. Budaya nasional ini mempengaruhi budaya organisasi, sehingga manajer SDM internasional perlu memberikan perhatian. Kendati demikian, manajer SDM internasional tidak harus terpaut dan menitikberatkan budaya nasional, namun berfokus pada budaya organisasi dan proses akulturasi budaya organisasi pusat ke budaya organisasi anak perusahaan.

Pengelolaan SDM global memberikan tantangan bagi MSDM internasional. Pengadaan, rekrutmen dan seleksi, dan pengelolaan talenta global harus mempertimbangkan interaksi antara negara operasional dan asal tenaga kerja. Kebijakan staffing talenta global dapat menggunakan pendekatan neosentris, polisentris, geosentris, dan regiosentris. Setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Guna memilih pendekatan yang sesuai, manajer SDM internasional harus memastikan bahwa terdapat kesesuaian antara faktor internal perusahaan dan lingkungan eksternal suatu perusahaan. Faktor internal perusahaan yaitu strategi internasional, budaya organisasi internasional, tahapan internasionalisasi, tipe industri, dan ukuran operasional internasional. Faktor eksternal perusahaan berasal dari faktor nasional tempat perusahaan berada, yaitu faktor politik, ekonomi, sosial-budaya, dan legal.

DAFTAR PUSATAKA

- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). *International Business: The New Realities, 5th Edition*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Dowling, Peter J, Marion Festing Allen D. Engle, Sr. (2020). *Internasional Human Resource Management 7th edition*, London: Thomson Learning. (DP).
- Feng, J. B., & Liu, L. A. (2023). Culture fit and employee engagement in foreign subsidiaries: Evidence from Chinese multinational enterprises in the United States. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(3), 585-611.
- Hamill, J.(1989). Expatriate Policies in British Multinationals', *Journal of General Management*, 14(4): 18–33.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, third edition (3rd ed.)*. McGraw-Hill Professional.
- Houldsworth, E., Marra, M., Brewster, C., Brookes, M., & Wood, G. (2021). Performance appraisal and MNEs: The impact of different capitalist archetypes. *International Business Review*, 30(5).
- Iheanachor, N., Costa-Climent, R., Ulrich, K. and Ozegbe, E. (2024). "Cross-cultural training and expatriate adjustment: an assessment of expatriates on assignment in African countries", *Management Decision*, 62 (7), 2085-2110.
- Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human resource management*, 25(1), 91-102.
- Lee, J. Y., Taras, V., Jiménez, A., Choi, B., & Pattnaik, C. (2020). Ambidextrous knowledge sharing within R&D teams and multinational enterprise performance: The moderating effects of cultural distance in uncertainty avoidance. *Management International Review*, 60, 387-425.
- Nadeem, S., & De Luque, M. F. S. (2020). Developing an understanding of the human resource (HR) complexities in Pakistan with a GLOBE cultural lens. *Journal of Management & Organization*, 26(4), 483-501.

- Panda, M., Pradhan, R. K., & Singh, S. K. (2022). What makes organization-assigned expatriates perform in the host country? A moderated mediation analysis in the India-China context. *Journal of Business Research*, 142, 663-673.
- Primecz, H. (2023). "Expatriate bubbles in Dubai: expatriates from West and East cohabitating with locals", *Journal of Global Mobility*, 11(1), 6-20.
- Prince, N. R., Prince, J. B., & Kabst, R. (2020). National culture and incentives: Are incentive practices always good?. *Journal of World Business*, 55(3), 101075.
- Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.
- Shen, Jie.(2006). Factors affecting international staffing in Chinese multinationals (MNEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 17:2, 295-315.
- Vogelsang, B., & Pilz, M. (2021). Conditional factors for training activities in Chinese, Indian and Mexican subsidiaries of German companies. *European Journal of Training and Development*, 45(4/5), 419-435.
- Welch, D. (1994). Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework'. *Journal of Management Studies*, 31(2): 139-64.

PROFIL PENULIS



Sri Astutik, S.E., M.Sc.

Penulis saat ini aktif sebagai asisten penelitian di Fakultas Universitas Gadjah Mada dan mengajar manajemen sumber daya manusia di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN Yogyakarta. Penulis menempuh pendidikan S1 Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN Yogyakarta dan menyelesaikan pendidikan S2 Sains Manajemen di Universitas Gadjah Mada. Sebagai *research enthusiast*, penulis terlibat dalam kegiatan konferensi, konsultasi, dan penelitian. Topik penelitian yang diminati adalah perilaku organisasi, kepemimpinan, dan *sustainability*. Pengabdian masyarakat yang pernah dilakukan adalah konsultasi bersama Dewan Pengupahan Kota Yogyakarta, terlibat dalam riset lapangan penentuan kebijakan subsidi program Prakerja Kementerian Perekonomian, dan terlibat pada survei nasional kepuasan pelanggan Kementerian Keuangan.

Email: sri.astutik@mail.ugm.ac.id

BAB 17 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

**Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.
IAIN Ponorogo**

A. DEFINISI KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Ahli-ahli dalam bidang sumber daya manusia telah banyak mendefinisikan keselamatan dan kesehatan kerja dengan berbagai sudut pandang diantaranya:

1. Keselamatan dan kesehatan kerja adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan menciptakan tempat kerja yang aman dan sehat dengan melibatkan peraturan, pelatihan dan kontrol yang ketat terhadap risiko yang ada di lingkungan kerja (Mathis & Jackson, 2010)
2. Keselamatan dan kesehatan kerja adalah pendekatan yang mencakup kebijakan, prosedur dan pengawasan untuk menjaga keselamatan pekerja dari potensi bahaya yang ada di tempat kerja. Kebijakan ini juga melibatkan sanksi terhadap ketidakpatuhan terhadap prosedur keselamatan (Flippo, 1980)
3. Keselamatan dan kesehatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja (Anwar & Mangkunegara, 2009)

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan upaya sistematis untuk mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja di lingkungan kerja. Konsep keselamatan dan kesehatan kerja (K3) tidak hanya mencakup perlindungan fisik, namun juga kesehatan mental pekerja. Penerapan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yang komprehensif akan meningkatkan produktifitas kerja dan mengurangi biaya operasional akibat kecelakaan dan insiden kerja. Lingkungan yang aman dan sehat juga dapat membangun budaya kerja yang kondusif bagi semua pihak yang terlibat.

B. TUJUAN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Tujuan utama dari penerapan keselamatan dan kesehatan kerja (K3):

1. Untuk mencegah dan mengurangi kecelakaan kerja
Hal ini dapat terwujud karena perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.
2. Untuk mencegah dan mengurangi penyakit akibat kerja
Hal ini dapat terwujud karena perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan bersih.
3. Hak-hak tenaga kerja terhadap keselamatan dan kesehatan kerja terlindungi
Hak-hak tenaga kerja yang dimaksud sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Produktivitas tenaga kerja meningkat
Produktivitas tenaga kerja meningkat salah satunya dari rasa aman dan nyaman di lingkungan kerja.

C. FUNGSI KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berfungsi untuk melindungi tenaga kerja dari risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Dengan adanya penerapan keselamatan dan kesehatan kerja (K3), perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman dan sehat. Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan sehat membuat tenaga kerja bekerja dengan optimal tanpa rasa khaatir terhadap bahaya di tempat kerja. Selain itu K3 juga berfungsi untuk memastikan bahwa peralatan dan prosedur kerja sesuai dengan standar keselamatan yang telah ditetapkan agar meminimalkan potensi kecelakaan dan meningkatkan produktivitas.

Selain melindungi tenaga kerja, penerapan K3 juga bermanfaat bagi perusahaan dalam mengurangi biaya yang timbul akibat kecelakaan kerja, seperti biaya pengobatan, kompensasi, dan kerusakan peralatan. Dengan adanya sistem manajemen K3 yang baik, perusahaan dapat meningkatkan citra dan reputasi di mata stakeholder, termasuk investor dan pelanggan. Oleh karena itu, penerapan K3 bukan hanya sekadar kewajiban hukum, tetapi juga menjadi strategi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif.

D. ORGANISASI DAN LAMBANG KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

1. Organisasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Beberapa organisasi yang bergerak di bidang keselamatan dan Kesehatan kerja (K3) baik ditingkat nasional maupun internasional antara lain:

a. *International Labour Organization* (ILO)

Organisasi internasional di bawah naungan PBB yang menangani isu-isu ketenagakerjaan, termasuk K3. ILO menetapkan standar keselamatan kerja yang berlaku secara global.

b. *Occupational safety and Health Administration* (OSHA)

Lembaga yang bertempat di Amerika Serikat, bertanggung jawab dalam menetapkan dan menegakkan standar keselamatan serta menyediakan pelatihan K3.

c. Persatuan Ahli Keselamatan dan Kesehatan Kerja di Indonesia (PAK3I)

Organisasi profesi yang menaungi para ahli K3 di Indonesia untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dalam bidang keselamatan kerja.

d. Asosiasi Ahli Keselamatan dan Kesehatan Kerja (A2K3)

Organisasi yang berfokus pada pelatihan dan pengembangan tenaga ahli K3 di Indonesia.

2. Lambang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Lambang keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berupa roda bergigi berwarna hijau dengan palang di tengahnya. Berikut makna lambang tersebut:



Gambar 17.1. Lambang keselamatan dan kesehatan kerja (K3)
sumber: (*Beranda TemanK3*, n.d.)

- a. Sebelas roda bergerigi: sebelas bab dalam undang-undang No. 1 tahun 1970 tentang keselamatan kerja, melambangkan dinamika dunia industri dan kerja yang terus berputar serta berkembang, bekerja dengan kesegaran jasmani dan rohani.
- b. Palang: bebas dari kecelakaan dan penyakit akibat kerja (PAK)
- c. Warna putih: bersih dan suci
- d. Warna hijau: selamat, sehat dan sejahtera tenaga kerja

E. IDENTIFIKASI BAHAYA DAN PENILAIAN RISIKO

1. Identifikasi Bahaya

Pengidentifikasi potensi bahaya dari suatu kegiatan kerja merupakan inti seluruh kegiatan pencegahan kecelakaan (Stranks, 2000). Akan tetapi, pengidentifikasi bahaya bukanlah ilmu pasti tetapi merupakan kegiatan subjektif dimana ukuran bahaya yang teridentifikasi akan berbeda diantara orang satu dengan orang lainnya. Perbedaan itu tergantung pada pengalaman masing-masing, kebiasaan terhadap proses bersangkutan, sikap dalam menghadapi risiko atau bahaya dan lain sebagainya. Bahaya dapat dibagi menjadi beberapa kategori berdasarkan sumbernya, yaitu:

- a. Fisik
Contohnya adalah kebisingan, ergonomi, radiasi dan pengangkatan manual
- b. Mekanik
Contohnya adalah part yang bergerak dan part yang berotasi
- c. Elektrikal
Contohnya adalah voltase dan area magnetik
- d. Kimia
Contohnya adalah substansi yang mudah terbakar, beracun dan korosif
- e. Biologis
Contohnya adalah virus dan bakteri

Proses identifikasi yang dinilai akan memberikan informasi yang dibutuhkan. Temuan sumber bahaya pada setiap inspeksi harus dicatat sehingga dapat dijadikan acuan ketika mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Hal tersebut dilakukan agar hasil inspeksi dapat dibandingkan

dengan inspeksi sebelumnya. Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam proses identifikasi antara lain:

- a. Survei keselamatan kerja
 - 1) Dinamakan inspeksi keselamatan kerja
 - 2) Inspeksi umum terhadap seluruh area kerja
 - 3) Kurang rinci dibandingkan teknik-teknik lainnya
 - 4) Memberikan gambaran keseluruhan tentang keadaan pencegahan kecelakaan diseluruh area kerja
- b. Patroli keselamatan kerja
 - 1) Inspeksi terbatas pada rute yang sudah ditentukan terlebih dahulu
 - 2) Membutuhkan perencanaan rute berikutnya karena harus memastikan cakupan menyeluruh atas area kerja
 - 3) Mempersingkat waktu setiap inspeksi
- c. Pengambilan sampel keselamatan kerja
 - 1) Melihat pada satu aspek kesehatan atau keselamatan kerja saja
 - 2) Memfokuskan perhatian untuk melakukan identifikasi lebih rinci
 - 3) Perlunya merencanakan serangkaian pengambilan sampel yang mencakup seluruh aspek kesehatan dan keselamatan kerja
- d. Audit keselamatan kerja
 - 1) Inspeksi tempat kerja dengan teliti
 - 2) Melakukan pencarian untuk mengidentifikasi semua jenis bahaya
 - 3) Jumlah setiap jenis bahaya yang teridentifikasi harus tercatat
 - 4) Dapat dikembangkan menjadi sistem peringkat untuk mengukur derajat kesehatan dan keselamatan kerja
 - 5) Audit ulang perlu dilakukan untuk menilai perbaikan yang telah dilakukan
- e. Pemeriksaan lingkungan
 - 1) Dilakukan berdasarkan pengukuran konsentrasi zat-zat kimia di atmosfer
 - 2) Mengidentifikasi kemungkinan bahaya terhadap kesehatan di tempat kerja
 - 3) Pemeriksaan dengan sampel kasar sangat tidak akurat dan sangat mahal
- f. Laporan kecelakaan
 - 1) Dibuat laporan setelah kecelakaan terjadi

- 2) Kecelakaan kecil perlu untuk dicatat dan juga kerugian berupa hilangnya waktu kerja dan produksi
 - 3) Laporan harus mengidentifikasi tindakan pencegahan yang perlu dilakukan
- g. Laporan kecelakaan yang nyaris terjadi
- 1) Laporan insiden-insiden yang dalam keadaan sedikit berbeda akan menyebabkan kecelakaan
 - 2) Diperlukan budaya keselamatan kerja yang tepat untuk mencegah terjadinya nyaris kecelakaan dan kecelakaan
- h. Saran maupun kritik dari karyawan
- 1) Secara formal dapat diperoleh melalui komite keselamatan kerja atau secara informal melalui penyelia
 - 2) Membutuhkan budaya tidak saling menyalahkan untuk memberanikan pekerja melaporkan masalah
 - 3) Sering kali pekerja lebih mengetahui dan dapat menyampaikan apa yang perlu dilakukan
 - 4) Diperlukan umpan balik bagi pekerja dalam bentuk tindakan untuk mempertahankan kredibilitasnya manajemen

Analisis keselamatan pekerjaan (*Job Safety Analysis*) menentukan kesehatan dan keselamatan pekerjaan; produktivitas pekerjaan terkait dengan keselamatan dan keselamatan kerja; insinyur produksi tidak boleh mengabaikan keselamatan, dan spesialis keselamatan tidak boleh mengabaikan keselamatan produksi (Stranks, 2000). Analisa Keselamatan Pekerjaan (JSA) dapat membantu mengidentifikasi bahaya di tempat kerja. Memilah setiap operasi, memeriksa potensi bahaya, dan membuat solusi untuk mengurangi bahaya adalah tujuan dari analisis. Ini termasuk pemeriksaan pabrik dan proses kerja, sistem kerja, termasuk perizinan sistem kerja, dampak pada perilaku, kualifikasi dan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan dan tingkat instruksi, supervisi dan pengontrolan yang sangat penting.

JSA adalah teknik yang mengidentifikasi pencegahan kecelakaan yang disesuaikan dengan bagian dari pekerjaan atau area aktivitas pekerjaan. Tidak hanya itu, faktor perilaku memberikan pengaruh signifikan jika pengukuran dilakukan atau tidak. Hal itu dikatakan sebagai pendekatan diagnostik dan deskriptif. Analisis ini merefleksikan kontribusi yang diberikan oleh semua personal pekerja dari manajer,

supervisor, representatif keselamatan, spesialis kesehatan dan keselamatan, insiyur, kontraktor dalam menciptakan budaya keselamatan. Kemungkinan untuk membuat pendekatan terintegrasi mencegah kecelakaan melalui analisis yang memastikan bahwa semua fungsi ikut terlibat dalam usaha kooperatif.

2. Penilaian Risiko

Identifikasi bahaya dibutuhkan untuk mengetahui operasi mana yang memiliki potensi bahaya. Dimana selanjutnya maka dilakukan penilaian risiko. Penilaian risiko adalah cara-cara yang digunakan Perusahaan untuk dapat mengelola dengan baik risiko yang dihadapi oleh pekerjanya dan memastikan bahwa kesehatan dan keselamatan mereka tidak terkena risiko pada saat bekerja. Terdapat istilah-istilah yang digunakan dalam penilaian risiko, antara lain:

a. Bahaya (*hazard*)

Sesuatu yang berpotensi yang menyebabkan kerugian atau kehilangan

b. Probabilitas

Kemungkinan bahaya dapat menyebabkan kerusakan atau kerugian

c. Risiko

Perpaduan antara probabilitas dan tingkat keparahan kerusakan atau kerugian

d. Berbahaya (*danger*)

Keadaan yang berisiko

e. Tingkat risiko (*extent of risk*)

Ukuran jumlah orang yang mungkin terkena pengaruh dan Tingkat keparahan kerusakan atau kerugian yaitu berupa konsekuensi

Sasaran penilaian risiko adalah mengidentifikasi bahaya sehingga tindakan dapat diambil untuk menghilangkan, mengurangi atau mengendalikannya sebelum terjadi kecelakaan yang dapat menyebabkan cedera atau kerusakan (RIDLEY;, n.d.). Di bawah ini adalah langkah-langkah melakukan penilaian risiko diantaranya:

- a. Mempersiapkan program penilaian risiko yaitu dengan membuat daftar seluruh tugas, proses dan area kerja yang menunjukkan bahaya. Setelah itu membuat daftar secara berurutan dimulai dari tingkatan bahaya yang paling besar dan membuat program penilaian risiko.

- b. Mengidentifikasi bahaya dengan cara berikut ini:
 - 1) Inspeksi keselamatan kerja atau melakukan survei keselamatan di tempat kerja
 - 2) Melakukan patroli keselamatan kerja atau mengidentifikasi bahaya dari rute patrol yang sudah ditetapkan sebelumnya
 - 3) Mengambil sampel keselamatan atau mengadakan pemeriksaan hanya untuk satu jenis bahaya lalu melakukan pengulangan untuk bahaya lainnya
 - 4) Mengadakan audit keselamatan kerja atau menghitung jumlah bahaya yang ada selanjutnya dibandingkan dengan perhitungan sebelumnya
 - 5) Melakukan survei kondisi lingkungan
 - 6) Membuat laporan kecelakaan
 - 7) Membuat laporan kondisi yang hamper menimbulkan kecelakaan
 - 8) Meminta pendapat dari karyawan
- c. Menghilangkan atau mengurangi bahaya dengan beberapa Tindakan berikut:
 - 1) Menghilangkan atau mengurangi bahaya dengan Tindakan. Dengan begitu, masalahnya selesai karena bahaya sudah tidak ada
 - 2) Bahaya yang tidak dapat dihilangkan, dilakukan pengembangan metode kerja yang lebih aman dan penggunaan material alternatif yang lebih rendah bahayanya
- d. Melakukan evaluasi risiko-risiko residual dengan pertimbangan penilaian risiko seperti Tingkat atau uuran bahaya yang terjadi, waktu, jumlah karyawan, probabilitas terjadinya karyawan
- e. Melakukan pengembangan strategi pencegahan seperti:
 - 1) Menghilangkan substansi, peralatan, material atau metode kerja yang berbahaya
 - 2) Melakukan substitusi peralatan, material substansi atau metode kerja dengan lebih aman
 - 3) Mencegah kontaj dengan cara membatasi akses atau waktu kontak dengan substansi
 - 4) Menyediakan APD (alat pelindung diri) sebagai usaha terakhir
- f. Melakukan kegiatan pelatihan terkait operasi metode-metode kerja yang baru dan pelaksanaan Upaya-upaya pencegahan yang benar
- g. Melakukan implementasi Upaya-upaya pencegahan

- h. Melakukan monitor kinerja, memastikan pelaksanaan hal-hal berikut:
 - 1) Upaya pencegahan atau metode kerja yang sedang digunakan
 - 2) Upaya pencegahan berjalan efektif
 - 3) Metode kerja yang baru dipastikan tidak menimbulkan bahaya baru
 - 4) Memberikan tanda dan melakukan koreksi adanya kemungkinan kelemahan Upaya-upaya pencegahan tersebut
 - i. Mengkaji ulang secara berkala dan membuat revisi apabila diperlukan
 - 1) Memastikan metode yang dijalankan efektif
 - 2) Melakukan pembaharuan tindakan pencegahan
 - 3) Mengkaji ulang Ketika metode atau material berubah
 - 4) Mengkaji ulang jika penilaian yang ada sudah tidak efektif
3. Pengendalian Bahaya

Pengendalian bahaya menurut (*Annual Report 2021 | International Labour Organization, 2022*) mencakup semua tindakan preventif yang diambil untuk melindungi pekerja dari ancaman yang dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan. Salah satu pendekatan utama dalam pengendalian bahaya adalah strategi berjenjang yang terdiri dari:

- a. Eliminasi: Menghapuskan sumber bahaya

Eliminasi merupakan strategi pengendalian yang paling efektif karena menghilangkan bahaya sepenuhnya dari lingkungan kerja. Menurut (*The Indonesian National Occupational Safety and Health Profile 2022, n.d.*) eliminasi bahaya adalah langkah utama dalam hierarki pengendalian risiko karena secara langsung mengurangi kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja.

Contoh: jika suatu proses produksi menggunakan bahan kimia beracun, Perusahaan dapat mengubah metode produksi sehingga tidak lagi memerlukan bahan tersebut.

- b. Substitusi: Menggantikan bahan berbahaya

Apabila eliminasi tidak memungkinkan untuk dilakukan, langkah berikutnya adalah substitusi. Substitusi yaitu mengganti bahan atau proses berbahaya dengan alternatif yang lebih aman. Substitusi dapat mengurangi paparan terhadap zat berbahaya tanpa mengorbankan efisiensi produksi.

Contoh: penggunaan pelarut berbasis air sebagai pengganti pelarut berbasis *solvent* yang lebih beracun.

- c. **Pengendalian Teknis: Modifikasi lingkungan kerja**
Pengendalian teknis bertujuan untuk mengisolasi atau mengurangi paparan terhadap bahaya melalui rekayasa teknis. Menurut ACGIH (*American Conference of Governmental Industrial Hygienists*) pengendalian teknis merupakan metode yang sangat efektif dalam mengurangi paparan bahaya di tempat kerja.
Contoh: penerapan pengendalian teknis meliputi pemasangan system ventilasi untuk mengurangi konsentrasi gas berbahaya, penggunaan mesin otomatis untuk mengurangi kontak langsung pekerja dengan bahaya, serta pemasangan pagar pengaman pada mesin berisiko tinggi.
- d. **Pengendalian Administratif: Prosedur dan kebijakan keselamatan**
Pengendalian administrative melibatkan penerapan prosedur kerja yang aman, pelatihan keselamatan bagi pekerja serta pengaturan waktu kerja untuk mengurangi durasi paparan terhadap bahaya. Pengendalian administrasi sangat penting dalam menciptakan budaya keselamatan yang efektif di lingkungan kerja.
Contoh: rotasi pekerja di area berisiko tinggi untuk mengurangi akumulasi paparan
- e. **Penggunaan Alat Pelindung Diri (APD)**
APD digunakan sebagai lapisan perlindungan terakhir jika metode pengendalian lain tidak mencukupi atau tidak dapat diterapkan sepenuhnya. Pemilihan APD harus disesuaikan dengan jenis bahaya yang ada di tempat kerja untuk memastikan efektivitas perlindungan.
Contoh: helm keselamatan, sarung tangan tahan panas dan bahan kimia, masker respirator dan kacamata pelindung.

Setiap metode yang sudah disebutkan memiliki keunggulan dan keterbatasan masing-masing. Meskipun eliminasi dan substitusi merupakan metode yang paling efektif, sering kali metode ini sulit diterapkan dalam beberapa industri. Pengendalian teknis dapat memberikan perlindungan yang baik namun biaya implementasinya cukup tinggi. Sementara itu, pengendalian administrative lebih mudah diterapkan namun sangat bergantung pada kepatuhan pekerja. Meskipun APD efektif sebagai langkah terakhir, metode itu memiliki keterbatasan dalam kenyamanan dan efektivitas jangka Panjang jika tidak digunakan dengan benar.

Kombinasi strategi sering kali lebih efektif dibandingkan hanya dengan mengandalkan satu metode. Misalnya, dalam dunia indutsri manufaktur,

penggunaan robot otomatis (pengendalian teknis) dikombinasikan dengan kebijakan rotasi pekerja (pengendalian administratif) serta penyediaan APD bagi pekerja yang masih harus terlibat langsung dalam proses.

F. PELATIHAN DAN KESADARAN K3

Pelatihan dan kesadaran terhadap keselamatan dan kesehatan kerja merupakan komponen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan produktif. Pelatihan K3 yang efektif tidak hanya melindungi karyawan dari potensi bahaya, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, pelatihan K3 harus mencakup beberapa elemen kunci, seperti orientasi K3, pelatihan khusus, evaluasi berkala dan simulasi darurat. Selain itu penyesuaian pelatihan dengan jenis pekerjaan dan lingkungan kerja sangat penting untuk memastikan efektivitasnya. Pelatihan yang efektif melibatkan:

1. Orientasi K3

Orientasi K3 merupakan langkah awal yang diberikan kepada karyawan baru untuk mengenali potensi bahaya di tempat kerja. Orientasi membantu karyawan memahami risiko yang mungkin mereka hadapi dan cara mengatasinya. Dengan pemahaman awal, karyawan dapat lebih siap dan waspada dalam menjalankan tugas mereka.

2. Pelatihan Khusus

Pelatihan khusus dirancang untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan spesifik terkait tugas tertentu yang memiliki risiko lebih tinggi. Sebagai contoh, penanganan bahan berbahaya memerlukan pemahaman mendalam tentang sifat bahan tersebut dan prosedur penanganannya. Simulasi kebakaran dan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) juga termasuk dalam kategori ini. Materi pelatihan harus mencakup penggunaan APD, prosedur tanggap darurat, dan identifikasi potensi bahaya di tempat kerja.

3. Evaluasi Berkala

Evaluasi berkala merupakan proses penting untuk mengukur efektivitas pelatihan yang telah diberikan. Dengan melakukan evaluasi secara rutin, perusahaan dapat memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan karyawan tetap terjaga dan sesuai dengan perkembangan terbaru. Selain

itu, evaluasi ini juga membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian dalam program pelatihan.

4. Simulasi Darurat

Simulasi darurat adalah metode pelatihan yang bertujuan untuk memastikan kesiapan karyawan dalam menghadapi situasi darurat, seperti kebakaran atau evakuasi. Melalui simulasi ini, karyawan dapat mempraktikkan prosedur yang benar dan mengurangi kepanikan saat situasi sebenarnya terjadi. Sumber dari ITSM.ac.id menyebutkan bahwa selain sesi teori, pelatihan K3 juga mencakup simulasi keadaan darurat seperti kebakaran dan kecelakaan kerja, serta prosedur tindakan pertama dalam menangani insiden di tempat kerja

G. PEMERIKSAAN DAN AUDIT K3

Pemeriksaan dan audit K3 dalam konteks sistem manajemen K3 adalah proses sistematis untuk memastikan kepatuhan dan efektivitas sistem manajemen K3 di perusahaan, yang dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Selain itu, pemeriksaan dan audit dapat membantu mengidentifikasi potensi masalah dan area perbaikan (*SISTEM MANAJEMEN K3*, n.d.). Pengertian audit K3 dalam sistem manajemen K3 adalah proses pemeriksaan sistematis untuk menilai pemenuhan kriteria dan prosedur yang ditetapkan dalam sistem manajemen K3 (Pangaribuan, n.d.)

1. Tujuan audit sistem manajemen K3

- a. Memastikan penerapan sistem K3 sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku
- b. Meningkatkan efektivitas program kerja K3 dan mencegah kecelakaan kerja
- c. Mengidentifikasi kelemahan sistem K3 dan mengusulkan tindakan perbaikan
- d. Memberikan kepastian kepada pemangku kepentingan bahwa perusahaan telah menerapkan sistem K3 yang memadai

2. Jenis audit sistem manajemen K3

- a. Audit internal: dilakukan oleh tim internal organisasi atau perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas sistem manajemen K3 secara berkala

- b. Audit eksternal: dilakukan oleh lembaga independen atau badan sertifikasi, bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap standar tertentu seperti ISO 45001.
3. Tahapan dalam prosesn audit K3
- Proses audit umumnya terdiri dari beberapa tahapan utama. Tahapan pertama adalah perencanaan audit, dimana auditor menentukan cakupan, tujuan dan metode audit yang akan digunakan. Selanjutnya, pada tahap pengumpulan data, auditor mengumpulkan informasi melalui wawancara, observasi dan peninjauan dokumen. Setelah itu, auditor melakukan analisis dan evaluasi terhadap temuan yang diperoleh sebelum menyusun laporan audit. Terakhir, hasil audit digunakan untuk membuat rencana tindakan perbaikan guna meningkatkan sistem K3 yang ada.
4. Kriteria dan standar dalam audit K3
- Audit K3 harus menggunakan kriteria yang jelas dan terukur agar hasilnya objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Beberapa standar yang sering dijadikan acuan dalam audit K3 antara lain ISO 45001, yang berfokus pada sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja serta regulasi nasional seperti undang-undang nomor 1 tahun 1970 tentang keselamatan kerja di Indonesia. Selain itu, organisasi juga dapat menggunakan standar internal yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik industri.
5. Identifikasi risiko dan pengendalian dalam audit K3
- Salah satu aspek penting dalam audit K3 adalah identifikasi risiko yang berpotensi menyebabkan kecelakaan atau gangguan kesehatan di tempat kerja. Auditor harus mengevaluasi bahaya yang ada dan menilai efektivitas langkah pengendalian yang diterapkan. Pendekatan berbasis hierarki pengendalian risiko, yang mencakup eliminasi, substitusi, rekayasa teknik, kontrol administratif dan alat pelindung diri (APD), sering digunakan dalam audit K3 untuk memastikan pengelolaan risiko yang efektif.
6. Tantangan dalam pelaksanaan audit K3
- Meskipun audit K3 sangat penting, pelaksanaannya sering menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya kesadaran dan komitmen dari manajemen dan karyawan terhadap pentingnya K3. Selain itu, keterbatasan sumber daya, seperti tenaga auditor yang kompeten dan teknologi pendukung, juga dapat menjadi hambatan dalam pelaksanaan audit. Oleh karena itu, organisasi perlu

mengembangkan strategi yang efektif untuk mengatasi tantangan ini dan memastikan audit dapat berjalan dengan optimal.

7. Peran auditor dalam audit K3

Audit memiliki peran krusial dalam memastikan keberhasilan audit K3. Auditor harus memiliki kompetensi teknis yang memadai, termasuk pemahaman mendalam terhadap regulasi dan standar K3 serta keterampilan analisis dan komunikasi yang baik. Selain itu, auditor harus memiliki sikap objektif dan independen dalam mengevaluasi sistem manajemen K3 sehingga hasil audit dapat dipercaya dan memberikan manfaat nyata bagi organisasi atau perusahaan.

8. Implementasi tindakan perbaikan pasca-audit

Setelah audit selesai, organisasi harus segera menindaklanjuti temuan audit dengan melakukan perbaikan yang diperlukan. Implementasi tindakan perbaikan harus dilakukan secara sistematis dengan menetapkan prioritas berdasarkan tingkat risiko yang ditemukan. Selain itu, perlu dilakukan monitoring dan evaluasi untuk memastikan efektivitas tindakan yang telah diambil serta mencegah terulang masalah yang sama di masa depan.

9. Audit K3 sebagai alat peningkatan berkelanjutan

Audit K3 tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi tetapi sebagai mekanisme untuk meningkatkan sistem manajemen K3 secara berkelanjutan. Dengan menerapkan prinsip Plan-Do-Check-Act (PDCA), organisasi dapat terus melakukan perbaikan berdasarkan hasil audit yang diperoleh. Pendekatan ini membantu organisasi dalam mencapai tujuan K3 yang lebih tinggi serta menciptakan budaya keselamatan kerja yang kuat di seluruh tingkatan perusahaan.

H. MANAJEMEN INSIDEN DAN KECELAKAAN KERJA

Manajemen insiden dan kecelakaan kerja merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis dan mengatasi insiden yang terjadi di lingkungan kerja. Tujuan utama dari manajemen ini adalah untuk mencegah terulangnya kecelakaan, meningkatkan keselamatan kerja serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan kesehatan dan keselamatan kerja (*SISTEM MANAJEMEN K3*, n.d.).

1. Investigasi Kecelakaan

Investigasi kecelakaan dilakukan untuk menemukan akar penyebab kejadian dan mengembangkan tindakan pencegahan agar tidak terulang kembali. Proses ini melibatkan beberapa langkah utama:

a. Mengumpulkan bukti fisik dan saksi mata

Setelah kecelakaan terjadi, langkah pertama adalah mengumpulkan informasi dari lokasi kejadian antara lain:

- 1) Bukti fisik: peralatan, bahan atau kondisi lingkungan yang berkontribusi terhadap insiden
- 2) Catatan operasional: data sensor, CCTV atau log kerja yang dapat memberikan informasi objektif
- 3) Kesaksian saksi mata: pernyataan dari pekerja atau individu yang melihat kejadian secara langsung

b. Menganalisis penyebab langsung dan tidak langsung

Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi faktor penyebab kecelakaan yang dibagi menjadi:

- 1) Penyebab langsung: faktor yang secara langsung menyebabkan kecelakaan seperti kegagalan alat, kelalaian pekerja atau kondisi lingkungan berbahaya
- 2) Penyebab tidak langsung: faktor yang berkontribusi terhadap insiden dalam jangka panjang misalnya pelatihan yang tidak memadai, kebijakan keselamatan yang kurang efektif atau budaya kerja yang tidak mendukung kepatuhan terhadap prosedur K3

c. Menyusun tindakan korektif untuk mencegah kejadian serupa

Setelah penyebab kecelakaan diidentifikasi, langkah berikutnya adalah merancang dan menerapkan tindakan korektif, seperti:

- 1) Perbaikan prosedur kerja: mengembangkan SOP (*standart operating procedure*) yang lebih ketat
- 2) Pelatihan ulang pekerja: meningkatkan pemahaman tentang keselamatan kerja
- 3) Peningkatan alat keselamatan: mengganti atau memperbaiki peralatan yang rusak
- 4) Penegakan regulasi: memastikan kepatuhan terhadap kebijakan keselamatan yang berlaku

- d. Menggunakan diagram sebab-akibat untuk menentukan akar penyebab

Salah satu metode yang sering digunakan dalam investigasi kecelakaan adalah diagram sebab-akibat. Contoh diagram yang dapat dipakai adalah diagram fishbone atau diagram ishikawa. Diagram ini membantu dalam:

- 1) Mengelompokkan faktor penyebab berdasarkan kategori seperti manusia, metode, material mesin lingkungan dan manajemen
- 2) Memvisualisasikan hubungan antara penyebab langsung dan tidak langsung
- 3) Menentukan akar penyebab agar tindakan perbaikan lebih efektif.

2. Laporan Insiden

Setiap insiden, baik yang menyebabkan cedera atau hanya nyaris terjadi (**near miss**), harus dilaporkan untuk tujuan dokumentasi dan evaluasi. Laporan ini menjadi dasar untuk perbaikan berkelanjutan dalam sistem keselamatan kerja.

a. Elemen yang Harus Ada dalam Laporan Insiden

Laporan insiden harus mencakup informasi berikut:

- 1) Detail waktu dan tempat: kapan dan dimana insiden terjadi
- 2) Identitas pihak yang terlibat: nama pekerja, saksi mata dan supervisor terkait
- 3) Deskripsi insiden: kronologi kejadian secara rinci
- 4) Penyebab insiden: faktor-faktor penyebab berdasarkan hasil investigasi
- 5) Tindakan yang diambil: respon segera setelah kejadian (pertolongan pertama, evakuasi, perbaikan alat dll.)
- 6) Rekomendasi perbaikan: langkah-langkah pencegahan agar kejadian serupa tidak terulang

b. Tujuan dan manfaat laporan insiden

- 1) Analisis dan evaluasi
Memberikan data yang dapat digunakan untuk analisis statistik kecelakaan
- 2) Peningkatan keselamatan
Membantu mengidentifikasi pola kecelakaan dan mengembangkan strategi pencegahan

- 3) Kepatuhan regulasi
Memastikan bahwa organisasi atau perusahaan memenuhi persyaratan hukum terkait pelaporan kecelakaan kerja
- 4) Kesadaran keselamatan
Meningkatkan kesadaran pekerja tentang pentingnya kepatuhan terhadap prosedur keselamatan

DAFTAR PUSTAKA

- Annual Report 2021 | International Labour Organization*. (2022, July 21).
<https://www.ilo.org/publications/annual-report-2021>
- Anwar, P. M., & Mangkunegara, P. (2009). *Manajemen Sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Beranda TemanK3*. (n.d.). Retrieved February 25, 2025, from https://temank3.kemnaker.go.id/page/detail_news/4/6bbb83b41053f6bacd126f8132914083
- Flippo, E. B. (1980). *Personnel Management*. McGraw-Hill.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Pangaribuan, M. (n.d.). *SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA*.
- RIDLEY, J. (n.d.). *KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA* (Jakarta). Erlangga. Retrieved March 9, 2025, from [//library.instiperjogja.ac.id/index.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D4873](http://library.instiperjogja.ac.id/index.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D4873)
- SISTEM MANAJEMEN K3*. (n.d.).
- Stranks, J. W. (2000). *The Handbook of Health and Safety Practice*. Financial Times Prentice Hall.
- The Indonesian National Occupational Safety and Health Profile 2022*. (n.d.). Retrieved March 9, 2025, from https://satudata.kemnaker.go.id/satudata-public/2022/10/files/publikasi/1675661836215_The%2520Indonesia n%2520OSH%2520Profile%25202022_Compiled%252020230124_compressed.pdf

PROFIL PENULIS



Near Anggreini Hesti Noviana, S.Hum., M.M.

Penulis merupakan perempuan kelahiran 7 November 1991 di Ponorogo. Setelah menempuh pendidikan S-1 di Universitas Airlangga Surabaya, penulis melanjutkan pendidikan S-2 di Magister Manajemen Universitas Brawijaya Malang. Sebelum menjadi Dosen Manajemen pada Program Studi Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Negeri sejak tahun 2019, penulis pernah mencicipi pekerjaan menjadi banker di salah satu bank daerah di Jawa Timur. Sekarang, sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian.

Email: nearanggreini@iainponorogo.ac.id

BAB 18 KONFLIK DALAM ORGANISASI

Widya Mardatillah, S.H.,M.H.
Universitas Bosowa

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang tak terhindarkan dalam dinamika organisasi. Konflik ini timbul akibat perbedaan kepentingan, persepsi, atau sistem antar individu maupun antar bagian dalam organisasi. Dan Konflik dalam organisasi juga merupakan fenomena yang sering terjadi akibat interaksi dan atau komunikasi antara individu atau kelompok dengan berbagai latar belakang, tujuan, dan nilai yang berbeda. **Menurut Stoner dan Wankel (1986)** : konflik organisasi adalah ketidak sesuaian anantara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam organisasi yang harus berbagi sumber daya terbatas, aktivitas kerja, atau karena perbedaan status, tujuan, nilai, dan atau persepsi.

Adapun dampak konflik organisasi dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu konflik fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dapat memacu inovasi, kreativitas, dan solusi yang lebih baik. sebaliknya, konflik disfungsional dapat menghambat produktivitas, merusak hubungan kerja, dan menimbulkan stres pada karyawan. Dan menadji petinggi untuk bahas karena konflik dalam organisasi adalah bagian alami dari dinamika kerja. Jika dikelola dengan baik, konflik bisa menadji peluang untuk perbaikan, inovasi, dan penguatan tim. Dan bab ini menjelaskan Konflik dalam Organisasi, memahami konflik, cara meminimalisir, mengatasi, dan menyelesaikan konflik. Tujuan Pembelajaran setelah membaca seluruh bab ini, diharapkan pembaca mampu :

1. Menjelaskan konflik dalam Organisasi
2. Memahami etika dalam berorganisasi
3. Memahami Faktor Terjadinya konflik dalam Organisasi
4. Memahami Jenis-jenis Konflik dalam organisasi

5. Memahami Eksistensi Konflik dalam organisasi ``
6. Memahami Cara mengatasi Konflik dalam organisasi

A. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sosial setiap orang dan atau setiap kelompok memiliki cara berinteraksi yang berbeda untuk membangun sebuah hubungan, dan setiap orang atau kelompok memiliki pola pikir yang berbedah dalam mencapai suatu tujuan yang sama. Orang yang memiliki tujuan yang sama membangun atau disatukan dalam suatu hubungan yang disebut dengan organisasi. Organisasi merupakan suatu kelompok orang-orang yang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dengan struktur, aturan, sistem terorganisir, visi dan misi. Seperti perusahaan, lembaga pemerintah, komunitas, kelompok sosial, dan lembaga Informal. Adapun menurut para ahli tentang organisasi : **Menurut Max Weber:** Weber mendefinisikan organisasi sebagai “ suatu entitas yang memiliki tata aturan yang ditetapkan secara rasional, struktur hierarkis, dan tujuan tertentu”. dan menurut **Pater Drucker** : Drucker mendefinisikan organisasi sebagai “alat kerja yang membawa bersama orang-orang yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan yang sama” (Jatikiom, 2021). Weber menekankan pada struktur, aturan, inovasi, dan manajemen, sedangkan Pater lebih menyoroti tentang orang-orang yang memiliki cara yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan yang sama.

Adapun struktur organisasi yang sangat penting untuk dipahami oleh seluruh komponen dalam menciptakan sistem kerja yang efektif dan efisien dalam berorganisasi. Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang mengatur bagaimana tugas dan tanggung jawab dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan dalam suatu organisasi. Struktur ini berfungsi untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami peran mereka, alur komunikasi berjalan efektif, dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Adapun menurut **Robbins dan Coulter** “struktur organisasi adalah pengaturan formal pekerjaan dalam suatu organisasi” (1016: 322) dan menurut **Griffin dan Moorhead** (2014:430) “ Struktur organisasi pendistribusian tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas masing-masing bagian dalam suatu organisasi” (2014:430)

Contoh Struktur Organisasi



Gambar 18.1 Contoh Struktur Organisasi

Bagan struktur organisasi berfungsi untuk mengetahui struktur bagian, tugas, posisi, serta tanggung jawab setiap anggota dan atau kelompok dalam suatu organisasi. Dengan begitu setiap orang atau kelompok dalam sebuah organisasi dapat bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, dengan tetap memperhatikan tujuan atau pencapaian yang harus dicapai. Kolaborasi dan koordinasi yang baik memudahkan komunikasi antar bagian untuk mencapai tujuan bersama. Namun apabila komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan konflik dalam organisasi. Konflik dalam organisasi suatu hal yang tak bisa dihindarkan. Adapun Faktor penyebab konflik organisasi beragam meliputi komunikasi yang tidak efektif, struktur organisasi yang kompleks, perbedaan kepribadian, dan kelangkaan sumber daya. Komunikasi yang tidak jelas atau informasi yang tidak lengkap dapat menimbulkan kesalahpahaman, sementara struktur organisasi yang rumit dapat menyebabkan pertentangan kepentingan antar departemen. Selain itu, perbedaan nilai, budaya, dan persepsi antar individu juga dapat memicu konflik.

Menurut **Simon dalam Kristanto**: “mendefinisikan konflik sebagai pergulatan antara kebutuhan, ide, keinginan, minat, atau orang yang tidak cocok. Konflik akan muncul ketika terdapat perbedaan yang signifikan antara

harapan dan kenyataan yang dihadapi individu atau kelompok dalam organisasi” (respository.stei.ac.id) (2020)

Terjadinya konflik dalam organisasi suatu hal yang lazim dalam interaksi sosial organisasi, banyak hal yang dapat memicu konflik antar individu maupun kelompok dalam organisasi. Pentingnya kesadaran individu maupun kelompok dalam mengelola sikap apabila timbul konflik antar individu maupun kelompok. Meskipun sering dianggap negatif, konflik dalam organisasi tidak selalu merugikan. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber inovasi, mendorong kreativitas, dan memperkuat dinamika kelompok. Sebaliknya, konflik yang tidak ditangani dengan tepat, dapat menghambat produktifitas, menurunkan moral karyawan, dan merusak hubungan kerja. Oleh karena itu, manajemen konflik yang efektif menjadi esensial dalam menjaga keseimbangan dan kehormatan organisasi. Dengan meningkatnya kompleksitas dalam lingkungan kerja modern, seperti keberagaman tenaga kerja dan teknologi yang berkembang pesat, kemampuan organisasi dalam mengelola konflik menjadi kunci keberhasilan. Manajemen konflik yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat daya saing organisasi. Dalam lima tahun terakhir, berbagai penelitian telah dilakukan untuk memahami dinamika konflik dalam organisasi dan strategi manajemen yang efektif. Penelitian-penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana konflik dapat diidentifikasi, dianalisis, dan dikelola untuk meminimalkan dampak negatif serta memaksimalkan potensi positifnya.

B. JENIS-JENIS KONFLIK DALAM ORGNANISASI

Jenis-jenis konflik dalam organisasi dapat dibedakan menurut pihak-pihak yang saling bertentangan. Atas dasar hal ini, dikenal lima jenis konflik dalam organisasi, yaitu;

1. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya
2. . Konflik antar individu dalam organisasi yang sama. Hal ini sering disebabkan oleh perbedaan- perbedaan kepribadian. Konflik ini juga

berasal dari adanya konflik antar peranan seperti antara manajer dan bawahan.

3. Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, seperti seorang individu dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma- norma kelompok.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama. Karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
5. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien. (T. Hani Handorko, dikutip dalam Hani Pitriani, Deca, 2024),

C. FAKTOR PENYEBAB KONFLIK DALAM ORGNANISASI

1. Faktor Manusia

Egoisme, kesederhanaan, sikap fanatik, dan otoriter merupakan contoh perilaku laku yang muncul sebagai akibat dari ciri-ciri individu dan dapat berdampak negatif pada hubungan interpersonal. Menurut Robbins (2015), bekerja dengan seseorang yang memiliki pandangan positif dapat menginspirasi Anda untuk mencapai pekerjaan terbaik Anda, sedangkan bekerja dengan seseorang yang tidak begitu tenang dapat menurunkan energi Anda dan suasana hati orang lain. Oleh karena itu, sangat penting bagi pengatur waktu untuk selalu bersikap positif dan menciptakan lingkungan yang positif sehingga hasil terbaik dapat dicapai.

2. Faktor Organisasi

a. Persaingan dalam menggunakan sumberdaya sedangkan daya sumber seperti dana, materi, atau fasilitas lainnya diturunkan atau diturunkan, dapat menimbulkan masalah pada saat digunakan. Situasi ini dapat menimbulkan konflik antar departemen atau unit dalam suatu perusahaan. Menurut Barney (dalam Tanny et al., 2017), sumber daya mencakup berbagai aspek seperti keahlian, proses organisasi, atribut, informasi, dan pengetahuan. Organisasi Sumber Daya menekankan

- pentingnya perencanaan dan pelaksanaan strategi yang dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas.
- b. Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi Setiap unit dalam suatu organisasi mempunyai fungsi, tugas, dan bidang yang unik, yang seringkali menimbulkan perbedaan yang dapat menimbulkan konflik antar unit yang bersangkutan. Menurut Pastika dkk. (2016), tercapainya tujuan organisasi dalam suatu bisnis sangat bergantung pada sumber daya manusia yang mampu melaksanakan pengelolaan secara efisien, efektif, dan produktif.
 - c. Interdependensi tugas Konflik muncul ketika terdapat kebencian yang besar antar kelompok, ketika satu kelompok tidak dapat melaksanakan tugasnya tanpa meremehkan hasil kelompok lain. Menurut Robbins (2015), keterlibatan adalah fokus utama bagi banyak organisasi karena, menurut survei besar-besaran, hanya sebagian kecil karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dibandingkan dengan pekerjaan mereka.
 - d. Perbedaan nilai dan persepsi Suatu kelompok dapat mengembangkan persepsi negatif jika tindakannya tidak tepat. Persepsi menurut Robbins (2015) adalah proses dimana seseorang mengorganisasikan dan menafsirkan informasi yang diperoleh melalui indera untuk memahami lingkungan sekitarnya. Ada tiga factor target, penilai, dan situasi yang mempengaruhi persepsi ini. Selain itu, nilai-nilai yang dimiliki setiap orang juga membantu memperkuat pemahamannya terhadap orang lain dan memengaruhi cara orang lain memandang kita.
 - e. Masalah status Konflik dapat timbul ketika suatu departemen atau unit bekerja untuk memperbaiki posisinya, sedangkan departemen atau unit lain terkena dampak perubahan hierarki organisasi tersebut di atas. Menurut Robbins (2015), status adalah suatu kedudukan yang ditentukan secara sosial, yaitu suatu pujian yang diberikan kepada suatu kelompok atau individu oleh orang lain. Penting bagi setiap anggota kelompok untuk memastikan bahwa status hierarki yang disebutkan di atas sudah benar. Ketidakadilan dalam hal ini dapat mengakibatkan ketidakseimbangan, yang kemudian memerlukan berbagai jenis perilaku yang dimaksudkan untuk memperbaiki situasi tersebut.

- f. Hambatan komunikasi Hambatan dalam komunikasi, baik dalam koordinasi, perencanaan, pengawasan, atau kepemimpinan, dapat membantu menyelesaikan konflik antar departemen atau unit. Menurut Anwar (2015), keterampilan komunikasi setiap individu sangatlah penting karena merupakan komponen kunci keberhasilan suatu organisasi atau individu dalam mengarungi dunia bisnis. Sebaliknya Covey (dalam Chaerul Anwar, 2015) menyatakan bahwa untuk mengembangkan komunikasi yang efektif, ada beberapa faktor penting yang harus diperhatikan, antara lain kemampuan memahami orang lain, kemampuan menjunjung komitmen, kemampuan menjelaskan harapan, kemampuan kemampuan bertanya dengan sopan jika ada sesuatu yang kurang jelas, dan kemampuan menunjukkan integritas.
3. Faktor Lingkungan
Perubahan di Lingkungan Eksternal, Perubahan yang cepat dalam industri atau pasar dapat menimbulkan kegelisahan dan ketegangan yang dapat menimbulkan konflik dalam organisasi. Organisasi Budaya, Budaya yang tidak mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka dapat menimbulkan konflik. Budaya yang mengedepankan keterampilan kerjasama tim dapat menciptakan rasa persahabatan antar peserta. (Ayyaash, 2021)

D. DAMPAK KONFLIK

Konflik dapat berdampak positif dan negatif dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Dampak Positif Konflik
Bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik dapat dilakukan secara efisien dan efektif maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang dinampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti:
 - a. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.

- b. Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
- c. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas.
- d. Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.
- e. Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (education), pelatihan (training) dan konseling (counseling) dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin. (Wijono, 1993)

Dampak Positif lainnya

- a. Menjaga Kelangsungan Dan Kesatuan Organisasi Konflik yang ditangani dengan baik membantu organisasi terus bergerak maju dan mencegahnya dari stagnasi. Ketika ketidaksepakatan atau konflik muncul, organisasi memiliki kesempatan untuk mempertimbangkan kembali tujuan dan metodenya. Prosedur penyelesaian konflik yang efisien dapat meningkatkan kerja sama dan memperkuat ikatan di antara para peserta, yang pada akhirnya menghasilkan lingkungan yang lebih damai.
- b. Meningkatkan Kemampuan Menyesuaikan Diri Dengan Lingkungan Sekitar Pendapat dan cara berpikir yang berbeda sering kali merupakan akibat dari konflik, yang membuat organisasi lebih tanggap terhadap perubahan baik di lingkungan internal maupun eksternal. Dengan keterampilan manajemen konflik yang kuat maka individu akan dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah lebih cepat dan tetap relevan di sektornya.

- c. Mendorong Adanya Inovasi dan Perbaikan Organisasi dapat menggunakan konflik sebagai katalisator untuk mengidentifikasi area yang memerlukan modifikasi atau perbaikan. Anggota organisasi didorong untuk berinovasi dan melakukan perbaikan terhadap metode yang sudah mapan. Perubahan yang ditimbulkan oleh konflik ini dapat menghasilkan perbaikan dalam hal efektivitas, efisiensi, dan keselarasan tujuan perusahaan dengan persyaratan terkini.
 - d. Memunculkan Keputusan yang Kreatif. Konflik sering kali mendorong orang untuk berpikir kreatif dan mencari solusi yang tidak konvensional. Ketika ada ketegangan atau perbedaan pendapat, ide-ide baru dapat muncul karena anggota organisasi terdorong untuk mengemukakan pandangan yang lebih inovatif. Keputusan yang dihasilkan dari pemecahan konflik seringkali lebih beragam dan kaya akan alternatif, yang dapat membawa organisasi ke arah yang lebih progresif.
 - e. Memunculkan Persepsi yang Lebih Kritis Terhadap Perbedaan Pendapat. Konflik dapat membantu anggota organisasi untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis. Dalam situasi konflik, individu diajak untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang dan mempertimbangkan pendapat yang berbeda. Hal ini mengajarkan pentingnya toleransi terhadap yang konstruktif, bukan destruktif. (Neuman & Baron, 1998)
2. Dampak Negatif Konflik
- Dampak negatif konflik sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektif dalam pengelolaannya yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik. Akibatnya muncul keadaan-keadaan sebagai berikut:
- a. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung seperti misalnya ngobrol berjam-jam sambil mendengarkan sandiwara radio, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pimpinan tidak ada di tempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tak jelas.
 - b. Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang

- bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.
- c. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, maag ataupun yang lainnya.
 - d. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesin-mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.
 - e. Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk dan ini disebut labor turn-over. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan dan dapat muncul pemborosan dalam cost benefit.
- (Wijono, 1993)

E. MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Manajemen konflik merupakan metode yang efektif guna mengelola dan mengatasi konflik baik dalam organisasi maupun perusahaan melalui penerapan manajemen konflik, berbagai bentuk konflik dan masalah dapat diminimalisir dan bahkan dicegah sebelum menimbulkan kerugian bagi semua pihak yang terlibat.

Manajemen konflik adalah langkah-langkah yang diambil oleh pelaku atau pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan ke arah penyelesaian yang konstruktif atau destruktif. Manajemen konflik dapat melibatkan upaya mandiri, pemecahan masalah secara kolaboratif (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga), atau pengambilan keputusan pihak ketiga. Pendekatan manajemen konflik yang berorientasi pada proses mengacu pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para partisipan dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi konflik. Manajemen konflik adalah proses mengembangkan rencana dan mengendalikan situasi tidak

pantas yang terjadi antar pihak. Siapa yang mempunyai konflik. Hal ini juga mengacu pada proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan berbagai upaya anggota dalam suatu organisasi, dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen konflik adalah proses dimana pihak-pihak yang berkonflik atau pihak ketiga mengembangkan strategi konflik dan menerapkan strategi tersebut untuk mengendalikan konflik guna menghasilkan resolusi yang diinginkan. Beberapa cara untuk mengelola konflik, yaitu:

1. Win-win solution. Dalam model ini, peserta bertemu untuk membahas isu-isu terkait konflik. Tujuannya adalah untuk mengintegrasikan kebutuhan masing-masing kelompok. Konflik menjadi masalah bersama dan kedua belah pihak harus bekerja sama mencari solusi kreatif. Pendekatan ini dapat digunakan jika kondisi berikut terpenuhi: kedua kelompok yang berkonflik mempunyai tingkat kepercayaan tertentu satu sama lain, kedua belah pihak memiliki komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan konflik, dan nilai investasi mereka dalam organisasi sangat tinggi.
2. Superordinate Goals. Pergeseran ke tujuan yang lebih tinggi dapat menjadi cara yang efektif untuk mengurangi konflik dengan mengalihkan perhatian pihak-pihak yang terlibat dari tujuan yang berbeda ke tujuan bersama yang tingkatnya lebih tinggi.
3. Expansion of Resources. Jika konflik muncul karena sumber daya yang langka, maka penyelesaian masalah tersebut memerlukan upaya perluasan sumber daya. Namun, sumber daya organisasi yang terbatas tidak mudah untuk diukur.
4. Avoidance. Manajer mengundurkan diri seolah-olah tidak ada konflik. Tujuannya adalah untuk mengulur waktu dan penundaan, menunggu informasi lebih lanjut untuk mengambil tindakan yang tepat.
5. Smoothing. Teknik ini menekankan kesamaan kepentingan dan tujuan bersama. Tugas manajer adalah meminimalkan perbedaan antara dua pihak yang berkonflik, dengan menekankan bahwa jika tidak bekerja sama maka tujuan organisasi akan terhambat dan tidak boleh berpihak pada satu kelompok.
6. Compromise. Pendekatan ini merupakan pendekatan tradisional dalam penyelesaian konflik dengan menggunakan pendekatan tidak ada pemenang atau pecundang, dimana masing-masing kelompok

memberikan konsesi dan pengorbanan untuk memuaskan kelompok lainnya.

7. **Authoritative Command.** Pendekatan ini didasarkan pada wewenang eksekutif untuk memaksa bawahannya menghentikan konflik. Pendekatan ini sering kali gagal mengatasi permasalahan kritis. Konflik telah terselesaikan pada saat itu, namun bisa pecah kapan saja
8. **Intergroup Training.** Kelompok yang bertikai diminta mengikuti seminar/ lokakarya diluar tempat kerja dengan fasilitator (tanpa diketahui) yang mengatur interaksi kedua kelompok itu. Pengalaman yang diperoleh diharapkan memperbaiki sikap dan hubungan.
9. **Third Party Mediation.** Teknik ini menggunakan konsultan sebagai pihak ketiga yang diundang untuk mediasi kelompok yang bertikai, ataupun dengan menggunakan jasa arbiter. (Ross, dikutip dari Hani Pitriani, Deca, 2024).

F. ETIKA BERORGANISASI

Istilah etika dan moral sering dicampur adukan. Etika berasal dari Bahasa Yunani yaitu “ethos”, yang artinya kebiasaan atau watak, sedangkan moral dari bahasa Latin yaitu “mos” yang artinya cara hidup atau kebiasaan. Pengertian tersebut menghasilkan pengertian yang sama namun, terdapat perbedaan menurut Solomon yakni etika berkenaan dengan disiplin ilmu yang mempelajari nilai-nilai yang dianut oleh manusia beserta kebenarannya dan dalam hal ini etika merupakan salah satu cabang filsafat. Sedangkan moral dalam pengertiannya yang umum menaruh penekanan kepada karakter dan sifat-sifat individu yang khusus, diluar ketaatan pada peraturan. Dan moralitas sendiri mempunyai makna yang lebih khusus sebagai bagian dari etika. Moralitas berfokus kepada hukum-hukum dan prinsip-prinsip. Etika merupakan hasil perenungan dari moralitas yang dirasakan perlu adanya etika dalam kehidupan, karena merupakan kewajiban moral untuk mewujudkan sesuatu yang baik, baik bagi diri sendiri, kelompok, masyarakat, maupun bangsa dan negara. Menurut Srisumantri, bahwa nilai-nilai etika dan moral harus diletakan sebagai landasan atau dasar pertimbangan dalam setiap kegiatan dibidang keilmuan, Tahap tertinggi dalam kebudayaan moral manusia, ujar Charles Darwin, adalah ketika menyadari bahwa kita sewajarnya mengontrol pikiran kita. Karena, pikiran merupakan

faktor penentu dan pemutus suatu tindakan yang akan kita lakukan, pikiran baik akan menghasilkan moral atau etika yang baik sedangkan pikiran yang buruk akan menghasilkan tindakan yang buruk (Hasibuan, 2017). Ajaran moral guna meningkatkan moralitas manusia agar menjadi lebih baik, sedangkan etika bertugas memberi argumentasi rasional untuk mendukung ajaran moral. (Abdul Rahman Safiih, Didi Sunardi, dan Desi Prasetyani, 2023)

1. Definisi etika menurut para ahli:
 - a. K. Bertens: Etika adalah nilai-nilai dan norma-norma moral, yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya.
 - b. W. J. S. Poerwadarminto: Etika adalah ilmu pengetahuan tentang asas-asas akhlak (moral).
 - c. Prof. DR. Franz Magnis Suseno: Etika adalah ilmu yang mencari orientasi atau ilmu yang memberikan arah dan pijakan pada tindakan manusia.
 - d. Ramali dan Pamuncak: Etika adalah pengetahuan tentang perilaku yang benar dalam satu profesi.
 - e. H. A. Mustafa: Etika adalah ilmu yang menyelidiki, mana yang baik dan mana yang buruk dengan memperhatikan amal perbuatan manusia sejauh yang dapat diketahui oleh akal pikiran(Diana, 2020)
2. Etika di tempat kerja atau organisasi, meliputi kewajiban untuk melakukan tugas dan wewenang sesuai dengan ketentuan, seperti menjalankan job description sesuai porsi dan tanggung jawab. Etika di tempat kerja juga harus bisa membangun etos kerja, menjalin kerja sama secara kooperatif untuk mencapai tujuan, taat pada SOP dan tata kerja, membangun suasana yang kreatif, serta berorientasi dalam meningkatkan kualitas kerja. Berikut empat etika inti yang biasanya dibutuhkan perusahaan:
 - a. Integritas
Prinsip ini penting untuk bertindak benar, mengetahui apa yang baik dan buruk, dan bertindak secara adil. Mendasarkan karier pada landasan kebenaran dan integritas dapat membantu membangun hubungan yang sehat dan langgeng dengan pemberi kerja, manajemen, kolega, klien, dan pemangku kepentingan di tempat kerja

lainnya. Sebuah organisasi yang bertindak jujur dalam semua urusannya dapat membangun reputasi yang kokoh dan dapat diandalkan dalam industri dan di antara pelanggan.

b. Hormat

Suatu organisasi dapat bekerja secara efektif jika mereka memiliki tim khusus yang memfasilitasi pertumbuhan perusahaan. Menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan sangat penting untuk mengurangi pergantian karyawan karena hal ini menjamin suasana kerja yang aman dan penuh rasa hormat. Suatu perusahaan dapat menjaga rasa hormat antara rekan kerja, manajemen, dan karyawan dengan membangun suasana kerja yang bersahabat untuk meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan.

c. Inovasi

Konsep inovasi sangat penting bagi organisasi yang ingin mengungguli pesaingnya atau merilis produk atau layanan ke pasar. Inovasi melibatkan penciptaan ide dan inspirasi baru tanpa meniru karya orang lain.

d. Mengemudi

Keinginan untuk melakukan perbaikan terus-menerus dapat dicapai jika ada kemauan terus-menerus untuk belajar. Drive adalah nilai inti lain yang diintegrasikan perusahaan ke dalam struktur operasional mereka untuk menciptakan sistem bagi karyawan untuk menyelesaikan lebih banyak tugas dan mencapai tujuan yang lebih besar. Bisnis seperti ini menyediakan platform yang diperlukan bagi karyawan untuk membangun kemampuan kreatif mereka, mencapai tujuan yang menantang, dan memperluas keahlian mereka. Memiliki nilai ini di organisasi Anda dapat memastikan peningkatan produktivitas dan nilai karyawan yang lebih tinggi secara terus-menerus. (Jaiton Habeahan, Monalisa Lumbantobing, Rista Y. Lumban Gaol, Bonaraja Purba, 2023)

3. Prinsip-prinsip etika

- a. Prinsip keindahan Prinsip ini mendasari segala sesuatu yang mencakup penikmatan rasa senang terhadap keindahan. Berdasarkan prinsip ini, manusia memperhatikan nilai-nilai keindahan dan ingin merasakan sesuatu yang indah dalam perilakunya misalnya dalam

- berpakaian, penataan ruang dan sebagainya sehingga membuatnya lebih bersemangat untuk bekerja.
- b. Prinsip persamaan Setiap manusia pada hakikatnya memiliki hak dan tanggungjawab yang sama, sehingga muncul tuntutan terhadap persamaan hak antara laki-laki dan perempuan, persamaan ras, serta persamaan dalam berbagai bidang lainnya. Prinsip perilaku yang tidak diskriminatif atas dasar apapun.
 - c. Prinsip kebaikan Prinsip ini mendasari perilaku individu untuk selalu berupaya berbuat baik dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Prinsip ini biasanya berkaitan dengan nilai-nilai kemanusiaan seperti hormat-menghormati, kasih sayang membantu orang lain, dan sebagainya. Manusia pada hakekatnya selalu ingin berbuat baik karena dengan berbuat baik manusia akan dapat diterima oleh lingkungan. Penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesungguhnya bertujuan untuk menciptakan kebaikan bagi masyarakat.
 - d. Prinsip Keadilan Pengertian Keadilan adalah kemauan yang tetap dan kekal untuk memberikan kepada setiap orang apa yang semestinya mereka peroleh. Oleh karena itu, prinsip ini mendasari seseorang untuk bertindak adil dan proporsional serta tidak mengambil sesuatu yang menjadi hak orang lain.
 - e. Prinsip kebebasan Kebebasan dapat diartikan sebagai keleluasaan untuk bertindak atau tidak bertindak sesuai dengan pilihan yang sendiri. Dalam prinsip kehidupan dan hak asasi manusia, setiap manusia mempunyai hak untuk melakukan sesuatu sesuai dengan kehendaknya sendiri sepanjang tidak merugikan atau mengganggu hak orang lain. Oleh karena itu, setiap kebebasan harus diikuti dengan tanggung jawab sehingga manusia tidak melakukan tindakan yang semenamena kepada orang lain . (Jaiton Habeahan, Monalisa Lumbantobing , Rista Y. Lumban Gaol, Bonaraja Purba, 2023)

G. CARA MENGATASI KONFLIK DALAM ORGANISASI

1. Strategi Mengatasi Konflik Menurut Sinambela, terdapat beberapa strategi mengatasi konflik di dalam organisasi, yaitu:
 - a. Menghindar. Jika kekhawatiran atau kesulitan yang mungkin mengarah pada konflik tidak terlalu signifikan atau jika potensi kontroversi lebih besar daripada akibat yang ditimbulkannya, konflik dapat dihindari sama sekali.
 - b. Anggota tim yang terlibat konflik dapat mengakomodasi anggota lain dengan memprioritaskan kebutuhan mereka. Membiarkan orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah memungkinkan munculnya kerjasama dengan memberi mereka kesempatan untuk mengambil keputusan.
 - c. Persaingan digunakan ketika salah satu pihak percaya bahwa mereka memiliki pengetahuan yang lebih tinggi atau ketika salah satu pihak menolak untuk menyerahkan cita-cita mereka, yang keduanya dapat menimbulkan ketegangan tetapi mungkin diperlukan untuk keselamatan.
 - d. Kompromi atau negosiasi, di mana masing-masing pihak membuat konsesi dan memperoleh konsesi sambil meminimalkan kelemahan mereka sendiri untuk kebaikan yang lebih besar.
 - e. Pemecahan masalah dan kerja kelompok Cara kerja sama untuk memecahkan masalah antara lain:
 - 1) Pengaturan yang saling menguntungkan, ketika semua pihak yang terlibat mencapai tujuan proyek mereka.
 - 2) Sangat penting bahwa setiap orang yang terlibat berjanji untuk merawat dan mendukung satu sama lain.
2. Penyelesaian konflik dalam organisasi secara hukum bisa dilakukan melalui beberapa langkah berikut :
 - a. Identifikasi dan Evaluasi konflik
 - 1) Pastikan memahami sumber konflik, apakah berkaitan dengan perbedaan kepentingan, pelanggaran aturan organisasi, atau masalah hukum lainnya.
 - 2) Kumpulkan bukti dan dokumen terkait seperti perjanjian, aturan internal organisasi, atau korespondensi terkait.

- b. Penyelesaian Internal (Non-Litigasi)
Sebelum membawa konflik ke ranah hukum, coba selesaikan melalui mekanisme internal:
- 1) Mediasi internal : gunakan pihak netral dalam organisasi untuk menengahi masalah.
 - 2) Arbitrase Internal : jika organisasi memiliki peraturan yang mengatur arbitrase internal, manfaatkan mekanisme ini.
 - 3) Dewan disiplin atau etik : jika konflik terkait pelanggaran kode etik, serahkan kepada dewan atau komite terkait.
- c. Penyelesaian eksternal (Hukum dan litigasi)
Jika penyelesaian internal tidak berhasil, gunakan jalur hukum yang tersedia :
- 1) Mediasi atau Arbitrase Eksternal : bisa dilakukan melalui mediator/ arbitor independen atau lembaga seperti badan arbitrase nasional Indonesia (BANI)
 - 2) Laporan ke kementerian atau lembaga terkait : jika konflik melibatkan pelanggaran administratif atau ketenagakerjaan, bisa melapor ke dinas ketenagakerjaan, ombudsman, atau kementerian hukum dan HAM.
 - 3) Pengadilan : Pengadilan Negeri jika konflik terkait perdata atau perselisihan antar anggota organisasi.
Pengadilan tata usaha negara : jika konflik melibatkan kebijakan organisasi yang bersifat administratif.
Pengadilan Hubungan Industrial, jika menyangkut hak-hak ketenagakerjaan dalam organisasi
- d. Menggunakan bantuan hukum
- 1) Jika konflik cukup kompleks, konsultasikan dengan pengacara yang memiliki keahlian di bidang hukum perdata, tata usaha negara, atau ketenagakerjaan.
 - 2) Pastikan segala langkah yang diambil sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) organisasi serta hukum yang berlaku di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman Safiih, Didi Sunardi, dan Desi Prasetyani, pentingnya etika dalam membentuk perilaku organisasi bagi UMKM di kampung cibogo-gogor, jurnal pengabdian kepada masyarakat Vol.3 No 1, februari 2023
- Ayyaash, K. I. (2021). Faktor-faktor penyebab konflik pada internal Brownies Hacienda. *PERFORMA*, 4(1), 01–10. <https://doi.org/10.37715/jp.v4i1.1181>
- Diana, Ika Maully. “Prinsip-Prinsip Etika”. <https://ikamaullydiana.wordpress.com/2013/12/09/etika-profesi-akuntansi-2/> diakses pada 14 Maret 2020 pukul 17:36
- Griffin, r. W., & Moorhead, G. (2014) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11TH ed.) South-Western Cengage learning.
- Hani Pitrian, Deca, *Manajemen Konflik dalam Sebuah Organisasi*, Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora Vol. 1. No. 3, januari 2024
- Jaiton Habeahan, Monalisa Lumbantobing, Rista Y. Lumban Gaol, dan Bonaraja Purba, *Analisis Etika Individu dalam organisasi Modern*, Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi, Vol. 1, No. 1 November 2023
- Jenis-jenis konflik dalam organisasi *Student Research Journal* Volume.2, Nomor.6 Tahun 2024
- Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia (JUBPI)* - Vol.2, No.3 Agustus 2024
- Kristanto, A.B. (2020). “Analisis Konflik dalam Organisasi” *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, (respository.stei.ac.id)
- Robbins, S., & Coulter, m. (2016). *Management* (12th. Ed) Persen Education
- Ross, M. H. (1993). *The Culture of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective*. Yale University Press.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (198). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.(djkn.kemenkeu.go.id)

PROFIL PENULIS



Widya Mardatillah, S.H.,M.H. Lahir di Ujung Pandang pada tanggal 15 Agustus 1993. Anak ke tiga dari lima bersaudara. Riwayat Pendidikan Sekolah Dasar lulus pada (2005) di SD Inpres Borong Jambu I Makassar, Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 19 Makassar lulus pada (2008), lanjut pada Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 07 Manado dan pindah ditahun 2019 dibangku Kelas XI di SMA Negeri 12 Makassar dan lulus (2011), Lanjut ke jenjang Stata satu (S1) di Universitas Bosowa pada Program Studi Ilmu Hukum minat Hukum Perdata dan lulus (2015), Lulus dengan predikat Pujian dan mendapat predikat Lulusan terbaik satu tingkat fakultas dan juga sebagai lulusan terbaik satu tingkat Universitas, dan mendapat penghargaan berupa Beasiswa lanjut pendidikan Stara dua (S2) pada Program Pascasarjana Universitas Bosowa Program Studi Ilmu Hukum dengan konsentrasi tugas akhir tentang Hukum Perdata dan lulus (2020). Pernah bekerja di Kantor Notaris yang terletak di Kabupaten Gowa Pada Tahun 2022, Lulus penerimaan Dosen Pada tahun 2022 di Universitas Sulawesi Raya dan menjadi Dosen tetap Non PNS Pada Tahun 2024, dan sekarang berhomebase di Universitas Bosowa.

Email. mardatillahwidya@gmail.com.

BAB 19 TANTANGAN DAN ARAH MASA DEPAN SDM

Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Perkembangan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan demografis telah mengubah lanskap pengelolaan sumber daya manusia secara signifikan. SDM memainkan peran strategis dalam mendukung organisasi menghadapi tantangan ini sekaligus memanfaatkan peluang yang ada. Bab ini membahas berbagai tantangan utama serta menguraikan arah masa depan pengelolaan SDM.

A. TANTANGAN UTAMA DALAM PENGELOLAAN SDM

1. Transformasi Digital

Pengadopsian teknologi digital seperti kecerdasan buatan, big data, dan otomatisasi telah menciptakan peluang baru sekaligus tantangan. SDM harus beradaptasi dengan perubahan teknologi ini, baik dalam hal pengelolaan tenaga kerja maupun pelatihan keterampilan baru.

Tantangan:

- a. Mengelola perubahan budaya organisasi akibat teknologi
Mengelola perubahan budaya organisasi akibat teknologi adalah tantangan yang memerlukan pendekatan strategis dan holistik. Berikut adalah beberapa langkah penting yang dapat diambil untuk mengelola perubahan tersebut:
 - 1) Memahami dampak teknologi pada budaya organisasi
 - a) Identifikasi bagaimana teknologi akan memengaruhi proses kerja, komunikasi, dan hubungan antarpegawai.

- b) lakukan analisis kebutuhan organisasi untuk memastikan teknologi yang diterapkan sejalan dengan visi dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Membangun kesadaran dan komunikasi
 - a) Sosialisasi awal: informasikan kepada seluruh staf tentang perubahan teknologi yang akan diimplementasikan, manfaatnya, dan dampaknya pada budaya kerja.
 - b) Transparansi: berikan ruang untuk diskusi dan tanggapan agar semua pihak merasa didengar dan terlibat dalam proses.
- 3) Meningkatkan kompetensi dan kesiapan SDM
 - a) Pelatihan dan pendidikan: adakan program pelatihan untuk memastikan karyawan mampu menggunakan teknologi baru.
 - b) Perubahan pola pikir: dorong pola pikir terbuka terhadap inovasi dan perubahan.
- 4) Menyesuaikan nilai dan kebijakan organisasi
 - a) Revisi nilai: pastikan nilai-nilai organisasi tetap relevan dan mencerminkan adaptasi terhadap perubahan teknologi.
 - b) Kebijakan baru: sesuaikan kebijakan kerja untuk mendukung budaya kolaborasi, fleksibilitas, dan efisiensi.
- 5) Memimpin dengan keteladanan
 - a) Pemimpin harus menjadi contoh dalam mengadopsi teknologi dan mendukung perubahan.
 - b) Tunjukkan komitmen terhadap transformasi dengan tindakan nyata, bukan hanya kata-kata.
- 6) Mengelola resistensi perubahan
 - a) Identifikasi resistensi: kenali sumber resistensi, baik individu maupun kelompok.
 - b) Pendekatan empati: dengarkan kekhawatiran karyawan dan berikan solusi yang sesuai.
 - c) Keterlibatan semua pihak: libatkan karyawan dalam proses perubahan untuk menciptakan rasa kepemilikan.
- 7) Memonitor dan mengevaluasi proses
 - a) Lakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan teknologi yang diadopsi berjalan efektif.
 - b) Gunakan feedback dari karyawan untuk memperbaiki proses adaptasi dan integrasi.

Contoh Praktis:

- a. Penerapan Teknologi AI: Banyak perusahaan mengintegrasikan AI untuk meningkatkan efisiensi kerja. Hal ini memerlukan pelatihan karyawan dan penyesuaian budaya kerja berbasis data.
- b. Kerja Hybrid: Teknologi memungkinkan kerja jarak jauh, sehingga organisasi perlu mendorong budaya fleksibilitas dan kinerja berbasis hasil, bukan jam kerja.

Dengan mengelola perubahan secara terstruktur dan inklusif, organisasi dapat memanfaatkan teknologi untuk memperkuat budaya kerja dan meningkatkan daya saing di era digital.

2. *Reskilling* dan *upskilling* tenaga kerja agar relevan di era digital

Reskilling dan **upskilling** tenaga kerja adalah strategi kunci untuk memastikan karyawan tetap relevan dan produktif di era digital. Berikut adalah langkah-langkah penting untuk melaksanakan program *reskilling* dan *upskilling*:

- a. Identifikasi Kebutuhan Kompetensi
 - 1) Analisis kesenjangan: lakukan analisis untuk memahami keterampilan yang dimiliki tenaga kerja saat ini dibandingkan dengan keterampilan yang dibutuhkan di era digital.
 - 2) Fokus pada kompetensi digital: identifikasi keterampilan yang relevan, seperti literasi data, pemrograman, kecerdasan buatan (AI), manajemen proyek digital, dan analisis digital marketing
- b. Rancang Program Pelatihan yang Tepat
 - 1) *Reskilling*: fokus pada pengembangan keterampilan baru untuk membantu karyawan berpindah ke peran yang berbeda di dalam organisasi, misalnya pelatihan coding untuk staf administratif.
 - 2) *Upskilling*: tingkatkan keterampilan yang sudah dimiliki agar lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan modern, seperti pelatihan analisis data untuk staf keuangan.
- c. Gunakan Teknologi untuk Belajar
 - 1) E-learning platforms: gunakan platform pembelajaran online seperti Coursera, Udemy, atau LinkedIn Learning.
 - 2) Learning Management Systems (LMS): terapkan sistem pembelajaran berbasis digital untuk mengelola pelatihan secara efektif.

- 3) Gamifikasi: gunakan elemen gamifikasi untuk meningkatkan keterlibatan dalam pembelajaran.
- d. Personalisasi program pembelajaran
 - 1) Berikan rencana pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu berdasarkan minat dan peran mereka di organisasi.
 - 2) Gunakan penilaian berbasis data untuk menentukan jalur pembelajaran karyawan.
 - e. Libatkan Pemimpin dan Tim HR
 - 1) Pemimpin organisasi harus memprioritaskan reskilling dan upskilling sebagai bagian dari strategi bisnis.
 - 2) Tim HR dapat memainkan peran dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan memberikan dukungan administratif.
 - f. Ciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan
 - 1) Inisiatif internal: sediakan waktu khusus untuk pembelajaran, seperti "jam belajar mingguan."
 - 2) Komunitas belajar: bangun komunitas pembelajaran internal untuk berbagi pengetahuan dan praktik terbaik.
 - 3) Mentorship: dorong karyawan senior untuk menjadi mentor dalam membantu rekan kerja mengembangkan keterampilan baru.
 - g. Evaluasi dan ukur dampak
 - 1) Gunakan metrik seperti tingkat adopsi keterampilan, peningkatan produktivitas, dan kepuasan karyawan untuk menilai keberhasilan program.
 - 2) Lakukan survei berkala untuk mendapatkan umpan balik tentang efektivitas pelatihan.
 - h. Contoh kompetensi digital penting
 - 1) Keterampilan dasar: literasi digital, penggunaan software kolaborasi (Microsoft Teams, Google Workspace).
 - 2) Keterampilan menengah: analisis data, pengelolaan media sosial, desain grafis digital.
 - 3) Keterampilan Tingkat Lanjut: AI/ML (*Artificial Intelligence/Machine Learning*), *cybersecurity*, *cloud computing*.
 - i. Manfaat reskilling dan upskilling
 - 1) Karyawan: membantu mereka tetap relevan dan siap menghadapi transformasi digital.

- 2) Organisasi: meningkatkan daya saing, efisiensi, dan retensi tenaga kerja.
- 3) Ekonomi: mengurangi pengangguran akibat otomatisasi dan teknologi.

Dengan mengimplementasikan strategi ini, perusahaan dapat memastikan tenaga kerjanya mampu beradaptasi dan tetap menjadi bagian penting dalam perjalanan transformasi digital.

3. Mengintegrasikan teknologi dalam proses HR seperti rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja

Mengintegrasikan teknologi dalam proses HR seperti rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan pengalaman karyawan. Berikut adalah langkah-langkah utama untuk melakukannya:

- a. Rekrutmen Digital

- 1) Penggunaan ATS (Applicant Tracking System): sistem ini membantu perusahaan dalam mengelola lamaran, menyaring kandidat berdasarkan kualifikasi, dan memantau proses rekrutmen.
- 2) Wawancara virtual: teknologi seperti video conferencing (Zoom, Microsoft Teams) memungkinkan wawancara dilakukan jarak jauh, menghemat waktu dan biaya.
- 3) AI untuk penyaringan kandidat: algoritma dapat digunakan untuk memfilter CV berdasarkan kriteria tertentu, meminimalkan bias dan mempercepat proses.

- b. Pelatihan dan Pengembangan Berbasis Teknologi

- 1) E-Learning Platforms: Platform seperti Coursera, Udemy, atau Learning Management System (LMS) internal memudahkan karyawan untuk belajar secara mandiri.
- 2) gamifikasi: pelatihan berbasis permainan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.
- 3) Virtual Reality (VR): digunakan untuk pelatihan berbasis simulasi, seperti skenario layanan pelanggan atau pelatihan keselamatan.

- c. Evaluasi kinerja digital
 - 1) performance management software: alat seperti SAP SuccessFactors atau Workday membantu memantau kinerja karyawan berdasarkan KPI yang telah ditentukan.
 - 2) feedback 360 derajat: mengintegrasikan platform digital untuk mendapatkan umpan balik dari atasan, rekan sejawat, dan bawahan secara real-time.
 - 3) data analytics untuk penilaian: analisis data karyawan dapat memberikan wawasan tentang tren kinerja dan potensi pengembangan.
- d. Manfaat utama:
 - efisiensi proses: mengurangi waktu dan biaya operasional.
 - akurasi data: data terpusat dan mudah diakses, meminimalkan kesalahan manual.
 - pengalaman karyawan yang lebih baik: teknologi membuat proses lebih transparan dan mudah diikuti.

B. PERUBAHAN DEMOGRAFIS DAN MULTIGENERASI

Perbedaan generasi dalam tenaga kerja (Baby Boomers, Generasi X, Y, Z, dan Alpha) membawa keragaman nilai, ekspektasi, dan gaya kerja. Hal ini menuntut pendekatan manajemen yang inklusif.

Karakteristik Utama Setiap Generasi

1. Baby Boomers (lahir 1946-1964)
 - a. Nilai utama: loyalitas, kerja keras, stabilitas.
 - b. Gaya kerja: hierarkis, menghargai formalitas, cenderung bekerja secara terstruktur.
 - c. Ekspektasi: pengakuan atas pencapaian jangka panjang dan penghargaan formal.
2. Generasi X (lahir 1965-1980)
 - a. Nilai utama: kemandirian, fleksibilitas, work-life balance.
 - b. Gaya kerja: mandiri, pragmatis, fokus pada hasil.
 - c. Ekspektasi: kesempatan pengembangan profesional dan fleksibilitas kerja.
3. Generasi Y (Millennials) (lahir 1981-1996)
 - a. Nilai utama: kolaborasi, inovasi, dan keberlanjutan.

- b. Gaya kerja: digital-first, menghargai umpan balik dan mentoring.
 - c. Ekspektasi: lingkungan kerja yang dinamis, peluang untuk belajar, dan tanggung jawab sosial perusahaan.
4. Generasi Z (lahir 1997-2012)
- a. Nilai utama: teknologi, inklusivitas, dan autentisitas.
 - b. Gaya kerja: multitasking, cepat beradaptasi, menyukai komunikasi digital.
 - c. Ekspektasi: teknologi canggih, fleksibilitas kerja, dan keberagaman di tempat kerja.
5. Generasi Alpha (lahir 2013 ke atas) (*belum sepenuhnya masuk ke dunia kerja*)
- a. Nilai utama: sangat teknologi-sentris, individualitas, dan keberlanjutan.
 - b. Prediksi gaya kerja: lebih bergantung pada ai, kolaborasi global, dan personalisasi.

Pendekatan Manajemen yang Inklusif

1. Memahami perbedaan nilai. Manajer harus mengenali dan menghormati motivasi serta prioritas yang berbeda di setiap generasi.
2. Fleksibilitas dalam kebijakan kerja. Baby boomers mungkin lebih nyaman dengan jadwal kerja tetap, sementara generasi z dan y lebih menyukai model kerja hybrid atau remote.
3. Pelatihan antar generasi. Program mentoring yang menghubungkan generasi senior dengan junior untuk berbagi pengalaman (reverse mentoring).
4. Penggunaan teknologi. Memanfaatkan teknologi yang mendukung kolaborasi lintas generasi, seperti platform komunikasi terpadu (microsoft teams, slack).
5. Strategi komunikasi beragam. Generasi baby boomers dan x lebih menyukai komunikasi langsung atau email, sedangkan generasi z lebih nyaman dengan pesan instan atau video pendek.
6. Membangun budaya inklusif. Menyediakan ruang untuk mendiskusikan ide dan masukan tanpa diskriminasi berdasarkan usia atau senioritas.

Manfaat pendekatan multigenerasi

1. Kreativitas yang tinggi: kombinasi perspektif yang berbeda mendorong inovasi.

2. Pembelajaran berkelanjutan: generasi muda belajar dari pengalaman generasi senior, dan sebaliknya.
3. Peningkatan retensi karyawan: lingkungan kerja yang inklusif meningkatkan kepuasan dan loyalitas.

Tantangan:

1. Menjembatani perbedaan kebutuhan antar generasi.
2. Memenuhi ekspektasi generasi muda terhadap fleksibilitas dan work-life balance.

C. KESEJAHTERAAN DAN KESEHATAN MENTAL

Kesadaran akan pentingnya kesehatan mental di tempat kerja semakin meningkat. Organisasi harus memberikan perhatian lebih terhadap kesejahteraan karyawan secara holistik, berikut beberapa poin tambahan yang dapat digunakan:

1. Pentingnya kesehatan mental di tempat kerja
 - a. Produktivitas: karyawan yang sehat secara mental cenderung lebih produktif.
 - b. Pengurangan absensi: program kesehatan mental dapat mengurangi tingkat absensi dan turnover.
 - c. Lingkungan positif: kesehatan mental yang baik menciptakan budaya kerja yang mendukung dan inklusif.
2. Strategi untuk meningkatkan kesejahteraan
 - a. Penyediaan layanan konseling: memfasilitasi akses terhadap konselor atau psikolog.
 - b. Work-life balance: memberikan fleksibilitas dalam jam kerja untuk membantu keseimbangan kehidupan kerja.
 - c. Pelatihan manajer: melatih manajer agar mampu mengenali tanda-tanda stres pada karyawan.
3. Peran organisasi dalam mendukung kesehatan mental
 - a. Program employee assistance: memberikan dukungan berupa pelatihan manajemen stres atau terapi.
 - b. Lingkungan kerja yang aman: mengurangi beban kerja berlebih dan menciptakan komunikasi yang terbuka.
 - c. Kampanye kesadaran: mengedukasi karyawan tentang pentingnya kesehatan mental dan mendorong diskusi yang terbuka.

4. Tantangan dalam implementasi
 - a. Stigma sosial: masih adanya stigma yang menghambat karyawan untuk mencari bantuan.
 - b. Biaya: penyediaan program kesehatan mental yang komprehensif seringkali memerlukan anggaran yang signifikan.
 - c. Kurangnya pengetahuan: tidak semua organisasi memiliki pemahaman mendalam tentang pentingnya kesehatan mental.

Tantangan:

1. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental.
2. Mengatasi stigma terkait isu kesehatan mental.

D. GLOBALISASI DAN TENAGA KERJA YANG TERDISTRIBUSI

Tenaga kerja kini tersebar di berbagai lokasi geografis dengan berbagai latar belakang budaya.

1. Tren dan perubahan dalam tenaga kerja
 - a. Keragaman geografis: globalisasi memungkinkan perusahaan merekrut tenaga kerja dari berbagai negara tanpa batas geografis.
 - b. Latar belakang budaya beragam: organisasi kini harus mengelola tim dengan nilai, kebiasaan, dan cara komunikasi yang berbeda-beda.
 - c. Teknologi sebagai penggerak: adopsi teknologi seperti video conferencing, cloud-based collaboration tools, dan platform komunikasi digital memfasilitasi kerja jarak jauh.
2. Keuntungan dari tenaga kerja yang terdistribusi
 - a. Akses ke talenta global: perusahaan dapat merekrut individu terbaik tanpa terikat lokasi fisik.
 - b. Efisiensi biaya: pengurangan biaya kantor fisik dan potensi penghematan dari perbedaan nilai tukar mata uang.
 - c. Diversitas perspektif: latar belakang yang beragam memperkaya proses pengambilan keputusan dan inovasi.
3. Tantangan dalam mengelola tenaga kerja yang terdistribusi
 - a. Komunikasi dan kolaborasi: perbedaan zona waktu, bahasa, dan budaya bisa menjadi hambatan dalam koordinasi.
 - b. Manajemen kinerja: sulit memantau dan mengevaluasi kinerja individu yang bekerja dari lokasi yang berbeda.

- c. Keterikatan emosional: kurangnya interaksi langsung dapat mengurangi rasa memiliki dan keterlibatan terhadap perusahaan.
4. Strategi untuk mengelola tim yang terdistribusi
- a. Pemanfaatan teknologi: gunakan alat komunikasi dan manajemen proyek seperti slack, zoom, atau asana untuk mempermudah kolaborasi.
 - b. Pelatihan antarbudaya: melatih karyawan untuk memahami dan menghormati perbedaan budaya dalam tim.
 - c. Fokus pada hasil, bukan proses: mengadopsi pendekatan berbasis hasil untuk mengevaluasi kinerja karyawan.
 - d. Membangun budaya virtual: menyelenggarakan virtual team-building activities untuk meningkatkan rasa kebersamaan.
5. Dampak globalisasi pada dunia kerja
- a. Munculnya gaya kerja hybrid: kombinasi antara kerja di kantor dan jarak jauh.
 - b. Transformasi kompetensi: permintaan terhadap keterampilan teknologi dan komunikasi antarbudaya semakin meningkat.
 - c. Persaingan talenta global: tenaga kerja harus bersaing dengan individu dari berbagai negara, meningkatkan kebutuhan akan keterampilan yang unik.

Tantangan:

- 1. Mengelola tim lintas budaya.
- 2. Menyediakan akses yang setara terhadap peluang bagi karyawan jarak jauh.

E. SUSTAINABILITAS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Organisasi diharapkan tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan lingkungan dan masyarakat.

- 1. Konsep Utama
 - a. Sustainability: fokus pada pemenuhan kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka. Ini mencakup aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi (triple bottom line).

- b. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR): komitmen organisasi untuk berkontribusi secara positif pada masyarakat dan lingkungan di luar kepentingan bisnis inti.
2. Mengapa Sustainability dan CSR Penting?
- a. Tuntutan konsumen: konsumen modern lebih sadar akan isu lingkungan dan sosial, sehingga mereka cenderung memilih merek yang bertanggung jawab.
 - b. Regulasi pemerintah: banyak negara menerapkan kebijakan dan regulasi untuk memastikan bisnis beroperasi secara berkelanjutan.
 - c. Keuntungan jangka panjang: investasi dalam keberlanjutan dapat mengurangi risiko operasional, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat citra perusahaan.
 - d. Dampak positif bagi masyarakat: CSR membantu mengurangi ketimpangan sosial dan mendukung komunitas lokal.
3. Pilar Utama Sustainability
- a. Lingkungan:
 - 1) Pengelolaan sumber daya alam secara efisien.
 - 2) Pengurangan emisi karbon dan limbah.
 - 3) Investasi dalam energi terbarukan.
 - b. Sosial:
 - 1) Mendukung hak asasi manusia dan kesejahteraan karyawan.
 - 2) Mendukung komunitas lokal melalui program pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan ekonomi.
 - c. Ekonomi:
 - 1) Menciptakan nilai ekonomi jangka panjang yang tidak merugikan lingkungan atau masyarakat.
4. Strategi untuk Menerapkan Sustainability dan CSR
- a. Integrasi ke dalam strategi bisnis: jadikan keberlanjutan sebagai bagian dari visi dan misi perusahaan.
 - b. Pengukuran dan pelaporan: gunakan standar internasional seperti global reporting initiative (GRI) untuk melaporkan kinerja keberlanjutan.
 - c. Kolaborasi dengan pemangku kepentingan: libatkan pemerintah, LSM, komunitas lokal, dan pelanggan dalam inisiatif keberlanjutan.
 - d. Inovasi hijau: fokus pada pengembangan produk dan proses yang ramah lingkungan.

5. Studi kasus sukses
 - a. Unilever: strategi sustainable living plan yang berfokus pada pengurangan jejak lingkungan, meningkatkan kesehatan masyarakat, dan memperbaiki kehidupan petani kecil.
 - b. Patagonia: produsen pakaian outdoor yang terkenal karena komitmennya terhadap bahan daur ulang, perbaikan produk, dan advokasi lingkungan.
 - c. Bank BRI: meluncurkan program pemberdayaan masyarakat melalui pendanaan UMKM yang mendukung pertumbuhan ekonomi lokal.
6. Tantangan dalam Penerapan Sustainability
 - a. Biaya awal yang tinggi: investasi awal untuk teknologi hijau atau program sosial sering kali signifikan.
 - b. Kompleksitas rantai pasok: memastikan seluruh rantai pasok sesuai dengan standar keberlanjutan bisa menjadi sulit.
 - c. Kurangnya kesadaran: tidak semua organisasi atau karyawan memahami pentingnya sustainability.
7. Dampak positif bagi organisasi
 - a. Citra merek yang lebih baik: perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial cenderung memiliki reputasi yang lebih kuat.
 - b. Loyalitas pelanggan: konsumen lebih cenderung mendukung merek yang peduli pada isu global.
 - c. Daya tarik talenta: karyawan, terutama generasi muda, lebih memilih bekerja di perusahaan yang memiliki nilai sosial dan lingkungan.

Tantangan:

1. Mengintegrasikan tujuan keberlanjutan ke dalam strategi SDM.
2. Menumbuhkan budaya perusahaan yang berorientasi pada tanggung jawab sosial.

F. ARAH MASA DEPAN PENGELOLAAN SDM

1. Pendekatan Berbasis Data dan Analitik

Penggunaan analitik SDM (HR analytics) akan menjadi kunci dalam pengambilan keputusan strategis. Berikut adalah beberapa poin penting terkait penggunaan analitik SDM untuk mendukung pengambilan keputusan strategis:

- a. Pengumpulan Data yang Komprehensif
Analitik SDM melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti:
 - 1) Data kehadiran dan produktivitas karyawan.
 - 2) Hasil survei kepuasan dan engagement karyawan.
 - 3) Informasi rekrutmen, seperti tingkat keberhasilan perekrutan dan retensi.
 - 4) Data kinerja berdasarkan Key Performance Indicators (KPI).
- b. Meningkatkan Efisiensi Rekrutmen
Melalui analitik, perusahaan dapat memprediksi pola perekrutan yang efektif:
 - 1) Identifikasi platform perekrutan terbaik.
 - 2) Pemodelan kandidat ideal berdasarkan data kinerja karyawan sebelumnya.
 - 3) Analisis waktu dan biaya rekrutmen untuk optimasi proses.
- c. Prediksi dan Retensi Karyawan
Menggunakan data historis, perusahaan dapat:
 - 1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan turnover.
 - 2) Memprediksi karyawan yang berpotensi resign.
 - 3) Menawarkan program pelatihan atau manfaat tambahan untuk meningkatkan retensi.
- d. Penilaian dan Pengembangan Kinerja
HR analytics memungkinkan pengukuran kinerja karyawan secara objektif:
 - 1) Analisis keterampilan yang paling dibutuhkan berdasarkan target bisnis.
 - 2) Identifikasi gap kompetensi untuk menentukan pelatihan yang relevan.
 - 3) Pemantauan dampak pelatihan terhadap kinerja individu dan tim.
- e. Perencanaan Strategis Tenaga Kerja
Data analitik membantu perencanaan tenaga kerja dengan:
 - 1) Memprediksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan proyek atau musim tertentu.
 - 2) Merancang strategi pengelolaan tenaga kerja untuk menghadapi fluktuasi bisnis.
 - 3) Meningkatkan efektivitas biaya tenaga kerja.

f. Mendukung Keputusan Strategis

Analitik SDM memberikan wawasan yang mendalam untuk mendukung:

- 1) Keputusan tentang promosi, mutasi, atau pengurangan karyawan.
- 2) Penyesuaian kebijakan perusahaan sesuai dengan tren kinerja.
- 3) Peningkatan budaya kerja berdasarkan data engagement karyawan.

Dengan pendekatan ini, pengambilan keputusan SDM tidak lagi didasarkan pada intuisi, tetapi pada bukti yang konkret, sehingga menghasilkan strategi yang lebih akurat dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

Arah:

- a. Memanfaatkan big data untuk mengidentifikasi pola kinerja.
 - b. Meningkatkan efisiensi proses rekrutmen dan retensi.
2. Pengembangan Keterampilan Masa Depan
- Investasi dalam pengembangan keterampilan (future skills) akan menjadi prioritas.
- b. Pengumpulan Data yang Komprehensif
Analitik SDM melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti:
 - 1) Data kehadiran dan produktivitas karyawan.
 - 2) Hasil survei kepuasan dan engagement karyawan.
 - 3) Informasi rekrutmen, seperti tingkat keberhasilan perekrutan dan retensi.
 - 4) Data kinerja berdasarkan Key Performance Indicators (KPI).
 - c. Meningkatkan Efisiensi Rekrutmen
Melalui analitik, perusahaan dapat memprediksi pola perekrutan yang efektif:
 - 1) Identifikasi platform perekrutan terbaik.
 - 2) Pemodelan kandidat ideal berdasarkan data kinerja karyawan sebelumnya.
 - 3) Analisis waktu dan biaya rekrutmen untuk optimasi proses.
 - c. Prediksi dan Retensi Karyawan
Menggunakan data historis, perusahaan dapat:
 - 1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan turnover.
 - 2) Memprediksi karyawan yang berpotensi resign.

- 3) Menawarkan program pelatihan atau manfaat tambahan untuk meningkatkan retensi.
- d. Penilaian dan Pengembangan Kinerja
HR analytics memungkinkan pengukuran kinerja karyawan secara objektif:
 - 1) Analisis keterampilan yang paling dibutuhkan berdasarkan target bisnis.
 - 2) Identifikasi gap kompetensi untuk menentukan pelatihan yang relevan.
 - 3) Pemantauan dampak pelatihan terhadap kinerja individu dan tim.
- e. Perencanaan Strategis Tenaga Kerja
Data analitik membantu perencanaan tenaga kerja dengan:
 - 1) Memprediksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan proyek atau musim tertentu.
 - 2) Merancang strategi pengelolaan tenaga kerja untuk menghadapi fluktuasi bisnis.
 - 3) Meningkatkan efektivitas biaya tenaga kerja.
- f. Mendukung Keputusan Strategis
Analitik SDM memberikan wawasan yang mendalam untuk mendukung:
 - 1) Keputusan tentang promosi, mutasi, atau pengurangan karyawan.
 - 2) Penyesuaian kebijakan perusahaan sesuai dengan tren kinerja.
 - 3) Peningkatan budaya kerja berdasarkan data engagement karyawan.

Dengan pendekatan ini, pengambilan keputusan SDM tidak lagi didasarkan pada intuisi, tetapi pada bukti yang konkret, sehingga menghasilkan strategi yang lebih akurat dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

Arah:

- a. Fokus pada keterampilan teknis seperti coding, data analysis, dan AI.
 - b. Peningkatan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan adaptabilitas.
3. Fleksibilitas dan Hybrid Work

Tren kerja fleksibel dan hybrid work telah menjadi kebutuhan yang tak terhindarkan di era pasca-pandemi. Organisasi perlu mendesain ulang struktur kerja untuk mendukung model ini agar tetap kompetitif dan

relevan. Berikut adalah elemen kunci dalam implementasi kerja fleksibel dan hybrid:

1. Definisi kerja fleksibel dan hybrid work
 - a. Kerja fleksibel: memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur jam kerja, lokasi, atau pola kerja mereka sesuai kebutuhan.
 - b. Hybrid work: mengombinasikan kerja dari kantor (on-site) dan kerja jarak jauh (remote) dalam rutinitas kerja.
2. Keuntungan kerja fleksibel dan hybrid work
 - a. Peningkatan produktivitas: banyak karyawan merasa lebih produktif dengan bekerja dalam lingkungan yang nyaman dan fleksibel.
 - b. Peningkatan keseimbangan hidup dan kerja: mengurangi waktu perjalanan dan memberikan lebih banyak waktu untuk keluarga atau pengembangan pribadi.
 - c. Akses ke talenta global: organisasi dapat merekrut talenta tanpa batasan geografis.
 - d. Pengurangan biaya operasional: meminimalkan kebutuhan ruang kantor dan fasilitas.

3. Mendesain struktur kerja hybrid

Untuk sukses dalam penerapan fleksibilitas dan hybrid work, organisasi perlu mempertimbangkan:

- a. Kebijakan kerja yang jelas
 - 1) Tentukan model kerja hybrid: 50-50 (setengah waktu di kantor, setengah waktu remote) atau fleksibel penuh.
 - 2) Buat panduan tentang jam kerja, tanggung jawab, dan ekspektasi.
- b. Infrastruktur digital
Investasikan dalam teknologi yang mendukung kolaborasi jarak jauh, seperti:
 - 1) Platform komunikasi: microsoft teams, zoom, slack.
 - 2) Manajemen proyek: asana, trello, atau jira.
 - 3) Sistem keamanan data untuk melindungi informasi sensitif.
- c. Pemantauan dan evaluasi kinerja
 - 1) Gunakan metrik berbasis output, bukan waktu yang dihabiskan bekerja.
 - 2) Terapkan sistem feedback reguler untuk memantau kemajuan dan mengidentifikasi hambatan.

- d. Desain ulang ruang kerja
 - 1) Ubah kantor menjadi hub kolaborasi, dengan fokus pada ruang untuk diskusi kelompok, brainstorming, dan inovasi.
 - 2) Sediakan fasilitas seperti hot-desk dan area kerja fleksibel.
 - e. Mendukung kesejahteraan karyawan
 - 1) Pastikan keseimbangan antara fleksibilitas dan beban kerja.
 - 2) Adakan program kesehatan mental dan fisik untuk mendukung karyawan dalam menghadapi tekanan kerja jarak jauh.
4. Tantangan dan cara mengatasinya
- Tantangan:
- a. Kurangnya interaksi sosial: isolasi bisa mengurangi engagement dan kolaborasi.
 - b. Pengelolaan kinerja: sulit memantau kinerja tanpa tatap muka langsung.
 - c. Ketidakseimbangan kerja dan kehidupan: pekerjaan jarak jauh bisa membuat karyawan sulit memisahkan waktu kerja dan pribadi.
- Solusi:
- a. Jadwalkan pertemuan tatap muka berkala untuk menjaga keterlibatan tim.
 - b. Gunakan alat analitik untuk melacak kinerja tanpa terlalu mengawasi.
 - c. Dorong budaya kerja yang menghormati waktu pribadi dan menghindari komunikasi di luar jam kerja.
5. Masa depan hybrid work
- Kerja fleksibel dan hybrid akan terus berkembang menjadi norma baru. Organisasi yang berinvestasi dalam membangun model kerja ini dengan fokus pada keseimbangan kebutuhan bisnis dan karyawan akan lebih mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik, sekaligus mencapai keberlanjutan operasional. Berikut adalah beberapa langkah strategis yang dapat mendukung arah tersebut:
- Opsi Hybrid Work Secara Berkelanjutan
- a. Menyusun kebijakan hybrid work yang jelas dan adil, termasuk panduan kerja, jam fleksibel, dan alokasi kehadiran di kantor.
 - b. Memberikan pelatihan kepada manajer dan karyawan untuk mengelola tim hybrid secara efektif, termasuk pelatihan komunikasi dan kolaborasi.

- c. Melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas hybrid work untuk memastikan keseimbangan antara produktivitas karyawan dan kebutuhan perusahaan.

Infrastruktur Digital untuk Kerja Jarak Jauh

- a. Investasi dalam teknologi seperti perangkat lunak manajemen proyek (contoh: Asana, Trello) dan platform komunikasi (contoh: Microsoft Teams, Slack).
- b. Meningkatkan keamanan data melalui penggunaan VPN, enkripsi, dan pelatihan keamanan siber bagi karyawan.
- c. Menyediakan perangkat kerja (laptop, headset, webcam) serta dukungan teknis yang memadai untuk memastikan kelancaran kerja jarak jauh.
- d. Mengintegrasikan solusi berbasis cloud untuk memudahkan akses dokumen dan kolaborasi secara real-time.

G. KEPEMIMPINAN YANG TRANSFORMASIONAL

Pemimpin masa depan harus mampu menginspirasi, beradaptasi, dan membangun hubungan yang bermakna dengan karyawan. Berikut adalah beberapa karakteristik yang membuat pemimpin transformasional efektif dalam menginspirasi dan memengaruhi perubahan positif:

1. Visi yang jelas dan menginspirasi. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang jelas tentang masa depan dan mengkomunikasikannya dengan cara yang memotivasi karyawan untuk bergerak menuju tujuan bersama
2. Kemampuan beradaptasi. Pemimpin ini fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, teknologi, dan kebutuhan organisasi. Mereka mendukung inovasi dan mendorong tim untuk berpikir kreatif.
3. Membangun hubungan yang bermakna. Pemimpin transformasional menjalin hubungan yang kuat dengan karyawan berdasarkan rasa percaya, empati, dan penghargaan. Mereka memahami kebutuhan individu karyawan dan mendorong mereka untuk mencapai potensi maksimal
4. Memberdayakan karyawan. Pemimpin ini memberi wewenang kepada tim untuk mengambil keputusan dan memberikan kepercayaan penuh kepada mereka, yang mendorong rasa tanggung jawab dan keterlibatan.

5. Menjadi teladan (role model). Pemimpin transformasional menunjukkan integritas, etika kerja, dan komitmen yang tinggi, sehingga menjadi panutan bagi anggota tim.
6. Fokus pada perkembangan individu dan organisasi. Mereka tidak hanya peduli pada hasil akhir tetapi juga pada pertumbuhan pribadi karyawan, membantu mereka mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kompetensi.

Dengan mempraktikkan kepemimpinan yang transformasional, pemimpin masa depan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberdayakan karyawan, dan membawa organisasi menuju kesuksesan jangka panjang.

Arah :

Mendorong Gaya Kepemimpinan yang Berbasis Empati dan Inklusi

1. Pelatihan empati: menyediakan pelatihan khusus yang fokus pada peningkatan keterampilan empati, seperti mendengarkan aktif, memahami perspektif orang lain, dan merespons dengan empati.
2. Penilaian kepemimpinan inklusif: mengembangkan alat penilaian untuk mengevaluasi bagaimana para pemimpin mendukung keberagaman dan inklusi dalam tim mereka. Hasilnya dapat digunakan untuk memberikan umpan balik dan pembelajaran berkelanjutan.
3. Ciptakan ruang untuk diskusi terbuka: mengadakan sesi diskusi atau forum di mana pemimpin dapat berbagi pengalaman dan tantangan terkait keberagaman dan inklusi, serta belajar dari satu sama lain.
4. Kepemimpinan servant (pelayanan): mengajarkan pemimpin untuk memprioritaskan kebutuhan orang lain, berfokus pada pemberdayaan tim dan menciptakan lingkungan yang mendukung.

H. MENGEMBANGKAN PROGRAM MENTORING UNTUK CALON PEMIMPIN

1. Identifikasi Mentor dan Mentee yang Tepat: Menyelaraskan calon pemimpin dengan mentor yang berpengalaman dan memiliki nilai DEI yang kuat, untuk membangun hubungan yang bermanfaat.
2. Keterampilan DEI dalam Program Mentoring: Memastikan bahwa program mentoring mencakup topik-topik tentang keberagaman,

kesetaraan, dan inklusi sebagai bagian dari pengembangan kepemimpinan.

3. Pemantauan dan Evaluasi Program: Membuat sistem untuk memantau kemajuan calon pemimpin, baik dari segi keterampilan DEI maupun pengembangan kepemimpinan secara keseluruhan. Evaluasi yang rutin akan memastikan bahwa program berjalan efektif.
4. Jadikan Mentoring sebagai Pembelajaran Dua Arah: Buka kesempatan bagi para mentor untuk belajar dari mentee mereka, memperkenalkan perspektif yang berbeda yang mungkin belum mereka ketahui sebelumnya.

Langkah-langkah ini dapat membantu menciptakan pemimpin yang lebih inklusif dan empatik di organisasi Anda. Fokus pada Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI) (Diversity, Equity, Inclusion). Organisasi akan semakin fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dengan fokus pada keberagaman gender, ras, dan budaya, serta mengukur dan melaporkan kemajuan DEI secara transparan, berikut adalah beberapa langkah yang bisa diambil:

1. Menyusun Kebijakan yang Mendukung Keberagaman Gender, Ras, dan Budaya
 - a. Penyusunan Kebijakan DEI yang Jelas: Kebijakan ini harus mencakup komitmen organisasi terhadap keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, serta langkah-langkah yang akan diambil untuk mempromosikan DEI di seluruh organisasi. Kebijakan tersebut juga harus menyoroti bagaimana organisasi akan memastikan akses yang setara untuk semua kelompok.
 - b. Rekrutmen yang Beragam: Mengembangkan kebijakan rekrutmen yang memastikan proses seleksi yang adil, bebas bias, dan mendukung keberagaman. Ini bisa melibatkan pelatihan bagi perekrut tentang bias tersembunyi dan penerapan praktek rekrutmen inklusif.
 - c. Pengembangan Karir untuk Semua Kelompok: Menyusun kebijakan pengembangan karir yang memastikan bahwa setiap individu, terlepas dari gender, ras, atau budaya, memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan maju dalam organisasi. Ini bisa meliputi kesempatan pelatihan dan promosi yang setara.
 - d. Fleksibilitas dan Akomodasi: Menyusun kebijakan yang mendukung keberagaman budaya dan kebutuhan gender, misalnya dengan

menyediakan waktu cuti untuk merayakan hari-hari penting dari berbagai budaya, atau memberikan fasilitas yang mendukung karyawan dengan kebutuhan khusus (misalnya, ruang laktasi atau kebijakan cuti melahirkan yang setara).

2. Mengukur dan Melaporkan Kemajuan DEI secara Transparan
 - a. Mengembangkan Indikator Kinerja DEI: Mengidentifikasi dan menetapkan metrik untuk mengukur kemajuan DEI dalam organisasi, seperti keberagaman dalam perekrutan, tingkat retensi karyawan dari kelompok yang kurang terwakili, distribusi promosi berdasarkan keberagaman, serta kepuasan karyawan terkait inklusi.
 - b. Survei Karyawan secara Rutin: Menyelenggarakan survei internal yang memungkinkan karyawan memberikan umpan balik tentang bagaimana mereka merasakan keberagaman dan inklusi di tempat kerja. Hal ini bisa memberikan wawasan penting tentang area yang perlu diperbaiki.
 - c. Laporan DEI yang Terbuka dan Jelas: Menyusun laporan tahunan atau laporan khusus yang menunjukkan kemajuan dan tantangan dalam menerapkan kebijakan DEI. Laporan ini bisa dibagikan dengan seluruh karyawan dan pihak luar untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas.
 - d. Tindak Lanjut dan Penyesuaian: Berdasarkan hasil pengukuran, organisasi perlu menindaklanjuti dengan penyesuaian kebijakan dan praktek. Misalnya, jika ada data yang menunjukkan bahwa kelompok tertentu masih kurang terwakili, kebijakan atau praktek rekrutmen perlu disesuaikan.
3. Menciptakan Komunikasi yang Terbuka dan Partisipatif
 - a. Forum atau Diskusi DEI: Mengadakan forum terbuka atau kelompok diskusi yang memungkinkan karyawan berbagi pengalaman mereka tentang keberagaman dan inklusi. Ini akan memberi kesempatan bagi manajemen untuk mendengarkan secara langsung dari karyawan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.
 - b. Penyuluhan dan Pendidikan DEI untuk Semua Anggota Organisasi: Membuat program penyuluhan untuk meningkatkan kesadaran tentang keberagaman dan inklusi di seluruh organisasi. Hal ini penting untuk membangun pemahaman bersama dan mendukung perubahan budaya.

Dengan langkah-langkah tersebut, organisasi dapat secara sistematis dan transparan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, sekaligus mengukur dan melaporkan kemajuan DEI secara akurat. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dengan fokus pada keberagaman gender, ras, dan budaya, serta mengukur dan melaporkan kemajuan DEI secara transparan, berikut adalah beberapa langkah yang bisa diambil:

1. Menyusun Kebijakan yang Mendukung Keberagaman Gender, Ras, dan Budaya
 - a. Penyusunan Kebijakan DEI yang Jelas: Kebijakan ini harus mencakup komitmen organisasi terhadap keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, serta langkah-langkah yang akan diambil untuk mempromosikan DEI di seluruh organisasi. Kebijakan tersebut juga harus menyoroti bagaimana organisasi akan memastikan akses yang setara untuk semua kelompok.
 - b. Rekrutmen yang Beragam: Mengembangkan kebijakan rekrutmen yang memastikan proses seleksi yang adil, bebas bias, dan mendukung keberagaman. Ini bisa melibatkan pelatihan bagi perekrut tentang bias tersembunyi dan penerapan praktek rekrutmen inklusif.
 - c. Pengembangan Karir untuk Semua Kelompok: Menyusun kebijakan pengembangan karir yang memastikan bahwa setiap individu, terlepas dari gender, ras, atau budaya, memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan maju dalam organisasi. Ini bisa meliputi kesempatan pelatihan dan promosi yang setara.
 - d. Fleksibilitas dan Akomodasi: Menyusun kebijakan yang mendukung keberagaman budaya dan kebutuhan gender, misalnya dengan menyediakan waktu cuti untuk merayakan hari-hari penting dari berbagai budaya, atau memberikan fasilitas yang mendukung karyawan dengan kebutuhan khusus (misalnya, ruang laktasi atau kebijakan cuti melahirkan yang setara).
2. Mengukur dan Melaporkan Kemajuan DEI secara Transparan
 - a. Mengembangkan Indikator Kinerja DEI: Mengidentifikasi dan menetapkan metrik untuk mengukur kemajuan DEI dalam organisasi, seperti keberagaman dalam perekrutan, tingkat retensi karyawan dari kelompok yang kurang terwakili, distribusi promosi berdasarkan keberagaman, serta kepuasan karyawan terkait inklusi.

- b. Survei Karyawan secara Rutin: Menyelenggarakan survei internal yang memungkinkan karyawan memberikan umpan balik tentang bagaimana mereka merasakan keberagaman dan inklusi di tempat kerja. Hal ini bisa memberikan wawasan penting tentang area yang perlu diperbaiki.
 - c. Laporan DEI yang Terbuka dan Jelas: Menyusun laporan tahunan atau laporan khusus yang menunjukkan kemajuan dan tantangan dalam menerapkan kebijakan DEI. Laporan ini bisa dibagikan dengan seluruh karyawan dan pihak luar untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas.
 - d. Tindak Lanjut dan Penyesuaian: Berdasarkan hasil pengukuran, organisasi perlu menindaklanjuti dengan penyesuaian kebijakan dan praktek. Misalnya, jika ada data yang menunjukkan bahwa kelompok tertentu masih kurang terwakili, kebijakan atau praktek rekrutmen perlu disesuaikan.
3. Menciptakan Komunikasi yang Terbuka dan Partisipatif
- a. Forum atau Diskusi DEI: Mengadakan forum terbuka atau kelompok diskusi yang memungkinkan karyawan berbagi pengalaman mereka tentang keberagaman dan inklusi. Ini akan memberi kesempatan bagi manajemen untuk mendengarkan secara langsung dari karyawan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.
 - b. Penyuluhan dan Pendidikan DEI untuk Semua Anggota Organisasi: Membuat program penyuluhan untuk meningkatkan kesadaran tentang keberagaman dan inklusi di seluruh organisasi. Hal ini penting untuk membangun pemahaman bersama dan mendukung perubahan budaya.

Dengan langkah-langkah tersebut, organisasi dapat secara sistematis dan transparan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, sekaligus mengukur dan melaporkan kemajuan DEI secara akurat.

4. Simpulan

Pengelolaan SDM berada di tengah arus perubahan yang dinamis. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan tantangan masa kini dan mempersiapkan diri untuk masa depan akan berada di garis depan inovasi dan kesuksesan. Kunci keberhasilan terletak pada pemanfaatan teknologi, pemberdayaan tenaga kerja, dan komitmen terhadap nilai-nilai keberlanjutan serta inklusivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (7th Edition). Kogan Page.
- Bersin, J. (2021). *HR Predictions for the Future: Trends and Insights for 2025*. Josh Bersin Academy.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2022). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (3rd Edition). Pearson Education.
- Deloitte Insights. (2022). "Global Human Capital Trends: Leading the Shift Toward Sustainable Work."
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Edition). Pearson Education.
- McKinsey & Company. (2023). *The Future of Work: Reimagining Talent in the New Era of HR*.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). "The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management." *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- Ulrich, D., & Grochowski, J. R. (2021). "The Future of HR: Disruption or Evolution?" *Journal of Human Resource Management Review*, 31(1), 100-110.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.

PROFIL PENULIS



Dr. Capt. Fausta Ari Barata,MM

Penulis merupakan Dosen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Selain sebagai dosen yang melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi penulis juga sebagai Chief Executive Officer / Founder FAB ENTERPRISES Group sampai sekarang. Penulis juga aktif sebagai dosen (Assistant Professor) di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sejak tahun 2019. Karir penulis mencakup berbagai posisi strategis, seperti COO di PT Lintas Samudra Borneo Line, General Manager di PT ISPATINDO, dan Captain di perusahaan pelayaran internasional. Selain itu, penulis memiliki sertifikasi profesional, termasuk Certified Supply Chain Analyst (CSCA) dari USA dan Certified Assessor dari BNSP Indonesia. Penulis juga aktif dalam berbagai organisasi, seperti Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), International Supply Chain Education Alliance (ISCEA), dan Asosiasi Dosen Indonesia (ADI). Penulis sebagai reviewer di berbagai jurnal seperti JResLit (Journal of Research Literature) USA dan GBMR (Journal of Global Business & Management Review) UIB Batam.

Email: fausta@untag-sby.ac.id

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:

Strategi, Pengembangan, dan Peningkatan Kinerja Organisasi

Dalam era transformasi digital, globalisasi, dan dinamika organisasi yang sangat cepat, kebutuhan akan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang strategis dan adaptif menjadi semakin mendesak. Buku ini hadir sebagai upaya untuk menjawab tantangan tersebut melalui pendekatan yang holistik dan komprehensif, yang menggabungkan teori klasik dan kontemporer dengan praktik-praktik terbaik di berbagai konteks organisasi.

Disusun oleh para akademisi dan praktisi dari berbagai perguruan tinggi dan institusi, buku ini membahas secara sistematis mulai dari konsep dasar SDM, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, hingga isu-isu mutakhir seperti manajemen SDM berbasis kompetensi, profesionalisme, budaya organisasi, keselamatan kerja, hingga pengaruh teknologi dan globalisasi dalam SDM internasional.

Kekuatan utama dari buku ini terletak pada keberagaman perspektif penulis, kedalaman analisis, serta relevansi topik-topik yang diangkat terhadap kondisi aktual dunia kerja saat ini. Hal ini menjadikan buku ini tidak hanya bermanfaat bagi mahasiswa dan dosen dalam dunia akademik, tetapi juga bagi para manajer, praktisi SDM, serta pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan. Akhir kata, semoga kehadiran buku ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia dan menjadi referensi penting dalam membangun organisasi yang unggul dan berdaya saing tinggi.



CV. Tahta Media Group
Surakarta, Jawa Tengah
Web : www.tahtamedia.com
Ig : tahtamedia group
Telp/WA : +62 896-5427-3996

